

CA1
EA155
71S77f
DOCS

b1852 048 (F)



MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES

DIRECTION DE LA PLANIFICATION ET DU
PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

JANVIER 1971

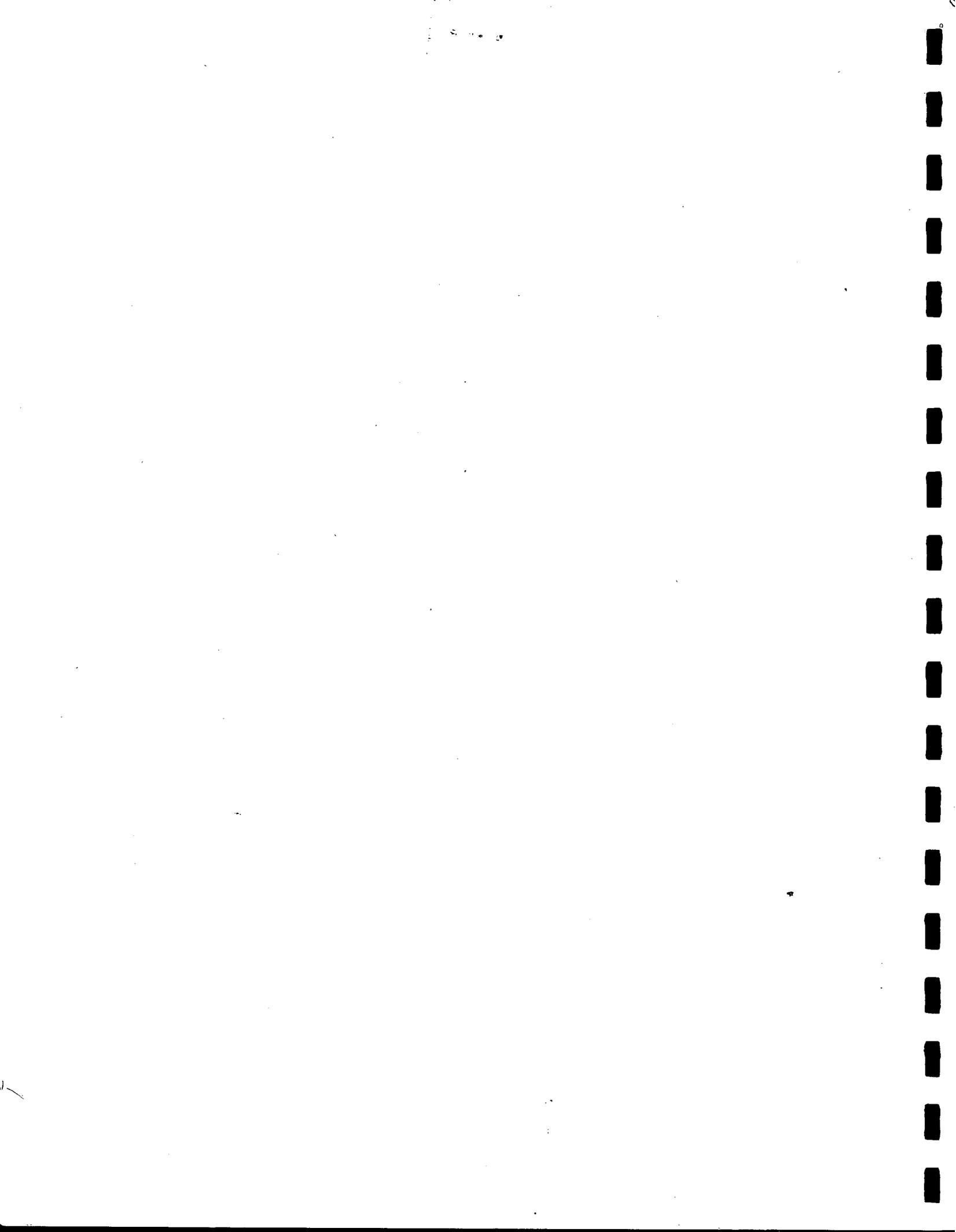
LIBRARY DEPT. OF EXTERNAL AFFAIRS
MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES

ÉTUDE DU GROUPE:
SECRETARIAT,
STÉNOGRAPHIE,
DACTYLOGRAPHIE

TABLE DES MATIÈRES

	<u>PAGE</u>
AVANT-PROPOS	3
RÉSUMÉ DES CONCLUSIONS	6
RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS	9
MANDAT ET DÉFINITIONS	14
SOURCES DE DONNÉES ET MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES	18
GROUPE DES STÉNOGRAPHES (ST) COMPOSITION	22
LES PROBLÈMES	38
RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS DE MISE EN OEUVRE	118
ANNEXE 1 - 4	157

43-230-071



AVANT-PROPOS

La présente étude porte principalement sur la secrétaire du service à l'étranger. Qui est-elle? A-t-elle des traits particuliers qui permettent de la distinguer des autres employées? Après des mois d'études et d'analyses, il nous semble difficile d'émettre avec certitude des idées générales sur ses caractéristiques, et il pourrait être dangereux de le faire si l'on envisage certains faits en dehors de leur contexte. On peut néanmoins broser à grands traits un tableau suffisamment représentatif du groupe auquel elle appartient et auquel nous avons tenu à nous attacher en formulant nos recommandations.

Ainsi, et selon nos statistiques, la sténodactylographe moyenne est âgée de 34 ans, son instruction est du niveau de la fin d'études secondaires, elle est au service du Ministère depuis sept ans, elle a travaillé à l'étranger pendant un an et demi et, bien entendu, elle n'est pas mariée.

Nous savons aussi que c'est une femme qui est entrée au Ministère car elle y voyait une chance de voyager, de vivre et de travailler à l'étranger et de faire un travail intéressant et qui en vaille la peine. En entrant au Ministère, elle a parfois recherché une carrière et un travail permanent, dans d'autres cas elle n'y a vu qu'une brève évasion dans le service à l'étranger et il est arrivé aussi qu'elle n'avait pas de raisons bien définies. De toutes façons, ses espoirs n'ont pas, le plus souvent, été pleinement satisfaits.

Il apparaît cependant qu'il y a en réalité deux soeurs dans ce groupe. La plus jeune de ces soeurs, pas encore "mariée" à la Fonction publique, désireuse de travailler à l'étranger, ayant des facultés d'adaptation, se souciant moins de son statut et des chances d'avancement

dans sa carrière, recherche plus dans l'avancement les avantages du traitement et d'un travail captivant qu'elle ne le considère comme un pas en avant dans un travail permanent. Sa soeur aînée, au contraire, a franchi un seuil invisible menant à une situation stable dans laquelle les chances de faire une carrière et la progression à longue échéance prennent de plus en plus d'importance. Elle prend de plus en plus de confiance en elle-même, elle acquiert un sens croissant de ses responsabilités et se préoccupe davantage de sa situation, tout en étant plus tributaire, par ailleurs, de l'administration. Ce double sentiment fait comprendre pourquoi tous les membres de ce groupe n'entrevoient pas de solutions absolument satisfaisantes.

Certains indices indiquent également que la sténodactylographe intelligente du service à l'étranger, avec son sens aigu de l'observation, perçoit chez certains agents du Ministère de la réserve et de l'affectation. Elle se froisse de cette attitude qu'elle interprète, de façon consciente ou non, comme une volonté de nier à la fois ses capacités et son individualité.

Les intérêts du Ministère aussi bien que ceux des sténodactylographes sont compromis lorsque des agents sous-estiment les qualités de leur personnel de soutien et quand, par vanité ou pour toute autre raison, ils omettent de se décharger sur leurs employées de travaux qui présentent de l'intérêt et de ce fait n'utilisent pas à plein leurs aptitudes et leurs talents.

Les observations qui précèdent valent aussi en ce qui concerne les sténodactylographes non permutantes, qui ont fait également l'objet de notre étude, et dont le rôle et la contribution qu'elles apportent au Ministère prendront une importance croissante.

La seule conclusion claire à laquelle nous sommes arrivés en ce qui concerne les caractéristiques de ces employées, c'est qu'elles ont une personnalité. Chacune a ses espoirs, ses rêves et ses aspirations. Chacune a ses désirs et ses besoins, que l'on doit satisfaire. Chacune recherche de la manière qui lui est propre l'occasion de montrer ses talents, désire que l'on reconnaisse ses efforts et cherche à se réaliser.

La mise en oeuvre des recommandations contenues dans le présent rapport ne pourra pas être pleinement efficace tant que tous les agents ne feront pas la preuve dans leurs relations de travail avec nos sténo-dactylographes qu'ils comprennent et estiment à leur juste valeur ces facteurs.

Résumé des conclusions

La présente étude est partie de la constatation que le roulement dans le groupe des sténodactylographes était élevé, que son moral était bas et que son utilisation était sujette à caution. Il est devenu assez rapidement clair, au cours de cette étude, que ces problèmes majeurs étaient reliés les uns aux autres et que chacun d'eux tendait à influencer sur les autres. Il s'ensuit donc que les recommandations que nous proposerons sont aussi étroitement interdépendantes et que, bien que la plus grande partie d'entre elles soit dirigée vers la solution de problèmes personnels, elles auront aussi une influence directe ou indirecte sur d'autres problèmes dans d'autres secteurs. C'est pourquoi le succès de leur mise en oeuvre ne sera possible que si toutes les recommandations majeures sont acceptées.

On a découvert qu'en dépit de ce qu'en pense le groupe des sténodactylographes permutantes, leurs chances d'avancement peuvent se comparer avantageusement avec celles que l'on trouve dans les autres ministères. De même, et bien que nombre de sténodactylographes se figurent qu'elles pourraient disposer de traitements plus élevés en dehors de la Fonction publique, il convient de noter que ce groupe professionnel est actuellement à la fin de la période de révision de son salaire et que de nouveaux taux sont actuellement en cours de discussion, qui aligneront mieux ces salaires sur ceux du secteur privé. En dépit de ces observations, on a découvert que le travail d'une secrétaire d'un service à l'étranger et des employés qui réussissent dans ce domaine ne peut se comparer d'une façon normale avec la plupart des emplois équivalents qu'on trouve dans un environnement statique au Canada. Nous en concluons donc qu'il faudrait fixer l'organisation de la carrière sur des bases complète-

ment séparées en ce qui concerne les sténodactylographes permutantes et les sténodactylographes non permutantes et que l'organisation de carrière des permutantes doit permettre une progression raisonnable dans la carrière même pour celles qui ne resteront au Ministère que cinq à dix ans. Ceci nécessitera une étude et une révision du personnel et de la classification des emplois à l'intérieur et à l'étranger.

Le Ministère emploie, pour mener avec efficacité ses activités outremer, des femmes de haute intelligence et de caractère ferme dans ses services de secrétariat. Ce sont des femmes dont l'intérêt, l'enthousiasme et l'esprit d'initiative diminuent peu à peu quand on leur demande de tenir à Ottawa des emplois qui ne font pas suffisamment appel à leurs capacités et qui, au surplus, frustrent leurs ambitions ou leurs motivations pour un emploi à l'étranger. C'est pourquoi nous concluons que le cycle de permutation des sténodactylographes devrait être revu, de façon que les employées qui possèdent les traits de caractère particuliers qui sont nécessaires au succès du service à l'étranger puissent servir proportionnellement plus longtemps à l'étranger. Inversement, les emplois à Ottawa qui requièrent un ensemble de qualités différentes pourraient être pourvus au moyen d'employées non permutantes.

Bien qu'on ait découvert que le nombre de démissions de sténodactylographes au Ministère est inférieur à la moyenne de la Fonction publique en général, nous pensons qu'il pourrait encore être réduit si l'on pouvait occuper les sténodactylographes d'une manière normale et si l'on réalisait une nouvelle organisation de la carrière et un nouveau cycle de permutation. Le relèvement du moral qui résulterait de ces changements d'organisation aurait aussi pour effet d'augmenter le rendement des employées en cause. Il est donc probable que le Ministère, aussi bien que le groupe des sténodactylographes, retirerait à divers

points de vue des avantages des deux modifications majeures que nous recommandons dans la présente étude.

Nos recommandations majeures sont formulées compte tenu du fait que le travail qui se rapporte aux affectations dans un service à l'étranger et les conditions d'emplois, les caractéristiques et les qualifications des employées qui accomplissent un tel travail avec succès sont fondamentalement différents de ceux qui caractérisent un travail dans un environnement statique au Canada; ces conditions particulières de travail et les exigences de l'emploi justifient que l'on applique un traitement particulier au groupe des employées qui seront appelées à pourvoir les emplois en question.

Il est évident que l'on trouve au Ministère deux genres distincts d'emplois de sténodactylographes, l'emploi à l'étranger exigeant beaucoup plus que les compétences de base d'une sténographe et d'une secrétaire. Cette différence doit être reconnue officiellement et se traduire par une organisation de la carrière, des indemnités et des avantages si l'on veut que les agents de ce Ministère soient convenablement secondés dans leur travail à l'étranger, si l'on veut réduire aussi le roulement du personnel et si l'on veut enfin relever le moral de toutes les employées.

Il est essentiel, dans les circonstances présentes, de créer un service de soutien vigoureux et bien organisé, car la part que prendra ce service dans le travail à l'étranger sera l'un des premiers résultats concrets du projet d'intégration des activités du Canada à l'étranger. Le succès du fonctionnement de ces services de soutien sera sans nul doute l'un des premiers critères qui permettront aussi bien à ceux qui y prendront part qu'au public canadien en général de juger dans son ensemble le plan d'intégration.

Résumé des recommandations

- A. Entreprendre une réforme complète, aussi bien à l'intérieur qu'à l'étranger, de la structure des effectifs du personnel des sténodactylographes, cette réforme comprenant celle des classifications.
1. Dans une phase transitoire, les effectifs actuels doivent être adaptés aux nouvelles normes des FA (agent de service à l'étranger).
 2. Un nouveau sous-groupe de classification, ne comportant que trois grades, doit être créé pour les sténodactylographes du service à l'étranger.
 3. Le nouveau groupe devra se composer des emplois nécessaires pour effectuer le travail à l'étranger, auquel ne s'ajoutera que le nombre d'emplois à Ottawa suffisant pour assurer la permutation et permettre l'existence de petites équipes de formation ou de suppléance (Proportion de cinq à une).
 4. La majorité des emplois à Ottawa devra être de nature non permutante.
 5. Des régimes de carrière et d'avancement séparés doivent être conçus pour les sténodactylographes permutantes et non permutantes.
 6. On doit créer des équipes régionales de suppléance pour pourvoir temporairement des emplois en cas de congés annuels ou de situations d'urgence.
 7. Le nombre des emplois à Ottawa doit être fixé dans toute la mesure du possible en fonction des besoins d'ensemble de chaque direction générale en personnel de soutien, c'est-à-dire en partant de la notion d'une équipe d'ensemble.

8. On doit encourager le personnel du siège du Ministère à faire un usage plus large des machines à dicter et l'on doit créer de nouveaux emplois de copistes.
 9. On doit réorganiser les emplois de secrétaires divisionnaires et les reclasser dans le groupe des CR
 10. On doit créer à l'Affectation du personnel une petite équipe destinée à faire face aux surcroîts momentanés de travail dans les différentes directions.
- B. Réformer la politique et les méthodes de nomination et d'affectation.
1. Les affectations dans toutes les missions doivent être d'une durée de deux ans.
 2. Chaque ST doit être affectée pendant un an à Ottawa après la seconde ou la troisième affectation à l'étranger.
 3. Il convient d'adopter un système du libre choix de la mission à l'étranger.
 4. Les nominations devront être notifiées à l'intéressée au moins deux mois à l'avance.
 5. Il faut mettre sur pied un système permettant de procéder aux désignations tous les six mois.
 6. Il faut prévoir un chevauchement convenable des affectations.
 7. Il faut arriver dans toute la mesure du possible à faire coïncider la nature des emplois avec le grade des titulaires, dans les missions et à Ottawa.
 8. Il faut payer un traitement intérimaire dans tous les cas effectifs où cette coïncidence n'est pas réalisée.
 9. La première affectation à Ottawa doit être au moins de six mois.

10. Il faut prévoir des affectations dans des missions francophones pour les sténodactylographes apprenant le français et vice-versa.

C. Elaborer des programmes de formation des sténodactylographes et des agents.

1. Il faut assurer des cours d'entretien en sténographie et en aptitudes de secrétaire.
2. Il faut instituer des colloques tenus avant la première affectation dans une mission ou avant les affectations suivantes.
3. Il faut mettre au point des cours spéciaux de secrétariat dans la seconde langue.
4. Il faut augmenter les occasions de formation des sténodactylographes en langue française.
5. Il faut assurer des cours d'entretien en français qui seront donnés au retour d'une mission anglophone.
6. Il faut assurer des cours de formation dans la langue étrangère du lieu d'une mission dès que la date de nomination dans cette mission est connue.
7. La formation initiale à Ottawa devra comporter des affectations aux directions géographiques, opérationnelles et administratives.
8. Il faut prévoir pour les agents des colloques sur les relations avec le personnel et les relations humaines.
9. Il faut prévoir un enseignement des techniques d'évaluation et de notation.
10. Il faut prévoir pour les agents des cours sur la manière de dicter et l'emploi des machines à dicter.
11. La formation de début des agents devra comporter des colloques sur les services de secrétariat et une formation sous la direction de secrétaires confirmées.

D. Communication

1. Il faut fournir aux débutantes des renseignements sur tous les aspects de l'emploi dans un service à l'étranger.
2. Il faut fournir des renseignements sur les politiques et les méthodes d'avancement.
3. Il faut fournir des renseignements sur les politiques et les méthodes de formation.
4. Il faut fournir des renseignements sur les politiques de formation linguistique.
5. Il faut fournir aux sténodactylographes et aux agents notateurs la description des emplois de sténodactylographes.
6. Il faut engager les agents et les sténodactylographes à discuter plus librement tous les aspects des relations de travail.
7. Il faut encourager des réunions régulières du personnel.
8. Il faut fournir des renseignements clairs, concis et faciles à comprendre sur les indemnités et les avantages dont peuvent bénéficier les sténodactylographes.
9. Il faut instituer un programme d'entrevues pour les employés qui quittent le ministère.

E. Conditions de travail et d'existence.

1. Il faut étudier la possibilité de mettre à la disposition des sténodactylographes du service à l'étranger, dans les missions et à Ottawa, des logements loués par l'Etat.
2. Il faut allouer aux employées célibataires des droits d'hébergement temporaire plus équitables.
3. Il faut rembourser immédiatement au moment du recrutement les frais de déménagement à Ottawa du personnel permutant de soutien.

4. Il faut établir des directives uniformes en ce qui concerne les privilèges diplomatiques.
5. Il faut étudier les besoins du personnel de soutien en lui affectant des bureaux dans l'immeuble nouveau du ministère.
6. Il faut créer un poste d'ombudsman au Ministère.

MANDAT - PROJET 70-71ÉTUDE DES EMPLOYÉES DU GROUPE DES STÉNOACTYLOGRAPHES

L'environnement économique dans lequel le Ministère exercera son action dans l'avenir (et sans doute pendant un certain nombre d'années) exigera d'agir sur divers fronts pour faire en sorte que ses ressources, et notamment ses ressources humaines, soient utilisées au mieux.

Certains indices montrent que le moral des employées du groupe des sténodactylographes est bas et que la proportion des mouvements de personnel est supérieure dans ce groupe à la moyenne d'autres groupes similaires du Gouvernement fédéral. L'une ou l'autre de ces conditions, ou les deux, doivent normalement avoir pour effet une réduction du niveau de la productivité. On a également émis l'idée que les compétences et les aptitudes des sténodactylographes du groupe permutant qui sont en service à Ottawa ne sont pas utilisées à leur pleine capacité. Le Bureau d'organisation et méthodes a effectué, sur les pratiques de transcription qui sont en usage au Ministère, une étude qui révèle que des économies peuvent être réalisées dans certains domaines de cette activité. Toutes ces indications donnent à penser qu'il existe un secteur dans lequel il serait fructueux de procéder à un examen approfondi afin de déterminer s'il est possible d'améliorer l'efficacité et la productivité de la façon dont on emploie les services des sténodactylographes.

Le groupe de la planification du personnel va donc entreprendre une étude qui aura pour objet d'examiner les exigences du travail que requièrent les services fournis normalement par ce groupe d'employées et de rechercher tous les facteurs qui se rattachent à l'emploi et à l'utilisation de ces employées. Le groupe envisagera les solutions qui peuvent

remplacer les pratiques actuelles et recommandera toutes modifications qui tendront à servir au mieux les intérêts d'ensemble du Ministère.

Une équipe de travail effectuera cette étude sous la direction du chef du groupe de la planification du personnel en se penchant sur les points suivants:

1. elle examinera la politique, les méthodes et les pratiques actuelles au regard du recrutement, de la formation, de l'épanouissement, des affectations dans les missions, de l'évolution de la carrière, des appréciations, de l'avancement et de la classification des emplois;
2. elle fera des recherches sur toutes les raisons qui peuvent influencer sur le moral et recherchera les causes du bas niveau du moral, chaque fois qu'elle en constatera l'existence;
3. elle étudiera la façon dont on utilise actuellement les services des sténodactylographes;
4. elle examinera et analysera les taux de mouvements du personnel;
5. elle consultera les Directions intéressées du Ministère de même que la Commission de la Fonction publique et le Conseil du Trésor, selon les nécessités;
6. elle diffusera des questionnaires parmi les employées et les anciennes employées du groupe des sténodactylographes et elle dirigera des entrevues avec celles-ci de même qu'avec des agents du Ministère, selon les besoins;
7. elle étudiera quelles sont les politiques et les méthodes que pratiquent d'autres organismes qui emploient des groupes d'employées comparables;

8. elle fera appel, si la nécessité s'en fait sentir, à l'aide de spécialistes de l'extérieur.

Le groupe de la planification du personnel soumettra, lorsqu'il aura terminé son étude, un rapport définitif qui fera état de ses constatations et de ses conclusions et qui comprendra notamment des recommandations destinées à améliorer l'utilisation des employées qui font partie du groupe des sténodactylographes.

Le 3 février 1970

Le chef du groupe de la planification du personnel,

S.T. Ferguson

Définitions

- ST - membre du groupe des employées des services de secrétariat, de sténographie et de dactylographie dans la fonction publique fédérale
- Les ST-1 et ST-2 sont des dactylographes,
 Les ST-3 et ST-4 sont des sténographes,
 Les ST-5, ST-6, ST-7 et ST-8 sont des secrétaires.
- Permutante - personne qui est disposée à servir et capable de servir dans toute mission ou à Ottawa. Seules les ST-3 à ST-8 sont actuellement permutantes.
- Non permutante - toutes les employées ST-1 et ST-2, plus celles des grades plus élevés qui ne sont pas disposées à servir ou capables de servir à l'étranger.
- Mission ou poste - mission à l'étranger dotée en personnel par le ministère des Affaires extérieures. Ceci peut désigner tout ce qui suit: ambassade, haut-commissariat, consulat général, consulat, légation, délégation commerciale, délégation auprès d'un organisme international ou commission spéciale.

SOURCES DE DONNÉES ET MÉTHODES DE COLLECTE
DES DONNÉES

Statistiques

Pour l'établissement des statistiques préliminaires, on a fait largement appel aux fiches de données personnelles que la Section des dossiers de la Direction du personnel (Affectations) maintient et garde à jour depuis septembre 1966. On a également utilisé les rapports sur l'effectif que fournit mensuellement la Direction du personnel, et la série des Avis administratifs hebdomadaires du Ministère. Il sera fait mention des autres sources dans les notes de bas de page du présent rapport à mesure qu'elles se présenteront.

Questionnaire d'enquête

Avec le concours du Bureau des conseillers en gestion du ministère des Approvisionnements et Services, on a établi un questionnaire auquel il devait être répondu anonymement (Annexe 1). Ce questionnaire était conçu de manière à déterminer les attitudes des sténodactylographes sur les points suivants:

- a) attrait de l'emploi
- b) formation
- c) fonctions de l'emploi
- d) rapports d'appréciation et promotions
- e) pratiques relatives aux affectations
- f) conditions dans les missions.

Une étude détaillée de ces points devait nécessairement fournir des renseignements utiles sur le degré d'utilisation des compétences parmi les sténodactylographes du Ministère; elle exposait le point de vue des intéressées et faisait pénétrer les raisons de la baisse du moral.

Ce questionnaire a été diffusé à tout le personnel de la catégorie ST du Ministère, ce qui représentait un effectif de 405 au moment de l'enquête (avril 1970).

Sur un total de 343 employées (ST) permutantes, 257 ou 75 p. 100 ont retourné leurs questionnaires. Cela se compare très favorablement avec les 51 réponses, sur 62 (ou 82 p. 100) obtenues des employées (ST) non permutantes.

Le tableau 1 indique la répartition des réponses obtenues des employées, selon le grade et l'affectation à Ottawa ou à l'extérieur.

Tableau 1

Répartition des réponses à l'enquête
entre Ottawa et l'extérieur
et selon le grade ST

Grade ST	Ottawa			Extérieur			Total	
	Nombre	Ont répondu	%	Nombre	Ont répondu	%	Nombre	%
ST 1-2*	50	39	78	-	-	-	39	78
ST 3-4	71	53	74	80	59	69	112	74
ST 5-6	89	69	77	89	71	79	140	79
ST 7-8	12	6	50	14	11	79	17	65
Total	222	167	75	183	141	77	308	76

* Non permutantes

On peut constater que l'échantillonnage est bien caractéristique de l'ensemble de l'effectif, tant au point de vue de la répartition par grades que de la composition de l'effectif ST à Ottawa et à l'étranger.

