

---

REVIEW  
DIRECTORATE

---

DIRECTION GÉNÉRALE  
DE L'EXAMEN

---

VÉRIFICATION NATIONALE DE LA  
FONCTION DES RELATIONS DE TRAVAIL  
DU MPO  
RAPPORT FINAL

OCTOBRE 2002



VÉRIFICATION NATIONALE DE LA  
FONCTION DES RELATIONS DE TRAVAIL  
DU MPO  
RAPPORT FINAL  
OCTOBRE 2002

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.0</b>	<b>RÉSUMÉ</b> .....	<b>2</b>
<b>2.0</b>	<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>4</b>
2.1	CONTEXTE .....	4
2.2	OBJECTIFS, CONTEXTE ET PORTÉE.....	4
2.3	NORMES DE VÉRIFICATION, NIVEAU ET CRITÈRES D'ASSURANCE.....	6
2.4	FORMAT DU RAPPORT DE VÉRIFICATION .....	6
2.5	MÉTHODOLOGIE.....	7
2.6	CONCLUSIONS.....	8
<b>3.0</b>	<b>QUESTIONS À TRAITER, CONCLUSIONS, POINTS FORTS, RISQUES ET RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>9</b>
3.1	PRESTATION DES SERVICES DE RT .....	9
3.2	LA DIVISION DES RT COMME ORGANISATION INTELLIGENTE.....	13
3.3	RELATIONS SYNDICALES-PATRONALES .....	16
3.4	CADRE DE CONTRÔLE DE LA GESTION .....	21
3.5	CONFORMITÉ AUX POLITIQUES DU SecrÉTARIAT DU CONSEIL DU TrÉSOR EN MATIÈRE DE RT .....	25
<b>4.0</b>	<b>PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION</b> .....	<b>28</b>
	<b>REMERCIEMENTS</b> .....	<b>33</b>
	<b>ANNEXE A</b> .....	<b>34</b>
	<b>ANNEXE B</b> .....	<b>39</b>
	<b>ANNEXE C</b> .....	<b>40</b>
	<b>ANNEXE D</b> .....	<b>42</b>
	<b>ANNEXE E</b> .....	<b>47</b>

## **1.0 RÉSUMÉ**

### **INTRODUCTION**

Le ministère des Pêches et des Océans (MPO) reconnaît la valeur de l'ensemble de ses effectifs et considère les relations employés-employeur comme un facteur clé contribuant à réaliser sa mission et ses objectifs. La fonction des relations de travail (RT) joue un rôle de premier plan, car elle aide les gestionnaires du Ministère à gérer les relations employés-employeur, ainsi qu'à favoriser des relations productives entre le syndicat, la direction et les employés. L'efficacité et l'efficacités du rôle des RT sont par conséquent importantes pour une organisation productive et harmonieuse.

La présente vérification visait à évaluer l'efficacité et l'efficacité globales de la fonction des RT du Ministère à un haut niveau, ainsi qu'à déterminer des secteurs nécessitant des améliorations, en accord avec l'intention du Ministère de lancer l'Initiative de renouvellement des relations de travail, afin de réaliser les objectifs ministériels. La vérification a été exécutée à l'Administration centrale et dans deux régions – Pacifique et Centre et Arctique. Afin de s'assurer que la vérification a été exhaustive et pertinente, les intervenants appropriés ont été consultés : personnel des RT, direction, partenaires de prestation des services, clients, Conseil du Trésor et syndicats.

### **RÉSUMÉ DES RÉSULTATS ET DES CONCLUSIONS**

L'équipe des RT s'engage à donner des conseils éclairés aux gestionnaires et aux employés concernant les relations de travail. Les clients mentionnent que la qualité des conseils est satisfaisante de façon générale. Néanmoins, dans le contexte actuel de renouvellement, quatre divisions principales nécessiteront des améliorations substantielles pour porter la fonction des RT au niveau d'efficacité et d'efficacité souhaité.

#### ***Prestation des services***

Il existe des différences importantes entre les diverses méthodes de prestations des services de RT. Le rapport hiérarchique diffère entre l'AC et les régions. La qualité des services de RT varie entre les conseillers en RH (généralistes) et les conseillers en RT (spécialistes). La Division des RT à l'AC n'a pas d'emblée une image claire de la répartition des prestataires de services de RT dans les régions et de leurs rôles respectifs, ce qui est fondamental pour gérer la prestation des services. La Région du Pacifique présente une solide répartition des responsabilités des conseillers en RH/RT, favorisant la sensibilisation aux questions locales et le service personnalisé que les clients apprécient. Ce modèle de prestation doit être pris en considération et diffusé aux fins d'application générale.

***Organisation intelligente***

La Division des RT doit analyser et discuter plus systématiquement les tendances reflétées dans les données. Étant donné que ce n'est pas une pratique courante, la direction des RT et les gestionnaires clients n'ont pas une image précise des principaux problèmes touchant les relations de travail, si bien qu'ils ne peuvent aisément élaborer des stratégies de RT pertinentes pour améliorer les relations employés-employeur. Afin de soutenir une analyse et une surveillance accrues des tendances, le système d'information doit être plus accessible, plus convivial et plus fiable.

***Relations syndicales-patronales***

La Division des RT pourrait jouer un rôle plus proactif dans la gestion des relations syndicales-patronales. Bien que la direction indique que ses relations avec les syndicats sont bonnes, les mesures qu'elle prend en matière de griefs dans le domaine des RSP donnent aux syndicats le sentiment qu'ils ne sont pas toujours respectés. Les syndicats considèrent que la Division des RT joue un rôle crucial pour ce qui est de conseiller la direction sur les meilleures façons de gérer les consultations du Comité syndical-patronal afin de faciliter de bonnes relations syndicales-patronales.

En améliorant la gestion des dossiers de griefs, la Division des RT accroîtrait sa capacité de garder la direction au fait de la procédure des griefs, ainsi que de l'évolution des travaux ou des retards par rapport aux échéanciers. La disponibilité des gestionnaires responsables pour entendre les griefs ou pour rendre des décisions constitue également un problème. Étant donné le suivi insuffisant des étapes de la procédure de règlement des griefs, il est impossible de déterminer la cause exacte des retards ou de déterminer quelle partie est responsable des retards.

***Cadre de contrôle de la gestion***

Le SCT ne surveille plus la conformité du Ministère à ses politiques en matière de RT, qui sont généralement périmées. Toutefois, si les directives en matière de RT ne sont pas communiquées clairement et suivies à l'échelon du Ministère, il y a des risques que les griefs soient plus nombreux et plus longs et que des incohérences surviennent dans les procédures liées aux RT, favorisant ainsi une détérioration du contexte de relations de travail. On recommande que la Division des RT mette en place son propre cadre de gestion et de contrôle des relations de travail, et que ces directives soient communiquées clairement dans l'ensemble de l'organisation.

**ÉTAPES SUIVANTES**

Nous croyons qu'il est important que le MPO face preuve de clairvoyance en ce qui concerne la planification de l'avenir dans le cadre de l'Initiative de renouvellement des RT. Le MPO doit notamment s'attarder aux processus internes de prestations de services, se fonder sur l'analyse des tendances, jouer un rôle actif dans la gestion des relations syndicales-patronales et être mieux sensibilisé et réceptif aux besoins du client. Les forces de la Division des RT et du secteur des RH au sein du MPO sont mentionnées dans le rapport. Ces forces soutiendront les efforts nécessaires pour appliquer les mesures d'amélioration de l'efficacité et de l'efficacités.

## 2.0 INTRODUCTION

### 2.1 CONTEXTE

Le ministère des Pêches et des Océans (MPO) a comme mission de protéger les océans, l'eau douce et les ressources halieutiques du Canada et, en collaboration avec les intervenants, de veiller à leur utilisation durable. À ce titre, le Ministère élabore et applique des politiques et des programmes à l'appui des intérêts économiques, écologiques et scientifiques du Canada liés aux océans et aux eaux intérieures. En outre, le MPO supervise la circulation sécuritaire, efficiente et écologique des navires commerciaux et autres sur les océans et les voies navigables du Canada.

Le Ministère reconnaît la valeur de l'ensemble de ses effectifs et considère les relations employés-employeur comme un facteur clé contribuant à réaliser sa mission et ses objectifs. La fonction des relations de travail (RT) joue un rôle de premier plan, car elle aide les gestionnaires du Ministère à gérer les relations employés-employeur et à favoriser des relations productives entre le syndicat, la direction et les employés. Elle est par conséquent un facteur de réussite fondamental.

La présente vérification vise à évaluer l'efficacité et l'efficacités globales de la fonction des RT du Ministère, ainsi qu'à déterminer des secteurs nécessitant des améliorations, en accord avec l'Initiative de renouvellement des relations de travail afin de réaliser les objectifs ministériels. L'Initiative de renouvellement des relations de travail<sup>1</sup> est une des quatre initiatives en ressources humaines (RH) découlant du projet de modernisation des ressources humaines du gouvernement fédéral. Les quatre objectifs du projet sont : (1) améliorer les processus liés à la fonction des RT, (2) améliorer la qualité des conseils stratégiques en matière de RT, (3) faire mieux connaître la fonction de RT et (4) améliorer les relations syndicales-patronales. Le présent rapport de vérification comprend une évaluation des activités actuelles de la Division des RT et adopte une attitude plus prospective en ce qui concerne la façon dont l'Initiative de renouvellement des RT doit modifier la fonction des RT dans le futur.

### 2.2 OBJECTIFS, CONTEXTE ET PORTÉE

#### Objectifs de la vérification

La vérification nationale visait les deux objectifs suivants :

***(1) Déterminer si les cadres de gestion et de contrôle des relations de travail sont efficaces et efficaces. Les critères utilisés pour réaliser cet objectif figurent à l'annexe B.***

***et***

***(2) Évaluer la conformité aux politiques de l'organisme central (c.-à-d. le Secrétariat du Conseil du Trésor) en matière de relations de travail. Les responsabilités ministérielles figurant dans les politiques sur les relations de travail du Conseil du Trésor sont énoncées à l'annexe C.***

---

<sup>1</sup> Plan de travail de l'Initiative de renouvellement des RT, 22 février 2002.

La vérification tente de voir ces objectifs à un haut niveau dans le but d'évaluer les impressions de la gestion en ce qui a trait à l'efficacité et l'efficience de la fonction des relations de travail.

### **Contexte**

La Division des relations de travail relève de la Direction générale des opérations et des systèmes du Secteur des ressources humaines. La plupart des fonctions et des services de RT sont assurés par des conseillers en RT à l'AC, à Ottawa, et dans les régions du MPO. Dans certaines régions, les conseils et les services de RT sont également fournis par des conseillers généralistes en ressources humaines (RH). Les conseillers en RT et les généralistes en RH sont les principales personnes-ressources pour les clients nécessitant un soutien et des conseils en RT. Ces groupes et les services qu'ils offrent sont par conséquent au centre de la vérification.

Les fonctions et les services principaux du domaine de la Division des relations de travail comprennent :

- la formulation de conseils à la direction, en matière d'interprétation et d'administration des conventions collectives et des politiques du Conseil du Trésor (CT);
- la formulation de conseils et de directives sur la procédure de règlement des griefs, la discipline, la cessation d'emplois pour des motifs non disciplinaires;
- la coordination de la réponse du Ministère aux plaintes en vertu de la Charte canadienne des droits de la personne, la formulation de conseil aux gestionnaires et à la direction et en leur nom ou la tenue d'enquêtes sur les plaintes de harcèlement déposées en vertu de la politique ministérielle sur le harcèlement au travail;
- l'administration des réunions de consultation syndicale-patronale et la formulation de conseils aux représentants de la direction du MPO concernant les réunions officielles de consultation syndicale-patronale aux échelons national, régional et local;
- l'élaboration de stratégies et de mesures de coordination relativement aux conventions collectives et aux actions de la direction en cas de grève, et la représentation du MPO aux sept tables de négociation;
- l'élaboration, la surveillance, la mise en œuvre et l'évaluation de politiques nationales, de procédures et de programmes nationaux dans les secteurs suivants : procédure de règlement des griefs, harcèlement et discrimination, exclusions, désignations, discipline, gestion des grèves, plaintes auprès de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) et conflits d'intérêts;
- les audiences d'arbitrage ou médiations de la Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP);
- la supervision de la formation et du perfectionnement des spécialistes en relations de travail, des conseillers en RH, des gestionnaires et des employés dans divers secteurs des relations de travail.

## Portée

La portée de cette vérification était limitée à la région de la capitale nationale (RCN) et à deux régions – la région du Pacifique et la région du Centre et de l'Arctique. L'examen du document de vérification a couvert un exercice financier (2001/02) et les entrevues sur le terrain et les groupes de discussion ont été menés d'avril à juin 2002. Les données nécessaires pour fournir des analyses supplémentaires pour faire la comparaison des régions étaient soit non disponibles, soit non fiables. Nous n'avons pas conduit de recherche suffisante pour élaborer notre propre base de données afin de nous permettre de comparer l'utilisation de ressources d'une région à l'autre. De plus, nous n'avons pas évalué la formation du personnel des relations de travail, ni les qualifications à l'égard de l'accréditation professionnelle. La recherche, les analyses, les conclusions et recommandations sont limitées aux deux objectifs précités et devraient être envisagées en considération des limites et paramètres de la portée à l'intérieur desquels a été menée la vérification.

Cette vérification ne comprend pas l'évaluation de l'efficacité des fonctions particulières des deux conseillers principaux en matière de plaintes (c.-à-d. harcèlement et droits de la personne) ni de l'efficacité des fonctions de l'agent des exclusions/désignations.<sup>2</sup>

## 2.3 NORMES DE VÉRIFICATION, NIVEAU ET CRITÈRES D'ASSURANCE

Dans la mesure du possible de la capacité de notre équipe de vérification, la vérification a été menée conformément à la Politique de vérification interne du CT et aux normes selon l'IVI pour la pratique professionnelle de la vérification interne. Pour autant que la vérification était limitée dans l'examen de la fonction des RT à un haut niveau, elle a été conçue pour fournir de l'assurance. Par conséquent, la vérification a comporté des procédures comme l'observation, l'enquête, la confirmation, l'analyse et la discussion, lorsqu'elles étaient nécessaires à l'atteinte des objectifs de vérification. Les critères utilisés pour la vérification étaient fondés sur les Critères de contrôles (CC) de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA).

## 2.4 FORMAT DU RAPPORT DE VÉRIFICATION

Ce rapport souligne notre méthodologie, notre résumé des conclusions et décrit ensuite les résultats de la vérification interne, présentés par enjeu. Dans le présent rapport, les résultats ont été groupés selon les cinq questions à traiter :

- La prestation des services de la Division des RT
- La Division des RT comme organisation intelligente
- Les relations syndicales-patronales
- Le cadre de contrôle de la gestion

---

<sup>2</sup> Ces fonctions sont considérées comme très spécialisées. L'équipe de vérification a convenu que si les problèmes liés à ces fonctions spécifiques étaient relevés durant le travail sur le terrain, ils seraient discutés parmi les conclusions de la vérification.