Entretiens avec les agents

Des entretiens ont eu lieu avec 25 agents du Ministère dont les grades allaient de ASE-3 (FSO-3) à ASE-8 (FSO-8) (à l'exception de 5 membres du Groupe SA (AS). Ces entretiens ont suivi des lignes préétablies. Tous les agents interrogés ont eu au moins une affectation à l'extérieur; quinze en ont eu quatre ou davantage.

Tous les agents étaient à Ottawa au moment des entretiens. On trouvera exposé le cadre détaillé des entretiens à l'Annexe 2.

Entretiens avec des sténodactylographes

Les entretiens ont porté sur un échantillonnage de 22 employées (ST) affectées à des missions A, C et D et dont les grades allaient de ST-4 à ST-8.

Discussions de groupe

Sur la base d'une analyse préliminaire du questionnaire, des séances de discussions ont eu lieu avec 61 employées (ST), affectées présentement à l'administration centrale, dont 55 étaient permutantes (grades allant de ST-3 à ST-8) et six non-permutantes (ST-1 à ST-6).

Avant chaque séance, chacune des quelques 12 membres du groupe a reçu un bref exposé des résultats du questionnaire répartis grosso modo en divers secteurs où existaient des difficultés (Annexe 3). Les membres ont été invités à indiquer leurs priorités personnelles, ce qui a servi à déterminer ensuite l'ordre de discussion des points. Après la discussion, qui offrait notamment des suggestions pour la solution possible des difficultés, les sténodactylographes ont voté sur l'importance relative des sujets traités.

Les renseignements fournis par ces discussions devaient servir à corroborer les données réunies au moyen du questionnaire, à donner une

meilleure connaissance des motifs de démoralisation et du degré d'utilisation des compétences, et à fournir au groupe (ST) une autre occasion de proposer des solutions possibles.

Enquête sur les démissions de sténodactylographes

Un questionnaire (Annex 4) a été envoyé à 90 sténodactylographes qui avaient quitté le Ministère au cours de la dernière année et demie. Il cherchait à déterminer pourquoi elles avaient quitté le Ministère, si elles s'étaient mariées au cours de la dernière année et demie et si elles étaient satisfaites de leur emploi actuel. On prévoyait que les résultats du questionnaire apporteraient une explication plus détaillée des causes de changement de personnel dans le groupe ST.

Des réponses ont été reçues de 39 ex-employées, soit 43 p. 100 du groupe.

Autres organismes

Afin de comparer à la fois les structures des groupes Secrétariat, sténographie et dactylographie, ainsi que les détails de procédure se rattachant aux besoins d'un personnel permutant, on a interrogé les représentants de divers autres organismes. Les entretiens s'adressaient à des membres du Service des délégués commerciaux du ministère de l'Industrie et du Commerce, à des agents de l'ambassade des Etats-Unis à Ottawa, à des agents et des sténographes du haut-commissariat de Grande-Bretagne à Ottawa et de la Direction du personnel du Foreign Office à Londres.

Dans le secteur privé, il a été impossible de trouver un organisme qui envoie du personnel de soutien à l'étranger à une échelle comparable à celle du Ministère et qui aurait donc pu se prêter à une comparaison valable. On a constaté que la plupart des entreprises de type international comme les banques, l'industrie automobile et l'industrie

du pétrole, qu'elles aient leur siège au Canada ou aux Etats-Unis, réservent leur affectations à l'étranger aux directeurs à l'échelon moyen ou supérieur et recrutent ou forment localement le personnel de secrétariat dont elles ont besoin.

GRUPE DES STÉNOACTYLOGRAPHES (ST) COMPOSITION

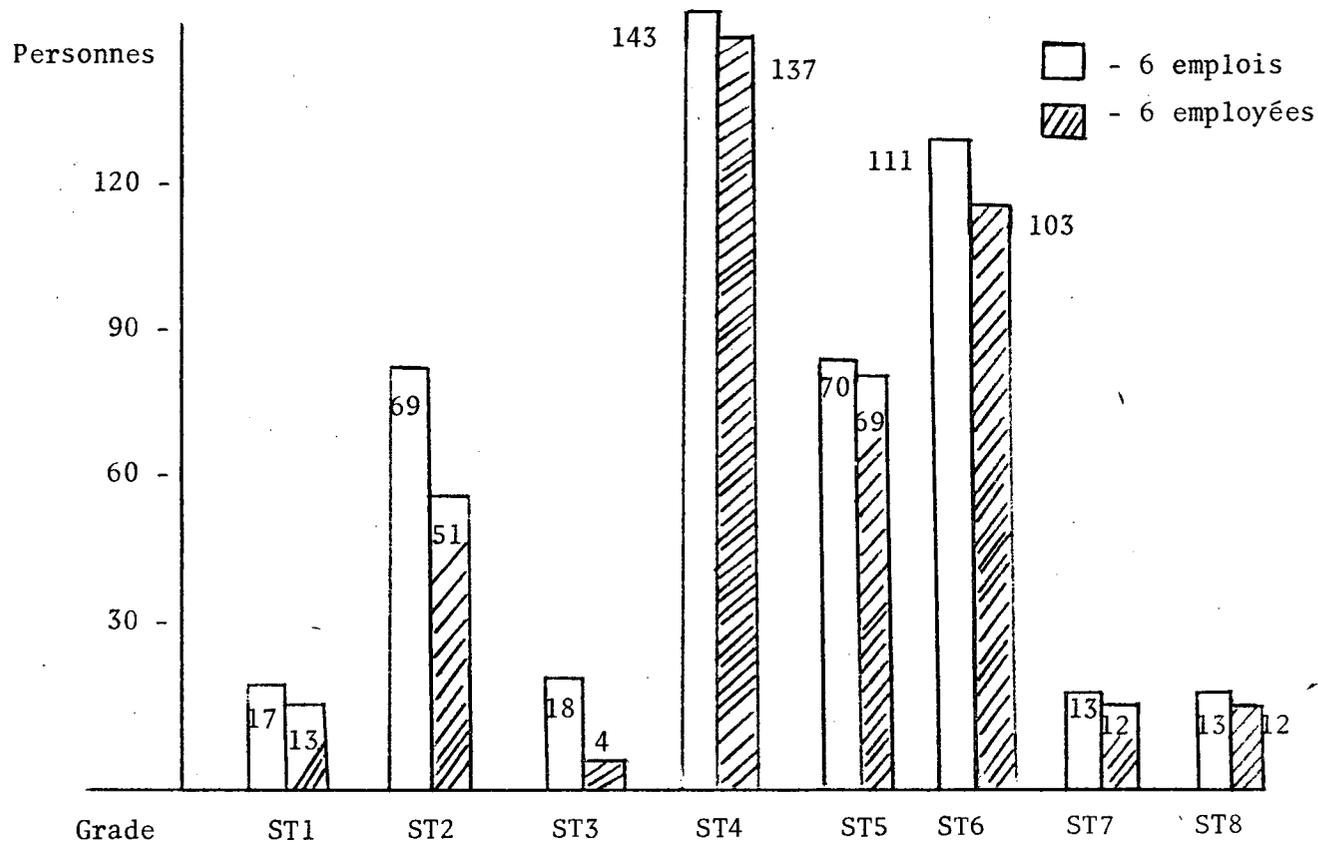
Effectif

Au 31 août 1970, le Groupe Secrétariat, sténographie et dactylographie (ST) comptait, sur la liste de paye du Ministère, 401 femmes et un homme. Le nombre total d'emplois permanents établis à la même date était de 454.

Grades

La répartition par grades des emplois ST est donnée dans le Graphique n° 1, avec les grades des personnes qui font partie du personnel.

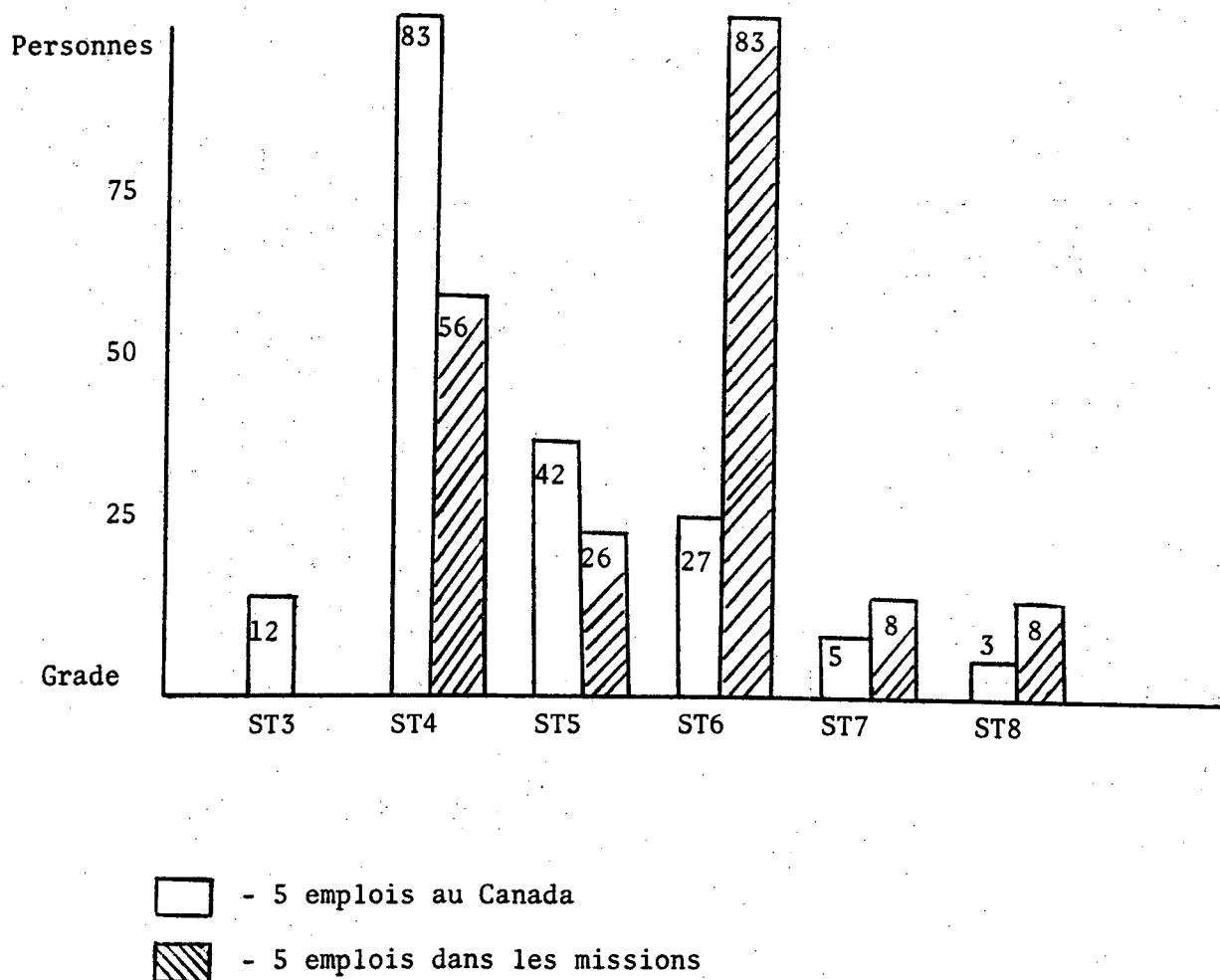
GRAPHIQUE N° 1 - EMPLOIS ÉTABLIS ET EFFECTIF AU 31 AOUT 1970



Emplois permutants

Sont désignés comme permutants 353 emplois dont 181 sont dans des missions à l'étranger et 172 à l'administration centrale à Ottawa et aux Bureaux régionaux des passeports. La répartition par grades de ces emplois est indiquée dans le Graphique n° 2.

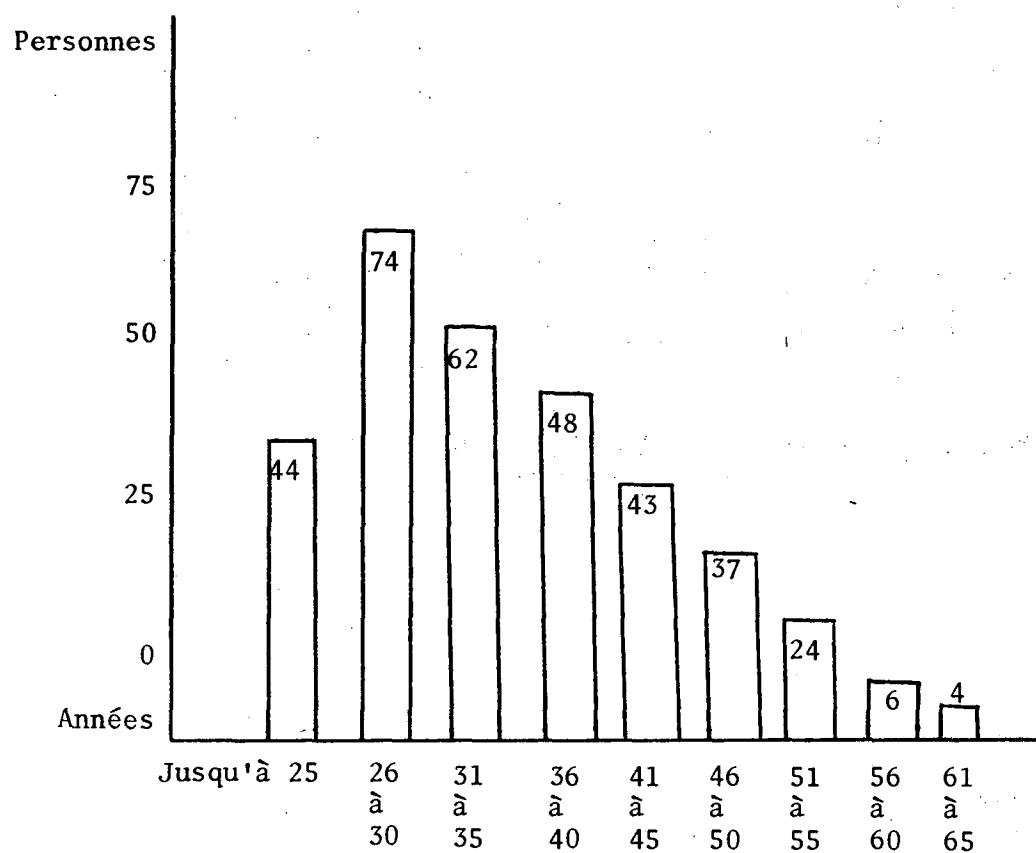
GRAPHIQUE N° 2 - EMPLOIS PERMUTANTS PAR GRADES AU 31 AOUT 1970



Age

La répartition selon l'âge des employées permutantes du Groupe ST au 30 septembre 1970 est indiquée dans le Graphique n° 3.

GRAPHIQUE N° 3 - RÉPARTITION SELON L'ÂGE DES EMPLOYÉES (ST) PERMUTANTES AU 30 SEPTEMBRE 1970

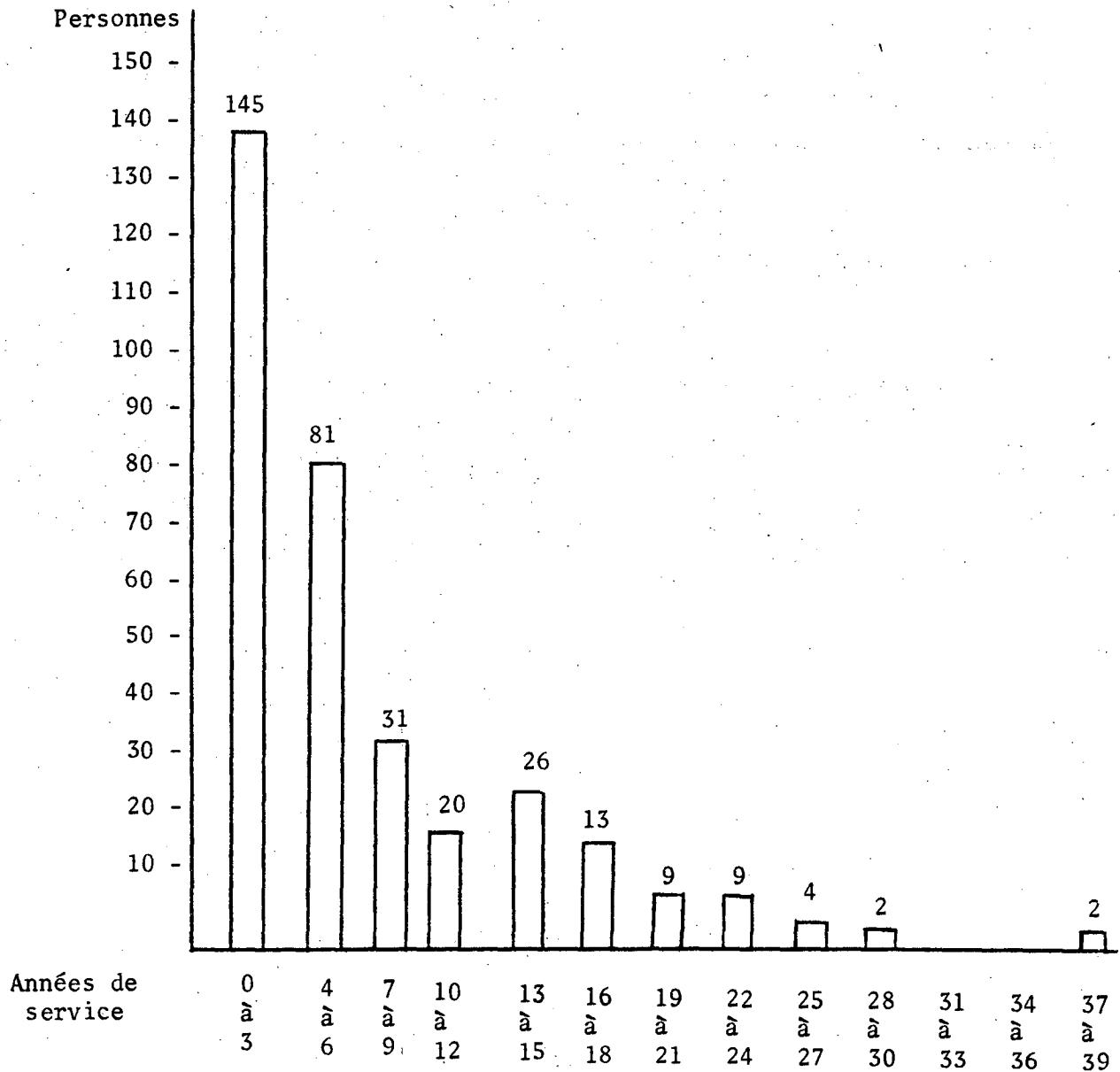


□ - 5 personnes

Années de service

Au 1er août 1969, 25 p. 100 de toutes les sténodactylographes permutantes du Ministère avaient déjà travaillé dans d'autres ministères du Gouvernement fédéral. Le Graphique n° 4 indique la répartition des employés selon le nombre d'années de service aux Affaires extérieures.

GRAPHIQUE N° 4: Sténodactylographes permutantes - Répartition selon le nombre d'années de service au ministère des Affaires extérieures, au 30 septembre 1970



Origine géographique

Le Ministère recrute son personnel de soutien sténographique dans toutes les parties du Canada. Si l'on prend comme critères les centres de congé de rentrée des sténodactylographes permutantes, ainsi que le lieu de naissance et la ville du domicile du personnel non permutant, la répartition géographique au 9 octobre 1970 était la suivante:

Colombie-Britannique	8.5%
Alberta	4.6%
Saskatchewan	4.1%
Manitoba	7.9%
Ontario	37.6%
Québec	28.8%
Nouveau-Brunswick	4.3%
Nouvelle-Ecosse	2.7%
Terre-Neuve5%
Ile-du-Prince-Edouard5%
Total	99.5%

Langues canadiennes

Vingt-cinq pour cent des sténodactylographes du Ministère indiquent le français comme leur première langue canadienne.

Indice du nombre d'emplois ST par rapport au nombre de postes d'agents

Au 31 août 1970, on avait prévu pour Ottawa un emploi ST pour 1.79 postes d'agents. Dans les missions, cet indice était de 1:1.77; dans la pratique, ce rapport est cependant inférieur à 1:1.77 dans les missions, une somme importante de travail de secrétariat étant accomplie par des "adjointes" engagées sur place. Ces emplois pourraient toutefois

ne pas figurer dans les statistiques ci-dessus, vu l'absence dans les dossiers d'une distinction nettement établie entre les emplois de commis (CR) adjoint et les emplois ST.

L'effet de la récente opération "austérité" sur les indices ne semble pas avoir été aussi important qu'on aurait pu l'imaginer. Les indices d'ensemble du Ministère pour les années financières 1969-1970, 1970-1971 et 1971-1972 ont été respectivement de 1:1.70, 1:1.79 et 1:1.84.

Pourcentage des démissions

Aux fins du présent rapport, le nombre des démissions sera exprimé sous la forme d'un pourcentage de l'effectif. Pour les trois années financières 1965-1966 à 1967-1968, le taux de démissions concernant l'ensemble des employées ST a été de 16.9 p. 100. Pour l'ensemble de la Fonction publique, le taux relatif au même groupe et à la même période a été de 20.7 p. 100. On trouvera au tableau 2 une répartition selon les grades ST. De toutes les employées (ST) permutantes qui ont quitté le Ministère entre janvier 1967 et janvier 1970, 68.2 p. 100 avaient de 22 à 30 ans. (Le groupe 22 à 25 ans représentait 33.4 p. 100 des démissions et le groupe 26 à 30 ans, 34.8 p. 100). Il ressort donc que la perte la plus importante d'effectifs coïncide avec l'âge ou le stade de la vie où la population féminine prend normalement des décisions au point de vue carrière et mariage.

Le tableau 3 indique la composition du groupe ST, selon les pourcentages et les grades, et établit une comparaison avec l'ensemble des démissions qui est subdivisé de la même manière. Il ressort de ce tableau que seules les employées ST3 quittent le Ministère à un rythme qui est hors de proportion avec leur représentation dans l'ensemble du groupe. Cela est dû au fait qu'en 1969, de nouvelles recrues ont commencé

à travailler à l'échelon ST4; la moyenne des employées ST3 n'avait donc aucune chance de promotion. Cette situation a été redressée et le Ministère ne recrute plus maintenant au niveau ST3.

En ce qui concerne les affectations à l'étranger, la plupart des démissions se produisent avant toute période de service à l'extérieur ou après un tour de service à l'extérieur comme l'indique le tableau 4. Pour la période de trois ans qui se termine en juin 1969, 21 p. 100 de toutes les démissions de sténodactylographes avaient lieu dans des missions à l'étranger.

TABLEAU 2
COMPARAISON DES CHIFFRES DES DÉMISSIONS

	1965-1966	1966-1967	1967-1968	de 1965-1966 à 1967-1968
<u>ST-1 et 2</u> <u>(dactylographe 1-3)</u>				
Effectif (A)	65.6	66.1	72.5	204.2
Démissions (B)	12	9	14	35
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
Pourcentage pour le Ministère	18.2 %	13.6 %	19.3 %	17.1 %
Pourcentage pour l'ensemble du Gouvernement (C)	31.5 %	24.9 %	22.7 %	26.3 %
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
<u>ST-3 et 4</u> <u>(sténographe 1-3)</u>				
Effectif	23.5	133.2	157.7	314.4
Démissions	9	31	44	84
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
Pourcentage pour le Ministère	29.7 %	23.2 %	21.5 %	26.7 %
Pourcentage pour l'ensemble du Gouvernement	20.8 %	19.5 %	19.3 %	19.8 %
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
<u>ST-5 et 6</u> <u>(sténographe 3 (secrétaire))</u>				
Effectif	180.5	167.8	175.5	523.8
Démissions	28	19	20	67
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
Pourcentage pour le Ministère	19.9 %	11.3 %	11.3 %	12.7 %
Pourcentage pour l'ensemble du Gouvernement	10.4 %	8.0 %	10.7 %	9.7 %
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
<u>ST-7 et 8</u> <u>(secrétaire d'un administrateur)</u>				
Effectif	18	22.1	24	64.1
Démissions	1	0	1	2
<hr style="border-top: 1px dashed black;"/>				
Pourcentage pour le Ministère	5.5 %	0 %	4.1 %	3.1 %
Pourcentage pour l'ensemble du Gouvernement	6.2 %	3.7 %	8.7 %	6.3 %

SOURCES: (A) Rapports mensuels des effectifs du Ministère
(B) Avis administratifs et avis au personnel
(C) Démissions proportionnellement à l'effectif
Fonction publique du Canada de 1957-1958 à 1967-1968

par la Division de la Main-d'oeuvre
Direction du régime du personnel
Conseil du trésor - septembre 1969

29 septembre 1969

TABLEAU 3

COMPARAISON

EFFECTIF - DÉMISSIONS
(en pourcentages)

Classe	Pourcentage de l'effectif total des ST (a)	Pourcentage du nombre total des démissions des ST (b)
ST-1	5.8	8.4
ST-2	8.5	11.9
ST-3	4.9	16.7
ST-4	38.4	34.3
ST-5	15.1	15.6
ST-6	22.2	11.0
ST-7	3.4	1.5
ST-8	1.6	.3
	99.9	99.7

(a) Source: rapport de l'effectif, 29 septembre 1969.

(b) Source: Fiches de renseignements personnels - démissions calculées pour les derniers trois ans et demi.