- La conformité aux politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) en matière de RT

Pour chaque question, un énoncé est formulé et les résultats, les risques et les recommandations pertinents sont discutés. Au besoin, les points forts actuels ou nouveaux liés à chaque question sont également discutés. L'annexe E contient la liste complète des recommandations.

## **2.5 MÉTHODOLOGIE**

La vérification a été exécutée en trois phases :

1. Planification
2. Travail sur le terrain
3. Présentation de rapports

Durant la phase de planification, la collecte initiale de l'information et l'examen des documents ont été exécutés; les principaux intervenants qui devaient participer aux entrevues et aux groupes de discussion ont été identifiés et un plan exhaustif contenant une méthodologie précise a été établi. L'auto-évaluation de contrôle (AEC) a servi de base à l'élaboration de certains secteurs d'intérêt.

Les questions préliminaires qui ont été déterminées à la phase de planification ont été examinées plus en détail durant la phase de travail sur le terrain. Des entrevues et des groupes de discussion ont été organisés à trois endroits : l'administration centrale du Ministère à Ottawa, les bureaux de la Région du Pacifique à Vancouver et les bureaux de la Région du Centre et de l'Arctique (C et A) à Sarnia. Dans chaque région, un échantillon de répondants a participé par conférence téléphonique à partir des bureaux locaux, afin que l'information recueillie reflète les points de vue de ceux qui étaient sur place et de ceux des régions éloignées. Des individus de huit groupes d'intervenants ont participé aux entrevues sur le terrain, afin de s'assurer que l'évaluation des relations de travail est bien équilibrée, exhaustive et fondée sur l'information issue de tous les points de vue. Les huit groupes d'intervenants à la vérification étaient les suivants :

- Direction de la Division des RT
- Conseillers en RT
- Partenaires de la Division des RT (RH intégrées, Services juridiques, Bureau du mode alternatif de résolution des conflits (MARC), etc.)
- Direction des RH et conseillers en RH
- Haute direction du MPO (DG ou DGR et échelons supérieurs)
- Secrétariat du Conseil du Trésor
- Syndicats
- Clients de la Division des RT (gestionnaires hiérarchiques assumant des responsabilités de supervision et nécessitant les services des conseillers en RT)

Durant la phase de présentation de rapports, les résultats de toutes les entrevues, de tous les groupes de discussion et de l'examen des documents ont été analysés et des conclusions ont été

formulées. Des recommandations ont été élaborées pour traiter les principaux problèmes relevés durant le travail sur le terrain.

## **2.6 CONCLUSIONS**

### **Objectif 1 : Efficience et efficacité des RT**

En ce qui concerne le premier objectif de la présente vérification, les conclusions montrent que le fonctionnement général de la Division des RT affiche un niveau peu élevé d'efficience et d'efficacité dans certains secteurs. En effet, on a relevé quatre secteurs principaux qui nécessitaient des améliorations importantes pour les hisser au niveau d'efficience et d'efficacité désiré : la prestation des services de la Division des RT; la Division des RT comme organisation intelligente; les relations syndicales-patronales et le cadre de contrôle de la gestion.

### **Objectif 2 : Conformité aux politiques du SCT**

En ce qui concerne les politiques du SCT en matière de RT, selon l'information recueillie durant les entrevues et l'examen initial des documents, l'équipe de vérification a décidé de ne pas poursuivre cet objectif. Essentiellement, étant donné que le SCT reconnaît que ses politiques sont périmées, il ne procède plus à la surveillance ni ne demande que les ministères se conforment à ses politiques en matière de RT. À ce titre, il a été décidé que la poursuite de cet objectif n'apporterait aucune valeur ajoutée aux conclusions de la vérification. Toutefois, une bonne gestion des RT continue d'être la préoccupation définitive de la vérification et cet aspect est visé par le premier objectif.

### **3.0 QUESTIONS À TRAITER, CONCLUSIONS, POINTS FORTS, RISQUES ET RECOMMANDATIONS**

#### **3.1 PRESTATION DES SERVICES DE RT**

##### **ENJEU**

Il existe des différences importantes au chapitre des modes de distribution et de prestation des services de RT dans l'ensemble de l'organisation, ce qui nuit à l'efficacité et à l'efficience de la fonction des RT.

##### **CONCLUSIONS**

Les services de RT sont offerts aux gestionnaires clients par l'intermédiaire des conseillers en RT (CRT) qui travaillent à l'administration centrale (AC) à Ottawa et dans les différentes régions. Les CRT de l'AC sont à un échelon plus élevé que ceux travaillant dans les régions; chacun est responsable d'un CRT régional à qui il donne des conseils. La plupart des régions ont un CRT. Certaines régions emploient, outre le CRT, des conseillers en RH (CRH) afin d'offrir des services de RT aux clients en plus d'effectuer de nombreuses autres tâches liées aux RH (dotation, classification, paye et avantages sociaux, etc.). Dans la Région du Pacifique, le CRH, et non le CRT, est le premier point de contact pour les clients demandant des conseils en RT. En effet, les CRH s'occupent de la procédure de règlement des griefs jusqu'au niveau 2, inclusivement, avec les conseils du CRT au besoin. À l'AC et dans la Région C et A, toutefois, les CRH ne s'occupent pas des questions de RT et le CRT est le premier point de contact du client.

Les rapports hiérarchiques varient entre l'AC et les régions. À l'AC, les CRT relèvent du chef, RT, alors que les CRT régionaux relèvent du directeur régional des RH. En conséquence, les priorités locales sont au premier plan pour les CRT régionaux. Bien que cette situation puisse donner lieu à un manque d'uniformité des objectifs entre l'AC et les régions, les CRT n'y ont pas vu une source de problèmes pour eux.

Plusieurs facteurs liés à cette structure des services de RT influent sur l'efficience et l'efficacité de la fonction des relations de travail.

##### **Spécialistes en RT et généralistes en RH**

La qualité des services de RT varie entre les CRH et les CRT. Tous les clients considèrent que les CRT sont des spécialistes en RT et qu'ils connaissent mieux les questions liées aux relations de travail que les CRH. Dans la Région C et A et à l'AC, on considère que les CRH n'ont pas la connaissance approfondie des RT nécessaire pour résoudre des cas complexes. On considère également que les CRH ont moins de temps à consacrer aux questions de RT en raison de leurs autres responsabilités (dotation, classification, etc.). Au moment de la vérification, dans la Région C et A, où quelques CRH étaient nouveaux, dotés d'une formation incomplète et manquaient d'expérience en RT, les clients avaient exprimé leur insatisfaction. (Note : Suivant le moment de notre vérification, la majorité des CRH ont reçu une formation des RT). Ces

observations ne s'appliquent pas à la Région du Pacifique, qui constitue un modèle pour ce qui est des CRH pouvant donner des conseils fondés en matière de RT, car les conditions sont idéales pour que la structure liée au CRH permette la prestation de services de RT : CRH très bien renseignés ayant plusieurs années d'expérience, une relation stable avec leur groupe de clients et une place à la table de direction du client, ce qui leur donne une compréhension holistique des besoins propres à leurs clients. En outre, la plupart des CRH de la Région du Pacifique travaillent chez leurs clients, pour assurer le service personnalisé que les clients valorisent.

Il faut noter que le modèle de prestation des services dans la Région du Pacifique est dépendant du niveau de ressourcement qui s'y rattache. La prestation de services de première ligne dépend de la disponibilité rapide de généralistes en RH compétents chez les gestionnaires clients, alors que l'offre d'une expertise fonctionnelle dépend de la disponibilité rapide de spécialistes pour aider les généralistes en RH. Bien que l'exemple de la Région du Pacifique semble bien fonctionner, son application immédiate et complète dans d'autres régions peut nécessiter du temps et des ajustements à l'échelle locale.

En général, les clients mentionnent qu'ils préféreraient le modèle de prestation des services à « guichet unique », soit un endroit où ils pourraient s'adresser à un CRH pour tous leurs besoins en RH, y compris la dotation, la classification, les relations de travail, etc. Ils croient que le CRH est en position idéale pour comprendre leurs problèmes de RT, étant donné qu'ils ont une perspective mieux équilibrée de tous les problèmes liés au milieu de travail qui peuvent nuire aux relations de travail. Les clients de la Région du Pacifique sont très satisfaits du modèle actuel de prestation des services par les CRH. Les clients de la Région C et A mentionnent qu'ils seraient ouverts à ce modèle à condition que les CRH soient très compétents et très renseignés en matière de RT, et qu'ils aient suivi un programme complet de formation. Les clients de la Région C et A ajoutent que les ressources en CRH sont inadéquates actuellement, principalement parce que tous les CRH sauf un seul sont encore en formation.

### **Représentation géographique**

Les clients désirent obtenir un service personnalisé, car il facilite l'accessibilité aux conseils en RT, ainsi que l'établissement d'une relation et d'une compréhension entre le CRT et le client. Les clients mentionnent également que le service en RT sur place permet de résoudre de nombreux conflits avant qu'ils ne donnent lieu à des griefs officiels, étant donné que le client peut obtenir des conseils en RT dès le départ. Dans la Région C et A, le CRT régional travaille à Sarnia. Toutefois, les régions sont subdivisées en zones et il n'y a aucun CRT sur place dans les secteurs éloignés. Les clients considèrent que cette lacune nuit à la prestation de bons services de RT, étant donné que le CRT est plus difficilement accessible, incapable d'établir une solide relation avec son client et peu renseigné sur le milieu de travail du client. L'absence de CRT dans ces zones ne constitue pas un problème dans la Région du Pacifique, car un CRH travaille dans chaque secteur et peut offrir des services de RT sur place. Les clients mentionnent que cette nouvelle structure a permis d'améliorer les services de RT et ils ont constaté une diminution des griefs officiels parce que les conseils en RT sont plus facilement et plus régulièrement accessibles.

L'expansion géographique considérable de la Région C et A crée une situation particulière qui nuit à la qualité des services de RT. La Région couvre environ les deux tiers du pays et ses zones éloignées sont culturellement beaucoup plus diversifiées que les zones de la Région du Pacifique. En conséquence, les clients soulignent qu'il est d'autant plus important que les CRT aient une excellente compréhension du milieu de travail de chaque zone et de ses incidences sur les relations de travail. Le fait que le CRT ne soit pas sur place et le budget ne lui permet pas de se déplacer fréquemment dans chaque zone nuit à son aptitude à comprendre les problèmes locaux. À l'opposé, dans la Région du Pacifique, étant donné que les services de RT sont offerts par les CRH dans chaque zone, les clients croient que la compréhension des problèmes locaux est suffisante.

Les membres de la Direction des RH qui ont été questionnés dans le cadre de la présente vérification mentionnent que le groupe de candidats aux postes en RH dans la Région du Pacifique diffère grandement du groupe de candidats disponibles dans la Région C et A. La Direction des RH indique qu'il est plus facile d'attirer et de retenir du personnel qualifié en RH à Vancouver et dans les zones avoisinantes qu'à Sarnia. Si Sarnia a la chance d'attirer un CRH ayant beaucoup d'expérience, le prochain défi consistera à retenir cette personne pendant un certain temps. Selon les membres de la direction des RH du C et A, étant donné que les possibilités d'avancement en RH sont considérées comme limitées dans la Région, les candidats qualifiés ne tardent pas à se chercher un poste ailleurs.

## Ressources

La Division des RT fait état d'un nombre total national de 47 prestataires de services de RT, y compris les CRT à l'AC et dans les régions, ainsi que les CRH qui offrent des services de RT.<sup>3</sup> La Division des RT à l'AC n'a pas été en mesure de fournir à l'équipe de vérification des organigrammes à jour indiquant le nombre total de prestataires de services de RT et leur lieu de travail. Ce n'est que grâce à une compréhension complète de ces chiffres et de la répartition de la charge de travail entre les prestataires de services que la Division sera capable de mieux gérer ses ressources aux fins de la prestation des services. La Division mentionne que, durant une absence temporaire, les clients disposent de ressources de remplacement suffisantes en gestionnaires des RH, en CRT d'autres régions ou en CRT de l'AC.

Le facteur de ressourcement qui semble avoir le plus d'incidence sur les services de RT consiste à déterminer si les CRH offrent ou non des conseils en RT. Les clients qui obtiennent des services des CRH (soit officiellement dans les régions ou officieusement à l'AC) estiment que le nombre d'employés responsables des RT est adéquat. Dans la Région du Pacifique, les clients ne consultent pas directement les CRT pour obtenir des conseils et leur impression positive des services de RT découle des services qu'ils obtiennent des CRH. La situation est différente dans la Région C et A où les CRH n'offrent pas de services de RT. Dans cette région, les clients mentionnent qu'un seul CRT n'est pas du tout suffisant pour assurer les services de RT.<sup>4</sup> Comme

<sup>3</sup> National Audit of DFO Staff Relations Function – Benchmarking Report, Project #65197, May 2002, section 2.1.

<sup>4</sup> Les clients ont donné des exemples de griefs incomplets, de dossiers perdus et d'absence de réponse à leurs questions sur les RT dus à des effectifs inadéquats en RT. L'équipe de vérification a confirmé le problème des dossiers de griefs incomplets et perdus durant son examen de la documentation (consulter l'analyse des griefs à l'annexe D).

le CRT est la seule source de conseils en RT, le fait qu'il se déplace rarement dans les différents secteurs et qu'il travaille uniquement à temps partiel au bureau régional du Centre et de l'Arctique a une incidence négative beaucoup plus grande sur la prestation des services que ce ne serait le cas si les CRH offraient également des services de RT. Dans la Région du Pacifique, les CRH travaillant dans chaque secteur offrent des services de RT, ce qui atténue le besoin de CRT additionnels. Dans la Région C et A, l'insuffisance des ressources en RT a conduit un groupe client, la Garde côtière canadienne (GCC), à financer un poste additionnel pour aider à assurer la charge de travail en RT.

Enfin, on considère qu'afin de fournir un service proactif (c.-à-d. fournir une formation en RT aux gestionnaires clients et aux CRH), un plus grand nombre de CRT serait requis.

### **POINTS FORTS**

- *Compétence* : les clients mentionnent que la qualité des conseils en RT (au chapitre des droits et des interprétations des conventions collectives) des spécialistes en RT et des CRH d'expérience est bonne. Ils pourraient obtenir des conseils plus stratégiques des CRT et des CRH, mais ils estiment que les conseillers en place seraient en mesure de leur donner ce type de conseils s'ils en avaient le temps.
- *Communications internes liées aux RT* : En général, les CRT indiquent que les communications internes entre les régions et l'AC sont bonnes et que le partage des connaissances entre les CRT est adéquat. En général, les relations entre la direction de la Division des RT et le personnel des RT sont considérées comme bonnes.