30 septembre 1970

TABLEAU 4

STÉNOGRAPHES PERMUTANTES

DÉMISSIONS EN PROPORTION DES AFFECTATIONS

Démissions	Calculées sur 3 ans Du 1er oct. 1966 au 30 sept. 1969	Moyenne annuelle du nombre des démissions	Pourcentage des démissions
Avant une affectation quelconque	84	28.0	44.65
Après une affectation	55	18.3	29.18
Après deux affectations	27	9.0	14.35
Après trois affecta- tions	11	3.6	5.74
Après quatre affecta- tions	5	1.6	2.55
Après cinq affectations	2	.6	1.60
Après six affectations ou plus	5	1.6	2.55
TOTAUX	189	62.7	99.97

Frais de recrutement

Pour la période allant du 1^{er} janvier 1967 au 31 mars 1970, le Ministère a recruté 276 sténodactylographes permutantes et a dépensé \$9,181 en frais de voyage et \$9,274 en traitements payés aux agents de recrutement. La somme correspondant aux traitements ne tient compte que des journées de travail effectivement employées au recrutement actif. Ne sont pas comprises les journées qui précèdent et qui suivent ce recrutement actif. La moyenne des frais de recrutement d'une sténodactylographe est donc de \$67 environ.

Motifs qui poussent à entrer au Ministère

Dans le questionnaire, les sténodactylographes devaient indiquer, à partir d'une liste donnée, et par ordre d'importance, les trois raisons principales pour lesquelles elles étaient entrées au Ministère. Ces raisons étaient notées trois, deux et un point respectivement. Les tableaux 5 et 6 indiquent le nombre de points recueilli par chaque raison respectivement chez les sténodactylographes permutantes et non permutantes.

TABLEAU 5

Motifs d'entrée au Ministère Sténodactylographes permutantes

Raison	Points
1. Occasion de voyager	448
2. Vivre et travailler à l'étranger	432
3. Travail intéressant	187
4. Participer aux affaires extérieures	125
5. Rompre avec la monotonie	56
6. Traitement et avantages	16
7. Affectée par la CFP	7

TABLEAU 6

Motifs d'entrée - sténodactylographes non permutantes

Raison	Points
1. Affectée par la CFP	65
2. Travail intéressant	33
3. Occasion de voyager	25
4. Participer aux affaires extérieures	21
5. Traitement et avantages	13
6. Vivre et travailler à l'étranger	13
7. Rompre avec la monotonie	2

Il apparaît immédiatement, quand on regarde le tableau 5, que les sténodactylographes permutantes sont entrées au Ministère pour voyager et travailler à l'étranger, et que très peu d'entre elles ont été influencées par les conditions de traitement et les avantages offerts ou ont été affectées par la Commission de la Fonction publique.

D'autre part, on remarque en examinant le tableau 6 que la plupart des sténodactylographes non permutantes sont entrées au Ministère parce que la Commission de la Fonction publique les y a affectées: les points correspondant à "Occasion de voyager" concernent sans doute les sténodactylographes non permutantes qui faisaient autrefois partie du groupe permutant.

Parmi les sténodactylographes permutantes, un très petit nombre est entré au Ministère avec l'intention de ne partir qu'une fois dans une mission, et la majorité cherchait au Ministère une carrière, un emploi permanent ou au moins quelques affectations à l'étranger. C'est ce qu'indique le tableau 7.

TABLEAU 7

"En entrant au Ministère, envisagiez-vous?"

une carrière	un emploi permanent	quelques affectations	une seule affectation	nombre total des réponses
32%	23%	37%	8%	257

Dans le groupe des non permutantes, 92 p. 100 (46 ST) voyaient dans leur entrée au Ministère la possibilité d'obtenir un emploi permanent et huit sténodactylographes seulement avaient des ambitions précises en ce qui concerne leur carrière. Les entrevues de groupe ont également révélé que la plupart des dactylographes (ST 1 et ST 2) recherchaient en entrant au Ministère un emploi permanent et sûr plutôt qu'une carrière comportant des responsabilités de plus en plus grandes.

On peut avoir une idée de l'attrait qu'exerce la possibilité d'entrer au Ministère par le nombre de sténodactylographes qui, dans le passé, ont accepté une diminution de leur traitement pour y parvenir. Pour plus de la moitié des sténodactylographes permutantes, le salaire de départ représentait une diminution de leurs gains; cependant, ce phénomène est moins évident chez les sténodactylographes plus jeunes, probablement en raison de la proportion croissante des jeunes filles qui entrent au ministère après avoir terminé leurs études ou de l'augmentation du taux des traitements du groupe des sténodactylographes dans la fonction publique. C'est ce qu'indique le tableau 8.

TABLEAU 8

"Votre salaire initial au Ministère était-il inférieur à celui de l'emploi que vous avez quitté?"

Groupe permutant	oui	non	Nombre total des réponses
Proportion du total	60%	40%	251
Age			
30 ans et moins	41%	59%	82
de 31 à 40 ans	66%	34%	91
41 ans et plus	71%	29%	78

Parmi les sténodactylographes non permutantes, 64 p. 100 ont répondu négativement à la même question, c'est-à-dire que leur salaire de début ne représentait pas une baisse de revenu. Ce n'est pas surprenant si l'on considère que 42 p. 100 des sténodactylographes de ce groupe avait moins d'un an d'expérience de bureau avant d'entrer au Ministère.

Dans le questionnaire, les sténodactylographes devaient dire à quelles missions elles espéraient être affectées au moment où elles étaient entrées au Ministère. Il n'y avait pas de limite imposée au nombre de villes que l'on pouvait nommer et chacune d'elles était donc notée pour un point. Répartis par continent, comme le montre le tableau 9, les résultats étaient très largement en faveur de l'Europe.

TABLEAU 9

Popularité des postes par continent

Continent	Points
Europe	166
Asie, y compris le Moyen-Orient	78
N'importe où dans le monde	53
Afrique	39
Australasie	27
Amérique du Nord	19
Amérique du Sud	9

Une liste des préférences concernant les villes d'affectation se trouve au tableau 10. Il faut remarquer, cependant, que cette liste n'indique pas les préférences actuelles des sténodactylographes du Ministère, car ces préférences pourraient être très fortement influencées par des facteurs comme: la personnalité du chef de mission et des autres membres du personnel canadien, le genre de travail à accomplir et la situation politique au moment de l'affectation.

TABLEAU 10

Villes par ordre de préférence

Ville	Points
Rome	27
Londres	21
Paris	20
Tokyo	17
Athènes	17
Madrid	16
Lisbonne	10
Beyrouth	8
Canberra	8
Rio de Janeiro	7
Mexico	6
Wellington	4
New York	3
Port of Spain	3

LES PROBLÈMES

Ce chapitre couvre une série de discussions sur les problèmes principaux que le questionnaire, les discussions de groupe et les entrevues avec les agents ont permis d'isoler. Il convient de noter que dans les tableaux, le nombre total des réponses à chaque point du questionnaire peut varier, en raison des questions qui ont été laissées sans réponse ou de celles auxquelles on a donné plusieurs réponses. Le pourcentage indiqué est basé sur le nombre réel de réponses à chaque question.

Seront traités en détail les sujets suivants:

1. Avancement
2. Méthodes d'affectations
3. Utilisation
4. Relations de travail des agents avec le personnel
5. Formation
6. Seconde langue
7. Indemnités et avantages
8. Problèmes des conditions de vie dans les missions
9. Logement
10. Bureaux d'Ottawa
11. Matériel de dictée
12. Les sections de transcription
13. Recrutement
14. Démissions

1. Avancement

La majorité des sténodactylographes permutantes considère qu'elle n'a pas de chances réelles d'avancement. Cette tendance se retrouve de façon constante chez les sténodactylographes des catégories 3 à 6, mais disparaît en ce qui concerne le petit nombre des sténodactylographes 7 et 8, dont les deux tiers reconnaissent qu'elles ont eu les chances d'avancement désirées.

Il est également intéressant de noter que le pourcentage des "sans opinions" décroît avec l'âge, ce qui donne à penser que les sténodactylographes plus jeunes ne sont pas aussi familiarisées que leurs aînées avec la politique actuelle d'avancement en vigueur dans le Ministère.

Le tableau II donne le détail du grade, de l'âge et du degré d'instruction des personnes interrogées.

TABLEAU II

"Pensez-vous que les politiques actuelles et les occasions de promotion pour les ST leur assurent une chance normale d'avancement?"

ST permutantes	oui%	non%	sans opinion %	Nombre total de réponses
Proportion du total	10%	68%	22%	246
Classe				
ST 3-4	2%	61%	36%	105
ST 5-6	9%	74%	17%	126
ST 7-8	67%	35%	-	15
Age				
30 ans ou moins	6%	62%	32%	97
de 31 à 40 ans	6%	75%	19%	77
40 ans et plus	18%	68%	14%	70
Instruction - moins que l'immatriculation junior				
Niveau secondaire jr., sr., et école de secrétariat	0%	85%	15%	7
Niveau universitaire	11%	65%	23%	183
Diplôme universitaire	7%	77%	15%	39
	11%	58%	29%	17

Dans le groupe des sténodactylographes non permutantes, 88 p. 100 pensaient que les politiques actuelles de promotion ne leur assuraient pas une chance normale d'avancement. Quinze dactylographes ont fait observer que les connaissances en sténographie n'étaient pas réellement nécessaires avant la classe ST-4 et que cette exigence imposée au niveau ST-3 nuisait à leur avancement. Douze ont déclaré qu'elles ne connaissaient pas suffisamment les politiques en question pour pouvoir faire des observations utiles.

Trente-neuf pour cent des sténodactylographes permutantes et 53 p. 100 des sténodactylographes non permutantes pensent que leurs chances d'avancement auraient été meilleures si elles étaient entrées dans un autre ministère du Gouvernement fédéral. Celles qui croient qu'elles auraient eu de meilleures chances dans le secteur privé représentent respectivement 69 p. 100 et 57 p. 100. On trouvera les résultats détaillés aux tableaux 12, 13, 14 et 15.

TABLEAU 12

"Croyez-vous que vos chances de promotion auraient été meilleures si vous étiez entrée dans un autre ministère fédéral?"

Groupe permutant	oui%	non%	sans opinion %	Nombre total de réponses
Proportion du total	39%	16%	45%	209
ST 3-4	35%	18%	47%	84
ST 5-6	44%	16%	40%	109
ST 7-8	32%	12%	56%	16
Age				
30 ans ou moins	42%	15%	43%	74
de 31 à 40 ans	32%	11%	57%	71
41 ans et plus	45%	24%	31%	64
Instruction - moins que l'im- matriculation junior	33%	-	67%	6
Niveau secondaire jr., sr., ou école de secrétariat	34%	17%	49%	155
Niveau universitaire	53%	19%	28%	32
Diplôme universitaire	44%	12%	44%	16
Anglophones	38%	18%	44%	159
Francophones	30%	22%	48%	50

TABLEAU 13

"Pensez-vous que vous auriez eu de meilleures chances d'avancement si vous étiez entrée dans un autre ministère du Gouvernement fédéral?"

Groupe non permutant	oui	non	ne savent pas	Nombre total des réponses
	53 %	17%	30%	47

TABLEAU 14

"Pensez-vous que vous auriez eu de meilleures chances d'avancement si vous étiez entrée dans une société ou un organisme du secteur privé?"

Groupe permutant	oui	non	ne savent pas	Nombre total des réponses
Pourcentage du total	69%	7%	24%	229
ST 3-4	68%	8%	24%	110
ST 5-6	75%	5%	20%	103
ST 7-8	50%	6%	44%	16
Age				
30 ans ou moins	73%	7%	20%	86
de 31 à 40 ans	74%	4%	20%	85
41 ans ou plus	60%	10%	30%	59

TABLEAU 15

Groupe non permutant	oui	non	ne savent pas	Nombre total des réponses
	57%	7%	36%	33

On a demandé aux sténodactylographes si elles avaient effectivement cherché du travail dans le secteur privé depuis un an, pour s'assurer que la généralité des réponses se fondait sur des faits et non sur des ouï-dire.

Selon les 253 sténodactylographes permutantes qui ont répondu à cette question, 119 ou 46 p. 100 ont déclaré qu'elles avaient cherché de l'emploi dans l'entreprise privée. Selon le tableau 16 et sans distinction de grade, le groupe permutant a déclaré qu'il pouvait obtenir un traitement supérieur à l'extérieur de la Fonction publique.

TABLEAU 16

"... pourriez-vous obtenir un traitement supérieur à l'extérieur du Ministère ou de la Fonction publique fédérale?"

Groupe permutant	oui %	non %	sans opinion	Nombre total des réponses
ST 3-4	86%	9%	5%	52
ST 5-6	97%	-	3%	62
ST 7-8	80%	-	20%	5

Dans le groupe des sténodactylographes non permutantes, ce sont les plus jeunes qui ont cherché ailleurs du travail et un meilleur traitement. Parmi ces dernières, 82 p. 100 ont déclaré qu'elles pouvaient obtenir un traitement plus élevé. Le tableau 17 indique le détail de ces réponses.

TABLEAU 17

"Avez-vous cherché du travail et un meilleur traitement dans le secteur privé depuis un an?"

Groupe non permutant	oui	non	Nombre total des réponses
Pourcentage du total	40%	60%	48
Age			
moins de 22 ans	79%	21%	14
de 22 à 25 ans	43%	57%	16
25 ans	5%	95%	18

Les sténodactylographes non permutantes ont déclaré pendant la discussion de groupe qu'il y avait deux aspects des problèmes de l'avancement. En premier lieu, il est impossible qu'une ST-2 devienne ST-3 sans connaître la sténographie. Pour résoudre ce problème, les intéressées suggèrent que l'on substitue à cette condition la possibilité d'utiliser des machines à dicter. Ensuite, on ne prévoit pas d'avancement pour le personnel permutant qui cesse de l'être. Elles estiment que la solution de ce problème consiste à créer deux régimes de carrières séparés pour les sténodactylographes, chacun offrant des possibilités d'avancement. (Voir la recommandation A5).

Les groupes de discussion des sténodactylographes permutantes ont critiqué beaucoup plus vivement les politiques d'avancement, les méthodes de notation et les régimes de carrière du Ministère. Ils ont exprimé des opinions très fermes et proposé des modifications sur les points suivants:

i) Absence de renseignements

Les sténodactylographes ignorent en général les politiques et les méthodes d'avancement qui leur sont applicables. Ce qu'elles savent

ne leur est parvenu que par ouï-dire et les renseignements sont diffusés de façon très inégale. En raison de l'absence de renseignements, elles ont le sentiment que "même la Direction de l'affectation du personnel ignore s'il y a une politique". On a suggéré, pour remédier à cette situation, d'établir une sorte de lettre circulaire, qui expliquerait les politiques et les méthodes d'avancement et dont un exemplaire serait remis à chaque employée. (Voir la recommandation D2.)

ii) Techniques insuffisantes d'estimation

On pense que les techniques de notation, malgré de très récentes améliorations, révèlent encore des inégalités et laissent trop de place à l'opinion personnelle de l'estimateur. Les sténodactylographes estiment qu'il faut environ quatre ans pour redresser le tort causé par un seul rapport défavorable et, dans les postes en particulier, elles sont trop à la merci d'un seul estimateur. A Ottawa, les techniques de notation varient trop d'une Direction à l'autre. Bien que l'on n'ait discuté de la notation qu'en vue d'améliorer la production et non aux fins d'avancement, les sténodactylographes ne voient pas sur quels autres critères l'avancement pourrait se fonder. Elles considèrent qu'il n'est pas opportun de lui substituer comme critère le temps passé dans chaque grade, ou, comme on le qualifie actuellement, "l'expérience" et qu'un examen périodique de la compétence des sténodactylographes risquerait de défavoriser celles qui n'ont pas l'occasion de pratiquer régulièrement la sténographie dans leur travail. On a émis aussi les suggestions suivantes au sujet des notations:

- Il faut donner au personnel l'occasion de noter la compétence administrative de l'estimateur et tenir compte de ces évaluations pour l'avancement des agents;

- Il faut que l'agent estimateur parle la même langue que la sténodactylographe qu'il note;
- Il faut prévoir pour les agents un programme de formation aux politiques et aux techniques de notation; (voir la recommandation C9)
- Il faut fournir à la sténodactylographe et à l'agent qui la note la description de l'emploi afin que l'agent puisse évaluer ce qu'elle fait de son propre chef; (voir la recommandation D5)
- Il faut que le rapport sur le travail d'une sténodactylographe soit établi en collaboration par tous les agents qui font appel à ses services;
- Il conviendrait qu'un personnel permanent assure la continuité des attributions, des affectations et de l'avancement.

iii) Absence de possibilité de faire réellement une carrière

La majorité des sténodactylographes estime que le niveau de ST-6 est le plus élevé auquel elles puissent accéder et que les possibilités de mutation aux classes de CR (employée de bureau ou de SA (AS) (agent d'administration) sont pratiquement inexistantes. Les secrétaires divisionnaires sont particulièrement mécontentes de cet état de choses parce qu'elles sont bien plus employées aux écritures qu'au secrétariat. Par ailleurs, plusieurs sténodactylographes ont déclaré que "la tâche ingrate" d'agent d'administration ne les intéressait pas réellement. D'autres ont déclaré "nous ne sommes pas entrées dans l'administration pour y faire carrière et c'est plus ou moins le hasard qui nous a poussées à le faire".

A cet égard, voici certaines des suggestions émises par les sténodactylographes:

- Il conviendrait d'augmenter le nombre de postes de ST-7 et 8 pour que plus de sténodactylographes puissent accéder aux échelons vraiment supérieurs;
- Il faudrait prévoir une gamme plus étendue de traitements au niveau des ST-6;
- Il faudrait assurer aux ST et CR les mêmes chances d'avancement à la classe d'AT ou de SA (AS);
- Il faudrait offrir plus de facilité de mutation latérale aux postes de CR;
- Il conviendrait que le Ministère décide s'il a réellement besoin de femmes de carrière et, dans l'affirmative, qu'il leur fournisse des moyens concrets de faire carrière. Dans la négative, il serait opportun d'engager les jeunes filles en vertu d'un contrat semblable à celui des volontaires du SUCO;
- Il faudrait que les nouvelles venues soient honnêtement renseignées sur le genre d'avancement qu'elles peuvent espérer;
- Il conviendrait de faire passer un véritable concours aux ST-6 aspirant aux postes de ST-7 et ST-8, qui comporterait des tests de compétence et des entrevues personnelles.

Bien qu'il soit difficile de mettre en oeuvre toutes ces suggestions, il est probable qu'on améliorerait temporairement la situation en adaptant les effectifs actuels des ST aux nouvelles normes des FA et en augmentant le nombre des postes aux niveaux des ST-7 et ST-8. (Voir la recommandation A1)

iv) Les positions mises en commun

En général, l'avancement et un traitement plus élevé vont de pair car ils correspondent à une production ou à des responsabilités

accrues, mais la pratique de mettre en commun les positions élimine facteur responsabilité dans la plupart des cas. L'avancement devient plus une affaire de capacité éventuelle que de rendement effectif et il en résulte que l'avancement ne se traduit souvent que par une augmentation de traitement. Il arrive fréquemment qu'une ST-4 remplace une ST-6 durant un laps de temps prolongé. Il lui semble en fin de compte qu'elle devrait obtenir un avancement accéléré ou du moins un traitement intérimaire. Par contre, la ST-6 qui remplit ailleurs les fonctions d'une ST-4 n'est pas chargée de tâches à la hauteur de sa compétence. Les deux sténodactylographes sont mécontentes et cet état de choses devient démoralisant à la longue du fait qu'il se produit souvent sous diverses formes. A cet égard, on a émis les suggestions suivantes:

- Il faut verser un traitement intérimaire à celles qui occupent des postes supérieurs à leur grade; (voir la recommandation B8)
- Il faut abolir les positions en commun et faire coïncider la nature des emplois avec le grade des titulaires; (voir la recommandation B7)
- Il convient de constituer à Ottawa des effectifs de sténodactylographes non permutantes dont le niveau serait légèrement inférieur à celui du personnel permutant actuel. Ce dernier, qu'on maintiendrait à l'étranger bien plus longtemps qu'à l'heure actuelle, ne se verrait pas contraint d'occuper en surnombre des postes de niveau inférieur à Ottawa.

On a également demandé aux agents de discuter les techniques de notation des rapports qu'ils préparent et utilisent au sein de leur Direction. Il semble que chaque Direction a élaboré son propre système, et que chacun diffère dans l'établissement, la vérification et la discussion des rapports de notation avec le personnel sténographique. Bien

qu'aucun des agents interrogées ne soit mécontent des méthodes de notation, l'un d'eux a proposé que les sténodactylographes participent à la notation des capacités administratives des agents dont elles relèvent.

Comme la plupart des données fournies jusqu'ici sur l'avancement reflètent en grande partie les opinions et les préjugés des personnes directement intéressées et touchées par les méthodes qu'elles ont à estimer, on a jugé utile de réunir un certain nombre de statistiques impersonnelles. Les échelles d'avancement qui s'appliquent aux postes de sténodactylographes du Ministère ont été comparées à celles des ministères de l'Energie, des Mines et des Ressources; des Pêches; des Affaires indiennes; du Travail; du Revenu national (Douanes et Accise) et des Anciens combattants. (la pénurie de temps et de fonds a empêché de faire une comparaison avec la totalité de la Fonction publique). La comparaison entre les effectifs de sténodactylographes de ces différents ministères est indiquée sur le graphique n° 5.

Il est évident que l'échelle actuelle des emplois au Ministère supporte favorablement la comparaison aux niveaux supérieurs. En fait, toute ST-4 entrant au Ministère a déjà beaucoup plus de chances d'avancement que son homologue dans les ministères précités.

Bien que la question des salaires ne soit qu'un aspect du problème de l'avancement, on pense qu'elle est d'une grande importance puisque les aspects relatifs à l'accroissement des responsabilités et à la situation sont pratiquement éclipsés au Ministère par la pratique des positions mises en commun.

Sans ignorer le mécontentement général qui se manifeste au sujet des traitements et les nombreuses observations concernant le coût élevé de la vie à Ottawa, il est intéressant de noter qu'en juillet 1967,

6. p. 100 seulement des sténodactylographes de toute la Fonction publique gagnaient plus de \$5,000 par an¹, tandis qu'un peu plus de 28.6 p. 100² des sténodactylographes du ministère des Affaires extérieures gagnaient plus de \$5,000 par an. Si l'on n'étudie que les grades ST-3 à ST-8, les pourcentages respectifs sont de 9 p. 100 et légèrement plus de 34 p. 100². Autrement dit, la sténodactylographe du Ministère a en moyenne cinq fois plus de chances de "succès" et la sténodactylographe permutante a en moyenne quatre fois plus de chances que son homologue dans l'ensemble de la Fonction publique fédérale.

Il convient de noter, toutefois, qu'en raison de la nature du travail à l'étranger et des qualités de discrétion, de jugement et de maturité qu'il requiert, le Ministère recrute depuis longtemps des femmes qui, dans le secteur privé, seraient des secrétaires privées ou de direction. Ces employées de haute compétence ont généralement une personnalité dynamique qui trouve son accomplissement dans la poursuite d'un but spécifique. Dans le passé, le Ministère n'a offert à ces femmes qu'un nombre restreint de postes où elles pouvaient faire carrière en qualité de ST-8 ou de SA (AS), ce qui a eu pour effet d'en démoraliser certaines, de leur faire perdre progressivement leur ambition, leur dynamisme et leur rendement et d'entraîner la démission de certaines autres, qui ont trouvé ailleurs de quoi mieux satisfaire leurs aspirations.

1 Les deux sexes dans la Fonction publique, rapport de la Commission de la Fonction publique, par Kathleen Archibald, Information Canada, Imprimerie de la Reine, Ottawa, 1970, p. 110.

2 Il n'est question que des ST-6, 7 et 8. Les ST-5 au quatrième échelon de cette classification gagnaient aussi plus de \$5,000 mais on n'a pas pu se procurer le nombre des titulaires d'emplois de ce niveau en 1967.

Les perspectives d'une carrière élargie n'influeront probablement pas beaucoup sur le nombre des sténodactylographes qui quittent leur emploi pour se marier. Il se pourrait, toutefois, que de meilleures chances d'avancement incitent plus de femmes à différer cette décision. En outre, si l'on offrait les moyens de faire carrière au groupe non permutant, elles seraient probablement encouragées à demeurer au Ministère dans cette branche. Nous proposons donc que les secrétaires du service extérieur soient reclassées en vue de constituer une nouvelle catégorie d'employées. De cette façon, on tiendrait compte des besoins particuliers du Ministère à l'étranger et l'on assurerait plus d'occasions d'avancement que dans le groupe d'ensemble actuel des sténodactylographes du Gouvernement. (Voir la recommandation A2).

EFFECTIF ST - traduit en pourcentage
aux fins de comparaison

Grades Nombre Pourcentage

AFFAIRES EXTÉRIEURES

ST-8	13	3 %	XXXXXXXXXX
ST-7	13	3 %	XXXXXXXXXX
ST-6	111	24½ %	XX
ST-5	70	15½ %	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
ST-4	143	31½ %	XX
ST-3	20	4½ %	XXXXXXXXXXXX
ST-2	67	15 %	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
ST-1	15	3 %	XXXXXXXXXX

DOUANES ET ACCISE

ST-8	0	--	
ST-7	4	2½ %	XXXXXXX
ST-6	7	4 %	XXXXXXXXXXXX
ST-5	26	16 %	XX
ST-4	44	27 %	XX
ST-3	38	23 %	XX
ST-2	45	27½ %	XX
ST-1	0	--	

ÉNERGIE, MINES ET RESSOURCES

ST-8	3	1 %	XXXX
ST-7	4	1½ %	XXXXXX
ST-6	18	7 %	XXXXXXXXXXXX
ST-5	48	19 %	XX
ST-4	73	29 %	XX
ST-3	41	16 %	XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX
ST-2	60	23½ %	XX
ST-1	7	3 %	XXXXXXX

EFFECTIF ST - traduit en pourcentage
aux fins de comparaison

<u>Grades</u>	<u>Nombre</u>	<u>Pourcentage</u>
<u>AFFAIRES DES ANCIENS COMBATTANTS</u>		
ST-8	4	$\frac{1}{4}$ %
ST-7	6	1 %
ST-6	24	3 %
ST-5	132	15 %
ST-4	168	19 %
ST-3	275	31 %
ST-2	248	28 %
ST-1	17	2 %

xxx

xxxxxxxxx

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

xx

xx

xx

xx

xxxxxxxxxxxxxxxxx

2. Pratiques en matière d'affectations à l'étranger

Bien que le présent chapitre concerne uniquement le groupe des permutantes, le sujet en sera traité de façon très détaillée en raison de l'importance des problèmes qui en font un deuxième grand point de l'avis des participantes aux discussions de groupe; un grand nombre d'observations et de commentaires ont été relevés à cet égard dans le questionnaire.

En ce qui concerne la durée du tour de service à l'étranger, 177 employées (ST), ou 86 p. 100, ont répondu "Non", à la question de savoir si la politique actuelle était satisfaisante ou non. Dans le cas des missions A, B et C, la majorité estimait que deux années étaient une période satisfaisante (pourcentages respectifs: 81 p. 100, 88 p. 100 et 69 p. 100); dans le cas des missions D, 48 p. 100 optaient pour deux années, tandis que 43 p. 100 jugeaient préférable une période d'un an. Bien que des suggestions n'aient pas été invitées sur ce point, notons que 20 p. 100 des intéressées ont demandé de pouvoir éventuellement prolonger leur tour de service ou d'être affectées directement à une autre mission.

De l'avis général des groupes de discussion, une période de 3 ans et demi était trop longue même aux postes les plus agréables, l'employée se trouvant fixée trop longtemps dans une région géographique donnée et voyant ainsi contrariés ses projets initiaux de "voyage" et de "vie à l'étranger". Tous les groupes approuvaient le tour de service de 2 ans que le questionnaire proposait dans le cas des missions A, B et C. Un petit nombre d'employées préféraient toutefois une durée d'un an ou un an et demi dans le cas des missions D. (Voir la recommandation B1).

Aucune ville ne déplaisait universellement aux employées (ST) et si la période de service de 2 ans était la règle pour toutes les

missions, les sténodactylographes accepteraient plus volontiers Washington et les autres postes difficiles à doter en personnel. On a conclu qu'annoncer les emplois vacants aux missions et solliciter des volontaires était le moyen le plus acceptable de pourvoir les postes vacants dans tous les genres de mission. (Voir la recommandation B3).

Comme l'attrait d'une mission dépend très souvent de la personnalité des agents qui y sont en poste, le Ministère devrait veiller à ce que les Chefs de mission aient des connaissances fondamentales et un savoir-faire suffisant en matière de gestion du personnel et de relations humaines. (Voir la recommandation C8).

Le tableau 16 révèle que la majorité des sténodactylographes permutantes du Ministère (72 p. 100 de l'échantillonnage) aimeraient être averties 2 ou 3 mois à l'avance de leur affectation. (Voir la recommandation B4).

TABLEAU 16

"Quel préavis aimeriez-vous recevoir en vue d'une affectation prochaine?"

Nombre de mois	Pourcentage	Nombre total de réponses
1	18%	16
2	31%	81
3	41%	86
4	6%	13
5	1%	3
6	3%	8

L'emploi des formules de préférence quant aux affectations qui devaient permettre aux employés d'indiquer librement les missions qu'ils préféreraient dans n'importe quelle région du monde, mais qui ne mentionnaient pas les emplois sur le point de devenir vacants, s'est toujours heurtée à un certain scepticisme de la part des employés permutants. Les sténodactylographes dont les opinions sont données au tableau 17 ne font aucunement exception à la règle.

TABLEAU 17

"Etes-vous satisfaite de l'emploi qui est fait actuellement des formules de préférence?"			
Oui	Non	Sans opinion	Nombre total de réponses
24%	45%	31%	212
"Conviendrait-il d'abandonner l'emploi des formules de préférence?"			
Oui	Non		Nombre total de réponses
20%	80%		191
"Les formules de préférence quant à l'affectation devraient-elles viser les régions géographiques plutôt que des missions déterminées?"			
Oui	Non		Nombre total de réponses
23%	77%		196

Dix p. 100 des sténodactylographes qui étaient opposées à l'abandon des formules ont demandé si, en fait, on en avait fait vraiment usage. Il convient cependant de remarquer que ces réponses avaient été données avant la révision de juin 1970 de la formule.

Les groupes de discussion ont exprimé l'opinion que les anciennes formules ont probablement fait l'objet d'un usage restreint,

étant trop compliquées pour servir utilement au préposé aux affectations. C'était une méthode empirique. Les nouvelles formules ne rencontraient aucune opposition sérieuse, mais les préférences allaient au système des demandes volontaires exposé à la page 55. On a aussi proposé que chaque employée (ST) soit autorisée à énumérer jusqu'à trois missions auprès desquelles elle n'était pas intéressée à travailler.

En ce qui concerne la reprise de contact avec la réalité canadienne, 146 sténodactylographes (68 p. 100) estimaient indispensable de se retremper périodiquement dans la vie au Canada. Les opinions varient beaucoup toutefois quant à la fréquence souhaitée des retours et à la durée des tours de service au Canada, comme le montrent les tableaux 18 et 19.

TABLEAU 18

"A combien d'années d'intervalle devraient se situer, à votre avis, les réaffectations au Canada?"

Groupe permutant	ANNEES						Nombre total de réponses
	1	2	3	4	5	5-	
Echantillonnage total	2%	45%	7%	19%	15%	12%	123
ST-3-4	-	57%	4%	14%	9%	16%	44
ST-5-6	2%	44%	8%	20%	16%	10%	75
ST-7-8	-	28%	-	28%	28%	16%	7
Age							
30 ans ou moins	-	59%	7%	16%	9%	9%	43
31 à 40 ans	2%	42%	2%	20%	17%	17%	45
41 ans ou plus	2%	39%	11%	20%	17%	11%	35

Il est évident que, de toutes les personnes qui estiment nécessaire de se retremper périodiquement au Canada, 46 p. 100 au moins pensent que la chose n'est indispensable qu'après des absences de quatre ans ou plus.

TABLEAU 19

"De quelle durée devrait être cette réaffectation?"

Groupe permutant	M O I S					Nombre total de réponses
	3	6	9	12	18	
Echantillonnage total	26%	26%	4%	37%	7%	115
Age						
30 ans ou moins	33%	26%	2%	39%	-	45
31 à 40 ans	21%	39%	2%	29%	9%	41
41 ans ou plus	20%	10%	10%	50%	10%	29

Comme on peut le constater, 93 p. 100 estiment que, de retour au Canada, la période de service à l'administration centrale devrait être d'un an ou moins, et 52 p. 100 limitent cette période à six mois ou moins.

On a découvert que le retrempeage dans l'atmosphère canadienne était un besoin qui variait énormément d'un employé à un autre. Deux seulement des cinq groupes de discussion des permutantes pensaient que les réaffectations périodiques à Ottawa devaient être obligatoires environ une fois après chaque tour de service de 6 ans à l'étranger. De l'avis d'un groupe, s'il y avait une liberté totale de choix à cet égard, la plupart des sténodactylographes reviendraient à Ottawa tous les quatre ou six ans. L'idéal, pensaient tous les groupes, serait d'avoir trois options six mois avant la fin du tour de service à l'étranger: prendre un congé de rentrée et reprendre un service de deux années à la même mission; prendre un congé de rentrée et être réaffectée ailleurs à l'étranger; prendre un congé de rentrée suivi d'une période de service à l'administration centrale. Chaque sténodactylographe doit toutefois avoir seulement une chance de renouveler son tour de service à un poste donné.

Le questionnaire demandait aux sténodactylographes si elles préféreraient que les périodes de service à Ottawa, entre les affectations à l'étranger, soient d'une durée fixe. Sur les 208 réponses à la question, on a compté 74 p. 100 de "Oui".

TABLEAU 20

"Quelle devrait être la durée des périodes de service à Ottawa?"

Permutantes	M O I S				Nombre total de réponses
	3 ou moins	6-9	12	24 ou plus	
Echantillonnage total	17%	35%	38%	10%	156
ST 3-4	23%	44%	30%	3%	56
ST 5-6	15%	32%	39%	15%	89
ST 7-8	-	36%	46%	18%	11
Age					
30 ans ou moins	24%	45%	27%	4%	53
31 à 40 ans	16%	34%	34%	16%	61
40 ans ou plus	9%	24%	53%	14%	42
A l'étranger	23%	32%	40%	5%	94
Ottawa	8%	40%	31%	21%	62

Si l'on se souvient que dans la catégorie des réponses indiquant de 6 à 9 mois, 52 ont choisi six mois et seulement trois ont dit préférer neuf mois, une division très nette s'établit. La moitié, environ, des employées (ST) qui ont répondu au questionnaire estiment donc que le tour de service à Ottawa devrait être de six mois ou moins, tandis que l'autre moitié le préfère d'une durée d'un an ou plus.

L'âge semble être un facteur décisif; c'est ainsi, par exemple, que 69 p. 100 du groupe des moins de 30 ans préfèrent la courte période, adoptée seulement par 33 p. 100 des plus de 40 ans. La tendance opposée se manifeste à l'endroit de la période plus longue.

Il est ressorti des discussions de groupe qu'un tour de service de deux ans à Ottawa serait utile aux personnes qui veulent suivre des cours du soir mais qu'en raison de difficultés pécuniaires, la plupart des employées (ST) préféreraient voir cette période réduite à un an. (Voir les recommandations B1 et B2).

Tous les groupes ont indiqué que le manque de logements à prix raisonnable dans le centre de la ville est l'un des principaux inconvénients d'Ottawa et beaucoup d'employées préféreraient un régime de location de logements sous contrat de bail de la Couronne. Bien que des appartements distincts, dispersés dans le centre de la ville, fussent préférables, on a aussi avancé l'idée d'un immeuble appartenant au Ministère et géré par lui. En raison du coût élevé du logement, les employées assimilaient Ottawa à un poste difficile. (Voir la recommandation E1).

A la question de savoir si elles avaient eu l'occasion de décliner une offre précise d'affectation, 76 employées permutantes, ou 34 p. 100, ont répondu "Oui" dans le questionnaire. Trente avaient refusé pour des raisons de santé et de famille, les autres ayant d'autres motifs dont les suivants: "On voulait que je remplace une employée de grade plus élevé, sans reconnaissance de services ou traitement intérimaire (7 employées); on voulait que j'aille aux Etats-Unis alors que j'étais entrée au Ministère pour voir vraiment des pays étrangers (6 employées); on m'a demandé d'aller à Washington, poste très en défaveur auprès de la majorité (4); sur la formule de préférences concernant les affectations, j'ai précisé que je ne voulais pas une mission avec une seule position sténodactylographe (3); sur la formule de préférences quant aux affectations, j'ai mentionné que je n'étais pas intéressée par une affectation dans cette région (3)."

De même, 75 employées (ST) ou 33 p. 100 de l'échantillonnage ont déclaré qu'elles avaient eu l'occasion d'abréger une période de

service à l'étranger. Des raisons de santé ou de famille avaient été données dans 35 cas, les autres motifs étant en particulier: "mission fermée" (5) "vais me marier" (3), le tour de service était trop long (5), conflit de personnalités avec le patron (2), la vie au poste était trop chère (2).

N.B.: Il a été fait mention uniquement des raisons citées par plus d'une employée.

Quatre-vingt-treize sténodactylographes (44 p. 100) ont indiqué qu'elles avaient demandé des prolongations de leur tour de service à l'étranger. Cinq seulement l'ont fait pour des raisons financières; vingt-six ne tenaient pas à rentrer à Ottawa en hiver; douze aimaient vraiment la vie au poste ou s'y étaient fait des amis, et six tout simplement n'aimaient pas Ottawa.

Sur 76 sténodactylographes, 61 ont déclaré avoir obtenu satisfaction à au moins une de leurs demandes de prolongation de tour de service, pendant la durée de leur carrière au Ministère.

Le Ministère demande rarement, semble-t-il, qu'une sténodactylographe prolonge sa période de service; au cours des vingt dernières années, il a invité seulement 35 employées (ST) à rester plus longtemps à un poste et ce n'est que dans trois cas que l'employée a jugé ses désirs contrariés.

Dans le domaine des pratiques de l'affectation, les agents interrogés ont été priés de formuler des observations sur le besoin de retrempeage dans l'atmosphère canadienne des sténodactylographes permutantes.

L'avis général était qu'un besoin de ce genre existait mais qu'il était moins important pour le personnel de soutien que pour les agents; il serait possible en outre de raccourcir le temps que les secrétaires devaient passer à Ottawa. Dans l'ensemble, les agents étaient

d'avis que les longs tours de service à l'étranger devraient être fractionnés en périodes de deux ans, avec congés de rentrée dans l'intervalle.

Un certain nombre d'agents ont exprimé l'avis qu'un an à Ottawa après cinq années à l'étranger suffirait à donner à la sténodactylographe moyenne une bonne connaissance de tous les changements d'organisation et de méthodes intervenus au Ministère ou à l'intérieur du Gouvernement, et lui permettrait de se retremper complètement dans les réalités de la vie au Canada.

La plupart ont reconnu que l'on aurait ainsi à faire davantage appel au personnel non permutant à Ottawa. Bien que la suggestion n'ait pas rencontré beaucoup d'opposition, les agents interrogés, dans l'ensemble, n'étaient pas en faveur de services de soutien entièrement distincts pour Ottawa et pour les missions à l'étranger.

Deux agents ont proposé que les secrétaires divisionnaires soient non permutantes, mais qu'elles aient peut-être l'expérience de plusieurs périodes de service à l'extérieur dans le passé. Elles ne devraient pas toutefois remplir les fonctions de secrétaire d'un chef de Direction. Cet arrangement assurerait une plus grande continuité et de meilleurs contacts de travail tant à l'intérieur du Ministère qu'avec les autres ministères de l'Etat.

Cinq agents pensaient que l'on devrait mieux tenir compte des désirs de chaque employée et deux étaient d'avis que les jeunes sténodactylographes pouvaient être laissées plus longtemps hors du Canada, les personnes de plus de 30 ans ayant besoin de revenir plus fréquemment au pays. La plupart des agents questionnés fixaient à un an la durée minimum du tour de service à Ottawa, et jugeaient nécessaire que ce principe fût fermement établi.

Il est intéressant de noter que l'observation touchant les employées (ST) de plus de 30 ans est corroborée par les résultats de l'enquête.

Le Service des délégués commerciaux du ministère de l'Industrie et du Commerce a récemment lancé une nouvelle méthode. Tous les postes ouverts au personnel administratif de soutien (ST, CR et SA (AS)) qui doivent devenir vacants sont annoncés, et une circulaire renfermant de brèves explications quant à la nature du travail et au genre de candidat souhaité est envoyée à chaque membre du groupe d'employés en question. Les employés sont alors encouragés à poser leur candidature à trois postes vacants qui les intéressent. Voici certains des principaux faits que l'agent de dotation en personnel prend en considération:

- disponibilité du candidat à la date approximative à laquelle le poste devient vacant;
- expérience de travail du candidat;
- degré de maturité (âge);
- aptitudes ou compétence linguistiques;
- motivation personnelle ou relative à la carrière.

Le système a trouvé jusqu'ici une application très satisfaisante. Tous les emplois annoncés ont attiré des volontaires, mais certains furent éventuellement attribués à des employés que l'on estimait plus compétents, bien qu'ils n'aient pas présenté de demande à cet effet.

Comme le Service des délégués commerciaux a seulement 62 employé(e)s de soutien administratif de la catégorie permutante (39 ST, 11 CR, 12 SA (AS)), les postes vacants n'ont besoin d'être annoncés qu'une fois par an. Toute vacance non prévue due à une démission soudaine d'employé(e) à l'extérieur est remplie de la façon traditionnelle, à partir d'un corps de "réserve" qui compte environ 10 sténodactylographes permutantes à Ottawa.

Si ce système devait être appliqué à l'égard des employées (ST) du Ministère (181 emplois ST à l'étranger), certaines adaptations seraient nécessaires. Les postes vacants devraient être annoncés tous les six mois, en raison de l'importance de l'effectif. (Voir la recommandation B5). Une date-limite devrait aussi être imposée de manière à empêcher les candidates de temporiser ou d'attendre que se présente un emploi vacant qui leur convienne mieux. Les personnes qui doivent quitter une mission pourraient être autorisées à redemander le même lieu, à condition que ce dernier ne soit pas parmi les plus hautement en faveur. Une prolongation ne serait toutefois accordée que si l'intéressée était clairement la candidate la plus qualifiée à se porter volontaire à ce moment-là. Selon l'attrait du poste en cause, les critères de présentation de la demande pourraient varier considérablement, allant de l'invitation générale à la définition de conditions précises comme "ST-5 actuellement à Ottawa, ayant eu des affectations antérieures et qui est de retour à Ottawa depuis au moins 8 mois". Les emplois vacants à Ottawa et dans les missions pourraient figurer aussi dans la même circulaire.

L'adoption de ce programme aurait aussi pour effet d'assurer une intégration plus homogène des services de soutien avec ceux du Service des délégués commerciaux.

3. Utilisation des compétences

Cinquante-trois p. 100 des sténodactylographes permutantes du Ministère pensent que l'on ne tire pas suffisamment parti de leurs connaissances professionnelles. Le tableau 21 donne des précisions sur ce point en tenant compte du grade, du lieu de travail et du groupe linguistique des intéressées.

TABLEAU 21

"Fait-on, présentement, un usage suffisant de votre compétence professionnelle?"

Groupe permutant	oui non sans opinion			Nombre total de réponses
	oui	non	sans opinion	
Echantillonnage total	43%	53%	4%	254
ST 3-4	39%	58%	3%	112
ST 5-6	42%	53%	5%	125
ST 7-8	60%	35%	5%	17
Ottawa	30%	64%	6%	114
Etranger	51%	45%	4%	140
Anglophones	40%	54%	6%	193
Francophones	55%	45%	-	57

Celles qui pensaient qu'on n'utilisait pas leurs capacités au maximum en ont donné les raisons suivantes:

- a) absence de postes offrant des responsabilités suffisantes (66%)
- b) utilisation insuffisante de la sténographie (54%)
- c) monotonie (34%), et
- d & e) manque de travail et mauvaises habitudes de travail des agents (21%)

On remarquera que ces pourcentages dépassent 100 p. 100 du fait que de nombreuses employées ont donné plus d'une raison.

Parmi les autres raisons qui ont été précisées, on peut noter:

- On ne nous laisse aucune initiative (12 ST)
- Nous faisons un travail de commis de bureau (8 ST)
- Nous faisons le travail d'une dactylographe (7 ST)
- Il y a plus de travail pour les sténodactylographes bilingues que pour les sténodactylographes unilingues (3 ST)

Il convient de remarquer que les employées qui travaillent à Ottawa sont beaucoup plus nombreuses que celles des missions à penser que l'on n'utilise pas leurs capacités au maximum (64% contre 45%).

Dans le groupe des sténodactylographes non permutantes, 35 employées, soit 71 p. 100, pensent que l'on fait à l'heure actuelle un usage suffisant de leurs capacités professionnelles. Celles qui n'étaient pas de cet avis ont donné comme raisons l'absence de postes offrant des responsabilités (5 ST), la monotonie (3 ST), le manque de travail (3 ST), l'usage insuffisant de la sténographie (3 ST), des tâches de commis de bureau (3 ST) et le fait d'être employée comme messenger (2 ST).

Deux seulement des 46 sténodactylographes non permutantes qui ont répondu au questionnaire pensent que l'on ne fait pas pleinement usage de leurs capacités; d'autre part, seize employées ont déclaré que leurs fonctions actuelles conviendraient mieux à une sténodactylographe d'un grade plus élevé.

Le questionnaire demandait aux sténodactylographes d'indiquer, selon elles, le grade qui conviendrait à leurs fonctions actuelles. Les réponses à cette question ont ensuite été comparées au grade réel de la sténodactylographe en cause. Une ST 4 qui indiquait que son travail devrait être effectué par une ST 6 était alors placée dans la catégorie des employées assurant un travail au-dessus de leur niveau et une ST 3 qui considérait que ses fonctions étaient faites pour une ST 1 était classée

dans les employées dont les compétences n'étaient pas pleinement employées. Bien qu'il n'ait pas été possible de mesurer avec exactitude l'usage suffisant ou insuffisant des connaissances et des compétences des sténodactylographes dans un groupe aussi important, il est intéressant d'étudier, pour chaque grade de sténodactylographe selon le lieu où elles travaillent, le détail des pourcentages révélés par le Tableau 21, car il confirme des conclusions antérieures en ce qui concerne l'utilisation insuffisante des capacités professionnelles des employées d'Ottawa. Le tableau 22 montre que les sténodactylographes qui travaillent à l'étranger ont moins tendance à se sentir insuffisamment appréciées, mais que par contre elles ont plus souvent l'impression d'assurer un travail au-dessus de leur niveau ou d'être surchargées de travail.

TABLEAU 22

"Croyez-vous que vos fonctions actuelles pourraient être remplies convenablement par une ST8, ST7, ST6, ST5, ST4, ST3, ST2, ST1?"

Groupe permutant	Utilisation insuffisante en pourcentage)	Travail au-dessus du niveau (en pourcentage)	Nombre total de réponses
Proportion du total	43%	19%	236
Ottawa			
ST 3	100%	-	3
ST 4	45%	9%	44
ST 5	46%	12%	26
ST 6	60%	4%	27
ST 7	60%	-	5
Total pour Ottawa	51%	8%	105
Etranger			
ST 3	-	20%	5
ST 4	24%	45%	49
ST 5	50%	21%	24
ST 6	43%	14%	44
ST 7	33%	50%	6
Total pour l'étranger	35%	29%	128

* Usage insuffisant ou travail au-dessus du niveau correspondent au pourcentage des sténodactylographes qui pensent que leurs fonctions pourraient être remplies convenablement par une sténodactylographe d'un grade respectivement moins ou plus élevé.

Il s'ensuit donc qu'un certain nombre de postes permutants d'Ottawa ont une classification plus élevée et des titulaires plus compétentes que ne l'exigerait normalement le travail qu'ils comportent et il s'ensuit également que l'on devrait entreprendre un examen général des besoins de chaque Direction et Direction générale. (Voir la recommandation A7).

Toutes les sténodactylographes ont été priées de donner le détail du temps qu'elles consacrent à la transcription, en donnant en pourcentage le travail fait à partir du bloc de sténographie, des brouillons manuscrits, du matériel de dictée et des brouillons dactylographiés. Le tableau 23 donne le résultat de l'analyse des réponses données par le groupe permutant, réparties selon le lieu de travail.

TABLEAU 23

"Quel pourcentage de votre travail de dactylographie représente la transcription de ...".

Groupe permutant	Pourcentage du temps passé				Nombre total de réponses
	Zéro	1-25%	26-55%	56%	
Sténographie					
Ottawa	3%	57%	28%	12%	128
Etranger	8%	28%	28%	36%	141
Manuscrits					
Ottawa	1%	31%	39%	29%	128
Etranger	18%	40%	22%	20%	141
Matériel de dictée					
Ottawa	74%	18%	7%	1%	128
Etranger	82%	15%	2%	1%	141
Brouillons dactylographiés					
Ottawa	16%	49%	28%	7%	128
Etranger	32%	46%	20%	2%	141

Il ressort de ce tableau que les sténodactylographes du Ministère employées à l'étranger consacrent un pourcentage de leur travail de dactylographie beaucoup plus élevé que celles d'Ottawa à la transcription de la sténographie. Trente-six p. 100 des sténodactylographes employées à l'étranger consacrent plus de 56 p. 100 de leur travail de dactylographie de cette manière alors qu'il n'en est ainsi que pour 12 p. 100 seulement des sténodactylographes d'Ottawa. On constate le phénomène inverse en ce qui concerne les brouillons manuscrits, un plus grand nombre de sténodactylographes d'Ottawa consacrent un pourcentage plus élevé de travail de dactylographie à transcrire les brouillons manuscrits.

On a également effectué une décomposition des résultats en fonction des grades des sténodactylographes mais on n'a pas découvert de différences importantes entre les différents grades.

La majeure partie du travail de dactylographie effectué par le groupe non permutant consiste à transcrire des brouillons manuscrits. Le travail de transcription à partir de notes sténographiées est très réduit, ce qui n'est pas surprenant, puisque le groupe non permutant se compose principalement de ST-1 et ST-2 qui sont classées comme dactylographes.

Au cours des entrevues organisées pour les agents, tous sauf deux étaient d'avis que les sténodactylographes employées actuellement dans leurs Directions étaient utilisées au maximum de leurs capacités, mais onze d'entre eux ont reconnu que les sténodactylographes d'Ottawa avaient tendance à servir de dactylos-copistes. Les agents appartenant aux Directions politiques ont constaté de grandes fluctuations dans le volume du travail quotidien, qu'ils ont attribuées au surcroît de travail qu'occasionne les périodes de crise. Huit agents étaient d'avis

que le personnel des secrétaires du Ministère pourrait être utilement employé à aider à des travaux de recherches, à tenir les dossiers courants en ordre, à rédiger la menue correspondance, à chercher les dossiers et d'une façon plus générale, à participer plus activement aux tâches des agents pour lesquels elles travaillent. En ce qui concerne le thème général de l'utilisation des capacités, on a également relevé les déclarations suivantes:

- Si l'on pouvait contraindre les agents à se mettre au travail dès huit heures et demie du matin, cela réduirait certainement la fièvre de dictée qui semble se déclarer vers seize heures trente à travers la plus grande partie du Ministère.
- On pourrait créer un genre d'équipe flottante destinée à faire face aux surcroits de travail, auprès de laquelle une Direction pourrait se procurer du personnel supplémentaire dans les moments de crise. Cela éviterait également aux secrétaires d'être obligées à ne faire qu'acte de présence dans leur Direction pendant que les agents pour lesquels elles travaillent sont partis assister à des conférences ou à des cours. (Voir la recommandation A10).
- En général, les agents ne connaissent pas très bien les possibilités de leurs secrétaires et les jeunes agents ne savent pas quelle qualité de service ils ont en droit d'attendre de leur personnel de soutien. (Voir la recommandation C11).