### **RISQUES**

- En l'absence d'une compréhension claire de la répartition exacte de la charge de travail en RT entre les ressources (CRT et CRH), ces ressources pourraient être mal réparties dans l'ensemble du pays, nuisant ainsi à la prestations des services.
- Lorsque le CRT régional est la seule source de services de RT, il y a un risque de surcharge de travail pour ce poste, entraînant une perte de la maîtrise des dossiers de RT et un mauvais service aux clients.
- La satisfaction des clients est menacée en l'absence de rapports personnalisés avec le prestataire de services de RT (le CRT et ou un CRH d'expérience).
- Lorsque le prestataire de services de RT ne travaille pas sur place, il comprend moins bien les besoins du client et les problèmes locaux.

### **RECOMMANDATIONS**

Les recommandations sont les suivantes :

- La Division des RT doit mettre à jour ses organigrammes pour qu'ils indiquent les noms de tous les prestataires de services de RT, leur lieu de travail et les groupes clients qu'ils servent.
- La Région C et A doit recevoir un soutien afin d'adopter une structure de prestation de services où les CRH reçoivent une formation complète en RT (y compris le cours normal de deux semaines en RT donné par la CFP et la formation sur place sous la supervision d'un CRT d'expérience).

- La priorité doit être accordée à la formation des CRH de la Région C et A (reposant sur un plan et une stratégie de formation précis) afin qu'il y ait plus d'une source de consultation en RT.<sup>5</sup>
- Dans la mesure du possible, la prestation des services de RT doit se faire sur place afin d'assurer des conseils personnalisés et une compréhension maximale des besoins du client et du milieu de travail à l'échelle locale.

### 3.2 LA DIVISION DES RT COMME ORGANISATION INTELLIGENTE

#### ENJEU

L'utilisation que fait la Division des RT des tendances ou des statistiques des RT n'est ni suffisante ni adéquate pour produire une analyse véritable des questions de RT qui puisse être utilisée comme outil de gestion. L'utilisation que fait le MPO des systèmes d'information (PeopleSoft), dans le cadre des RT, ne suffit pas à assurer une surveillance adéquate des tendances ou des statistiques aux fins de la prise de décision par la direction.

#### CONCLUSIONS

Les CRT estiment que le partage des connaissances est suffisant au sein de leur groupe. Le chef, RT, tient des réunions toutes les deux semaines avec l'équipe de RT, auxquelles les CRT régionaux participent par voie de conférence téléphonique. Ces réunions constituent un forum de discussion des dernières questions en matière de RT au MPO. Elles visent à informer les CRT des décisions d'arbitrage ou liées à un grief. En outre, les décisions récentes sont transférées dans des fichiers électroniques accessibles à tous les CRT. Le partage des connaissances entre les CRT se fait de manière informelle. Lorsqu'un CRT a besoin de l'opinion d'un collègue ou désire savoir si un collègue a de l'expérience dans un type particulier de cas de RT, il téléphone habituellement à un autre CRT qu'il connaît personnellement. Les CRT mentionnent que ce type de partage des connaissances est approprié pour leurs besoins et ils préfèrent cette pratique à l'utilisation d'un fichier électronique.

La Division des RT n'exerce aucune surveillance régulière des données et des statistiques comme fondement à ses décisions de gestion.<sup>6</sup> Pour la plupart, les rapports statistiques de la Division des RT sont produits à la demande d'un client et ne visent souvent qu'à informer – il est rare que les données soient utilisées pour influencer la planification ou la stratégie des RT à l'échelon de la direction. Tout au plus, les comités régionaux de gestion (CRG) reçoivent un rapport mensuel ou bimensuel sur le nombre de griefs et sur la situation récente de ces dossiers. Les chiffres sont ordinairement fournis à titre indicatif et ne s'accompagnent d'aucune forme d'analyse. Il n'est

---

<sup>5</sup> Un examen des descriptions de travail des CRH a révélé que la prestation de conseils en RT fait déjà partie des responsabilités des CRH, bien qu'ils n'assument pas ce rôle dans la Région C et A à ce moment-ci.

<sup>6</sup> Les statistiques pertinentes pourraient inclure le nombre total de griefs reçus et à quels paliers ils sont réglés; le temps moyen requis pour régler un grief à chaque palier; les tendances en ce qui concerne l'objet des griefs; les comparaisons entre les secteurs; les griefs accordés par rapport aux griefs refusés; les tendances en ce qui concerne les décisions d'arbitrage; le nombre de griefs qui se rendent en arbitrage, etc. En plus des données sur les griefs, la Division pourrait également faire le suivi des statistiques, comme le nombre moyen de cas traités par les CRT, les types de questions traitées par les CRH, la satisfaction des clients de la Division des RT, l'analyse des besoins des clients de la Division des RT, comment le MPO se compare avec les autres ministères au chapitre des RT, etc.

donc pas facile d'en tirer parti dans le processus décisionnel. Les clients mentionnent qu'ils demandent rarement, voire jamais, de l'information sur la gestion des RT ou qu'ils utilisent cette information pour éclairer ou orienter leurs décisions de gestion. En effet, la plupart des gestionnaires clients ont indiqué que cette information « serait intéressante » mais qu'elle ne fait pas partie de leurs priorités immédiates. La seule exception est la GCC, dont la direction a récemment commencé à demander des statistiques de RT et les utilise pour comprendre les tendances dans son organisation. Les clients admettent qu'ils n'ont jamais considéré la valeur que ce type d'information pourrait avoir pour eux, et la Division des RT n'a jamais discuté avec eux la valeur éventuelle de l'analyse des tendances dans la gestion de leurs relations de travail.

Les systèmes d'information sur les RT (PeopleSoft) sont critiqués par les CRT, les CRH et la direction des Divisions des RT/RH pour trois raisons principales :

- Le système PeopleSoft n'est pas convivial. Étant donné qu'il n'est pas fréquemment utilisé, il requiert trop de temps et un réapprentissage chaque fois que des rapports sont demandés. (La Région C et A affirme utiliser une feuille de travail Excel afin de produire des rapports de griefs pour le CCSPR).
- Les données du système PeopleSoft sont généralement considérées comme peu fiables et périmées. En effet, ces conclusions ont été confirmées par la comparaison effectuée par l'équipe de vérification entre les dossiers-papier des griefs et les données sur les griefs contenues dans PeopleSoft. La majorité des fichiers examinés indiquaient que les données critiques des dossiers des griefs ne correspondaient pas aux dates entrées dans PeopleSoft. L'annexe D contient les détails de l'analyse des griefs par l'équipe de vérification.
- Trop peu de gens ont accès à PeopleSoft ou peuvent l'utiliser.<sup>7</sup> Bien que chaque région ait un employé désigné des RH formé pour produire des rapports avec PeopleSoft, cette personne n'a habituellement accès au système que pour produire des rapports « de série » plutôt que des rapports spéciaux. La direction des RT de l'AC estime que plus de personnes doivent être formées pour produire des rapports avec PeopleSoft, qu'ils soient de série ou spéciaux. Lorsque la personne formée était absente, il a fallu payer des consultants externes pour produire les rapports. En effet, certains rapports demandés dans le cadre de la présente vérification ont été produits par un consultant externe.

## POINTS FORTS

- Étant donné que la Garde côtière a de loin la proportion la plus élevée de griefs au MPO, la direction de la GCC a récemment commencé à surveiller sa situation en matière de griefs. Elle demande maintenant des rapports mensuels à la Division des RT sur le nombre de griefs en suspens, sur l'objet des griefs et sur la situation de chaque dossier.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> L'équipe de vérification n'a pas été en mesure d'obtenir de la Division des RT le nombre exact de personnes dans la structure des RT ou des RH qui ont obtenu la formation et qui sont en mesure de produire des rapports de série ou spéciaux.

<sup>8</sup> Bien qu'il s'agisse d'une étape positive, il est trop tôt pour connaître l'utilisation subséquente de cette information par la direction et comment les données seront utilisées pour influencer la gestion des relations de travail au sein de la GCC.

- Le Bureau du mode alternatif de résolution des conflits (MARC) collecte des statistiques et présente des rapports à la haute direction du MPO.<sup>9</sup> Il présente à la direction des rapports réguliers qui font état du nombre de cas traités, de l'objet des griefs et du taux de réussite du Bureau au chapitre de la résolution des problèmes. La connaissance de ces statistiques place ce type de suivi au premier plan pour la direction du MPO.
- À la fin de mai 2002, la direction de la Division des RT a présenté un rapport statistique exhaustif au SMA, RH, sur les griefs en suspens, les niveaux de résolution, les échéanciers, etc. ce qui indique que ce type de rapport prend de l'importance pour la haute direction.

## RISQUES

- Lorsque le suivi des données en RT ou l'analyse des tendances n'ont pas été effectués, la direction et les gestionnaires hiérarchiques de la Division des RT n'ont pas une image précise des principaux problèmes touchant leurs relations de travail. Ainsi, ils ne savent pas dans quelle mesure l'environnement des RT s'améliore ou se détériore et de quelle façon.<sup>10</sup> Sans cette information, la direction ne peut élaborer de stratégies de RT afin d'améliorer les relations employés-employeur. En effet, si les plans d'action de la direction ne sont fondés que sur une « impression » de l'atmosphère des RT, il est possible que les problèmes de RT soient omis ou ignorés à la table de direction en raison d'un manque d'information.
- Étant donné que le système PeopleSoft n'est pas perçu comme convivial, les CRT et les CRH hésitent à l'utiliser comme outil pour les aider à formuler les conseils qu'ils donnent à leurs clients.
- Lorsque l'information du système PeopleSoft est inexacte ou inexistante, le système devient moins fiable aux yeux des clients et des employés des RT. Il est alors possible que la Division des RT et les gestionnaires clients choisissent de ne pas se fier à l'information accessible dans le système PeopleSoft, si bien que cet outil potentiellement valable est devenu inutile.
- Les limites actuelles du type d'information accessible dans le système PeopleSoft rendent difficile la production de rapports spéciaux. C'est pourquoi les clients et la direction des RT sont peu enclins à demander des données qui pourraient les aider à prendre des décisions en matière de RT. Dans ce cas, la direction peut supposer que l'information dont elle a besoin n'est pas disponible ou qu'elle est inaccessible.

## RECOMMANDATIONS

Les recommandations sont les suivantes :

- La Division des RT doit procéder à une analyse de la fiabilité des données contenues dans le système PeopleSoft et prendre des mesures pour s'assurer que le système est à jour et souligner l'importance de la qualité, de la fiabilité et de l'uniformité des données à tous les CRT et CRH, ainsi qu'à tous les employés de soutien qui entrent des données dans le système.

---

<sup>9</sup> Bien que le Bureau du MARC soit un organisme séparé de la Division des RT, les deux participent à la résolution de problèmes qui surviennent en milieu de travail.

<sup>10</sup> Actuellement, les gestionnaires clients mentionnent qu'au mieux, ils ont une « impression » de la situation générale concernant les relations de travail, mais cette impression n'est pas fondée sur un examen de données précises.

- La direction de la Division des RT et la Division du système PeopleSoft doivent donner une formation et un accès à plus d'employés, ce qui permettra à plus de personnes de pouvoir produire des rapports de série et des rapports spéciaux non seulement à intervalles réguliers, mais également de façon ponctuelle lorsque la direction de la Division des RT ou les clients en font la demande.
- La Division des RT doit demander de l'information à ses clients sur le type de données ou d'analyse des tendances qui leur serait utile.
- La Division des RT doit procéder régulièrement au suivi des données et à l'analyse des tendances. Ce type de suivi peut être proposé à la haute direction et aux clients comme outil de gestion utile pour orienter les décisions et les stratégies en matière de RT, ainsi que pour démontrer l'efficacité de la fonction des RT.
- La Division des RT doit sensibiliser les intéressés à la valeur de la surveillance des données, en montrant aux clients comment utiliser cette information pour orienter le processus décisionnel.

### 3.3 RELATIONS SYNDICALES-PATRONALES

#### ENJEU

Les principales voies d'établissement des relations syndicales-patronales présentent des faiblesses qui peuvent nuire à leur efficience et à leur efficacité. La Division des RT a un rôle intéressant à jouer dans chacun de ces secteurs, mais sa participation actuelle n'est pas idéale.

#### CONCLUSIONS

Les relations syndicales-patronales se décrivent plus facilement par les deux voies de communication entre la direction et les syndicats : le processus de règlement des griefs et les consultations avec le Comité de consultation syndicale-patronale (CCSP).<sup>11</sup> Bien que la direction indique que ses relations avec les syndicats sont bonnes, ceux-ci signalent que les mesures prises par la direction dans ces deux domaines leur donnent le sentiment de n'être pas respectés.

#### Le processus de règlement des griefs

Le processus de règlement des griefs du MPO comporte trois paliers. Les pouvoirs liés au processus (pour entendre le grief et rendre une décision) sont délégués comme suit : le superviseur/supérieur de l'employé au palier 1; le directeur général (DG) ou le directeur général régional au palier 2 et le sous-ministre adjoint (SMA) au palier 3. Aux paliers 2 et 3 de la procédure, les parties peuvent convenir d'une sous-délégation des pouvoirs. Si le grief n'est pas réglé au palier 3, le cas est alors transféré au Conseil du Trésor, qui peut décider de porter ou non le grief en arbitrage ou de demander au Ministère de tenter une nouvelle fois de le résoudre.<sup>12</sup> Chaque palier comporte une échéance maximale après laquelle la direction doit répondre au

---

<sup>11</sup> Les consultations du CCSP ont lieu régulièrement aux niveaux national, régional et local afin de résoudre des problèmes entre les syndicats et la direction.

<sup>12</sup> Les griefs ne peuvent pas tous être portés en arbitrage – il y a des différences au plan de la procédure selon l'objet du grief.

grief.<sup>13</sup> Dans tous les cas, les échéances peuvent être prolongées, sous réserve d'un accord entre les deux parties (direction et syndicat). Si le syndicat n'accepte pas la prolongation, il peut décider de passer au palier suivant du processus de règlement des griefs à l'échéance visée.

Un employé présente habituellement un grief à son supérieur immédiat. L'employé peut également présenter une copie du grief au CRT ou au CRH au même moment. Bien que le superviseur immédiat soit responsable d'accuser réception du grief, le CRT ou le CRH est responsable de l'intégrité du dossier du grief (il s'assure par exemple que tous les documents pertinents et nécessaires sont fournis) et informe habituellement la direction durant le traitement de la cause, au besoin. Dans la Région du Pacifique, le CRH traite tous les griefs jusqu'au palier 2, inclusivement et compose directement avec le syndicat et le niveau de direction approprié. Le CRH consulte le CRT au besoin, mais le CRT ne participe pas au règlement de ces griefs, à moins que le CRH ne lui en fasse la demande. Si le grief passe au palier 3, le CRH régional ne participe plus et la responsabilité du dossier est transférée au CRT approprié à l'AC. Par ailleurs, dans la Région C et A, les CRH ne participent pas à la procédure de règlement des griefs. Les syndicats et la direction négocient directement avec le CRT régional dans le cas des paliers 1 et 2. Une fois encore, les dossiers de griefs qui passent au palier 3 sont transférés au CRT à l'AC. Les CRT régionaux mentionnent qu'une fois que les griefs sont transférés à l'AC, ils ne sont pas tenus au courant de l'évolution des dossiers.

L'examen des dossiers de griefs par l'équipe de vérification a révélé que la majorité des dossiers étaient incomplets en ce qui concerne la documentation. Étant donné qu'il n'y avait pas suffisamment de suivi des étapes de la procédure, il n'a pas été possible, dans la plupart des cas, de déterminer les causes exactes des retards ou de savoir quelle partie (employé, syndicat ou direction) était responsable des retards.<sup>14</sup>

Dans les deux régions faisant l'objet de la présente vérification, le DGR est responsable des griefs du palier 2.<sup>15</sup> Dans la Région du Pacifique, les syndicats sont mécontents du manque de disponibilité du DGR pour l'audience des griefs et du fait qu'en raison de cela, les audiences sont fixées à des dates trop lointaines et les demandes de prolongation d'échéances par la direction sont trop courantes. Les syndicats ajoutent que les gestionnaires attendent à la dernière minute pour demander une prolongation des échéances. En effet, les représentants des syndicats de la Région du Pacifique mentionnent que la direction met trop de temps pour répondre et que les syndicats finissent par décider de porter le grief automatiquement au palier suivant plutôt que d'accepter d'attendre encore plus longtemps.<sup>16</sup> La Division des RT et la direction de la Région du Pacifique mentionnent que les syndicats préfèrent « être entendus par le DGR ». Par contre, les représentants des syndicats de la Région du Pacifique répondent qu'ils accepteraient avec plaisir une sous-délégation de pouvoirs afin d'éviter les retards prolongés dans la procédure de règlement des griefs en raison de la non-disponibilité du DGR. Toutefois, la sous-délégation doit répondre aux conditions suivantes :

---

<sup>13</sup> Pour de plus amples détails sur la procédure de règlement des griefs, les procédures et les échéances, consultez l'annexe D. Pour examiner la procédure de règlement de griefs plus en détail et pour avoir un aperçu des listes de procédures, veuillez vous reporter au rapport *Review of the Grievance Process Related to the Public Service Alliance of Canada*, 12 juin 2002.

<sup>14</sup> Un aperçu plus détaillé de l'examen des dossiers de griefs par l'équipe de vérification figure à l'annexe E.

<sup>15</sup> En effet, la seule région qui a sous-délégué ses pouvoirs pour les griefs du palier 2 est la Région du Québec.

<sup>16</sup> Toutefois, les syndicats n'ont fourni aucune donnée pour appuyer cet énoncé.

- L'individu doit avoir reçu officiellement et en permanence les pouvoirs visant les griefs (c.-à-d. qu'on n'acceptera aucun remplacement non planifié de dernière minute du DGR simplement par une personne disponible à ce moment) afin d'assurer une meilleure uniformité des décisions.
- L'individu habilité doit avoir une perspective suffisamment large de l'ensemble de la Région, afin qu'il puisse fonder ses décisions sur sa connaissance et sa compréhension des problèmes régionaux.
- L'individu habilité doit avoir le pouvoir de décision finale concernant le grief; il ne doit pas avoir à s'en remettre au DGR avant de rendre une décision. Autrement dit, la délégation de pouvoirs simplement pour *entendre* le grief n'est pas suffisante pour satisfaire les syndicats.

Dans la Région C et A, le DGR a sous-délégué ses pouvoirs au directeur régional (DR) de secteur pour entendre les griefs, mais le pouvoir de rendre des décisions demeure celui du DGR. Cette situation permet une planification plus rapide des audiences. Elles ont lieu en présence du DR et du CRT. Ensemble, ils formulent des recommandations au DGR. Leurs recommandations peuvent encore être infirmées par le DGR, mais le fait que ce dernier doive approuver la décision augmente la durée de traitement du grief – la décision n'est pas considérée finale jusqu'à ce que le DGR appose sa signature. Contrairement à la Région du Pacifique, où les retards liés à la disponibilité du DGR frustreront les syndicats, les représentants des syndicats et de la Région C et A mentionnent qu'ils sont relativement satisfaits de l'entente actuelle. Le fait que les audiences aient lieu au moins dans des délais plus courts dans la Région C et A et que les syndicats anticipent que le DGR approuvera très probablement la recommandation du DR, semble justifier leur acceptation de cette entente.

Au troisième palier de la procédure de règlement des griefs, l'employé est souvent représenté par un employé payé du syndicat. Ces représentants syndicaux ne sont pas des employés du MPO et, par conséquent, ils ont une perspective différente de la procédure – ils peuvent comparer les actions du MPO à celles des autres ministères avec lesquels ils font affaire. Deux points de préoccupation ont été mentionnés par les représentants du syndicat national :

- Les griefs de troisième palier du MPO liés à l'AFPC-UCET<sup>17</sup> sont entendus par un CRT qui fait une présentation au chef des RT. Dans la plupart des griefs de la GCC à ce palier, les décisions sont rendues par le Commissaire adjoint de la GCC, qui n'entend pas les griefs. Cette pratique est considérée comme un désintéressement de ces audiences de la part de la gestion.<sup>18</sup>
- De l'avis de la composante environnement d'AFPC, en comparaison d'autres ministères gouvernementaux qu'ils représentent, le MPO est le moins efficace au chapitre de la gestion des échéances des griefs.

<sup>17</sup> Alliance de la fonction publique du Canada – Union canadienne des employés du transport, représentant la majorité des employés de la GCC.

<sup>18</sup> La composante environnement de l'AFPC mentionne que ses griefs sont entendus par le SMA, comme ce doit être le cas.

De l'avis du syndicat, la Division des RT joue un rôle important dans la gestion de la procédure de règlement des griefs, spécialement en ce qui a trait à la gestion des dossiers de griefs. Il est également d'avis que la Division des RT a comme rôle de garder la direction au fait de la procédure et de la situation ou des retards des échéanciers.

### **Comités de consultation syndicale-patronale**

La plupart des interactions entre les syndicats et la direction ont lieu durant les réunions du Comité de consultation syndicale-patronale (CCSP). Ces réunions constituent un forum pour entendre et résoudre les problèmes entre les deux parties. La responsabilité de fixer les réunions du CCSP et de déterminer l'ordre du jour incombe à la direction locale pour les réunions locales, aux CRT régionaux pour les réunions régionales (CCSPR) et à la Division des RT à l'AC pour les réunions nationales (CNCSP).<sup>19</sup> En principe, la détermination des dates des réunions locales, régionales et nationales du CCSP doit être coordonnée, afin que, le cas échéant, les problèmes locaux soient traités aux réunions régionales et ainsi de suite. Toutefois, en raison des difficultés à coordonner la disponibilité des représentants clés de la direction et des syndicats, ce n'est pas toujours le cas. La direction et les syndicats mentionnent que plusieurs problèmes sont réglés au moyen d'interactions informelles et individualisées entre la direction et les représentants syndicaux. Malgré le fait que les CRT de l'AC mettent en garde contre les risques éventuels lorsque les représentants de la direction et des syndicats se consultent de manière informelle et contournent la Division des RT, les CRT régionaux, la direction et les syndicats valorisent toutes les relations positives établies de manière informelle entre les parties.

L'efficacité des réunions du CCSP à résoudre les problèmes entre la direction et les syndicats varie selon l'échelon – local, régional ou national. Dans de nombreux cas, les gestionnaires estiment que les réunions locales du CCSP sont les plus efficaces, car les questions entendues sont directement pertinentes pour eux. Par contre, étant donné que la majorité des griefs et des problèmes de RT proviennent de la GCC, les gestionnaires des autres secteurs mentionnent que la majeure partie des discussions aux réunions régionales ou nationales du CCSP ne les concerne pas.

En général, les syndicats mentionnent certains facteurs liés aux réunions du CCSP qui sont une source de frustration pour eux. Par exemple :

- La gestion reporte ou annule une réunion du CCSP à la dernière minute.
- Le DGR ne se présente pas à une réunion du CCSP et envoie un remplaçant sans préavis.
- Les représentants de la direction sont réputés arriver en retard ou partir à l'avance occasionnellement.
- Les activités de suivi visant la direction, issues d'une réunion précédente, ne seront pas mises en application.

---

<sup>19</sup> Les représentants syndicaux aux réunions locales et régionales du CCSP sont des employés du MPO qui sont des délégués syndicaux. Aux réunions nationales du CCSP, le syndicat est représenté par des employés payés par le syndicat et (ou) par des représentants élus.

Dans la Région du Pacifique, les mêmes questions et conditions qui ont été relevées dans le cas de la délégation de la procédure de règlement des griefs s'appliquent à la délégation par la direction à une réunion du CCSP. Encore une fois, les représentants syndicaux accepteront une personne déléguée par le DGR afin d'éviter les retards exagérés quant à l'établissement des dates des réunions, si ce délégué est nommé en permanence et officiellement, s'il a une perspective de la situation régionale et s'il a un pouvoir de décision sur les questions soulevées aux réunions du CCSP.

En ce qui concerne les réunions nationales du CCSP, les employés des syndicats ont mentionné un point de préoccupation : les questions sont abordées aux réunions du CCSP après le fait accompli (c.-à-d. après que le MPO a pris des mesures) ce qui, à leur avis, dénote un manque de courtoisie de la part de la direction du MPO.<sup>20</sup>

Les syndicats estiment que la Division des RT joue un rôle déterminant au chapitre des réunions du CCSP. À leur avis, la Division doit informer la direction sur la façon d'optimiser ces réunions comme outil pour faciliter les bonnes relations syndicales-patronales.

## POINTS FORTS

- La direction et les syndicats conviennent que les relations et les communications informelles entre les deux parties sont positives et sont des outils efficaces pour résoudre plusieurs problèmes dès le départ.
- Les représentants du Conseil du Trésor et la direction de la Division des RT mentionnent que les cadres hiérarchiques font preuve d'engagement et d'intérêt lorsqu'on leur demande de contribuer au processus de négociations collectives.<sup>21</sup>

## RISQUES

- Une mauvaise gestion des dossiers de griefs par la Division des RT empêche la direction de surveiller la procédure de règlement des griefs adéquatement. La direction n'est pas capable de mettre en place les mesures nécessaires pour améliorer l'efficacité de la procédure si elle ne peut déterminer les raisons des retards. Par exemple, l'argument selon lequel la direction met tant de temps à répondre que les représentants syndicaux choisissent automatiquement de porter le grief au palier suivant ne peut être prouvé ou désapprouvé en raison de l'absence de documentation au dossier.
- La perception voulant que la gestion du MPO soit mauvaise comparativement aux autres ministères au chapitre des demandes de prolongation des échéances des griefs peut nuire à l'ensemble des relations avec les syndicats. En général, les prolongations diminuent inévitablement l'efficacité d'une procédure de règlement de griefs.

---

<sup>20</sup> Cette information n'a pas été confirmée par la direction.

<sup>21</sup> Lorsque le SCT entame les préparatifs en vue de la négociation des conventions collectives, il demande aux ministères qui ont un grand nombre d'employés représentés de lui fournir de l'information sur les questions principales qui seront soulevées à la table de négociation. Ces ministères doivent également déléguer des gestionnaires pour participer à l'équipe de négociation. Les commentaires sur ces deux points étaient positifs en ce qui concerne la réponse du MPO au SCT.

- La perception selon laquelle le DGR n'est pas suffisamment disponible pour entendre les griefs (ce qui entraîne des retards) sans toutefois déléguer le pouvoir d'entendre les griefs et de rendre des décisions cause l'insatisfaction des syndicats quant au traitement des procédures de règlement de griefs par la direction.
- Le fait que les griefs du troisième palier soient entendus par un CRT qui doit rendre compte au chef, RT, plutôt qu'ils soient entendus directement par le SMA porte les syndicats à croire que la procédure n'est pas suffisamment importante pour la direction et qu'elle peut ternir la bonne volonté que les syndicats et les employés peuvent manifester envers la direction.
- Les comportements perçus de la direction dans le contexte des réunions du CCSP (arriver en retard et partir à l'avance, annuler et reporter les réunions, envoyer un délégué sans préavis, etc.) peuvent porter les syndicats à croire que la direction n'a aucun respect des réunions du CCSP. Ces comportements peuvent nuire aux relations syndicales-patronales.

## RECOMMANDATIONS

Les recommandations sont les suivantes :

- La Division des RT doit être responsable de verser la documentation pertinente aux dossiers des griefs, notamment : le grief original, le formulaire de présentation du grief, les formulaires de transfert pour chaque palier et le document ou la lettre de décision pour chaque palier. Elle doit également s'assurer que l'importance d'une documentation exhaustive sur les griefs est soulignée et communiquée à tous les CRT, CRH et à la direction.
- La Division des RT doit faire un suivi plus minutieux des dossiers de griefs et produire des comptes rendus sur les problèmes, les tendances et les plans d'action possibles pour accroître l'efficacité de la procédure de règlement des griefs.
- La direction doit établir des normes visant ses pratiques liées aux réunions du CCSP et s'assurer qu'elle respecte ces normes.
- La direction, la Division des RT et les syndicats doivent discuter ensemble des différentes façons d'améliorer l'efficacité de la procédure de règlement des griefs et élaborer un plan d'action.
- Les DGR doivent considérer la délégation du pouvoir d'entendre les griefs *et* de rendre des décisions, compte tenu des conditions des syndicats visant la personne à qui le pouvoir a été délégué, afin que les échéances des griefs soient plus courtes et que la procédure devienne plus efficace.

### 3.4 CADRE DE CONTRÔLE DE LA GESTION

#### ENJEU

La Division des RT planifie l'élaboration d'une initiative de renouvellement des relations de travail, dont le but sera de favoriser une relation productive entre les syndicats, la direction et les employés, ainsi que d'offrir des services de RT de haute qualité.<sup>22</sup> Une des premières étapes de l'Initiative devrait être la définition des besoins propres aux clients de la Division des RT.

---

<sup>22</sup> Plan de travail de l'Initiative de renouvellement des RT, février 2002.

## CONCLUSIONS

Le Conseil du Trésor et le MPO ont produit plusieurs rapports prospectifs qui abordent les changements requis sur le plan des ressources humaines et, en particulier, sur le plan des relations de travail. Le MPO a amorcé une réflexion sur les moyens de renouveler sa fonction des RT à la lumière de ces rapports. Dans cette optique, il convient de souligner certains des points pertinents de ces documents étant donné qu'ils constitueront le contexte dans lequel devra se faire le renouvellement des RT au sein du MPO.