Au cours des discussions de groupe organisées pour les sténo-dactylographes, on s'est rendu compte que l'utilisation des compétences était étroitement liée aux relations de travail entre l'agent et son

personnel, soit que les agents ne connaissent pas suffisamment les capacités de leurs sténodactylographes, soit qu'ils reculent à leur confier des responsabilités. Cette utilisation est également reliée à la pratique de mettre les positions en commun, qui empêche souvent une sténodactylographe d'obtenir les responsabilités et les tâches qui correspondent à son grade et à son expérience. Sur ce point la discussion a été divisée en six sujets secondaires.

i) Utilisation insuffisante des compétences

Nombre de sténographes du ministère pensent qu'à Ottawa elles piétinent et font le travail d'une simple dactylographe. A côté d'un petit nombre de sténodactylographes qui pensent qu'elles devraient toucher un supplément de traitement pour les tâches de bureau que comportent les fonctions d'une secrétaire de Direction, se rangent la plupart des sténodactylographes qui apprécient le travail de bureau pour sa variété et les occasions stimulantes qu'il offre. On a également proposé d'enrichir les fonctions des sténodactylographes en y ajoutant les tâches supplémentaires suivantes: répondre au téléphone pour le chef, tenir ses dossiers de travail en bon ordre, faire les projets de lettres et de mémoires, faire des recherches dans les dossiers pour les agents. En général, les discussions de groupe ont fait ressortir que les sténodactylographes sont mieux utilisées à l'étranger.

ii) Recrutement

Dans plusieurs groupes on a émis l'opinion que si les agents de recrutement du Ministère donnaient une description exacte du travail réel qu'on y fait, bien peu de jeunes filles seraient prêtes à y entrer. Par ailleurs, il semble qu'un grand nombre de nouvelles recrues possèdent des qualifications et une expérience trop élevées pour le genre de

travail qu'on leur donne à faire à Ottawa et au cours de leur première affectation. On a proposé qu'une proportion plus élevée de dactylos non permutantes s'occupe de la dactylographie pure, de la photocopie et des menues tâches de bureau à Ottawa. (Voir la recommandation A4).

iii) Répartition du personnel à Ottawa

Les discussions ont révélé une absence de mobilité des sténodactylographes entre les différentes directions d'Ottawa. Il en résulte, dans certaines directions, une surabondance temporaire de personnel et dans d'autres une surcharge de travail pour le personnel lorsque des crises politiques ou autres occasionnent un brusque surcroît de travail. Deux solutions ont été proposées: une meilleure coordination s'effectuant à titre bénévole par l'intermédiaire de la Direction des affectations du personnel, (c'est-à-dire que les Directions où le travail ralentit s'offrent à prêter des sténodactylographes aux Directions qui ont une surcharge temporaire de travail), ou bien un petit contingent flottant composé de 5 à 7 sténodactylographes qui relèverait de la Direction des affectations du personnel et que l'on pourrait envoyer partout où l'on aurait besoin d'un coup de main, c'est-à-dire une sorte de personnel intérimaire intérieur semblable à celui qu'ont décrit les agents interrogés.

iv) Emploi du personnel engagé sur place à l'étranger

Plusieurs sténodactylographes ont mentionné que le personnel engagé sur place dans les postes serait mieux employé si on lui confiait les travaux non classifiés, la dactylographie et les tâches de secrétariat auprès du public. Tout le monde s'est accordé pour dire que le programme d'austérité adopté récemment avait déjà permis de faire un grand pas en ce sens.

v) Mauvaise organisation du travail

De nombreux agents ont été accusés d'avoir trop coutume de mal organiser leur travail, en ce sens qu'ils commencent à dicter vers seize heures trente et s'attendent à ce que le texte définitif leur soit remis le même jour, alors que leur secrétaire s'est efforcée d'avoir "l'air occupé" toute la journée. Ce défaut est aussi fréquent à l'étranger qu'à Ottawa. L'une des solutions proposées consiste à inculquer aux agents de tous grades quelques principes de base sur l'utilisation du personnel et à demander à chaque sténodactylographe en cause d'examiner la question soit avec l'agent fautif soit avec son supérieur hiérarchique. (Voir la recommandation C8).

vi) Défaut d'utilisation des aptitudes en sténographie

La plupart des sténodactylographes s'inquiètent de la perte de vitesse que leur occasionne le manque de pratique de la sténographie. Elles trouvent que les jeunes agents hésitent à dicter et que les autres préfèrent leur remettre un travail manuscrit illisible. Une autre source de déceptions concerne les mauvaises habitudes de dictée. Plusieurs solutions ont été proposées à cet égard:

- Demander au ministère de donner aux nouveaux agents un cours rapide sur la manière de dicter. (Voir la recommandation C10).
- Affecter les sténodactylographes possédant une bonne expérience à l'emploi de jeunes agents et leur demander de former ces derniers dans l'art de la dictée. (Voir la recommandation C11).
- Offrir des cours de perfectionnement en sténographie aux sténodactylographes qui croient avoir perdu leur rapidité par manque de pratique. (Voir la recommandation C1).

Les sténodactylographes qui ont participé à la discussion du groupe non permutant ont semblé satisfaites du genre de fonctions qu'elles exerçaient et capables de régler les difficultés qu'elles y rencontraient. La plupart ont dit qu'elles appréciaient les tâches de bureau pour la variété qu'elles apportaient à leur travail.

Bien que le problème de l'utilisation des compétences vienne au troisième rang en importance dans l'esprit des participantes aux groupes de discussion, il faut le mettre au premier rang en ce qui concerne l'intérêt qu'y attache le Ministère. Ceci est à rapprocher du fait que parmi les raisons de démission qu'a données le groupe témoin des sténodactylographes qui ont quitté le Ministère, l'utilisation insuffisante des compétences vient de loin en tête de raisons évidentes comme le mariage ou les retards dans les affectations. (Voir aussi p. 102).

Il faut cependant remarquer que l'utilisation insuffisante des compétences est un problème commun à l'ensemble de la Fonction publique. Une étude du Conseil du Trésor a conclu que "... les agents comme le personnel de soutien ne sont pas utilisés au maximum de leurs compétences, les agents exécutant eux-mêmes une grande partie des tâches de soutien et réduisant par là le temps qu'ils peuvent consacrer à leurs activités principales. Le personnel de soutien se voit refuser ainsi l'occasion d'exécuter ces mêmes tâches de soutien."³

Bien que cette étude se soit intéressée surtout aux équipes de dactylographie et de transcription, un grand nombre de ses conclusions et de ses recommandations s'appliquent aussi bien au groupe de soutien des sténodactylographes du Ministère, qui elles, ne sont pas constituées en salles de transcription.

³ Etude des services de secrétariat au Gouvernement fédéral, projet du Conseil du Trésor 21/67, août 1968, p. 2.

L'étude a montré que la sténodactylographe moyenne consacre moins d'un p. 100 de son temps à prendre en dictée. Ceci " ... laisse à penser que les ST 3, 4 et 5 ne mettent pas en pratique les aptitudes pour lesquelles on les paye et dont elles ont besoin pour leur classification."⁴ Elle continue en disant que " ... les exigences concernant ces aptitudes ... semblent être surestimées au niveau des ST 3 et des grades supérieurs. D'un autre côté, l'aptitude à transcrire à partir de machines à dicter est reconnue comme un atout de valeur et l'économie qu'elle représente par rapport à la sténographie devrait lui valoir une place plus importante."⁵ Des observations du même genre ont été émises par les dactylographes du Ministère au cours de leur discussion de groupe.

L'étude du Conseil du Trésor recommande la solution suivante à cet aspect du problème de l'utilisation des compétences:

- "créer un nouveau groupe de classification des services de secrétariat et de bureau qui comprenne les tâches actuelles relevant de la classification de sténodactylographe et les tâches de soutien courantes de bureau relevant de la classification actuelle des commis de bureau".⁶ (Voir la recommandation A2).

Les recommandations suivantes présentent également beaucoup d'intérêt bien que leur application pratique puisse comporter des difficultés assez considérables:

- "les ministères du Gouvernement devraient être encouragés à fixer des buts et des objectifs pour chaque palier de

4. Ibid, p. 12

5. Ibid, P. 17

6. Ibid, p. 18

- direction à l'intérieur du ministère. Il faudrait également encourager les subordonnés directs à chaque niveau à y participer plus activement."⁷
- Les ministères devraient s'organiser en "équipes d'action" qui seraient constituées de manière à posséder toutes les ressources de fonctionnement nécessaires pour atteindre les buts et les objectifs de l'équipe d'une manière réelle et vérifiable. Ces équipes d'action inscriraient au "budget" leurs services de secrétariat de bureau et seraient tenues responsables de leur emploi et de leur rendement journaliers dans l'exercice des activités principales de l'équipe d'action."⁸ (Voir la recommandation A7).

7. Ibid, p. 5

8. Ibid, P. 5

4. Relations de travail entre l'agent et le personnel

Les sténographes qui ont participé aux discussions de groupe estiment que les relations de travail entre l'agent et le personnel constituent le sixième point par ordre d'importance dans les priorités mais ces vues ne sont généralement pas exposées dans l'étude. Parmi les sténodactylographes se trouvant actuellement à l'étranger, on en compte 123 ou 87 p. 100 qui sont assez ou très satisfaites des relations entre l'agent et le personnel. A Ottawa, 83 d'entre elles ou 80 p. 100 partagent ce sentiment. Aucune différence d'opinion ne s'est révélée lorsqu'on a divisé le groupe par ordre d'âge ou d'éducation. Il est à noter, toutefois, qu'au cours des discussions de groupe les employées ont parlé sans ambages des problèmes qui existent dans ce domaine.

On retrouve assez fréquemment dans les questionnaires l'observation qu'en dépit du fait que les agents entretiennent individuellement de bonnes relations de travail avec leur personnel, ils expliquent trop vaguement aux sténodactylographes les décisions susceptibles de les toucher qu'ils prennent et ne les consultent pas pour les prendre.

En réponse au questionnaire, 25 p. 100 des intéressées ont déclaré qu'on leur avait parfois demandé à tort, dans l'année passé des heures supplémentaires (en dehors des heures supplémentaires payées). Trente p. 100 des réponses de l'étranger ont révélé des exigences injustifiées. Dans l'ensemble, 3 p. 100 seulement des sténodactylographes ont déclaré qu'elles devaient assurer souvent des services anormaux.

Les cas les plus fréquents d'exigences "injustifiées" sont les suivants:

- heures supplémentaires inutiles en raison des mauvaises habitudes de travail de l'agent

- obligation de travailler pendant l'heure du déjeuner sans avis préalable
- dictée à 16 heures 30
- obligation d'assurer un service de messenger
- obligation d'assurer les vérifications de sécurité pendant le repos hebdomadaire (dans les missions à l'étranger).

Dans la plupart des cas mineurs de mécontentement et d'injustice, la situation semble être aggravée par l'absence de communication directe entre la sténodactylographe et l'agent dont elle relève. Il faut donc encourager les sténodactylographes à discuter simplement même les moindres détails et à essayer de les résoudre avec les agents, avant qu'ils n'en arrivent à les démoraliser irrémédiablement. (Voir recommandation D6).

Lorsque les situations difficiles ou les frictions ont duré trop longtemps pour que les intéressés en discutent directement, il faudrait que la sténodactylographe ou l'agent puisse disposer des services d'un ombudsman du Ministère, qui offrirait des conseils impartiaux à chacune des parties ou aux deux. (Voir la recommandation E6).

Bien que les entretiens avec les agents n'aient pas porté directement sur la question des relations de travail avec le personnel, ils se sont préoccupés du moral des sténodactylographes tant à Ottawa qu'à l'étranger. Sur les 25 agents interrogés, quinze ont répondu que le moral était bon dans leurs Directions pour les raisons suivantes:

- nous avons une bonne équipe d'employées;
- le travail est intéressant;
- nous avons un directeur brillant;
- le milieu est canadien et le contrôle s'y exerce facilement.

Quatre agents pensaient qu'on pouvait faire mieux encore et que le moral était bas pour des raisons telles que:

- le travail n'est pas en rapport avec la haute compétence du personnel et nos secrétaires constatent donc qu'elles se rouillent;
- notre secrétaire divisionnaire n'a pas l'étoffe d'un chef d'équipe;
- notre Direction est utilisée comme un dépottoir où le Bureau des affectations du personnel déverse des effectifs médiocres aux deux niveaux.

De l'avis général, le moral est légèrement meilleur à l'étranger qu'à Ottawa et tous les agents interrogés partagent l'opinion que c'est au chef de mission qu'il appartient au premier chef de le maintenir. Une personne inadaptée ou mécontente (la "pomme de discorde") est un problème plus sérieux dans une mission, où il existe plus d'éléments extérieurs influant sur le moral et où il n'est pas question de mutations latérales d'une direction à l'autre. Comme le moral tend à baisser dans les missions où il n'y a qu'une sténodactylographe qui ne peut prendre de congé annuel, on a proposé de créer un certain nombre de postes de suppléantes pour le personnel itinérant. Celles-ci remplaceraient aussi les employées en congé prolongé de maladie. (Voir la recommandation A6).

Les groupes de discussion ont reconnu que les relations de travail entre l'agent et le personnel présentaient un problème et en ont envisagé divers aspects.

i) Méconnaissance des compétences

Cet aspect des relations de travail s'alliait étroitement à la question d'utilisation des compétences. Plusieurs sténodactylographes

pensent qu'on les traite comme un accessoire vivant de leur machine à écrire et qu'en général, les agents ne les croient pas douées d'intelligence, de logique ou de bon sens. Une sténodactylographe doit donc souvent taper une lettre ou un rapport sur le fond et l'évolution possible desquels elle n'a pas la moindre idée. Il y a là un manque de confiance, une absence réelle de délégation de responsabilités et par suite, pratiquement pas d'esprit d'équipe. On a déclaré que cette situation est souvent, mais pas nécessairement toujours meilleure à l'étranger. (Voir la recommandation C11).

ii) Illogismes

On pense en général que les conditions de travail changeantes qui existent au Ministère sont fâcheuses et fatigantes du fait que le personnel doit constamment s'efforcer de s'adapter au rythme et à l'ambiance de chaque direction, poste ou directeur nouveaux. Par contre, quelques sténodactylographes trouvent que cette grande variété due au roulement et aux personnalités différentes donne au moins à la vie au Ministère ce mérite que presque personne ne doit endurer trop longtemps une situation médiocre.

iii) Démoralisation chronique

Une atmosphère perpétuelle de mécontentement, de discorde et de tension du personnel semble régner dans certaines directions et missions. Bien que l'on convienne que cette situation est souvent due au climat, aux circonstances politiques ou au genre de travail, les personnes nouvellement arrivées sont très souvent démoralisées par les mécontentes qui se trouvent déjà à la mission et ce découragement se transmet donc à des "générations" d'employées.

iv) Situation

Les employées trouvent que les agents les plus jeunes du service extérieur du Ministère sont imbus de l'importance de leurs fonctions jusqu'à la morgue. Cela se produit aussi bien à Ottawa qu'à l'étranger. La sténodactylographe moyenne s'en offense plus à l'étranger où le cercle des relations mondaines les rapproche davantage.

v) Compétence en matière de direction du personnel

De l'avis général, il serait souhaitable que la plupart des agents bénéficient d'une certaine formation officielle en matière de direction du personnel et d'une connaissance fondamentale des relations humaines. A cet égard, on devrait organiser des cours ou des colloques à l'intention des nouveaux agents. Un autre moyen de créer une meilleure compréhension à tous les niveaux entre tous les membres du personnel serait d'encourager des "pauses-café de travail". Par exemple, tout le personnel d'une Direction ou d'une mission se réunirait une fois par mois pour s'entretenir des projets courants et futurs et des problèmes communs qui peuvent influencer sur les conditions de travail ou sur le moral. (Voir la recommandation D7).

Les groupes de discussion ont aussi déclaré que la plupart des attributions qui paraissent "injustes" aux sténodactylographes proviennent des mauvaises habitudes de travail des agents. Elles ont cité comme exemples la dictée à 16 heures 30 ou l'obligation de faire des heures supplémentaires uniquement pour verrouiller les coffres de sûreté et la rédaction d'un rapport ou la préparation d'un travail remise indéfiniment jusqu'au jour où cela devient urgent. En ce qui concerne directement les relations de travail, la plupart des employées répugnent à effectuer des travaux pour des femmes des agents là où le climat de travail est

impersonnel et froid. Par contre, lorsque les relations sont cordiales et qu'il existe un esprit d'équipe, elles vont même jusqu'à offrir leurs services.

Les non permutantes se déclarent généralement satisfaites des relations de travail dans leurs directions. S'il y a quelque mécontentement, on le trouve surtout chez les plus jeunes sténodactylographes (âgées de 22 ans ou moins). Ce sujet n'est pas considéré comme un problème par les non permutantes.

5. Formation

Dans le questionnaire comme au cours des discussions de groupe, les sténodactylographes ont montré un souci particulier pour le problème de la formation initiale et de "l'apprentissage" des nouvelles recrues. La discussion a porté à la fois sur la qualité et la durée de la formation. La durée du stage initial à Ottawa (que l'on pourrait appeler également la première moitié de l'apprentissage d'une sténodactylographe) se trouve au tableau 24.

TABLEAU 24

"Combien de temps êtes-vous restée à Ottawa avant votre première affectation à l'étranger?"

Groupe permutant	mois à Ottawa						Nombre total de réponses
	1-6	7-9	10-12	13-15	16-18	19-	
Proportion du total	32%	28%	22%	12%	2%	4%	206
Années d'expérience							
Moins de deux ans	10%	10%	32%	26%	14%	4%	28
de 2 à 5 ans	29%	50%	20%	-	-	1%	64
de 6 à 15 ans	43%	28%	19%	7%	2%	-	84
15 ans et plus	13%	23%	31%	10%	-	23%	30

Sur les 206 sténodactylographes qui ont terminé leur stage initial, 60 p. 100 ont passé un maximum de neuf mois à Ottawa avant de recevoir leur première affectation à l'étranger. Cette tendance semble cependant évoluer en faveur d'un stage plus long car les sténodactylographes qui viennent de terminer ce stage indiquent que celui-ci a duré entre 10 et 15 mois (58 p. 100).

Au cours de ces stages, 74 p. 100 des personnes interrogées n'ont travaillé que dans une seule Direction et 20 p. 100 ont travaillé dans deux Directions. Le reste a été employé dans trois ou quatre Directions différentes.

L'échantillonnage semblait être divisé quant à l'utilité de ce stage pour les préparer à travailler à l'étranger. 54 p. 100 des employées pensaient qu'il était utile ou très utile et 46 p. 100 le considéraient comme de peu de valeur ou sans valeur.

Il semble donc que la durée du stage initial à Ottawa soit un facteur très important dans la bonne adaptation d'une employée au régime de permutation qui prédomine au Ministère. Etant donné que la grande majorité de nos sténodactylographes entrent au ministère avec l'espoir de voyager et que 44.65 p. 100 d'entre elles donnent leur démission avant d'avoir obtenu leur première affectation à l'étranger, il serait bon d'adapter le stage initial de façon que sa durée soit aussi satisfaisante pour les sténodactylographes intéressées que pour les agents au service desquels elles travaillent. Le tableau 25 révèle que la majorité des sténodactylographes optent pour un stage de quatre à six mois. Les sténodactylographes qui sont au service du Ministère depuis plus longtemps ont tendance à préférer un stage initial légèrement plus long.

Fait intéressant à noter, aucune des sténodactylographes ne pense que le stage initial devrait durer plus d'un an et 84 p. 100 d'entre elles sont d'avis qu'il ne devrait pas durer plus de neuf mois. (Voir la recommandation B9)

TABLEAU 25

"Selon vous, combien de temps devrait durer le stage initial à Ottawa?"

Groupe permutant	Durée en mois					Nombre total de réponses
	1-3	4-6	7-9	10-12	12+	
Proportion du total	13%	51%	20%	16%	-	246
Années d'ancienneté au Ministère						
Moins de deux ans	18%	40%	20%	22%	-	54
de 2 à 5 ans	17%	53%	16%	14%	-	92
de 6 à 15 ans	6%	48%	23%	23%	-	76
15 ans et plus	4%	41%	30%	25%	-	24

Un quart environ des sténodactylographes du Ministère a senti le besoin de rafraîchir ses connaissances du secrétariat après un certain temps passé au service du Ministère, comme le révèle le tableau 26. Ce besoin semble se faire le plus fortement sentir chez les sténodactylographes 3 et 4, dont l'ancienneté au Ministère varie entre 2 et 5 ans et la proportion semble décroître à mesure que l'ancienneté s'accroît et que les grades s'élèvent. (Voir la recommandation C1). On pourrait en déduire que les ST-3 et ST-4 n'ont pas toutes les connaissances voulues au moment où elles entrent au Ministère ou inversement, que les ST-6, 7 et 8 n'ont plus l'intérêt ou l'ambition voulus pour être de réelles secrétaires hors pair ou encore que les sténodactylographes de grade élevé ont acquis un degré de compétence satisfaisant et que leurs tâches journalières leur permettent de se maintenir au niveau des exigences du Ministère.

TABLEAU 26

"Avez-vous senti le besoin de rafraîchir vos connaissances dans le secrétariat?"

Groupe permutant	Oui	Non	Nombre total de réponses
Proportion du total	23%	77%	243
ST 3-4	26%	74%	95
ST 5-6	21%	79%	131
ST 7-8	17%	83%	17
Années d'ancienneté			
Moins de deux ans	19%	81%	56
de 2 à 5 ans	27%	73%	88
de 6 à 15 ans	21%	79%	78
15 ans et plus	19%	81%	21

Quelques-uns seulement des agents interrogés avaient connaissance de l'existence du cours d'introduction d'une semaine que l'on donne actuellement aux nouvelles sténodactylographes. Aucun d'entre eux n'avait fait l'expérience de travailler directement avec une sténographe qui avait suivi ce cours. Mais la grande majorité convenait de l'utilité d'un cours de ce genre et de la nécessité d'en organiser un qui donnerait une formation avant une affectation à l'étranger.

Ce cours avant une affectation était envisagé sous la forme d'un colloque d'un ou deux jours au cours duquel les sujets suivants seraient étudiés:

- les fonctions d'une secrétaire de représentation
- l'art de répondre au téléphone et d'accueillir le public
- les principes d'étiquette et de maintien

- les modèles de formules et de lettres employés uniquement dans les missions, et non à Ottawa
- les tâches consulaires ou de bureau auxquelles la sténodactylographe pourrait être priée de collaborer.

Il a été proposé également qu'un cours de ce genre comprenne une séance d'information en vue d'une affectation, au cours de laquelle seraient organisés un entretien sur la vie quotidienne d'une mission avec une personne revenue peu de temps avant de la mission en question ainsi qu'une discussion sur les objectifs de la mission avec un agent ayant déjà une certaine ancienneté et pour terminer, une cérémonie officielle de départ. (Voir la recommandation C2)

On a également proposé que ce colloque avant l'affectation ait lieu normalement avant la première affectation, mais qu'il soit facultatif pour les sténodactylographes qui en sont à leur deuxième affectation ou aux suivantes.

Les employées interrogées étaient toutes parfaitement d'accord sur la question du stage initial à Ottawa, qu'elles considèrent comme essentiel si la secrétaire veut remplir efficacement ses fonctions. Pour elles, le stage est utile à plusieurs titres:

- il permet à l'employée de se familiariser avec les formules, les lettres, les documents et les tâches courants de bureau;
- il lui donne l'occasion d'apprendre le fonctionnement de la fonction publique en général;
- il représente le premier essai d'adaptation de la sténodactylographe dont le domicile n'est pas situé dans le voisinage immédiat d'Ottawa;

- la nouvelle recrue établit des contacts avec des employés qui ont plus d'expérience, elle apprend à connaître les diverses situations qu'elle peut rencontrer au cours de sa carrière aux Affaires extérieures et peut ainsi se préparer mieux sur le plan psychologique à une vie indépendante dans un environnement étranger.

Si la formation est l'un des premiers objectifs d'un stage initial de longue durée à Ottawa, on a proposé que celui-ci permette à la sténodactylographe de travailler dans trois Directions différentes au moins (une Direction politique, une Direction opérationnelle et une Direction administrative), et que les éléments de la formation soient élaborés selon une forme légèrement plus officielle. (Voir la recommandation C7)

La plupart des agents interrogés étaient en faveur d'un stage initial de 12 mois. Les préférences individuelles variaient entre 3 mois et deux ans, mais la durée idéale était en moyenne de dix mois. Trois agents seulement pensaient que la durée du stage initial devrait varier en fonction de la personnalité et de l'expérience de l'employée en cause.

Les employées qui participaient aux discussions organisées pour le groupe permutant étaient d'avis que l'habitude actuelle de faire rester les sténodactylographes à Ottawa pendant un temps indéfini donnent à ces dernières un sentiment d'insécurité et de frustration. Les employées ne savent pas si elles ne vont pas gâcher leur argent en s'inscrivant à un cours ou en prenant un abonnement au Centre des arts. La plupart des groupes étaient d'avis qu'il serait bon d'annoncer sa première affectation à la sténodactylographe après six mois de stage et de la faire partir deux ou trois mois plus tard. (Voir la recommandation D7)

Les groupes de discussion étaient dans l'ensemble d'accord sur l'excellence du programme d'introduction actuellement employé mais estimaient qu'en plus de celui-ci, il faudrait donner à la sténodactylographe du service extérieur une formation officielle sur les questions de protocole (fonctions d'une secrétaire de représentation, étiquette internationale) de passeports et d'affaires consulaires. Avant de la laisser partir pour sa première affectation, on devrait lui faire suivre un cours d'une ou deux journées sur ces sujets et ce cours devrait également être accessible aux sténodactylographes qui partent pour les affectations suivantes à l'étranger. (Voir la recommandation C2)

Pour avoir toute la souplesse voulue dans son travail à la mission, la sténodactylographe devrait, au cours de son stage initial, travailler dans plusieurs Directions; l'idéal serait qu'elle passe dans trois Directions: une Direction opérationnelle, une Direction administrative et une Direction géographique. Si possible, la Direction géographique devrait être celle qui s'occupe de la région à laquelle la sténodactylographe sera affectée.