Le Conseil du Trésor a demandé au Comité Fryer<sup>23</sup> de formuler des recommandations sur les relations patronales-syndicales dans la fonction publique fédérale, en vue d'assurer la durabilité de cette relation au seuil du XXI<sup>e</sup> siècle. Voici quelques-unes de ces recommandations :

- se doter d'un plan global de responsabilisation précisant les rôles et responsabilités des diverses parties, y compris les gestionnaires intermédiaires et les représentants syndicaux ainsi que les conseils et organismes gouvernementaux;
- mesurer des points tels que le degré de satisfaction à l'égard des procédures de recours et les délais requis pour résoudre les questions liées aux de RT;
- une formation conjointe exhaustive sur les relations de travail et la résolution de conflits suivie par les gestionnaires et les représentants syndicaux;
- une concertation des syndicats et de la direction en vue d'élaborer les politiques et pratiques en matière de RT. La fonction publique doit améliorer la formation qu'elle offre à ses gestionnaires sur le plan de la gestion des RH et des relations de travail.

Alors que le Comité Fryer s'est penché spécifiquement sur les relations de travail au sein de la fonction publique, le Groupe de travail Quail<sup>24</sup> est en train d'élaborer un cadre plus vaste en vue de la modernisation des RH dans la fonction publique. On s'attend à ce que le Groupe de travail soumette des recommandations visant à faire avancer le fondement législatif de la gestion des RH dans la fonction publique, dans le but d'améliorer les relations patronales-syndicales et de mettre en place des mécanismes de recours plus efficaces pour les employés.<sup>25</sup>

Au niveau ministériel, le MPO a élaboré son propre plan des activités en matière de RH.<sup>26</sup> Le plan relève plusieurs défis et objectifs pour le groupe des RH dans son ensemble; en voici quelques-uns :

---

<sup>23</sup> Comité consultatif sur les relations de travail patronales-syndicales dans la fonction publique fédérale, *Working Together in the Public Interest*, juin 2001; mieux connu sous le nom de Rapport Fryer, du nom de son président, John L. Fryer.

<sup>24</sup> Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, dirigé par Ronald A. Quail.

<sup>25</sup> Tiré du site Web du SCT: [www.tbs-sct.gc.ca/classification/AboutUs/Index\\_f.asp](http://www.tbs-sct.gc.ca/classification/AboutUs/Index_f.asp).

<sup>26</sup> Plan du secteur des activités des ressources humaines 2002-2005, MPO, 11 janvier 2002.

- on demande au secteur des RH de jouer un rôle de plus en plus important, à titre de partenaire de la haute direction, dans la prestation de conseils stratégiques;
- on met au défi le secteur des RH de développer de meilleures relations de travail avec les syndicats;
- le groupe des RH doit axer ses efforts davantage sur la clientèle;
- le secteur des RH doit accroître la qualité et la rapidité d'exécution de ses services, et faire en sorte que ces services soient de nature plus stratégique;
- le secteur des RH s'efforcera d'accroître la qualité des données dans PeopleSoft et d'améliorer son utilisation des systèmes.

En plus du plan des activités des RH, le MPO planifie d'élaborer son Initiative de renouvellement des RH, qui aurait pour but d'améliorer : (1) les processus liés aux RT, (2) la qualité des conseils stratégiques prodigués par la Division des RT, (3) la promotion de la fonction des RT et (4) les relations entre les syndicats et la direction. La gestion des RH a affirmé qu'elle avait l'intention d'utiliser les résultats de cette vérification afin de mettre en valeur ces améliorations.

La Division des RT est considérée comme réactive, plutôt que proactive. Toutefois, il s'agit de la nature des affaires et les RT fonctionneront toujours d'après un mode passablement réactif. Les clients s'adressent à la Division des RT lorsqu'un problème survient et les CRT leur donnent des conseils sur les moyens de le résoudre. D'un autre côté, certains clients ou syndicats croient que la Division des RT doit jouer un rôle plus proactif : à leurs yeux, son rôle n'est pas de promouvoir de meilleures relations entre les employés et l'employeur, mais – plus concrètement – d'offrir une formation sur les RT, d'analyser les tendances en matière de griefs afin d'aviser à l'avance les gestionnaires des dangers possibles ou de susciter la participation des syndicats et des clients dans la planification des RT et l'élaboration de stratégies. Pour de nombreux clients, le bureau du MARC<sup>27</sup> est « le volet proactif des relations de travail ». Le MARC est perçu comme une solution de rechange au processus de grief, étant donné que son objectif est de résoudre les conflits au plus bas niveau, avant qu'ils ne deviennent des griefs officiels. Interrogés sur les moyens de rendre la Division des RT plus proactive, de nombreux clients ont fait valoir le rôle du MARC.<sup>28</sup>

En général, la plupart des gestionnaires clients ne font pas appel à un CRT pour siéger à la table de la direction, car ils ne considèrent pas que les RT font partie du groupe de la direction. Les gestionnaires signalent qu'ils ont des doutes au sujet des aptitudes stratégiques des CRT et que ce n'est qu'une fois qu'ils auront fait la preuve de leur utilité qu'ils seront invités à la table de direction. Dans quelques cas, surtout dans la Région du Pacifique, des gestionnaires intermédiaires comptent un gestionnaire des RH au sein de leur équipe de direction; toutefois, ils

---

<sup>27</sup> MARC : Mode alternatif de résolution des conflits. On a créé le bureau du MARC au MPO à titre d'entité distincte de la Division des RT, de façon à souligner sa neutralité et la confidentialité des dossiers traités. Du point de vue du bureau du MARC, ses clients proviennent des deux parties – ce sont les employés et les gestionnaires.

<sup>28</sup> Le rôle du MARC est un irritant pour certains représentants syndicaux. Le seul fait qu'on puisse le percevoir comme une solution de rechange au processus de règlement des griefs fait croire à certains syndicats nationaux qu'il s'agit d'un mécanisme permettant à la direction d'exclure les syndicats et de priver l'employé de son droit d'être représenté par son syndicat.

n'inviteraient un CRT que si c'était nécessaire, c'est-à-dire si les questions à l'étude étaient directement liées aux RT.

### **POINTS FORTS**

- On croit que le bureau du MARC a fait du bon travail pour ce qui est de promouvoir ses services. Les agents du bureau ont appelé les gestionnaires pour offrir des présentations sur le MARC aux équipes de direction. Ceci a permis de clarifier le rôle du bureau du MARC et de bien faire connaître le service – les gestionnaires et les CRT dans les régions signalent qu'ils recommandent souvent le MARC à titre de première étape lorsqu'on leur soumet une situation de conflit.
- Dans la Région du Pacifique, dans les cas où un gestionnaire des RH fait partie de l'équipe de la direction et où le service des RH siège régulièrement à la table de la direction, les clients signalent que cette situation a permis aux CRH de mieux comprendre les questions importantes et d'avoir une perspective plus globale, si bien qu'ils sont en mesure de prodiguer des conseils de meilleure qualité.

### **RISQUES**

- La faible visibilité de la Division des RT, le manque de clarté en ce qui concerne son rôle, ainsi que le manque de sensibilisation des gestionnaires pourraient avoir comme conséquence que la Division des RT ne soit pas consultée dans les situations où ses conseils seraient importants. Ainsi, il se pourrait que les gestionnaires aillent de l'avant seuls, sans être aiguillés par les CRT.
- Si la Division des RT n'adopte pas une démarche plus proactive, les gestionnaires clients continueront de la percevoir comme une fonction uniquement réactive, administrative et opérationnelle, ce qui l'empêcherait de recevoir une invitation à la table de la direction. À la lumière de ceci, la Division des RT aurait de la difficulté à emprunter la voie recommandée par Fryer et le plan d'activités des RH.

### **RECOMMANDATIONS**

Les recommandations sont les suivantes :

- La Division des RT devrait accroître sa visibilité auprès des clients en proposant de rencontrer les équipes de direction afin de leur expliquer son rôle et ses responsabilités, ainsi que les types de services et d'orientation qu'elle peut offrir aux équipes de direction. La Division des RT peut suivre l'exemple du bureau du MARC, puisque la stratégie de faire des présentations à diverses équipes de direction a eu pour effet que de nombreux gestionnaires et CRT ont recommandé le MARC à titre de première étape dans la résolution des conflits.
- La Division des RT devrait élaborer des plans en vue d'offrir une formation en RT à ses gestionnaires clients. La Division des TR devrait envisager une formation conjointe avec les syndicats – c'est-à-dire que l'élaboration des cours et séances d'information sur les RT pourrait se faire de concert avec des représentants syndicaux.

### 3.5 CONFORMITÉ AUX POLITIQUES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR EN MATIÈRE DE RT

Le deuxième objectif de la vérification était d'évaluer dans quelle mesure le MPO se conforme aux politiques du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) en matière de RT. Le SCT a adopté plusieurs politiques qui régissent la fonction des RT au sein des ministères fédéraux. L'Annexe C dresse une liste des responsabilités ministérielles exposées dans ces politiques.

#### ENJEU

Il n'y a pas de cadre stratégique ministériel défini et reconnu pour les RT au sein du MPO.

#### CONCLUSIONS

Le SCT ne vérifie plus si les ministères se conforment à ses politiques en matière de RT et, selon les représentants du SCT, la plupart des ministères, y compris le MPO, ne demandent plus l'approbation du SCT eu égard aux responsabilités énumérées dans ces politiques. Les discussions avec la direction des RT du MPO ont fait valoir qu'il n'y a pas de politiques en matière de RT au niveau du Ministère. Les RT au sein du MPO sont régies par les politiques en matière de RT des organismes centraux, les diverses conventions collectives, ainsi qu'une variété de lois canadiennes (telles que la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, etc.).

Les entrevues avec la direction des RT du MPO et les représentants du SCT ont soulevé des questions au sujet de l'utilité d'évaluer la conformité aux politiques du SCT en matière de RT dans le cadre de la présente vérification, et au sujet de la valeur qu'apporterait une telle évaluation à nos conclusions et recommandations. En fait, la direction des RT au MPO a confirmé qu'elle n'exécute pas toutes les tâches ministérielles exposées dans les politiques du SCT. Les représentants du SCT ont confirmé que, même si les politiques en matière de RT en question demeurent les plus récentes, le SCT ne surveille plus la conformité à ces politiques. Alors que dans le passé le SCT vérifiait régulièrement si les ministères observaient ses politiques de RT, depuis quelques années ses activités principales ont changé et le SCT n'assume plus le rôle de « superviseur » des ministères. Bien que les responsabilités ministérielles de rendre compte au SCT en matière de RT ne soient plus pertinentes, le SCT s'attend à ce que les ministères veillent à ce que leurs pratiques en matière de RT soient conformes à la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* et aux composantes des diverses conventions collectives qui les régissent.

En raison du contexte actuel, dans lequel les ministères n'exécutent plus bon nombre des responsabilités ministérielles prévues dans les politiques du SCT en matière de RT, l'équipe de vérification a décidé de ne pas procéder à une évaluation de la conformité à ces politiques au sein du MPO. En fait, l'équipe a conclu que le fait de vérifier si la Division des RT du MPO obtient ou non l'approbation du SCT, comme l'exigent les politiques du SCT, n'ajouterait aucune valeur à la présente vérification, car la plupart des ministères n'observent plus les procédures exposées

et le SCT ne s'attend pas à ce qu'ils le fassent. L'évaluation de la conformité aux politiques de RT peut n'être pas pertinente pour déterminer l'efficacité des RT, mais la saine gestion des RT l'est assurément et cette question est analysée au moyen du premier objectif de la vérification.

## RISQUES

Même s'il n'y a pas de surveillance par le SCT, ni de conséquences directes pour le Ministère s'il ne se conforme pas aux politiques des RT de l'organisme central, si les lignes directrices en matière de RT ne sont pas clairement communiquées et suivies au niveau du Ministère, on court le risque de voir s'accroître le nombre de griefs, que ceux-ci se rendent plus loin dans le processus de règlement, d'assister à une prolongation des délais requis pour régler les griefs, de favoriser une application non homogène des procédures de RT et d'aboutir à un environnement de RT défavorable. Voici quelques exemples qui illustrent la situation :

Politiques des RT du SCT	Remarques
(a) Procédures de grief : Le groupe de la représentation patronale du SCT doit approuver les procédures de règlement des griefs du Ministère.	Si un ministère n'adopte pas une procédure appropriée pour le règlement des griefs, le nombre de griefs pourrait augmenter et le règlement de ces griefs pourrait nécessiter un plus grand nombre d'étapes.
(b) Discipline : Le Ministère doit consulter le groupe de la représentation patronale du SCT avant de prendre des mesures de licenciement.	De nombreux ministères ne consultent plus le SCT avant de licencier un employé. Toutefois, si le SCT n'est pas consulté, le ministère court le risque que le SCT décide de ne pas aller en arbitrage et qu'il s'attende à ce que le Ministère trouve une entente avec l'employé.
(c) Discipline : Le Ministère est chargé d'élaborer, de tenir à jour et de modifier les codes de discipline, puis de soumettre l'ébauche au groupe de la représentation syndicale du SCT.	La plupart des ministères n'ont plus de code de discipline, si bien que l'obligation de l'envoyer au SCT est inopérante. Toutefois, si les attentes et procédures disciplinaires ne sont pas clairement établies et communiquées, le nombre de griefs pourrait augmenter et le règlement de ces griefs pourrait nécessiter un plus grand nombre d'étapes.
(d) Postes de gestion ou de confiance : Le Ministère est chargé de consulter les représentants des agents négociateurs afin d'arriver à une entente et de soumettre ensuite des présentations au SCT.	Le SCT s'attend à ce que les ministères prennent toutes les mesures requises pour assurer l'acceptation et l'approbation des postes qui, selon eux, sont des postes de gestion ou de confiance. Si le processus de consultation du MPO n'est pas assez exhaustif, il se pourrait que les dossiers ne soient pas suffisamment documentés et que le SCT rejette ses propositions en raison d'un défaut de diligence raisonnable.

## RECOMMANDATION

La recommandation est la suivante :

- La Division des RT du MPO devrait mettre en place ses propres cadres de gestion et de surveillance afin de régir les secteurs ayant trait aux RT abordés dans les politiques du SCT, et elle devrait communiquer ces lignes directrices clairement partout dans l'organisation.

## 4.0 PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	PREMIER RESPONSABLE	DATE CIBLE INITIALE
<b>LA PRESTATION DES SERVICES DE LA DIVISION DES RT</b>			
1. La Division des RT doit mettre à jour ses organigrammes pour qu'ils indiquent les noms de tous les prestataires de services de RT, leur lieu de travail et les groupes clients qu'ils servent.	Voir Annexe A Section n° 1 – Prestation des services		
2. La Région C et A doit recevoir un soutien afin d'adopter une structure de prestation de services où les CRH reçoivent une formation complète en RT (y compris le cours normal de deux semaines en RT donné par la CFP et la formation sur place sous la supervision d'un CRT d'expérience). La priorité doit être accordée à la formation des CRH de la Région C et A (reposant sur un plan et une stratégie de formation précis) afin qu'il y ait plus d'une source de consultation en RT.	Voir Annexe A Section n° 2 – Organisation de l'apprentissage (formation)		
3. Dans la mesure du possible, la prestation des services de RT doit se faire sur place afin d'assurer des conseils personnalisés et une compréhension maximale des besoins du client et du milieu de travail à l'échelle locale.	Voir Annexe A Section n° 1 – Prestation des services		

RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	PREMIER RESPONSABLE	DATE CIBLE INITIALE
-----------------	-------------------------------	---------------------	---------------------

**LA DIVISION DES RT COMME ORGANISATION INTELLIGENTE**

4. La Division des RT doit procéder à une analyse de la fiabilité des données contenues dans le système PeopleSoft et prendre des mesures pour s'assurer que le système est à jour et souligner l'importance de la qualité, de la fiabilité et de l'uniformité des données à tous les CRT et CRH, ainsi qu'à tous les employés de soutien qui entrent des données dans le système.	Voir Annexe A Section n° 4 – Gestion des données		
5. La direction de la Division des RT et la Division du système PeopleSoft doivent donner une formation et un accès à plus d'employés, ce qui permettra à plus de personnes de pouvoir produire des rapports de série et des rapports spéciaux non seulement à intervalles réguliers, mais également de façon ponctuelle lorsque la direction de la Division des RT ou les clients en font la demande.	Voir Annexe A Section n° 2 – Organisation de l'apprentissage (formation)		
6. La Division des RT doit demander de l'information à ses clients sur le type de données ou d'analyse des tendances qui leur serait utile. La Division des RT doit procéder régulièrement au suivi des données et à l'analyse des tendances. Ce type de suivi peut être	Voir Annexe A Section n° 2 – Organisation de l'apprentissage (formation)		

RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	PREMIER RESPONSABLE	DATE CIBLE INITIALE
proposé à la haute direction et aux clients comme outil de gestion utile pour orienter les décisions et les stratégies en matière de RT, ainsi que pour démontrer l'efficacité de la fonction des RT.			

**LES RELATIONS SYNDICALES-PATRONALES**

7. La Division des RT doit être responsable de verser la documentation pertinente aux dossiers des griefs, notamment : le grief original, le formulaire de présentation du grief, les formulaires de transfert pour chaque palier et le document ou la lettre de décision pour chaque palier. Elle doit également s'assurer que l'importance d'une documentation exhaustive sur les griefs est soulignée et communiquée à tous les CRT, CRH et à la direction.	Voir Annexe A Section n° 3 – Améliorations à la démarche des relations de travail		
8. La Division des RT doit faire un suivi plus minutieux des dossiers de griefs et produire des comptes rendus sur les problèmes, les tendances et les plans d'action possibles pour accroître l'efficacité de la procédure de règlement des griefs.	Voir Annexe A Section n° 3 – Améliorations à la démarche des relations de travail		
9. La direction doit établir des normes visant ses pratiques liées aux réunions	Voir Annexe A Section n° 3 – Améliorations à la		

RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	PREMIER RESPONSABLE	DATE CIBLE INITIALE
du CCSP et s'assurer qu'elle respecte ces normes.	démarche des relations de travail		
10. La direction, la Division des RT et les syndicats doivent discuter ensemble des différentes façons d'améliorer l'efficacité de la procédure de règlement des griefs et élaborer un plan d'action.	Voir Annexe A Section n° 3 – Améliorations à la démarche des relations de travail		
11. Les DGR doivent considérer la délégation du pouvoir d'entendre les griefs <i>et</i> de rendre des décisions, compte tenu des conditions des syndicats visant la personne à qui le pouvoir a été délégué, afin que les échéances des griefs soient plus courtes et que la procédure devienne plus efficace.	Voir Annexe A Section n° 3 – Améliorations à la démarche des relations de travail		

### LE CADRE DE CONTRÔLE DE LA GESTION

12. La Division des RT du MPO devrait mettre en place ses propres cadres de gestion et de surveillance afin de régir les secteurs ayant trait aux RT abordés dans les politiques du SCT, et elle devrait communiquer ces lignes directrices clairement partout dans l'organisation.	Voir Annexe A Section n° 1 – Prestation des services		
13. La Division des RT devrait accroître sa visibilité auprès des clients en proposant de rencontrer les équipes de direction afin de leur expliquer son rôle et	Voir Annexe A Section n° 1 – Prestation des services		

RECOMMANDATIONS	PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	PREMIER RESPONSABLE	DATE CIBLE INITIALE
<p>ses responsabilités, ainsi que les types de services et d'orientation qu'elle peut offrir aux équipes de direction. La Division des RT peut suivre l'exemple du bureau du MARC, puisque la stratégie de faire des présentations à diverses équipes de direction a eu pour effet que de nombreux gestionnaires et CRT ont recommandé le MARC à titre de première étape dans la résolution des conflits.</p>			
<p>14. La Division des RT devrait élaborer des plans en vue d'offrir une formation en RT à ses gestionnaires clients. La Division des TR devrait envisager une formation conjointe avec les syndicats – c'est-à-dire que l'élaboration des cours et séances d'information sur les RT pourrait se faire de concert avec des représentants syndicaux.</p>	<p>Voir Annexe A Section n° 2 – Organisation de l'apprentissage (formation)</p>		

**REMERCIEMENTS**

Au terme de toute vérification, il convient de souligner l'apport des gens qui ont contribué au succès du projet. La pertinence et l'utilité du rapport découlent directement de l'apport précieux des personnes appropriées, de l'assistance indéfectible de nos partenaires et du dévouement de l'équipe du projet.

L'équipe de vérification aimerait remercier les représentants syndicaux nationaux, Wayne Elliot, Elaine Massée et William Pynn, ainsi que les représentants syndicaux des régions du Pacifique et du Centre et de l'Arctique pour leur participation et leur contribution à la présente vérification. De plus, nous tenons à remercier les participants du Conseil du Trésor, Gray Gillespie, Ilan Rumsfield et Dennis Duggan.

Jennifer Griffin de la Région du Pacifique, Mari-Ellen Drake de la Région du Centre et de l'Arctique et Suzelle Tessier de l'Administration centrale ont joué un rôle de premier plan dans l'organisation logistique des visites régionales. L'aide qu'elles ont fournie à l'équipe de vérification était inestimable. Nous tenons également à souligner la coopération et le soutien des personnes-ressources dans chaque secteur et région, en particulier Christian Perron qui a coordonné les commentaires du Comité. Nous remercions particulièrement tous les employés des bureaux régionaux participants pour leur patience et leur compréhension durant nos visites.

À tous les conseillers en relations de travail, gestionnaires des ressources humaines, généralistes des ressources humaines, clients de la Division des relations du travail, cadres supérieurs et partenaires des relations de travail qui ont participé à la vérification par le biais d'entrevues ou de groupes d'étude, nous présentons nos remerciements les plus sincères.

L'équipe de vérification était composée des personnes suivantes : Lynn Bougard et Carol O'Brien de la Direction générale de l'examen; Jacqueline Lussier du Secteur des ressources humaines, de concert avec Cindy Desouza, David Prime et Ian Fernandez de PwC Consulting (une société de Pricewaterhouse Coopers) et Gloria Blaker d'Aquila Human Resources Systems Consulting Group. Leur dévouement, leur professionnalisme et leur esprit d'équipe méritent d'être soulignés.

À titre de gestionnaire du projet, j'ai apprécié votre apport et votre dévouement.

Nicole Asselin

## RÉPONSE DE LA GESTION PAR RAPPORT AU PLAN D'ACTION

### INTRODUCTION

La vérification de la fonction des relations de travail du MPO a été revue avec soin, et un plan d'action de la direction relativement aux suites à donner aux recommandations qui en découlent a été élaboré à partir des principales constatations :

1. PRESTATION DES SERVICES/LE CADRE DE CONTRÔLE DE LA GESTION
2. ORGANISATION DE L'APPRENTISSAGE (FORMATION)
3. AMÉLIORATIONS À LA DÉMARCHE DES RELATIONS DE TRAVAIL/LES RELATIONS SYNDICALES-PATRONALES
4. GESTION DES DONNÉES

La description détaillée des mesures à prendre dans chacun de ces domaines a été préparée avec le concours des employés et des gestionnaires participant à la prestation de la fonction des relations de travail dans les régions et à l'administration centrale.

### 1. PRESTATION DES SERVICES / LE CADRE DE CONTRÔLE DE LA GESTION

Selon la vérification, il y a d'importantes différences dans la prestation des services de relations de travail au sein du MPO, ce qui a des répercussions négatives sur l'efficience et sur l'efficacité de la fonction.

Les mesures proposées pour résoudre ce problème sont en lien direct avec le travail entrepris en matière de renouvellement des relations de travail. Plus précisément, l'initiative de renouvellement examinera la capacité actuelle en matière de relations de travail et fera ressortir l'approche la plus susceptible d'optimiser la prestation d'un service de haute qualité. Ce travail tiendra compte :

- de la capacité actuelle en matière de relations de travail dans les régions et à l'administration centrale ainsi que de la capacité nécessaire pour assumer la charge de travail;
- de la viabilité de la prestation du service en recourant à des spécialistes des relations de travail plutôt qu'à des généralistes des RH ou à une combinaison des deux;

- des relations hiérarchiques des personnes qui fournissent les services de relations de travail;
- de l'intérêt d'offrir aux clients un service en personne et de la nécessité d'équilibrer ce type de service avec les ressources limitées qui sont disponibles pour fournir des services régionaux de relations de travail dans des centaines de lieux différents;
- des caractéristiques et des besoins de chacun des bureaux régionaux.

Le travail sera entrepris avec l'intervention et la rétroaction des intervenants en relations de travail.

Les résultats visés ou les mesures à mettre en œuvre pour traiter cette question comprennent :

1. une mise à jour de l'organigramme de la fonction des relations de travail identifiant tous les fournisseurs de services et délimitant clairement leurs rôles et leurs responsabilités;
2. des présentations permettant de définir et de préciser les rôles et responsabilités de la fonction restructurée des relations de travail aux yeux de tous les clients, gestionnaires et employés, afin que tous aient une bonne idée de l'aide et de l'appui que l'on peut obtenir des relations de travail.

Cette réponse intègre les recommandations 1, 3, 12 et 14 de la vérification.

La date visée d'achèvement de cette partie du travail est le 31 mars 2003, et Joe Grebenc, le directeur des Relations de travail, en est responsable.

## **2. ORGANISATION DE L'APPRENTISSAGE (FORMATION ET APPUI)**

Des recommandations relatives aux études ou à la formation et au perfectionnement dans le domaine des relations de travail se trouvent à divers points du rapport. Cette question porte sur la formation des personnes appelées à fournir des services de relations de travail ainsi que des gestionnaires et employés. Voici quelques suggestions clés à ce chapitre :

- organiser des rencontres avec les équipes de gestion afin de discuter des rôles et responsabilités en matière de relations de travail, des types de services et de l'orientation disponibles;
- tenir des séances de formation ou d'information sur les relations de travail avec les gestionnaires clients, dont la formation conjointe avec les représentants syndicaux;
- offrir une formation ou un perfectionnement aux fournisseurs de services de relations de travail, en faisant intervenir des agents expérimentés des relations de travail pour fournir une orientation;
- offrir une formation sur PeopleSoft aux fournisseurs de services de relations de travail, afin qu'ils puissent produire les rapports nécessaires ou utiles aux clients et aux responsables de la prestation de services de relations de travail. Il est bon de remarquer ici que cette formation dépend de l'intégration, dans PeopleSoft, d'une capacité de production de rapports. À l'heure actuelle, cette capacité n'existe pas. Les

mesures à prendre quant à cette formation dépendent de l'apport de modifications à PeopleSoft.

Les mesures précises à mettre en œuvre pour résoudre ce problème comprennent :

1. établissement ou identification de programmes précis ou de séances de formation ou d'information nécessaires aux clients et à la formation spécialisée en vue de l'accréditation du personnel des relations de travail à l'aide des divers programmes en place (avec modification, au besoin);
2. classement de la formation par ordre de priorité en fonction de la disponibilité d'un budget et de ressources;
3. prestation de la formation par ordre décroissant de priorité.

Cette réponse intègre les recommandations 2, 5, 6, et 13 de la vérification.

L'identification et la hiérarchisation des programmes de formation doivent être réalisées pour le 31 mars 2003. La prestation de la formation prioritaire, sous réserve de la disponibilité d'un budget, sera lancée d'ici le 30 septembre 2003. Le cadre responsable sera désigné au moment de l'achèvement de la mise à jour de l'organigramme mentionnée au passage précédent du présent plan d'action. Entre-temps, le cadre responsable est Joe Grebenc, directeur des Relations de travail.

### **3. AMÉLIORATIONS À LA DÉMARCHE DES RELATIONS DE TRAVAIL / LES RELATIONS SYNDICALES-PATRONALES**

Cette partie du plan d'action proposé se concentre sur un certain nombre d'observations faites dans le rapport de vérification au chapitre des diverses démarches et pratiques de relations de travail. Selon la principale conclusion, les grands canaux d'édification des relations entre la direction et les syndicats souffrent de faiblesses susceptibles d'influer sur leur efficacité et sur leur efficience. Selon les conclusions de la vérification, les domaines suivants méritent de l'attention :

- l'examen, par le service des relations de travail, de la gestion du processus de grief dans le but de minimiser les retards et de tenir la direction au fait des procédures et progrès des griefs ou des retards qu'accuse le calendrier (ceci comprend une revue de la sous-délégation, au besoin, afin d'éviter les longs retards dans la réaction aux griefs);
- l'établissement de normes et surveillance de leur respect relativement au contrôle des retards ou du report de réunions de consultation entre la direction et les syndicats, à l'envoi de substituts aux réunions, à la présence opportune des participants et au suivi des questions soulevées lors de ces réunions (cela appelle la tenue de réunions de consultation régionales/locales ou nationales);
- la nécessité de suivre avec régularité les données et les statistiques afin de guider les décisions de gestion;

- la nécessité d'établir des listes de vérification, des outils de gestion et de la documentation pour appuyer les personnes qui offrent des conseils en relations de travail et celles qui en bénéficient.

Bien qu'une partie du travail recommandé au présent titre ait été entreprise, les mesures supplémentaires suivantes seront prises pour donner suite à ces constatations :

1. les processus de grief seront examinés en consultation avec les clients et les agents et gestionnaires régionaux des relations de travail afin de résoudre les problèmes relevés;
2. des discussions seront entreprises avec les participants régionaux et les personnes prenant part à la démarche de consultation direction-syndicats afin d'apporter des modifications au fonctionnement des comités qui tiennent compte des constatations de la vérification;
3. les statistiques et données ayant de l'importance pour la direction seront reconnues, suivies et régulièrement communiquées (par des rapports semestriels) aux gestionnaires;
4. des outils particuliers de gestion, comme des listes de vérification, seront établis afin d'aider les gestionnaires et les employés à comprendre les processus de relations de travail.