A la mission, le fait de passer quelque temps avec son prédécesseur a été considéré comme un point essentiel si l'on veut que la nouvelle sténodactylographe arrive à reprendre les contacts déjà établis avec le gouvernement local, etc. Cinq jours de mise au courant représentant une durée idéale. (Voir la recommandation B6)

Chaque fois que la chose paraît souhaitable et faisable, il serait bon que la sténodactylographe reçoive une formation dans la langue du pays et que ses cours commencent dès qu'elle est avisée de son affectation, c'est-à-dire trois mois avant son arrivée dans la mission. (Voir la recommandation C6)

Le groupe de discussion des non permutantes n'a pas éprouvé le besoin de parler de la formation.

6. Deuxième langue

Les problèmes afférents au bilinguisme préoccupaient gravement un grand nombre de sténodactylographes, fait qui a été particulièrement mis en lumière lors des discussions de groupe. Le tableau 27 indique la mesure dans laquelle les employées (ST) ont pris l'initiative de suivre des cours dans leur autre langue officielle.

TABLEAU 27

"Avez-vous suivi ou suivez-vous actuellement des cours de l'autre langue officielle?"

Groupe permutant	Oui	Non	Nombre total de réponses
Echantillonnage total	53%	47%	246
Francophones	23%	77%	56
Anglophones	61%	39%	190
ST 3-4	42%	58%	104
ST 5-6	59%	41%	126
ST 7-8	69%	31%	16
Age			
30 ans ou moins	39%	61%	89
31 à 40 ans	60%	40%	84
41 ans ou plus	60%	40%	73

Les employées qui commencent d'apprendre ou qui ont déjà étudié la deuxième langue officielle sont surtout des ST anglophones, plutôt des grades 5 et supérieurs, et âgées de plus de trente ans.

De toutes celles qui ont répondu "oui", 67 p. 100 ont étudié à leurs propres frais et 83 p. 100 pendant leur temps libre. Comme on l'a expliqué dans 50 p. 100 des observations, il est assez difficile dans la majorité des missions de libérer le personnel dans la journée pour des études, surtout en cette période de réductions de personnel.

Il est intéressant de noter que la majorité des sténodactylographes ne voient pas la nécessité de connaître une deuxième langue dans leur emploi actuel. Les faits à cet égard sont donnés au tableau 28, selon l'endroit, le grade et l'âge. Les observations formulées en réponse au questionnaire ont révélé qu'un certain nombre de ST actuellement à l'étranger mentionnaient à cet égard le besoin des langues étrangères. De là les 44 p. 100 de "oui" pour ce groupe.

TABLEAU 28

"Y a-t-il un besoin bien défini de connaître et d'utiliser une deuxième langue dans votre emploi actuel?"

Groupe permutant	Oui	Non	Nombre total de réponses
Echantillonnage Total	39%	61%	256
Ottawa	24%	76%	116
Etranger	44%	56%	140
ST 3-4	43%	57%	110
ST 5-6	37%	63%	129
ST 7-8	17%	83%	17
Age			
30 ans ou moins	37%	63%	95
31 à 40 ans	46%	54%	89
41 ans ou plus	30%	70%	72

Quand on leur a demandé si les mesures actuellement prises pour développer les possibilités d'utilisation d'une deuxième langue étaient suffisantes, 18 p. 100 des anglophones qui ont répondu ont dit "oui" (échantillonnage total de 166). Sur les 42 francophones qui ont répondu au questionnaire, il y a eu 21 "oui" (50 p. 100) à cette question.

Celles qui ne jugeaient pas suffisantes les mesures actuelles ont été invitées à proposer des améliorations. La proposition la plus fréquemment formulée était que le Ministère finance la formation linguistique et (ou) accorde le temps nécessaire pour recevoir cette formation. La seconde proposition, en importance, était que les ST puissent suivre un cours d'"immersion" d'un mois à leur retour au Canada après une période de service à l'étranger ou avant leur réaffectation à Ottawa. Une autre suggestion était que les ST anglophones soient affectées éventuellement à des missions francophones où elles pourraient pratiquer et parfaire leur français.

Au cours des réunions de groupe, le sujet de la deuxième langue a soulevé beaucoup de discussions, dont se dégagent les principaux points suivants:

(i) Danger pour la carrière

Le problème du bilinguisme crée deux genres de dangers pour une ST unilingue. Premièrement, l'employée a peur d'être écartée ou desservie par son unilinguisme en vue de toute promotion future. Deuxièmement, la plupart des ST savent que leur mobilité est maintenant fonction de leurs aptitudes linguistiques, un nombre croissant d'emplois à l'étranger étant réservés aux ST bilingues ou francophones.

(ii) Egalité des chances de formation

Les employées (ST) éprouvent un certain ressentiment devant le fait qu'un programme assez complet de cours de français est maintenant offert aux agents, que les ST francophones peuvent suivre des cours d'"immersion" d'anglais, mais que la ST anglophone moyenne n'a eu jusqu'ici à cet égard aucune possibilité de formation vraiment intéressante. (Voir la recommandation C4)

(iii) Utilisation

Les ST anglophones partiellement bilingues estiment qu'elles devraient avoir l'occasion de travailler dans une Direction ou mission francophone afin de perfectionner leur connaissance du français. L'argument qu'elles présentent à cet égard est que les ST francophones officiellement bilingues ont cette occasion et retirent souvent beaucoup d'avantages de leurs rapports de travail avec des collègues anglophones. (Voir la recommandation B10).

(iv) Cours techniques

Bien que le français parlé ait été jugé nécessaire, dans le cas de la plupart des emplois, pour le travail au téléphone ou le travail consulaire, il a été reconnu dans l'ensemble que la prise de dictée en sténographie française exigeait une connaissance de la grammaire, de l'orthographe, etc. beaucoup plus forte que ce que pouvaient donner les cours actuels d'"immersion" destinés aux agents; il convenait donc de mettre au point un cours spécial pour sténodactylographes. (Voir la recommandation C3).

(v) Choix des langues

Bien que la grande majorité des ST anglophones désirent vivement apprendre le français, il y a souvent conflit d'intérêt et d'exigences, les employées devant choisir entre le français et la langue du pays d'accueil. Dans bien des cas, la langue de l'endroit est jugée essentielle dans la vie normale de tous les jours et on voit même des ST partiellement bilingues perdre une bonne partie de leur français pendant qu'elles apprennent une troisième langue. (Voir la recommandation C5).

Dans le groupe non permutant, 33 p. 100 (sur 42 réponses) ont indiqué qu'elles avaient suivi ou suivaient des cours de leur deuxième langue canadienne. Là encore, la majorité le faisaient pendant leur temps

libre (64 p. 100) et à leurs propres frais. Comme l'indique le tableau 29, les ST anglophones ont été plus nombreuses à rechercher une formation linguistique. Cela ne doit pas étonner, toutefois, si l'on considère que la francophone moyenne qui réside dans la région d'Ottawa possède souvent une connaissance fondamentale de l'anglais au moment où elle quitte l'école.

TABLEAU 29

"Avez-vous suivi ou suivez-vous actuellement des cours de l'autre langue officielle?"

Groupe non permutant	Oui	Non	Nombre total de réponses
Echantillonnage Total	33%	67%	42
Francophones	23%	77%	17%
Anglophones	40%	60%	25

Il est intéressant de noter que 100 p. 100 des ST francophones non permutantes estiment que la connaissance de la deuxième langue est absolument nécessaire dans leur emploi actuel, alors que 21 p. 100 des anglophones estiment la deuxième langue indispensable. (Tableau 30)

TABLEAU 30

"La connaissance de la deuxième langue est-elle absolument nécessaire dans votre emploi actuel?"

Groupe non permutant	Oui	Non	Nombre total de réponses
Echantillonnage Total	48%	52%	49
Francophones	100%	-	17
Anglophones	21%	79%	32

Cette divergence marquée d'opinions peut être due à l'une des trois causes: les préjugés de l'un ou l'autre des groupes, ou des deux, le fait que les ST francophones occupent des emplois classés comme "bilingues" ou le fait que l'anglais est la langue prédominante au Ministère.

Un contraste d'opinions analogue se dégage de l'évaluation des programmes actuels de formation linguistique, comme l'indique le tableau 31.

TABLEAU 31

"les mesures actuellement prises pour développer la connaissance et l'utilisation de la deuxième langue sont-elles suffisantes à votre avis?"

	Oui	Non	Nombre total de réponses
Echantillonnage Total	48%	52%	33
Francophones	67%	33%	15
Anglophones	33%	67%	17

Les discussions de groupe ont révélé que les ST non permutantes s'estimaient plus manacées que les permutantes. Mais, comme ces dernières, elles connaissaient peu la politique linguistique actuelle et éprouvaient une nette jalousie à l'égard des programmes de formation destinés aux agents du Ministère. Nous proposons donc que l'on fournisse à toutes les employées des renseignements clairs, concis et faciles à comprendre au sujet des questions de formation linguistique (Voir les recommandations D3 et D4).

7. Allocations et prestations

Le questionnaire renfermait seulement un point relatif aux allocations et prestations.

TABLEAU 32

"Le régime des allocations et prestations est-il juste?"

Oui	Non	Sans opinion	Nombre total de réponses
33%	38%	29%	212

Ces chiffres ne sont ni positifs ni négatifs, mais les employées ont formulé un certain nombre d'observations sur ce qu'elles estimaient être des injustices. Voici les remarques les plus fréquentes:

- nous ne comprenons pas le régime
- les allocations ne suivent pas la hausse du coût de la vie
- nous n'avons pas d'allocations pour réceptions
- nous n'avons pas de temps libre dans la journée, c,-à-d. au cours des heures de travail, pour trouver un logement.

On doit aussi noter que la question des allocations et prestations venait au troisième rang, en importance, dans les discussions du groupe. Les groupes des permutantes ont subdivisé la question selon les aspects suivants:

(i) Compréhension insuffisante

Quatre groupes de ST ont déclaré que bien qu'elles aient eu l'occasion de lire et d'étudier les nouvelles Directives, elles trouvaient l'ensemble du régime tout à fait incompréhensible. Elles étaient d'avis que le sujet pouvait et devait être traité en anglais et en français facile à comprendre. (Voir la recommandation D8)

(ii) Niveau de vie

Trois groupes croient fermement qu'en tant qu'employées permu-
tantes, elles ont droit à une vie meilleure et à plus d'argent à l'étran-
ger en plus des indemnités qui sont conçues de manière à leur donner, à
l'extérieur, un niveau de vie analogue à celui d'Ottawa. La plupart, mais
non toutes les participantes, estiment qu'elles devraient pouvoir faire
des économies pendant leurs périodes de service à l'étranger.

(iii) Administration défectueuse

L'administration des régimes d'allocations (tant passés que
présents) a été jugée mal coordonnée, injuste, lente et sujette à l'humeur
et à l'interprétation des agents à l'extérieur et du personnel administra-
tif à Ottawa. Les plafonds des loyers de plusieurs ST ont été abaissés de
façon autocratique par les administrateurs des missions; certaines se sont vu
refuser la permission de prendre un logement qui restait dans les limites
du plafond établi, pour le motif suivant: "c'est beaucoup trop bien pour
vous". (Voir la recommandation E6)

(iv) Privilèges diplomatiques

La plupart des ST comprenaient que les privilèges accordés au
personnel non diplomatique concernant l'alcool, les cigarettes, l'essence
et les importations dépendent des lois des pays d'accueil, mais à leur
avis il conviendrait que le Ministère établisse des principes directeurs
touchant les compensations que le personnel diplomatique canadien devrait
étendre à son personnel de soutien "à titre amical". (Voir la recomman-
dation E4)

8. Problèmes de vie quotidienne dans les missions

Une question à laquelle les sténodactylographes permutantes devaient répondre concernait les difficultés exagérées qu'elles avaient éventuellement rencontrées dans leur vie quotidienne à la mission. Etant donné que les différences de caractère engendrent des réactions différentes devant des situations semblables, les personnes questionnées étaient entièrement libres d'interpréter à leur gré ces difficultés "exagérées".

TABLEAU 33

"Au cours de votre dernière (ou présente) affectation à l'étranger, avez-vous rencontré des difficultés exagérées dans le cours de votre vie quotidienne?"

Groupe permutant	Oui	Non	Nombre total de réponses
Echantillonnage Total	41%	59%	211
Age			
30 ans ou moins	50%	50%	65
de 31 à 40 ans	38%	62%	75
41 ans et plus	33%	67%	71
Ottawa	34%	66%	81
Etranger	44%	56%	130

Le tableau 33 révèle qu'à mesure que l'âge ou l'expérience de l'employée augmente, la proportion des difficultés exagérées qu'elle rencontre diminue. On peut en déduire que les sténodactylographes ayant une certaine ancienneté ont une plus grande facilité à prendre la vie comme elle vient. Les problèmes rencontrés portaient notamment sur l'inconfort des heures d'ouverture des magasins, la mauvaise qualité ou l'inexistence des transports publics, les questions de sécurité personnelle et la difficulté d'obtenir certains produits de consommation auxquels elles étaient habituées.

Dans les discussions de groupe, on s'est généralement trouvé d'accord pour dire qu'il était plus difficile pour une personne seule que pour un couple marié de tenir une maison; les sténodactylographes trouvent que les heures d'ouverture des magasins ne correspondent souvent pas avec les heures de bureau, les longues siestes de l'après-midi éliminant la possibilité de faire rapidement ses courses. Un autre problème était celui du manque de moyens de transports. En outre, les rapports des missions ont souvent été considérés comme inadaptés aux problèmes d'une personne seule car ils sont destinés en principe aux épouses des agents.

Sur les 210 employées qui ont répondu à la question "aviez-vous un domestique?" 62% ont répondu affirmativement (35% à plein temps et 65% à temps partiel).

Il est intéressant aussi de noter qu'au cours de leur dernière affectation à l'étranger, 44% (90 sur 208) des employées possédaient et conduisaient une automobile, en comparaison de 31% au cours de leur affectation à Ottawa. Le tableau 34 révèle également ce fait.

TABLEAU 34

"Comment vous rendez-vous à votre travail?"

Groupe permutant	à pied	transp. publics	taxi	partage d'auto	auto personnelle	nombre total de réponses
Ottawa	51%	38%	1%	5%	5%	105
Etranger	35%	21%	6%	8%	30%	152
Age						
30 ans ou moins	36%	27%	3%	11%	23%	70
de 31 à 40 ans	49%	27%	1%	5%	18%	85
41 ans et plus	43%	29%	7%	4%	17%	102

Pour la majorité des sténodactylographes, leur vie mondaine personnelle à l'étranger a été aussi satisfaisante qu'elle ne l'était à Ottawa, sinon plus. Voir le tableau 35. Elles n'ont pas participé activement à la vie mondaine diplomatique de la mission (89% ont répondu qu'elles n'y participaient pas ou y participaient peu, comme l'indique le tableau 36) et la plupart se sont dites satisfaites de voir les choses rester ainsi (69%). Cependant, 56 employées ont indiqué qu'elles aimeraient y participer plus activement.

TABLEAU 35

"En comparaison avec Ottawa, votre vie mondaine personnelle (non officielle) à votre dernier poste (ou votre poste actuel) était (ou est)-elle...?"

Groupe permutant	plus agréable	moins agréable	semblable	Nombre total de réponses
Echantillonnage Total	50%	25%	25%	210
ST 3-4	59%	28%	13%	71
ST 5-6	45%	24%	31%	12
ST 7-8	44%	12%	44%	16
Age				
30 ans ou moins	52%	27%	21%	65
de 31 à 40 ans	52%	26%	22%	76
41 ans et plus	48%	20%	32%	69

TABLEAU 36

"A votre dernier poste (ou poste actuel), votre participation à la vie mondaine diplomatique était-elle...?"

Groupe permutant	nulle	négligeable	modérée	active	très active	Nombre total de réponses
Echantillonnage total	18%	41%	30%	6%	5%	216
ST 3-4	12%	35%	39%	8%	6%	71
ST 5-6	22%	43%	25%	6%	4%	129
ST 7-8	12%	51%	31%	-	6%	16
Age						
30 ans et moins	17%	31%	39%	7%	6%	66
de 31 à 40 ans	19%	49%	22%	6%	4%	81
41 ans et plus	18%	42%	33%	4%	3%	69
Années d'ancienneté						
Moins de 2 ans	4%	45%	21%	21%	9%	23
de 2 à 5 ans	18%	40%	34%	4%	4%	90
de 6 à 15 ans	18%	48%	29%	3%	2%	86
15 ans et plus	22%	57%	11%	3%	7%	27

Sur 215 réponses, 72% des employées se sont déclarées modérément à très satisfaites des activités qu'elles avaient en dehors de leur travail dans leur dernier poste ou leur poste actuel.

Dans les missions, les employées se sentaient, dans une certaine mesure tout au moins, comme faisant partie de la grande "famille" d'Ottawa.

9. Logement

Comme on peut le constater au tableau 37, la majorité des sténodactylographes permutantes trouvent que le logement et les services sont plus onéreux qu'elles le prévoyaient.

TABLEAU 37

"A l'étranger, avez-vous trouvé le logement et les services...?"

Groupe permutant	Plus coûteux que prévu	Comme prévu	Moins coûteux que prévu	Nombre total de réponses
Echantillonnage total	58%	39%	3%	213

En ce qui concerne la qualité de leur logement à la mission, 92% des employées l'ont trouvée "excellente", "satisfaisante" ou "moyenne" et 4% seulement se sont dites non satisfaites. Dans 12% des cas, le logement appartenait au gouvernement, il était loué à la Couronne dans 28% des cas et les 60% restants avaient un bail privé ou n'avaient pas de bail.

On peut constater, d'après le tableau 38, que dans les missions un très petit nombre d'employées louent ou possèdent leur mobilier. Cependant, les sténodactylographes qui le font tendent à être celles qui ont le plus d'ancienneté.

TABLEAU 38

"Les meubles sont ou étaient-ils fournis par ...?"

Groupe permutant	Le gouvernement	le propriétaire	une société de location	vous-même	Nombre total de réponses
Echantillonnage total	36%	44%	6%	14%	235
Années d'ancienneté					
Moins de deux ans	52%	28%	12%	8%	25
de 2 à 5 ans	36%	53%	3%	8%	90
de 6 à 15 ans	30%	49%	7%	14%	87
15 ans et plus	36%	25%	3%	36%	33

Les discussions de groupe ont révélé que la rareté ou l'absence de logements convenables est l'un des principaux soucis des sténodactylographes et les groupes étaient d'accord en grande majorité pour dire que des logements loués par le gouvernement devraient être fournis dans toutes les missions. Cependant, elles ont aussi marqué une répugnance certaine pour le mode de vie en "ghetto" qu'impliquent les immeubles d'appartements qui appartiennent au gouvernement ou sont loués par lui et les maisons louées par la Couronne et groupées dans la même rue ou dans le même quartier. Un groupe a également déclaré que les personnes seules étaient victimes d'une discrimination, car on ne leur rembourse que les frais de dix jours d'hôtel à leur arrivée à la mission alors qu'un couple marié, dont la femme peut consacrer 100 p. 100 de son temps à la recherche d'un logement, a droit à 21 jours. (Voir la recommandation E2)

A Ottawa, le logement a été également considéré comme un problème sérieux, car les loyers sont élevés et les appartements d'un prix abordable ne sont pas faciles à trouver à une distance convenable des divers édifices

du Ministère. Les propriétaires d'Ottawa semblent refuser de plus en plus souvent l'insertion dans le bail d'une clause diplomatique, ce qui peut soulever des problèmes importants pour une employée qui revient à Ottawa pour une durée indéterminée. (Voir la recommandation E1)

10. Bureaux d'Ottawa

Le groupe de discussion des sténodactylographes non permutantes a placé au deuxième rang de ses préoccupations après les promotions le problème de la qualité et de l'état des bureaux d'Ottawa. Les employées ont indiqué que les installations sont extrêmement déprimantes, en particulier celles de l'édifice Daly. Elles étaient d'avis que cet environnement conduit à la démoralisation, surtout pour celles qui ne peuvent normalement espérer travailler dans des bureaux plus modernes à l'étranger. Elles ont toutes été d'accord pour dire que le nouvel édifice des Affaires extérieures améliorerait considérablement les conditions de travail mais on a exprimé la crainte de voir les équipes de dactylographie condamnées de nouveau à travailler dans des bureaux intérieurs sans fenêtres. (Voir la recommandation E5)

11. Matériel de dictée

Cinquante p. 100 des sténodactylographes permutantes ont dit avoir l'occasion d'utiliser les machines à dicter. Cependant, un très petit nombre les utilise fréquemment. On se rendra compte en regardant le tableau 39 que ces machines sont employées un peu plus souvent à l'étranger.

TABLEAU 39

"Dans l'affirmative, les utilisez-vous...?"

Groupe permutant	fréquemment	quelquefois	presque jamais	Nombre total de réponses
Echantillonnage total	11%	24%	65%	123
Ottawa	7%	27%	66%	70
Etranger	17%	19%	61%	53

Les deux grandes objections soulevées contre l'emploi plus fréquent des machines à dicter concernant la perte progressive de la sténographie et l'inaptitude des agents à dicter à la machine. Deux solutions ont été proposées au cours des discussions de groupe, l'une étant que la sténodactylographe prenne la dictée en sténographie à partir de la bande magnétique et qu'elle la transcrive ensuite, et l'autre étant que les agents reçoivent une formation officielle dans l'emploi des machines à dicter.

Sur les 25 agents interrogés, sept seulement utilisaient quelquefois des machines à dicter, mais 14 étaient d'avis que l'on devrait les utiliser plus souvent. Neuf d'entre eux ont parlé de l'utilité que présenterait une formation quelconque sur l'emploi des machines à dicter, qui permettrait d'apprendre non seulement le maniement de la machine en question mais aussi les techniques spéciales de dictée ou les habitudes

que l'on doit acquérir à cet effet. Tous étaient d'accord pour dire que même si cette formation ne réussissait pas entièrement à changer les habitudes de travail bien établies des agents qui ont une longue carrière derrière eux, elle serait certainement très efficace pour inculquer de bonnes habitudes de travail aux agents plus jeunes. (Voir la recommandation C10)

Parmi les sténodactylographes non permutantes, environ la moitié (52 p. 100) ont droit aux machines à dicter; et sur cette proportion, 61 p. 100 ne les emploient presque jamais. Ce groupe n'est cependant pas opposé à l'utilisation des machines à dicter puisque 60 p. 100 des employées interrogées (23 personnes) sont en faveur de cette utilisation et 7 seulement (19%) sont contre. Ces chiffres traduisent sans doute l'idée que si elles emploient une machine à dicter, elles pourraient un jour accéder à la classification ST-3. Ceci est confirmé par l'entrevue qui a eu lieu avec le groupe non permutant, les sténodactylographes considérant la transcription à partir des bandes magnétiques comme plus difficile que la simple copie dactylographique et estimant que cette transcription devrait peut-être être confiée à la catégorie des ST-3. (Voir la recommandation A8)

Le groupe non permutant a aussi proposé que les agents reçoivent une formation en vue de l'emploi des machines à dicter.

12. Les sections de transcription

Les conclusions qui se dégagent du questionnaire et des groupes de discussion aboutissent à des contradictions sur le sujet du travail en équipes.

TABLEAU 40

"Que pensez-vous des salles de transcription?"

Groupe des non permutantes	
J'aime y travailler	4%
Je ne m'y oppose pas	26%
Je n'aime pas beaucoup y travailler	23%
Je n'aime pas du tout y travailler	30%
Aucune observation - ne se prononce pas	
Nombre total de réponses	48

Comme le montre ce tableau, 53 p. 100 n'aiment pas beaucoup ou n'aiment pas du tout l'idée de travailler dans une salle de transcription. Les groupes interrogés n'ont cependant pas manifesté beaucoup d'opposition à cette sorte de travail, tout en faisant observer que la répartition du travail n'était pas toujours effectuée équitablement dans ces sections.

Parmi les réponses au questionnaire reçues du groupe des permutantes, 12 p. 100 déclarent qu'il leur est égal ou même qu'elles aiment l'idée de travailler en salle, alors que 76 p. 100 sont contre ou tout à fait contre. Les 12 p. 100 qui restent n'ont jamais travaillé dans une salle de transcription et n'ont pas fait d'observations.

La grosse majorité des agents interrogés a eu une réaction tout à fait contraire à l'idée des salles de transcription. Les principaux arguments que l'on a exposés étaient les suivants:

- elles tendent à déshumaniser et à faire de la sténo-dactylographe un simple accessoire de la machine, destiné à copier et à taper, ce qui conduit à la démoralisation.
- elles empêchent l'épanouissement de bonnes relations de travail entre l'agent et la secrétaire.
- elles font perdre du temps à l'agent, du fait qu'il doit former chaque employée de l'équipe à ses habitudes personnelles de travail.

Aucun des agents interrogés n'avait eu l'occasion de travailler dans un régime de transcription qui fonctionnât d'une façon absolument satisfaisante, mais quelques-uns ont reconnu que les salles de transcription pourraient se révéler utiles dans une très grosse direction ou dans une direction où l'on n'a besoin que d'un personnel de copistes des échelons ST 1 et ST 2.

13. Recrutement

Bien que l'on n'ait pas parlé officiellement du recrutement dans le questionnaire ni ailleurs, les observations adressées avec le questionnaire ont permis d'enregistrer un nombre considérable de réactions; il en est de même des groupes de discussion et des sténodactylographes prises individuellement. La plupart des sténodactylographes qui ont manifesté de l'inquiétude sur ce point estimaient que l'agent chargé du recrutement devrait être plus réaliste et que l'on devait dire toute la vérité aux postulantes sur des sujets tels que: le travail que l'on attend d'elles à Ottawa et à l'étranger, la durée de l'affectation de début, la possibilité de pouvoir choisir soi-même la mission dans laquelle on désire être affecté et peut-être quelques-unes des difficultés que comporte sur les plans social, médical ou politique le service à l'étranger. Il convient néanmoins de noter qu'une proportion importante de ces observations a été formulée par des femmes qui avaient été elles-mêmes recrutées il y a de nombreuses années et que nombre de remarques se fondaient sur des genres de situations dont on avait seulement "entendu parler" et qui avaient sans doute été exagérées chaque fois qu'on les répétait.

En se fondant sur l'analyse de 325 demandes d'emplois à laquelle elle a procédé en 1968, la section de l'emploi indique que sur 10 postulantes, on accorde en moyenne des entrevues à 4, que 2 sont qualifiées et qu'on leur offre un emploi, et qu'une seule accepte cet emploi. Sur celles qui décident de ne pas accepter l'emploi qui leur est offert, 28 p. 100 le font parce que les traitements qu'on leur offre sont trop bas.

Un nombre considérable d'excellentes recrues en puissance sont également découragées par le fait que l'on attend d'elles qu'elles prennent à leur charge les frais de leur transport et de celui de tous

leurs effets personnels à Ottawa lorsqu'elles s'y présentent pour la première fois. On devrait donc envisager de recruter les sténodactylographes non seulement à un niveau de traitement plus élevé, mais aussi de rembourser les nouvelles recrues de ce groupe de leurs frais de déménagement. (Voir la recommandation E3)

La section de l'emploi indique aussi qu'il y a actuellement une forte demande d'employées hautement qualifiées et bien motivées, particulièrement en ce qui concerne les sténographes bilingues, qui peuvent souvent obtenir des traitements nettement plus élevés dans le secteur privé et se permettre de payer ainsi leurs frais de voyage au lieu où elles choisissent de passer leurs vacances. Il apparaît également que le recrutement effectif s'amenuiserait à un niveau dangereusement bas si les agents chargés du recrutement devaient en fait s'efforcer d'attirer l'attention des candidates sur les vérités les moins agréables du service à l'étranger et de la carrière d'une sténodactylographe en général. Quoiqu'il en soit, on n'exprime ou on ne sous-entend aucune contre-vérité au cours des entrevues qui ont lieu aux fins de recrutement et c'est dans l'évanouissement progressif des espoirs et de la vue séduisante des choses qu'avait au début la postulante qu'il faut rechercher la cause de beaucoup de désappointements ultérieurs. Il semble donc logique que le Ministère continue de s'en tenir à ses pratiques actuelles quant au recrutement jusqu'au moment où les aspects les plus négatifs du régime de la permutation, de l'organisation de la carrière et des conditions de travail se seront estompés.

14. Démissions

On a envoyé des questionnaires à 90 sténodactylographes qui avaient quitté les Affaires extérieures dans l'année et demie qui venait de s'écouler. On a reçu 39 réponses, ce qui représente 43 p. 100 de ce groupe.

1. Description de celles qui ont répondu

L'échantillonnage se composait de 33 sténodactylographes anglophones et de 6 francophones. Les tableaux qui suivent indiquent leur âge, la durée de leur expérience, leur classification et le nombre de leurs affectations dans des missions:

TABLEAU 41

a) Répartition par âge (à la date de la démission)

Age	Moins de 22 ans	22-25 ans	26-30 ans	31-40 ans	41-50 ans	Nombre total des réponses
%	10%	39%	33%	12%	5%	39

b) Durée du service

Durée	Moins de 6 mois	6 à 12 mois	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 5 ans	5 ans	Nombre total des réponses
%	8%	18%	20%	18%	26%	10%	39

c) Classification

Grade	ST-1	ST-2	ST-3	ST-4	ST-5	ST-6	Nombre total des réponses
%	2%	15%	48%	20%	10%	2%	39

d) Nombre d'affectations dans des missions

Affectations	0	1	2	3	4	Nombre total des réponses
%	39%	39%	12%	5%	5%	39

On peut en conclure que celles qui ont répondu ont moins de 30 ans, qu'elles avaient de 6 mois à cinq ans de service, que leurs grades se situaient entre ST-2 et ST-5, et qu'elles avaient été affectées une fois, ou pas du tout, à l'étranger.

2. Situation actuelle

Deux tiers de ces femmes travaillent encore en qualité de sténographes ou de secrétaires (cinq d'entre elles étant encore dans la fonction publique). Un tiers d'entre elles sont maintenant mariées et 40 p. 100 vivent dans leur ville d'origine.

Sur celles qui travaillent encore, 63 p. 100 (soit 18) sont plus satisfaites ou beaucoup plus satisfaites de leur emploi actuel que de celui qu'elles avaient aux Affaires extérieures.

Leurs observations négatives à ce sujet sont notamment les suivantes: j'ai plus de responsabilités ici (8 réponses) - on travaille moins sur les nerfs (2 réponses) - ici, on ne me considère pas comme

faisant partie du matériel - le traitement est meilleur, l'ambiance et les collègues sont plus agréables. Les observations positives sont notamment les suivantes: mon travail au Ministère était plus intéressant - je regrette la connaissance que nous avons de l'actualité politique.

3. Raisons de leur démission

On a demandé aux femmes si elles pouvaient donner de façon très nette la raison pour laquelle elles avaient quitté le Ministère. Les raisons qui ont été données plusieurs fois sont: le mariage (9 réponses) - l'ennui (5 réponses) - l'utilisation incomplète des compétences (3 réponses) - un exposé inexact des faits par l'agent chargé du recrutement (3 réponses) - le retard dans l'affectation à l'étranger (2 réponses) - le conflit des personnalités dans une mission (2 réponses) - on me traitait comme une machine (2 réponses).

On leur a ensuite donné une liste des facteurs qui auraient pu se rattacher aux raisons pour lesquelles elles avaient quitté le Ministère et on leur a demandé de ranger par ordre d'importance les cinq facteurs principaux dans leur cas particulier.

TABLEAU 42

Eléments qui ont influé sur la décision prise par la sténodactylographe de quitter le Ministère. Par ordre de priorité, c'est-à-dire pour la première, la seconde, la troisième, la quatrième et la cinquième raison, on a attribué respectivement 5, 4, 3, 2 et 1 point.

POINTS	FACTEURS
76	Utilisation incomplète des compétences
51	Retard dans l'affectation à l'étranger
48	Absence de considération de la part des agents
46	Mariage
37	Traitement insuffisant
24	Simple travail de dactylographie
20	Je n'ai pas obtenu la (les) mission (s) que je désirais réellement
19	Tâches excédant le travail normal d'une sténodactylographe
18	Manque d'attrait des bureaux d'Ottawa
15	Je voulais changer de profession
13	Je voulais reprendre des études
10	Trop d'heures supplémentaires à l'étranger
10	Je voulais trouver un mari qui me convienne
10	J'étais fatiguée de permuter, de déménager et de m'installer

Il convient de remarquer que les statistiques ci-dessus expriment l'opinion personnelle de personnes qui ont choisi de coopérer avec leur ancien employeur aux fins de la présente étude. Une analyse plus complète et sans doute plus valable des démissions ne serait possible que si l'on instaurait d'une façon uniforme et

systematique un programme d'entrevues lors des départs. Ce programme pourrait être instauré en ce qui concerne les employés de toutes les classifications et il apporterait une aide précieuse dans la détermination des problèmes qui se posent alors qu'ils n'en seraient qu'à leur stade de début. (Voir la recommandation D8)

RECOMMANDATIONS ET PROPOSITIONS DE MISE EN OEUVREA. Réforme du personnel des sténodactylographes

La présente étude montre que toutes les sténodactylographes du Ministère s'inquiètent surtout de l'avenir de leur carrière et de leurs possibilités d'avancement. Bien qu'il soit impossible de prévoir l'avancement à l'intérieur de ce groupe professionnel et que les chances pour toutes les sténodactylographes de trouver un emploi en dehors de celui-ci aient été strictement limitées, il semble que celles de la catégorie non permutante aient été victimes dans le passé d'une discrimination particulière, les occasions d'avancement leur ayant été mesurées avec une relative parcimonie et peu d'efforts ayant été accomplis pour mettre à profit les compétences et les capacités qu'elles pouvaient avoir.

Il ne fait pas de doute que l'on peut faire une nette distinction entre le travail à l'étranger et le travail dans le pays, tant en ce qui concerne la nature du travail en lui-même que les conditions dans lesquelles il est effectué. Il semble même qu'il y ait une distinction encore plus nette entre les sortes d'employés qui réussissent et donnent de bons résultats dans ces deux environnements. Il s'ensuit par conséquent qu'il devrait y avoir, tant dans l'intérêt du Ministère que dans celui des employées, un personnel et des modalités de carrière distincts pour les deux groupes des employées permutantes et non permutantes. Chaque groupe devrait assurer des chances d'avancement à des postes comportant des responsabilités accrues, assortis de traitements correspondants, et fournir un point de départ solide qui permettrait aux titulaires ayant les qualités requises de monter en grade en passant dans d'autres groupes.

Pour atteindre une meilleure efficacité, le statut révisé devrait se fonder sur une nouvelle classe, soit le sous-groupe des sténodactylographes des services à l'étranger, à propos duquel nous ferons plus tard une proposition détaillée. Entre temps, il est néanmoins possible d'adopter le principe de l'établissement de groupes distincts en respectant les normes actuelles de classement qui rattachent le niveau des secrétaires sténodactylographes au rang et au grade de l'agent pour lequel elles travaillent. Une révision de statut qui refléterait dans les niveaux d'affectation du personnel du Ministère les nouvelles classifications de l'administration à l'étranger assurerait aux sténodactylographes de meilleures perspectives d'avenir dans leur carrière.

Le tableau 43 montre comment la modification des effectifs pourrait se présenter si le Conseil du Trésor accepte les équivalences de grade proposées par le Ministère.

TABLEAU 43

ETRANGER

Grade administ. à l'étranger (FA)	Grade équivalent sténo-dactylo	Nombre d'emplois de sténo-dactylo à l'étranger dans l'avenir	Nombre actuel d'emplois de sténo-dactylo à l'étranger	Différence en plus ou en moins
FA-5	ST-8	11	9	+ 2
FA-4	ST-7	27	8	+ 20
FA-3	ST-6	69	83	- 14
FA-2	ST-5	26	26	0
FA-1	ST-4	48	56	- 8
		<u>181</u>	<u>182</u>	

Si l'on appliquait à Ottawa les mêmes principes de classification, le schéma de carrière pour le siège du Ministère se présenterait comme il est indiqué dans le tableau 44.

TABLEAU 44

OTTAWA

Grade administ. à l'étranger (FA)	Grade équivalent sténo-dactylo	Nombre d'emplois de sténo-dactylo à Ottawa dans l'avenir	Nombre actuel d'emplois de sténo-dactylo à Ottawa	Différence en plus ou en moins
FA-5	ST-8	7	5	+ 2
FA-4	ST-7	12	5	+ 7
FA-3	ST-6	40	26	+ 14
FA-2	ST-5	39	46	- 7
FA-1	ST-4	47	88	- 41
et autres	ST-3	55	18	+ 37
	ST-2	57	69	- 12
	ST-1	17	17	
		<u>274</u>	<u>274</u>	

Le tableau 45 montre ce que serait le personnel à Ottawa si l'on appliquait strictement le régime actuel de rattachement au rang de l'agent pour lequel on travaille (régime commun à la plupart des emplois dans les autres ministères) au siège du Ministère.

TABLEAU 45

Titre et rang de l'agent	Grade équivalent sténo-dactylo	Nombre d'emplois dans l'avenir	Nombre actuel d'emplois	Différence en plus ou en moins
Ministre	ST-8	2	2	0
Sous-secrétaire et associé	ST-8	2	3	1
Sous-secrétaire adjoint	ST-7	5	5	0
Directeurs de direction générale	ST-6	19	26	- 7
Chefs de direction	ST-5	37	46	- 9
Autres	ST-4	53	88	- 35
	ST-3	63	18	+ 45
	ST-2	74	69	+ 5
	ST-1	19	17	- 2
TOTAL		274	274	

Afin d'assurer des perspectives de carrière au groupe des non permutantes, de même que pour assurer la nécessaire continuité du travail à Ottawa, il conviendrait de réduire au minimum le nombre des emplois de permutantes au siège du Ministère. Seuls devraient rester permutants les emplois pour lesquels il faut parfois se retremper dans l'atmosphère canadienne, les emplois temporaires dans une équipe et ceux que nécessite la formation initiale des membres du groupe des permutantes. La division qui en résulterait entre emplois permutants et non permutants à Ottawa est indiquée au tableau 46. Celui-ci se fonde sur la modification que nous proposons du personnel actuel en envisageant le rattachement aux nouveaux grades de l'administration à l'étranger et il comprend également les emplois de formation et les emplois temporaires dans une équipe. Le tableau 47 montre les résultats auxquels on arrive en appliquant le régime actuel de rattachement au rang de l'agent pour lequel on travaille.

Le tableau 48 montre l'ensemble des effectifs que nous proposons pour les emplois à Ottawa et à l'étranger, par rapport aux effectifs actuels.

Tous les tableaux qui montrent les emplois au siège du Ministère devront être modifiés si la proposition concernant le transfert des emplois de secrétaire divisionnaire au groupe des commis de bureau que nous développons plus loin dans le présent chapitre est suivie d'effet.

TABLEAU 46

EMPLOIS PERMUTANTS ET NON PERMUTANTS A OTTAWA

Grade sténo-dactylo	Grade équivalent administ. étranger (FA)	Emplois permutants			Emplois non permutants	Total général pour Ottawa
		Pour assurer la permutation ¹	Équipe de formation et de suppléance	TOTAL		
ST-8	FA-5	2		2	5	7
ST-7	FA-4	6		6	6	12
ST-6	FA-3	14		14	26	40
ST-5	FA-2	5	4 équipe de suppléance	9	30	39
ST-4	FA-1		15 formation	15	32	47
ST-3					55	55
ST-2					57	57
ST-1					17	17
TOTAUX		27	19	46	228	274

¹ Un emploi à Ottawa pour cinq emplois à l'étranger.

TABLEAU 47

EMPLOIS À OTTAWA FONDÉS SUR LE RÉGIME ACTUEL DE RATTACHEMENT
A L'AGENT

Grade sténo- dactylo	Emplois permutants		TOTAL	Emplois non permu- tants	Total général	31 août 1970 Personnel non per- mutant
	Pour assurer la per- mutation	Equipe de for- mation et de suppléance				
ST-8	2		2	2	4	2
ST-7	6		6	0	6	0
ST-6	14		14	5	19	1
ST-5	5	4 équipe de supplé- ance	9	27	36	2
ST-4		15 formation	15	38	53	4
ST-3				63	63	6
ST-2				74	74	69
ST-1				19	19	17
TOTAUX	27	19	46	228	274	101

TABLEAU 48

EFFECTIFS PROPOSÉS FONDÉS SUR LA NOUVELLE ÉQUIVALENCE
ADMINISTRATION A L'ÉTRANGER - STÉNOGRAPHES

Grade sténo-dactylo	Emplois permutants à l'étranger	Emplois permutants à Ottawa	Total des emplois permutants	Emplois non permutants	Total général	31 août 1970 Personnel total
ST-8	11	2	13	5	18	13
ST-7	27	6	33	6	39	13
ST-6	69	14	83	26	109	109
ST-5	26	9	35	30	65	72
ST-4	48	15	63	32	95	144
ST-3				55	55	18
ST-2				57	57	69
ST-1				17	17	17
TOTAUX	181	46	227	228	455	455

TABLEAU 49

EFFECTIFS PROPOSÉS FONDÉS SUR LE RÉGIME ACTUEL DE
RATTACHEMENT A L'AGENT

Grade sténo-dactylo	Emplois permu- tants à l'étranger	Emplois permu- tants à Ottawa	Total des emplois permu- tants	Emplois non permu- tants	Total géné- ral	31 août 1970 Personnel total
ST-8	11	2	13	2	15	13
ST-7	27	6	33	0	33	13
ST-6	69	14	83	5	88	109
ST-5	26	9	35	27	62	72
ST-4	48	15	63	38	101	144
ST-3				63	63	18
ST-2				74	74	69
ST-1				19	19	17
TOTAUX	181	46	227	228	455	455

Le détail de l'effectif définitif du personnel avec les grades des emplois dans le pays et à l'étranger sera fixé après discussions avec le Conseil du Trésor. Les tableaux qui précèdent n'en fournissent pas moins une image exacte du pourcentage et de la proportion d'emplois et de grades qui seront nécessaires pour donner effet aux principales recommandations qui concernent le nouveau statut des sténodactylographes. En dépit du fait qu'il ne sera peut-être pas possible d'obtenir un accord sur les chiffres optimums que nous proposons dans les tableaux 43 et 44, nous n'en restons pas moins optimistes sur l'amélioration considérable de l'organisation de l'emploi qui en résultera.

L'intégration actuellement en cours des services de soutien à l'étranger nécessitera la remise à jour de ces tableaux pour qu'ils soient en conformité avec les emplois et le personnel venant d'autres ministères qui seront affectés aux Affaires extérieures. On ne prévoit pas de problèmes particuliers à cet égard. Manifestement, il convient cependant de procéder à cette intégration des sténodactylographes avec beaucoup de doigté afin de convaincre à la fois celles qui sont transférées et celles qui sont déjà au Ministère que l'on tient compte de leurs intérêts dans l'immédiat et à longue échéance.

Une recommandation importante du présent rapport, à laquelle nous avons fait allusion ci-dessus, est qu'il convient d'établir un nouveau sous-groupe dans la classification. Ce sous-groupe ne devra englober que les fonctions remplies par les sténodactylographes à l'étranger, lesquelles devront être décrites de telle façon qu'elle fassent ressortir clairement les aspects essentiels aussi bien du travail d'une secrétaire-sténographe d'un service à l'étranger que les conditions dans lesquelles elle doit effectuer son travail. Le nouveau régime devra tenir compte de la proportion relativement importante de travail de bureau qui entre dans ces fonctions, ce qui est particulièrement le cas dans les petites missions, de même que des responsabilités importantes qui incombent en général à ces employées. Ce nouveau régime de classification ouvrirait des espoirs positifs d'avancement dans la carrière et permettrait une utilisation plus efficace des compétences.

Nous proposons dans ce régime un sous-groupe qui ne comporterait que trois grades: les FS-ST 1 (secrétaire des services à l'étranger, grade 1), FS-ST 2 et FS-ST 3. Le premier grade équivaldrait aux grades actuels ST-4 et 5, le second grade aux grades actuels ST-6 et 7 et le troisième grade au grade actuel ST-8; les tranches de traitement seraient

à peu près les mêmes, à cette différence près que les traitements du grade FS-ST 3 monteraient légèrement au-dessus de ceux de l'actuel grade ST-8.

Le grade FS-ST 3 s'appliquerait aux employées travaillant directement sous les ordres des chefs des "super-missions" (comportant 10 à 12 emplois), le grade FS-ST 2 engloberait tous les emplois de secrétaires des chefs de mission à l'exception des "super-missions" et le grade FS-ST 1 comprendrait tous les autres emplois de secrétaire ou de sténographe dans les missions.

Cette proposition permettrait à la direction d'agir avec une grande souplesse dans les nominations et les affectations et de faire concorder immédiatement et facilement l'emploi avec le titulaire. Cela permettrait aussi de réduire le mécontentement qui se manifeste actuellement d'une manière évidente du fait que les emplois ne sont pas entièrement pourvus et éliminerait presque complètement les problèmes soulevés par les traitements de suppléance dans les services permutants.

Cette recommandation pourrait avoir une influence très puissante sur la politique du personnel du Ministère car, si elle peut être mise en oeuvre avec succès, les principes qu'elle met en jeu pourraient peut-être s'étendre à d'autres groupes professionnels et à toutes les conditions d'emploi qui s'y rattachent. Cette recommandation, si elle est adoptée, pourrait aussi avoir un effet bénéfique sur l'intégration des services de soutien à l'étranger et au siège du Ministère. Nous reconnaissons que l'acceptation et la mise en oeuvre de cette recommandation peuvent demander quelque temps, car il faudra obtenir l'accord du Conseil du Trésor, de la Commission des relations de travail dans la Fonction publique et du syndicat. Ces difficultés ne devraient pas

cependant nous décourager de poursuivre activement le but que nous sommes fixé dans ce domaine.

Ainsi que nous l'avons fait remarquer précédemment, nous proposons que tous les emplois à Ottawa soient de nature non permutante. Deux conditions doivent être remplies pour que cette proposition puisse être mise efficacement en pratique. Tout d'abord, les fonctions de l'équipe de soutien doivent être organisées de telle façon qu'elles permettent d'utiliser ces employées dans les meilleures conditions; en second lieu, elles doivent être organisées pour permettre de fournir à ces employées un travail qui présente plus d'intérêt et autorise des chances de progression raisonnable dans la carrière.

Il est bien évident que l'on n'a pas apporté dans le passé une attention suffisante à la détermination logique des aptitudes qui devaient être exigées pour les services de soutien. Il semble que le nombre et le grade des emplois attribués aux diverses directions ait été fixé un peu au hasard. L'habitude qui s'est instaurée d'utiliser un nombre important d'emplois et de titulaires permutants, de telle façon que la qualification devant être exigée pour un travail donné est difficile à fixer et à réaliser, n'a rien fait pour arranger les choses. Il conviendrait, au moment de l'établissement des prévisions annuelles, d'apporter un soin plus attentif à l'étude et à l'analyse des besoins des services de soutien et à une répartition des emplois qui corresponde à ces besoins. Nous avons remarqué, par exemple, qu'en dépit d'une augmentation substantielle du nombre des emplois d'agents des services à l'étranger dans les prévisions pour 1971-72, on n'a pas prévu d'emplois supplémentaires de sténodactylographes pour assister ces agents.

Nous recommandons que chaque ensemble ayant son organisation propre qui est d'une dimension raisonnable et se suffit fondamentalement

à lui-même, comme par exemple les bureaux de compétence géographique ou les directions importantes telles que l'Affectation du personnel et les Affaires consulaires, réorganisent complètement leur personnel de soutien sur le principe d'une équipe d'ensemble. Chaque équipe serait placée sous la direction d'un chef de bureau qui remplacerait la secrétaire divisionnaire qui existe actuellement. Ces emplois comporteraient des responsabilités accrues et devraient être classés dans le groupe des commis de bureau. La titulaire elle-même n'aurait pas pour fonctions d'assurer un travail de secrétariat pour un agent supérieur mais aurait la charge de faire en sorte que tous les services de soutien soient mis au service de tous les agents. L'équipe-type comprendrait un chef de bureau, une sténodactylographe expérimentée assurant le secrétariat du directeur ou du directeur général, des sténographes et des secrétaires pour les autres bureaux, de même que des copistes ou des dactylographes et des commis suivant les besoins du service. Une telle organisation faciliterait l'emploi des membres de l'équipe de soutien au niveau qui est le leur et permettrait d'assurer avec le maximum de souplesse le service de l'équipe dans son ensemble. Elle éliminerait la nécessité d'employer des secrétaires expérimentées à des travaux de copie et d'en faire des "ingénieurs" de machines à photocopier et de plus fournirait, à des employées plus jeunes et moins expérimentées l'occasion d'accroître leur expérience en acquérant des connaissances à l'occasion du travail lui-même auprès de leurs aînées. Elle apporterait la plupart des avantages que l'on attribue à l'emploi des équipes de dactylographes sans en comporter le désagrément d'affectations impersonnelles et répétées qui sont le cauchemar des sténographes travaillant dans de telles équipes. Les organismes de moindre importance devraient mettre au point une

organisation fondée sur la notion d'équipe et répondant à leurs besoins particuliers.

Nous recommandons d'encourager un usage plus large des machines à dicter, cette pratique ayant dans de nombreux cas fait la preuve de son efficacité et de son rendement. Bien que nous nous rendions compte qu'il existe des situations ou des occasions dans lesquelles il n'est pas opportun de se servir de machines, il n'en reste pas moins vrai qu'il y a eu au Ministère des domaines importants dans lesquels on pourrait en faire un usage beaucoup plus large qu'actuellement. Par voie de conséquence, il conviendrait de créer un nombre plus important d'emplois de copistes au niveau ST-3 pour répondre à l'accroissement du volume de travail. On a découvert également qu'une proportion considérable des sténographes et des secrétaires estime que l'on n'utilise pas pleinement leurs capacités. Ceci constitue, du point de vue de la gestion, un gaspillage de main-d'oeuvre. Il conviendrait donc d'examiner avec soin l'éventualité de reclasser un certain nombre d'emplois au siège du ministère. En admettant que 45 p. 100 des ST-4 que nous avons actuellement à Ottawa ne sont pas pleinement employées, il semble logique de revoir la classification des ST-4 dans une proportion pouvant aller jusqu'à 45 p. 100 pour les faire repasser dans la catégorie ST-3. Ces emplois pourraient être pourvus au moyen d'employées non permutantes dont les impératifs de carrière constituent peut-être un problème moins critique et dont les aspirations ne visent pas si haut. Pour celles qui désirent réellement s'élever, ce grade serait un excellent terrain de formation et constituerait un pont entre le grade de dactylographe et celui de sténographe.