Cette réponse intègre les recommandations 7 à 11 de la vérification.

Les besoins particuliers associés aux mesures mentionnées doivent être précisés d'ici le 31 mars 2003. La mise en œuvre des mesures doit être terminée d'ici le 30 juin 2003. Le cadre responsable de la mise en œuvre des modifications sera choisi au moment de l'achèvement de la mise à jour de l'organigramme dont il a été question au passage précédent du présent plan d'action. Entre-temps, c'est Joe Grebenc, directeur des Relations de travail, qui en a la responsabilité.

#### **4. GESTION DES DONNÉES**

La vérification a fait ressortir la nécessité de saisir et de gérer les données de façon à pouvoir suivre les tendances ou les statistiques devant servir de fondement au processus décisionnel de la direction. Cela suppose d'effectuer un suivi et de faire rapport sur diverses questions, comme le nombre total de griefs déposés et les échelons auxquels ils sont résolus (lorsqu'il y a résolution), le délai moyen de résolution des griefs, les tendances quant aux motifs de griefs, les comparaisons entre secteurs, le nombre de griefs atteignant le stade de l'arbitrage et les tendances quant aux décisions d'arbitrage. La vérification va plus loin, proposant une cueillette d'information plus poussée concernant la satisfaction des clients, les comparaisons interministérielles et ainsi de suite.

La présente recommandation relève certaines difficultés de gestion des données découlant des limites associées à l'utilisation et à la gestion du système actuel d'information des RH (PeopleSoft). Les mesures suivantes sont proposées pour résoudre le problème :

1. déterminer, de concert avec les clients, les données ou les analyses de tendances qui peuvent leur être utiles;

2. examiner la capacité de PeopleSoft à saisir et à gérer les données (dont l'exigence de confidentialité) et les mesures nécessaires (dont les répercussions sur les ressources) pour tenir le système à jour et pour produire des rapports dont l'analyse et la distribution seront adéquates;
3. déterminer ce qu'il faut faire pour mettre à niveau la saisie et la diffusion des données, en précisant « qui est responsable de quoi » (relations de travail ministérielles, relations de travail régionales, PeopleSoft);
4. élaborer, de concert avec les clients et en fonction de leurs besoins, les rapports nécessaires et les analyses pertinentes, sans oublier de promouvoir et démontrer l'utilité de l'information conformément à l'objectif de parvenir à une approche plus proactive ou stratégique de règlement efficace des problèmes de relations de travail.

Cette réponse correspond à un certain nombre de points soulevés dans la vérification concernant le suivi et la gestion des données, ainsi qu'à la recommandation 4, qui porte expressément sur ces éléments.

Nous collaborons avec nos collègues des régions et le personnel de PeopleSoft à la détermination et à l'examen des données (les deux premières mesures susmentionnées). Ces travaux doivent être terminés d'ici le 31 mars 2003. La mise en œuvre des troisième et quatrième mesures dépend des conclusions des deux premiers points et leurs échéances provisoires respectives sont le 30 juin et le 30 septembre 2003. Le cadre responsable de la mise en œuvre des changements sera choisi à la suite de la mise à jour de l'organigramme dont il a déjà été question au passage précédent et au troisième point de suivi ci-dessus. D'ici là, c'est Joe Grebenc, le directeur des Relations de travail, qui en assume la responsabilité.

**CRITÈRES DE CONTRÔLE DE L'ICCA**

*Fondés sur les critères de contrôle de l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA), les critères utilisés pour déterminer si les cadres de gestion et de contrôle des relations de travail étaient efficaces et efficaces sont les suivants :*

**But**

- On a défini et communiqué de manière adéquate les objectifs de la Division des RT.
- On a élaboré et communiqué des plans qui orientent les efforts du groupe.
- On a relevé et évalué les risques internes et externes importants auxquels la Division est confrontée dans l'atteinte de ses objectifs.

**Engagement**

- Il y a une définition claire des pouvoirs, des tâches et des responsabilités à l'intérieur de l'AC et entre l'AC et les régions.
- Il y a une coopération entre la Division des RT et les clients en vue d'offrir un rendement efficace et d'atteindre les objectifs du MPO.

**Capacité**

- On dispose de ressources, de connaissances, de compétences et d'outils adéquats pour appuyer les objectifs de la Division des relations de travail et du Secteur des ressources humaines.
- Les systèmes d'information fournissent de l'information précise et pertinente en temps opportun.
- L'information liée à la fonction est relevée et communiquée en temps opportun pour mener à bien les responsabilités assignées (p. ex., la qualité des conseils fournis aux gestionnaires à l'AC et dans les régions).
- On coordonne les décisions et les mesures prises au sein du Secteur des RH, ainsi qu'entre la Division des RT et les gestionnaires et spécialistes (p. ex., AIPRP, services juridiques, etc.).

**Surveillance et apprentissage**

- On surveille les environnements interne et externe pour déceler s'il faut réévaluer les objectifs et les contrôles de l'organisation.
- On surveille le rendement à la lumière des cibles et des indicateurs exposés dans les objectifs et plans de l'organisation.
- On évalue les besoins en matière d'information et les systèmes d'information connexes et on les adapte s'il y a lieu.
- On relève les pratiques exemplaires en matière de relations de travail que l'AC et les régions peuvent partager.
- On évalue la satisfaction de la clientèle à l'égard du soutien et des conseils fournis par la Division des RT (surveiller l'environnement externe peut fournir de l'information utile sur l'état de l'environnement interne).

**POLITIQUES EN MATIÈRE DE RELATIONS DE TRAVAIL DU  
SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR**

<b>Politiques en matière de RT du SCT</b>	
<b>Accréditation</b>	
▪	Le Ministère doit faire part de ses observations sur la demande, sur la composition de l'unité de négociation et sur la capacité de cette dernière à négocier.
▪	Le Ministère doit afficher les avis bien en vue, aux endroits où ils sont plus susceptibles d'attirer l'attention des fonctionnaires qui peuvent être visés par la demande.
<b>Postes de gestion ou de confiance</b>	
▪	Le Ministère est chargé de déterminer les postes de direction ou de confiance devant être exclus.
▪	Le Ministère est chargé de justifier les propositions à cet effet.
▪	Le Ministère est chargé de consulter les représentants des agents négociateurs afin d'arriver à une entente et de soumettre ensuite des présentations au Conseil du Trésor.
▪	Par la suite, le Ministère doit informer les fonctionnaires visés de l'exclusion de leurs postes et des obligations qui incombent aux titulaires de tels postes.
<b>Désignation des postes liés à la sécurité</b>	
▪	La direction du Ministère doit examiner le poste de chaque employé afin de déterminer si oui ou non il comporte des fonctions liées à la sécurité (en tenant compte du risque pour la vie ou la sécurité du public en cas d'un arrêt de travail, et en tenant compte aussi des postes qui assurent un appui essentiel à d'autres postes désignés).
▪	La direction doit établir quels services doivent être maintenus en cas d'un arrêt de travail.
<b>Règlement des griefs</b>	
▪	Le Ministère doit établir une procédure interne de règlement des griefs pour les fonctionnaires représentés et non représentés.
▪	Le Ministère doit faire approuver la procédure de règlement des griefs par le Groupe de la représentation patronale du SCT.
▪	Le Ministère doit afficher les avis concernant les étapes de la procédure de règlement des griefs.
▪	Le Ministère doit consulter le Groupe de la représentation patronale avant de répondre à un grief arbitral au dernier palier.
▪	Le Ministère doit procéder aux consultations et établir les réponses concernant les griefs dans la langue officielle dans laquelle ceux-ci sont présentés.
<b>Arbitrage</b>	
▪	Le Ministère doit, sur réception d'un avis de renvoi à l'arbitrage, transmettre au Groupe de la représentation patronale du SCT des exemplaires de tous les documents liés au grief.
▪	Le Ministère doit assister à toutes les réunions convoquées par le Groupe de la représentation patronale.

<b>Politiques en matière de RT du SCT</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Ministère doit assurer la présence aux audiences d'arbitrage de tous les experts et témoins nécessaires, y compris celle d'un représentant du service des relations de travail.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Si le pouvoir de représenter l'employeur à l'arbitrage a été délégué, le Ministère doit procéder conformément à l'instrument approprié de délégation de pouvoirs.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Ministère doit donner suite à toute décision rendue par un arbitre.</li> </ul>
<b>Discipline</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Ministère doit consulter le Groupe de la représentation de l'employeur du SCT avant de prendre une mesure de licenciement.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'approbation du SCT doit être obtenue avant le licenciement d'un fonctionnaire du groupe de la Direction.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Ministère est chargé d'élaborer, de tenir à jour et de modifier les codes de discipline. Les ébauches doivent être soumises au groupe de la représentation syndicale du SCT.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un compte rendu écrit des mesures disciplinaires prises à l'endroit d'un fonctionnaire doit être joint à son dossier.</li> </ul>
<b>Rétrogradation et le licenciement pour un motif valable</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Ministère doit veiller à ce que les mesures prises en vue du respect des principes d'équité (faire savoir au fonctionnaire qu'il ne satisfait pas aux exigences du poste, donner au fonctionnaire la possibilité de prendre les dispositions qui lui permettront de répondre aux exigences de son poste, explorer les solutions raisonnables autres que le licenciement et la rétrogradation) soient consignées au dossier.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Le Ministère doit informer par écrit le fonctionnaire quand il décide de le rétrograder ou de le licencier.</li> </ul>
<b>Administration des conventions collectives</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ On a pris des mesures pour faire en sorte que le personnel des RT et les gestionnaires clients aient accès aux conventions collectives.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Toute modification aux conventions collectives est communiquée au personnel des RT et aux gestionnaires clients.</li> </ul>

**PROCESSUS DE RÈGLEMENT DES GRIEFS ET ANALYSE****Processus de règlement des griefs et documentation**

Voici la démarche courante :

- Le plaignant dépose son grief en soumettant un formulaire de présentation du grief à l'employeur.
- L'employeur répond au grief au moyen d'un formulaire de décision (un formulaire ou une lettre contenant la réponse au grief).
- Si le plaignant n'est pas satisfait de la réponse de l'employeur, le plaignant peut alors soumettre un formulaire de transmission, pour que le grief passe au palier suivant.
- Pour tout grief, les parties peuvent convenir mutuellement de sauter un ou plusieurs paliers de la procédure de règlement et aller directement au palier final.
- Selon les règles de procédure de la Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP), les causes liées à un licenciement vont directement au palier final en vue d'obtenir une décision.
- Si un grief saute un palier et est soumis directement à un niveau plus élevé, on utilise un formulaire de présentation et non un formulaire de transmission.
- Enfin, si le plaignant demeure insatisfait de la décision rendue au troisième palier, il peut choisir de soumettre la cause à la CRTFP. La CRTFP en avise le CT, qui prend en charge la cause.

Si le plaignant n'a pas reçu de réponse, il doit attendre quinze (15) jours à compter de la date de la présentation initiale du grief avant de sauter le premier palier et de soumettre le grief au palier suivant. Toutefois, aucun grief ne peut être envoyé à l'arbitrage avant qu'il y ait une réponse au troisième palier.

Les conventions collectives et la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* précisent que : « le représentant autorisé de l'employeur doit signifier une réponse écrite à l'employé au palier où un grief est présenté, sauf s'il s'agit du palier final, dans les 15 jours de la présentation du grief à ce palier. Normalement, lorsqu'un grief est présenté au palier final, le représentant autorisé de l'employeur doit signifier une réponse écrite à l'employé dans les 30 jours suivant la présentation du grief à ce palier ».

Les conventions collectives de l'AFPC et de l'IPFPC exigent que l'employeur réponde à un grief aux paliers 1 et 2 à l'intérieur de 25 jours ouvrables. Au troisième palier, ce délai est de 30 jours ouvrables pour l'AFPC, tandis qu'il est de 20 jours ouvrables pour l'IPFPC. Soulignons que le suivi dans PeopleSoft est calculé en jours civils, tandis que, dans les procédures de règlement des griefs, les jours sont précisés en jours ouvrables. Le tableau d'analyse utilisé pour la présente vérification utilise des jours civils. Ainsi, pour la présente analyse, 25 jours ouvrables = 35 jours civils; 20 jours ouvrables = 28 jours civils; 30 jours ouvrables = 42 jours civils. Soulignons qu'aux fins de la présente analyse, on ne tient pas compte des jours fériés payés.

ÉCHANTILLON DE VÉRIFICATION DES DOSSIERS DE GRIEFS

Région du Pacifique			Premier palier						Deuxième palier						Troisième palier					
NIG	Syndicat	Type de grief	P/D	Corresp.	Nbre jours	Sus	FT	C/S	P/T & D	Corresp.	Nbre jours	Sus	FT	C/S	P/T & D	Corresp.	Nbre jours	Sus	ARB	C/S
782	ACPER	Catégorie des politiques du CT – Autre	P	Oui	64	29	Non	C												
128	GMMCFP	Autres catégorie – Autre	PD	Oui	64	29	Oui	O	TD	Oui	62	27	Oui	O	T	M	M	M	M	O
161	IPFPC	Classification du poste							PD	Oui	57	22	Oui	O	T	?	1290	1262	Non	C
167	AFPC	Emploi pour une période déterminée non renouvelé	PD	Oui	16	0	Oui	O	TD	Oui	133	98	Oui	O	TD	Oui	193	151	Non	C
259	AFPC	Heures de travail – Autre			28	0			PD	Oui	360	325	Oui	O	T	M	M	M	M	O
534	ACPER	Réprimande écrite	PD	Oui	18	0	Oui	O	T	?	78	43	Oui	O	TD	Non	198	156	Non	C
539	ACPER	Formation	PD	Non	9	0	Oui	O	TD	Oui	69	34	Non	C						
820	AFPC	Suspension							PD	Oui	86	51	Non	C						
845	IPFPC	Autre – Autre	PD	Oui	21	0	Oui	O	TD	Non	145	110	Non	C						
946	IPFPC	Définition des tâches	PD	Non	31	0	Oui	O	TD	Oui	136	101	Non	C						
589	FIOE	Suspension							PD	Oui	62	27	Oui	O	T	?	127	85	Non	C

Région du Centre et de l'Arctique			Premier palier						Deuxième palier						Troisième palier					
NIG	Syndicat	Type de grief	P/D	Corresp.	Nbre jours	Sus	FT	C/S	TD	Corresp.	Nbre jours	Sus	FT	C/S	TD	Corresp.	Nbre jours	Sus	ARB	C/S
984	ACPER	Compensatoire/de remplacement	PD	Oui	15	0	Oui	O	T	M	M	M	M	O*						
229	ACPER	Transferts	PD	Oui	23	0	Non	O	D	Oui	76	41	Oui	O	T	?	435	393	Non	C
244	ACPER	Vacances	P	?	8	0	Non	O	X	?	24	0	Non	O	D	Non	297	255	Non	C
230	GMMCFP	Classification du poste	PD	Non	M	M	Non	O	D	Non	161	126	Non	O	D	Non	M	M	Non	C
923	AFPC	Réprimande écrite	PD	Oui	2	0	Oui	O	TD	Oui	128	93	Non	C						
466	AFPC	Heures de travail			166	131			PD	Oui	128	93	Non	O	X	?	175	133	Non	C
867	GMMCFP	Vacances	P	?	21	0	Oui	O	TD	Oui	111	76	Non	C						
413	AFPC	Licenciement motivé													PD	Oui	105	63	Non	C

Veillez prendre note que l'équipe de vérification a demandé le grief n° 948, mais les agents de la Région du Centre et de l'Arctique n'ont pu le trouver. Ils ont plutôt soumis le grief n° 867, qui n'avait pas été demandé. Cette question d'intendance, dont il est fait mention au rapport, n'a pas d'effet sur les résultats de la vérification.

**Légende du tableau (pour échantillon de vérification des dossiers de griefs)**

- NIG :** Numéro d'identification du grief
- Syndicat :** AFPC – Alliance de la fonction publique du Canada  
IPFPC – Institut professionnel de la fonction publique du Canada  
ACPER – Association canadienne des professionnels de l'exploitation radio  
GMMCFP – Guilde de la marine marchande du Canada de la fonction publique  
FIOE – Fraternité internationale des ouvriers en électricité
- P/D :** Au palier 1, le formulaire de présentation et le formulaire de décision se trouvent-ils dans le dossier des documents papier? P = formulaire de présentation seulement; D = formulaire de décision seulement; PD = les deux formulaires se trouvent dans le dossier des documents papier.
- P/T et D :** Aux paliers 2 et 3, le formulaire de transmission *ou* de présentation *et* le formulaire de décision se trouvent-ils dans le dossier des documents papier? T = formulaire de transmission seulement; D = formulaire de décision seulement; TD = les formulaires de transmission et de décision se trouvent dans le dossier des documents papier; PD = les formulaires de présentation et de décision se trouvent dans le dossier des documents papier; X = il n'y a aucun formulaire dans le dossier.
- Corresp. :** Les dates de décision dans PeopleSoft correspondent-elles aux dates de décision dans le dossier des documents papier? Si le dossier des documents papier ne contient pas de formulaire de décision, une comparaison n'est pas possible et on le signale en entrant un « ? ».
- Nbre jours :** Nombre de jours civils requis pour régler un grief
- Sus :** Nombre de jours civils en sus du nombre maximal de jours civils prévus selon les conventions collectives. Aux fins de la présente vérification, le nombre maximal de jours était établi comme suit : maximum de 35 jours pour tous les syndicats aux paliers 1 et 2; au palier 3, IPFPC = maximum de 28 jours civils; et AFPC et tous les autres syndicats = maximum de 42 jours civils.
- FT :** Le formulaire de transmission est-il prêt pour l'envoi au prochain palier?
- ARB :** A-t-on demandé l'arbitrage?
- C/S :** Le grief est-il clos ou en suspens. On estime qu'un grief est clos lorsque le plaignant a accepté la décision. On estime qu'un grief est en suspens lorsqu'il n'y a pas encore eu de décision ou que le plaignant n'a pas accepté la décision.
- M :** Les données pertinentes sont manquantes dans PeopleSoft.

**Remarques concernant le tableau**

- **Grief n° 782** : Le plaignant a retiré son grief en envoyant un courriel.
- **Grief n° 128** : Bien que PeopleSoft ne contienne aucune inscription signalant que le grief est passé au troisième palier, le dossier des documents papier contient un formulaire de transmission au troisième palier. Étant donné qu'il manque de l'information dans PeopleSoft, l'équipe de vérification n'est pas en mesure de déterminer l'état du grief (clos ou en suspens).
- **Grief n°s 161, 820 et 589** : Pour des raisons inconnues, ces dossiers ont sauté le premier palier et ont été soumis directement au deuxième palier. La documentation consignée dans le dossier ne nous permet pas de déterminer les motifs de ce passage direct au deuxième palier.
- **Grief n° 259** : Bien qu'on ait consigné dans PeopleSoft des activités au premier palier, la décision a été prise de sauter ce palier. Aucun élément consigné dans le dossier des documents papier n'explique pourquoi on a compté les jours d'activité au premier palier dans PeopleSoft. Bien que PeopleSoft ne contienne aucune inscription signalant que le grief est passé au troisième palier, le dossier des documents papier contient un formulaire de transmission au troisième palier. Étant donné qu'il manque de l'information dans PeopleSoft, l'équipe de vérification n'est pas en mesure de déterminer l'état du grief (clos ou en suspens).
- **Grief n° 984** : Bien que PeopleSoft ne contienne aucune inscription signalant que le grief est passé au deuxième palier, le dossier des documents papier contient un formulaire de transmission au deuxième palier. Étant donné qu'il manque de l'information dans PeopleSoft, l'équipe de vérification n'est pas en mesure de déterminer l'état du grief (clos ou en suspens).
- **Grief n° 229** : Il n'y avait pas de formulaire de transmission du grief au deuxième palier dans le dossier de la documentation papier.
- **Grief n° 244** : Le dossier des documents papier ne contenait que deux documents : le formulaire de présentation au premier palier et la lettre de décision au troisième palier. Toutefois, le dossier des documents papier contenait une note manuscrite indiquant les dates de décision au premier et au deuxième palier.
- **Grief n° 230** : La base de données PeopleSoft ne contient aucune donnée concernant le nombre de jours consacrés au traitement du grief au premier palier; de plus, elle indique la même date pour le deuxième et le troisième palier, comme si le grief avait été soumis aux deux paliers en même temps. Il manquait aussi les formulaires de transmission au deuxième et au troisième palier.
- **Grief n° 466** : Bien qu'on ait consigné dans PeopleSoft des activités au premier palier, pour des raisons inconnues, la décision fut prise de sauter ce palier. Aucun élément consigné dans le dossier des documents papier n'explique pourquoi on a compté les jours d'activité au premier palier dans PeopleSoft. Le dossier des documents papier ne contenait aucune documentation liée au troisième palier.
- **Grief n° 413** : Un licenciement motivé ne peut être examiné qu'au troisième palier, d'où le fait qu'on a sauté le premier et le deuxième palier.

**Sommaire**

- Sur les dix-neuf dossiers de griefs que l'équipe a vérifiés, onze étaient incomplets pour une diversité de raisons : il manquait des documents papier; certaines données n'ont pas été saisies dans PeopleSoft ou certains dossiers contenaient un formulaire de transmission, mais aucune documentation subséquente.
- Plus le palier est élevé, plus il faut attendre pour obtenir une réponse. Seulement deux griefs (n<sup>os</sup> 782 et 128) ont dépassé le délai maximal au premier palier (on ne considère pas que le grief n<sup>o</sup> 466 ait dépassé le délai maximal, car le premier palier a été sauté). Au deuxième palier, on a répondu à un seul grief (n<sup>o</sup> 244) à l'intérieur des délais fixés. Au troisième palier, on n'a répondu à *aucun* des griefs à l'intérieur des délais fixés.
- Pour quatorze des dix-neuf dossiers examinés, les dates de décision dans PeopleSoft ne correspondaient pas aux dates de décision dans le dossier des documents papier, ou il manquait de l'information qui nous aurait permis de comparer les dates de décision.
- Pour suivre l'évolution d'un dossier de grief, il faudrait disposer de lettres, de notes de service ou de courriels afin de retracer les mesures prises durant le traitement du grief. Dans la Région du Centre et de l'Arctique, ce type de documentation est souvent manquant, si bien qu'il est à peu près impossible de retracer l'historique d'un grief. Par contraste, la Région du Pacifique tend à conserver ce type d'information dans les dossiers des documents papier; par conséquent, on est plus en mesure de savoir à quel moment et pour quelles raisons des retards se sont produits.

**SOMMAIRE DES RECOMMANDATIONS****3.1 PRESTATION DES SERVICES DE RT****QUESTION À TRAITER**

Il existe des différences importantes au chapitre des modes de distribution et de prestation des services de RT dans l'ensemble de l'organisation, ce qui nuit à l'efficacité et à l'efficience de la fonction des RT.

**RECOMMANDATIONS**

- La Division des RT doit mettre à jour ses organigrammes pour qu'ils indiquent les noms de tous les prestataires de services de RT, leur lieu de travail et les groupes clients qu'ils servent.
- La Région C et A doit recevoir un soutien afin d'adopter une structure de prestation de services où les CRH reçoivent une formation complète en RT (y compris le cours normal de deux semaines en RT donné par la CFP et la formation sur place sous la supervision d'un CRT d'expérience).
- La priorité doit être accordée à la formation des CRH de la Région C et A (reposant sur un plan et une stratégie de formation précis) afin qu'il y ait plus d'une source de consultation en RT.<sup>29</sup>
- Dans la mesure du possible, la prestation des services de RT doit se faire sur place afin d'assurer des conseils personnalisés et une compréhension maximale des besoins du client et du milieu de travail à l'échelle locale.

**3.2 LA DIVISION DES RT COMME ORGANISATION INTELLIGENTE****QUESTION À TRAITER**

L'utilisation que fait la Division des RT des tendances ou des statistiques des RT n'est ni suffisante ni adéquate pour produire une analyse véritable des questions de RT qui puisse être utilisée comme outil de gestion. L'utilisation que fait le MPO des systèmes d'information (PeopleSoft), dans le cadre des RT, ne suffit pas à assurer une surveillance adéquate des tendances ou des statistiques aux fins de la prise de décision par la direction.

**RECOMMANDATIONS**

- La Division des RT doit procéder à une analyse de la fiabilité des données contenues dans le système PeopleSoft et prendre des mesures pour s'assurer que le système est à jour et souligner l'importance de la qualité, de la fiabilité et de l'uniformité des données à tous les CRT et CRH, ainsi qu'à tous les employés de soutien qui entrent des données dans le système.
- La direction de la Division des RT et la Division du système PeopleSoft doivent donner une formation et un accès à plus d'employés, ce qui permettra à plus de personnes de pouvoir

---

<sup>29</sup> Un examen des descriptions de travail des CRH a révélé que la prestation de conseils en RT fait déjà partie des responsabilités des CRH, bien qu'ils n'assument pas ce rôle dans la Région C et A à ce moment-ci.

produire des rapports de série et des rapports spéciaux non seulement à intervalles réguliers, mais également de façon ponctuelle lorsque la direction de la Division des RT ou les clients en font la demande.

- La Division des RT doit demander de l'information à ses clients sur le type de données ou d'analyse des tendances qui leur serait utile.
- La Division des RT doit procéder régulièrement au suivi des données et à l'analyse des tendances. Ce type de suivi peut être proposé à la haute direction et aux clients comme outil de gestion utile pour orienter les décisions et les stratégies en matière de RT, ainsi que pour démontrer l'efficacité de la fonction des RT.
- La Division des RT doit sensibiliser les intéressés à la valeur de la surveillance des données, en montrant aux clients comment utiliser cette information pour orienter le processus décisionnel.

### **3.3 RELATIONS SYNDICALES-PATRONALES**

---

#### **QUESTION À TRAITER**

Les principales voies d'établissement des relations syndicales-patronales présentent des faiblesses qui peuvent nuire à leur efficacité et à leur efficience. La Division des RT a un rôle intéressant à jouer dans chacun de ces secteurs, mais sa participation actuelle n'est pas idéale.

#### **RECOMMANDATIONS**

- La Division des RT doit être responsable de verser la documentation pertinente aux dossiers des griefs, notamment : le grief original, le formulaire de présentation du grief, les formulaires de transfert pour chaque palier et le document ou la lettre de décision pour chaque palier. Elle doit également s'assurer que l'importance d'une documentation exhaustive sur les griefs est soulignée et communiquée à tous les CRT, CRH et à la direction.
- La Division des RT doit faire un suivi plus minutieux des dossiers de griefs et produire des comptes rendus sur les problèmes, les tendances et les plans d'action possibles pour accroître l'efficacité de la procédure de règlement des griefs.
- La direction doit établir des normes visant ses pratiques liées aux réunions du CCSP et s'assurer qu'elle respecte ces normes.
- La direction, la Division des RT et les syndicats doivent discuter ensemble des différentes façons d'améliorer l'efficacité de la procédure de règlement des griefs et élaborer un plan d'action.
- Les DGR doivent considérer la délégation du pouvoir d'entendre les griefs *et* de rendre des décisions, compte tenu des conditions des syndicats visant la personne à qui le pouvoir a été délégué, afin que les échéances des griefs soient plus courtes et que la procédure devienne plus efficace.

### 3.4 CADRE DE CONTRÔLE DE LA GESTION

---

#### QUESTION À TRAITER

La Division des RT élaborera une initiative de renouvellement des relations de travail, dont le but sera de favoriser une relation productive entre les syndicats, la direction et les employés, ainsi que d'offrir des services de RT de haute qualité.<sup>30</sup> Une des premières étapes de l'Initiative devrait être la définition des besoins propres aux clients de la Division des RT.

#### RECOMMANDATIONS

- La Division des RT devrait accroître sa visibilité auprès des clients en proposant de rencontrer les équipes de direction afin de leur expliquer son rôle et ses responsabilités, ainsi que les types de services et d'orientation qu'elle peut offrir aux équipes de direction. La Division des RT peut suivre l'exemple du bureau du MARC, puisque la stratégie de faire des présentations à diverses équipes de direction a eu pour effet que de nombreux gestionnaires et CRT ont recommandé le MARC à titre de première étape dans la résolution des conflits.
- La Division des RT devrait élaborer des plans en vue d'offrir une formation en RT à ses gestionnaires clients. La Division des TR devrait envisager une formation conjointe avec les syndicats – c'est-à-dire que l'élaboration des cours et séances d'information sur les RT pourrait se faire de concert avec des représentants syndicaux.

### 3.5 CONFORMITÉ AUX POLITIQUES DU SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR EN MATIÈRE DE RT

#### QUESTION À TRAITER

Il n'y a pas de cadre stratégique ministériel défini et reconnu pour les RT au sein du MPO.

#### RECOMMANDATION

- La Division des RT du MPO devrait mettre en place ses propres cadres de gestion et de surveillance afin de régir les secteurs ayant trait aux RT abordés dans les politiques du SCT, et elle devrait communiquer ces lignes directrices clairement partout dans l'organisation.

---

<sup>30</sup> Plan de travail de l'Initiative de renouvellement des RT, février 2002.