Comme on peut le voir sur le tableau 47, les effectifs que nous proposons assureraient des espoirs de carrière raisonnables aussi

bien aux sténodactylographes permutantes que non permutantes à l'intérieur du groupe. Néanmoins, tout régime de progression dans la carrière et l'avancement du personnel doit s'appliquer également aux deux groupes. On n'a accordé que trop peu d'attention dans le passé aux employées non permutantes et il en est résulté que les intérêts du Ministère ont été moins bien servis. Il conviendra, pour les deux groupes, de porter les efforts sur les activités de formation et de perfectionnement, car c'est par ce moyen que l'on obtiendra et que l'on conservera des employées plus productives et plus efficaces.

Il faut donner à la direction de l'Affectation du personnel des moyens plus étendus afin qu'elle puisse apporter une attention plus grande aux besoins de chacune de ces employées prise individuellement. Les agents ont naturellement un rôle important à jouer et il conviendrait de les encourager à s'intéresser de plus près aux relations de supérieur à subordonné. Les agents de l'Affectation du personnel et les fonctionnaires qui sont dans la ligne hiérarchique auraient à travailler en équipe à ces tâches.

Afin de permettre des possibilités supplémentaires d'avancement au-delà du niveau supérieur du groupe des sténodactylographes, nous recommandons que les emplois d'AS 1 (services administratifs), AS 2 et AS 3 qui existent actuellement fassent l'objet d'un examen en vue de déterminer lesquels d'entre eux pourraient logiquement être reclassés dans les grades CR 5 (commis de bureau), CR 6 ou CR 7. Si un certain nombre de ces emplois pouvait être reclassé dans ces catégories, cela pourrait ouvrir aux sténodactylographes, aux CR et à la nouvelle catégorie des FS-ST (sténodactylographes des services à l'étranger) de nouvelles possibilités d'avancement. Cette proposition est conforme au principe

qu'un corps d'agents pourrait se développer par suite de la mise en place du nouveau groupe des FA (agents de service à l'étranger) et procurerait un instrument utile pendant l'intégration des services canadiens à l'étranger.

Il est bon de noter que le service des délégués commerciaux du ministère de l'Industrie et du Commerce applique avec succès, depuis quelque temps, un régime d'avancement qui a fait progressivement participer les sténodactylographes, les CR et les AS des grades inférieurs aux mouvements du personnel permutant.

Pour équilibrer la grande diversité de sommes de travail que l'on doit fournir dans les différentes directions du siège du Ministère, nous recommandons d'attacher à la direction de l'Affectation du personnel un petit groupe de personnel pour parer aux "surcharges des bureaux". Il serait constitué par environ 5 à 7 sténodactylographes de niveaux divers qui resteraient disponibles pour travailler dans n'importe quelle direction, en remplacement d'une sténodactylographe se trouvant en vacances ou suivant des cours de formation linguistique, ou en renfort en cas de crise ou d'urgence. Les services de ce groupe seraient coordonnés par l'Affectation du personnel. En dépit du fait que ce groupe pourrait être constitué de sténodactylographes non permutantes, ou permutantes, ou des deux, les emplois auraient normalement la qualité de non permutants.

L'existence et l'efficacité de fonctionnement d'un tel groupe pourraient à la longue aboutir à la réduction des emplois permanents de sténodactylographes dans certaines divisions qui actuellement conservent jalousement tous leurs emplois et leurs titulaires dans la crainte de manquer de personnel en cas de "crise".

Il conviendrait de créer pour les missions un deuxième genre de service de suppléance, qui comporterait un certain nombre d'employées

des grades ST-5 ou ST-6. Le personnel qui occuperait ces emplois serait disponible pour remplacer les sténodactylographes des missions qui ne comportent qu'un poste de cette nature lorsque celles-ci seraient en congés annuels ou en permission au Canada et d'autres missions pourraient également y faire appel en cas d'urgence ou de congé de maladie prolongé d'une sténodactylographe normalement affectée à la mission en question. Comme il existe actuellement 27 missions ne comportant qu'un emploi unique, que chaque employée a droit à un mois de vacances annuellement et pourra probablement prétendre à une permission d'un mois au Canada tous les deux ans, on aura besoin d'un total de 40.5 mois de temps de travail de remplacement. L'équipe de secours outre-mer devra par conséquent être constituée de quatre secrétaires. Ce service devra être géré par l'agent de l'affectation des sténodactylographes à Ottawa.

Ces secrétaires remplaçantes pourraient être basées soit à Ottawa, soit dans des missions déterminées à l'étranger où elles seraient en surnombre du personnel normal. Dans ce dernier cas, et quoique des économies substantielles pourraient être réalisées aussi bien sur le temps que sur les frais de voyage, l'effet de ces économies serait partiellement neutralisé par les indemnités et les congés supplémentaires auxquelles les employés à l'étranger ont droit. De plus, la proportion de missions à emploi unique dans une zone donnée ne justifie pas nécessairement l'emploi à plein temps d'une sténodactylographe remplaçante. Une sténodactylographe remplaçante serait disponible pendant 11 mois de l'année et dans des circonstances normales devrait et pourrait remplir son office dans sept missions à emploi unique (7 mois de fonctions pour les congés de vacances et 3½ mois de fonctions pour les permissions au Canada). En réalité, il y a 8 missions n'employant qu'une seule secrétaire

en Amérique latine (il y en aura 9 après l'intégration), 12 en Europe, 2 en Afrique et dans le Moyen Orient, 3 en Australasie (4 après l'intégration) et une aux Etats-Unis (3 après l'intégration). Deux sténodactylographes résidentes pourraient suffire pour la zone de l'Europe et du Moyen-Orient, l'une pour les missions du Nord (Helsinki, Oslo, Copenhague, Centre culturel de Paris, UNESCO à Paris, Dublin, et Berne) et l'autre pour les missions du Sud et de l'Est (Bordeaux, Marseille, le Vatican, Lisbonne, Budapest, Pretoria et Téhéran). L'Amérique latine pourrait être desservie par une sténodactylographe résidente, à l'exception de San José (et plus tard San Juan). Les missions d'Asie, des Etats-Unis et de San José seraient desservies à partir d'Ottawa, suivant les besoins.

B. Réforme de la politique et des méthodes de désignation et d'affectation

La majorité des sténodactylographes étant attirée vers notre Ministère par les possibilités qu'il offre de vivre et de travailler à l'étranger et une bonne proportion des démissions ayant pour cause la rareté des désignations dans les missions et le manque d'intérêt du travail à Ottawa, le régime actuel demande à être réformé pour être mieux en harmonie avec les aspirations des employées en cause.

Nous proposons en conséquence un nouveau système de permutation, qui comprendrait une période initiale de formation à Ottawa (minimum 6 mois), trois désignations de deux ans chacune dans les missions, séparées par des permissions d'un mois au Canada, et une désignation de 12 mois à Ottawa à l'issue de chaque période de six ans à l'étranger. La dernière période de désignation est destinée à tenir compte du besoin de se réadapter au Canada et de se tenir au courant des modifications et des événements survenus au siège du Ministère.

La réduction à deux ans du tour de service dans toutes les missions répond au voeu des membres du groupe d'acquérir une expérience dans des zones et des pays différents. Elle aura sans doute pour effet de réduire le nombre des démissions de sténodactylographes et devrait également rendre plus facile l'administration du nouveau régime.

En plus de la durée du tour de service, la méthode employée dans le choix d'une personne pour un emploi déterminé devrait aussi être revue. Nous proposons d'adopter un régime analogue à celui qu'utilise le service des délégués commerciaux.

Selon ce système, les vacances d'emploi prévues seraient annoncées au moyen d'une lettre circulaire adressée à toutes les sténodactylographes. Seules celles dont l'affectation ou la désignation doit arriver à expiration à peu près à la même date que celle où l'emploi deviendra disponible pourraient présenter leur candidature aux emplois qui présentent pour elles un intérêt particulier et elles devraient indiquer trois emplois par ordre de préférence décroissante. La lettre circulaire fournirait une brève description du travail demandé et peut-être des conditions d'existence que comporte le poste et elle indiquerait clairement le grade et les compétences que l'on attend de la titulaire. Elle pourrait par exemple réserver un emploi de ST-6 dans une mission très recherchée aux candidates qui sont en fonctions au siège du Ministère et qui ont le grade de ST-6. S'il y a un certain nombre de candidates volontaires, c'est au Ministère qu'appartiendrait la décision définitive et aucune procédure d'appel ne serait prévue. Les candidates devraient considérer leurs demandes comme des engagements et ne seraient autorisées à "changer d'avis" que pour des raisons de santé ou comme conséquence d'un échange direct avec une autre sténodactylographe et encore à la condition qu'un tel échange soit jugé

opportun par le Ministère. Dans tous les cas, la désignation devrait être confirmée par le Ministère au moins deux mois avant la date de départ envisagée.

Si l'on adopte le régime de permutation de trois périodes de deux ans chacune, suivies d'une période d'un an, chaque sténodactylographe fera échange avec ses collègues d'une mission à l'autre tous les deux ans ou réciproquement, si les équipes sont échelonnées, la moitié des sténodactylographes, soit approximativement 90, sera mutée tous les ans. De plus, les 30 sténodactylographes permutantes se trouvant à Ottawa seront mutées tous les ans. Cela revient à dire qu'au total 120 emplois seront à pourvoir tous les ans. Dans un but de bonne administration, il serait souhaitable de les échelonner de telle façon que 60 emplois environ deviennent vacants tous les six mois.

Il se produira néanmoins des vacances d'emplois supplémentaires, en raison des démissions à l'étranger et au siège du Ministère. Ces emplois auraient à être pourvus en même temps que le groupe normal d'emplois vacants qui suivrait, mais en cas de besoin, du personnel temporaire pourrait être désigné si l'on faisait appel à l'équipe des remplaçantes dont nous parlerons plus loin dans le présent chapitre.

Le régime aurait assez de souplesse pour permettre, si on le juge nécessaire dans l'intérêt du Ministère ou de l'employée elle-même, d'affecter celle-ci au siège du Ministère après seulement quatre ans à l'étranger. Il est bien entendu cependant qu'il n'en serait ainsi que dans des circonstances exceptionnelles.

Les frais de ce nouveau régime de permutation seraient sans doute un peu plus élevés que ceux du régime actuel, mais la différence serait selon toutes probabilités relativement modique.

Actuellement, et pour les quatre dernières années financières, le Ministère a estimé qu'il y avait une moyenne de 156 mutations de sténodactylographes par an. Le nouveau régime donnerait ceci:

30 à 36 employées revenant à Ottawa avec leurs effets personnels pour y être affectées afin de se retremper dans l'atmosphère du Canada.

60 employées revenant au Canada en permission, sans leurs effets personnels.

60 employées rejoignant leurs missions à l'expiration de leur permission au Canada, sans leurs effets personnels.

30 à 36 employées allant prendre leur emploi dans les missions, avec leurs effets personnels, à l'expiration de leur séjour au Canada pour se retremper dans l'atmosphère canadienne ou de leur formation.

60 transferts d'effets personnels entre les missions à l'étranger.

Il en résulterait un total de 180 à 200 mouvements de sténodactylographes par an, dont 66 p. 100 comporteraient l'expédition directe des effets personnels d'une mission à une autre. Les frais seraient réduits en raison de la réduction, dans l'ensemble, des distances sur lesquelles les effets personnels voyageraient et des frais de déballage et de réemballage qui sont ordinairement supportés à Ottawa.

Le principal problème à résoudre dans la mise en oeuvre des nouveaux tours de service et de la nouvelle proportion de permutantes et de non permutantes résultera du fait qu'il n'y aura que 225 à 230 emplois permutants, alors que le groupe des permutantes se compose actuellement de quelque 330 sténodactylographes. Il conviendra de réduire ce

chiffre pour le faire concorder avec celui des emplois permutants si l'on veut que le nouveau régime fonctionne de façon satisfaisante.

La mise en oeuvre de la nouvelle proportion des permutantes et des non permutantes n'affectera cependant que les groupes actuels des ST-5 et ST-4 dans ce que les titulaires pourraient appeler un sens défavorable. Comme le montre le tableau 50, il faudra demander à 28 ST-5 et à 83 ST-4 de devenir non permutantes. Par ailleurs, il deviendra nécessaire que deux ST-8 non permutantes deviennent permutantes.

TABLEAU 50

Titulaires devant devenir non permutantes

Grade sténo-dactylo	Emplois permutants disponibles 1,2	Permutantes	Non permutantes	Nombre d'avancements au grade supérieur ³	Nombre de sténodactylos permutantes	Nombre de sténodactylos non permutantes devant permutantes
ST-8	13	10	2	-	0	2
ST-7	33	12	0	1	0	0
ST-6	83	101	1	22	0	0
ST-5	35	67	1	4	28	0
ST-4	63	146	3	5 non permutantes	83	0
ST-3	-	1	3	0	1	0
TOTAL	227	227	10		112	2

¹ fondé sur le tableau 49

² Bureau des passeports et Bureau des recherches spéciales non compris

³ le nombre des ouvertures d'avancement est dû à l'ajustement du nombre des sténodactylographes à celui des postes administratifs à l'étranger (FA).

Le taux normal des départs chez les ST-4 et les ST-5 étant approximativement de 30 et de 10 par an, la mise en place progressive et sans heurts du nouveau régime d'affectation demanderait environ trois ans. Il convient néanmoins de remarquer qu'en l'état actuel des choses, le retard apporté dans les désignations pour les missions, le défaut de ces désignations et le sous-emploi sont à l'origine d'un nombre important de démissions. Ces causes de démission seraient pratiquement éliminées dès que les sténodactylographes seraient informées des possibilités offertes par le nouveau régime. Il est probable que chaque femme déciderait de continuer ses fonctions au Ministère jusqu'à la mise en place du nouveau régime et que le nombre normal des démissions diminuerait considérablement.

C'est pourquoi nous suggérons d'employer un procédé plus systématique pour mettre en place le nouveau régime de permutation et pour étudier la proportion des permutantes et des non permutantes. Ce procédé pourrait comporter les étapes suivantes:

- 1) Tout le recrutement de personnel permutant serait temporairement arrêté et l'on étudierait des plans de recrutement de personnel non permutant devant remplir des fonctions au siège du Ministère.
- 2) On mettrait toutes les sténodactylographes au courant du fonctionnement détaillé du nouveau régime et on leur permettrait d'exercer le choix de devenir non permutantes ou de rester permutantes dans les nouvelles conditions de travail. On demanderait à chacune de prendre position.
- 3) Le jury d'avancement qui suivrait dresserait alors la liste des ST-4 et des ST-5 pouvant prétendre à l'avancement, en accordant une attention particulière à l'aptitude des candidates

à un emploi permutant permanent. Les 28 ST-5 venant en dernier rang et un nombre de ST-4 venant également en dernier rang, suffisant pour permettre la mise en place du nouveau régime, seraient alors déclarées non permutantes. On pourrait naturellement soustraire de ces chiffres le nombre des sténodactylographes qui auraient choisi de devenir non permutantes en vertu des dispositions du 2^e point ci-dessus. Ces employées seraient retirées de façon progressive du flux des permutantes suivant un plan s'étalant sur un certain temps.

- 4) On fixerait une date limite à laquelle tous les emplois de sténodactylographes à l'étranger seraient répartis entre deux groupes qui échangeraient leurs titulaires d'une année sur l'autre. Les titulaires seraient par ailleurs réparties entre deux groupes, la moitié d'entre elles se trouvant au début de leur "première année" dans une mission, et l'autre moitié au début de leur "seconde année".
- 5) Chaque fois qu'il serait possible, on ferait en sorte que celles des sténodactylographes, se trouvant en fonctions dans des missions, qui seraient devenues non permutantes soient incluses dans le groupe commençant sa "seconde année"; d'un autre côté, celles qui auraient déjà effectué deux ans ou plus dans la mission où elles exercent leurs fonctions seraient rapatriées et affectées à Ottawa et remplacées à l'échéance de la date limite par des sténodactylographes permutantes.
- 6) On accorderait à toutes celles des sténodactylographes qui auraient été désignées comme non permutantes une priorité de réincorporation dans des fonctions de permutantes dans le cas où des emplois deviendraient disponibles à des niveaux correspondants.

On prévoit que cette mesure évitera pendant un certain temps d'avoir à recruter des sténodactylographes permutantes à l'extérieur. Cela ne devrait cependant pas empêcher le Ministère de nommer dans le groupe des non permutantes des candidates présentant des aptitudes particulières pour le service à l'étranger, étant entendu qu'elles seraient mutées au groupe des permutantes en commençant par les premières entrées en fonctions après que toutes les sténodactylographes anciennement permutantes auraient été placées.

En ce qui concerne toutes les affectations, aussi bien au siège du Ministère que dans les missions, nous recommandons de respecter dans toute la mesure du possible la conformité entre le niveau des fonctions et le grade de la titulaire et de ne pas prévoir de faire remplir à une employée, pendant un laps de temps important, des fonctions se situant à un niveau plus bas ou plus haut que le grade pour lequel elle est payée. Si l'on arrive à une meilleure conformité en ce sens, on éliminera en pratique la plus grande partie du mécontentement qui se manifeste actuellement parmi les sténodactylographes qui estiment qu'elles ne font pas un travail à leur hauteur, aussi bien que parmi celles qui trouvent qu'elles ne sont pas payées en fonction du travail qu'elles exécutent effectivement. Dans les cas où, en raison de circonstances imprévues, on demande à une employée de remplir des fonctions qui s'attachent à un grade supérieur au sien, et où elle les remplit de façon satisfaisante, un salaire intérimaire devrait être le moyen normal de rémunérer l'effort supplémentaire qu'on lui demande.

C. La formation

Formation des sténodactylographes

Les recommandations ayant trait à la formation des sténodactylographes se subdivisent en groupes concernant respectivement la formation

initiale ou apprentissage, la formation précédant une affectation, la formation de retrempe, la formation dans une langue du Canada et la formation dans une langue étrangère.

Il convient de conserver le cours actuel d'immersion d'une semaine, car il rencontre une approbation enthousiaste de la part de celles qui l'ont suivi, de même que de leurs collègues. L'"apprentissage" qui suit pour les nouvelles recrues devrait néanmoins être réorganisé sur des bases un peu plus officielles. Il devrait permettre d'affecter les élèves à trois sections différentes, de préférence une division politique, une autre fonctionnelle et une troisième administrative, mais pas nécessairement dans cet ordre. Comme la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique prévoit une période probatoire de six mois avant que la nomination d'une sténodactylographe ne devienne définitive, il serait logique que les nouvelles recrues passent deux mois dans chacune de ces sections.

Chaque fois qu'il est possible, le recrutement de nouvelles sténodactylographes devrait être relié de très près aux démissions, afin qu'aucune nouvelle recrue ne reste dans son premier emploi à Ottawa plus de 8 ou 9 mois. Chaque recrue aurait le droit, en vertu du nouveau régime de permutation, de poser sa candidature à des emplois à l'étranger correspondant à son grade, sous la double condition qu'elle ait effectué son stage probatoire et suivi ses trois cours de formation. On ne pourrait cependant lui garantir une désignation dans un délai déterminé. Il conviendrait naturellement d'attirer son attention, avant même son entrée au Ministère, sur le fait qu'elle resterait en réserve avant sa première affectation dans une mission. Mais elle devrait néanmoins recevoir l'assurance que le principe voulant que les premières engagées

soient nommées les premières serait respecté dans le cas où plusieurs recrues nouvelles poseraient leur candidature au même emploi vacant à l'étranger.

On organiserait, avant l'affectation dans une mission, un colloque de deux jours conforme aux idées exprimées par les agents interrogés dans le cadre de la présente étude, c'est-à-dire couvrant ou passant en revue les sujets suivants:

- Les devoirs d'une secrétaire de représentation
- L'art de répondre au téléphone et au public
- Protocole et maintien fondamentaux
- Genres de formules et de lettres employés dans les missions seulement
- Un aperçu de toutes les affaires concernant le travail de bureau ou le consulat auxquelles la sténodactylographe peut être appelée à apporter son aide.

Chaque fois que c'est possible, cette formation précédant l'affectation à une mission devrait également comporter une conversation, roulant sur la vie de tous les jours à la mission, avec une personne récemment revenue de la mission en question et une petite fête officielle d'adieu.

Ces colloques précédant l'affectation devraient normalement être suivis par les sténodactylographes désignées pour la première fois dans une mission. Ils devraient néanmoins être accessibles à celles qui n'en sont pas à leur première désignation dans une mission; en ce cas, la nécessité d'y assister serait déterminée par les exigences de l'emploi à l'étranger et par la propre opinion de la sténodactylographe au regard de ses besoins et de ses capacités.

On devrait prévoir, comme dernière phase de la formation précédant l'affectation dans une mission, une période raisonnable de chevauchement dans les missions, particulièrement dans le cas où une

sténodactylographe est sur le point de prendre pour la première fois son service dans une mission. Les sténodactylographes ont proposé une période de cinq jours. Il convient cependant de noter que le prix en main-d'oeuvre de chaque journée de chevauchement fournie dans tous les services de secrétariat représenterait environ une demi-année de temps de travail. Ce qui signifie que si l'on prévoit cinq jours de chevauchement chaque fois qu'un emploi de sténodactylographe change de titulaire, le coût en serait pour le Ministère de deux ans et demi de temps de travail par an. Les indications recueillies donnent à penser que des chevauchement de 2 ou 3 jours seraient aussi efficaces que des chevauchements plus longs, pourvu que les deux secrétaires en cause prennent vraiment à coeur la transmission complète du travail, de même que des contacts personnels et d'affaires.

La formation de retrempage en sténographie et dans les autres aptitudes d'une secrétaire devrait en général être mise à la disposition de celles qui sentent que leurs aptitudes s'émoussent en raison du manque de pratique ou pour d'autres causes. Des cours du soir et du samedi étant déjà offerts par la Commission de la Fonction publique, il semble logique de limiter de tels cours de formation complémentaire aux sténodactylographes qui sont en voyage pour se retremper dans l'atmosphère canadienne et au personnel non permutant.

Des cours de formation dans les langues du Canada devraient être mis sur pied pour les équipes de soutien. Il y a un urgent besoin, en particulier, de cours de français. On sent, cependant, qu'il faudrait concevoir un cours spécial de français pour les sténographes, de telle sorte qu'elles puissent faire porter plus particulièrement leurs efforts sur la tâche difficile de prendre de la sténographie en français.

Entre temps, il faudrait donner à celles des sténodactylographes qui font preuve d'une bonne connaissance de base et d'une bonne aptitude en grammaire et en lecture françaises, ainsi que pour comprendre et parler le français, l'occasion de travailler dans un environnement aussi complètement francophone que possible. Ce pourrait être une Direction à Ottawa ou une mission de langue française à l'étranger. Afin de faciliter leur transformation en employées bilingues, il conviendrait de demander aux agents francophones pour lesquels elles travaillent de se servir de machines à dicter jusqu'à ce que l'on puisse faire bénéficier leurs employées d'une formation spéciale en sténographie française. Ce genre de formation par immersion exigerait de gros efforts et une grande compréhension aussi bien de la part des secrétaires que des agents qui emploient leurs services, mais ce serait l'un des moyens les plus rapides de pourvoir le Ministère d'un nombre suffisant d'employées capables de travailler raisonnablement bien dans les deux langues.

La connaissance de la langue locale constitue un facteur très important dans la vitesse et l'efficacité avec lesquelles une personne s'adapte à la vie dans une mission donnée. Plus on maîtrise la langue, et moins on risque un "choc culturel" sérieux. C'est pourquoi nous recommandons de prévoir une formation de la sténodactylographe dans la langue étrangère aussitôt que son affectation est confirmée et de mettre à sa disposition un enseignement raisonnable en qualité et en volume.

Formation des agents

Un certain nombre de problèmes dans les domaines du moral du personnel et de l'emploi semblent procéder du manque de compréhension, de perspicacité ou simplement de technique et d'aptitude de la part des agents du Ministère, il conviendrait d'offrir un programme de formation

en matière de relations avec le personnel. Un tel programme serait obligatoire pour tous ceux qui sont en stage probatoire, mais serait également librement accessible à tous les autres. Il porterait sur trois matières distinctes:

- 1) Les théories fondamentales et l'usage courant des bonnes relations humaines.
- 2) Le rôle d'une secrétaire, la façon dont elle peut et doit soutenir les buts de son patron, et comment elle s'organise.
- 3) La théorie et la formation pratique en vue de
 - dicter à une sténographe
 - dicter au moyen du matériel moderne.

Il conviendrait, dans ce cours, d'insister sur les techniques de présentation et d'organisation des documents à dicter, de même que sur les mécanismes de la machine à utiliser.

Le premier de ces cours pourrait être donné par un agent du personnel à une assistance mixte composée d'agents, de sténodactylographes, de commis, etc... Le second et le troisième cours pourraient être assurés par des secrétaires de rang supérieur (ST-8), à la condition qu'elles aient la maturité voulue. Le troisième cours nécessiterait la collaboration d'un petit nombre de sténographes ordinaires qui serviraient de modèles pour les démonstrations et prendraient des dictées au cours de séances de travaux pratiques. Il serait souhaitable que les nouvelles recrues entrant dans le corps des agents suivent les trois parties de cette formation dans les quatre premiers mois de leur travail au Ministère. De plus, chaque nouvelle recrue devrait se soumettre à un genre d'apprentissage du travail de bureau, au cours duquel une secrétaire de rang supérieur et digne de confiance pourrait développer ses aptitudes et lui donner le sens de l'attitude à adopter vis-à-vis du personnel de soutien.

Les deux employés engagés dans un tel exercice devraient se considérer comme des membres d'une même équipe poursuivant le but commun de mettre le nouvel agent au courant des méthodes et des pratiques du ministère d'une manière aussi rapide et facile que possible. Le service de formation devrait bien sûr guider et aider les "secrétaires enseignantes" intéressées.

D. Communications

Un certain nombre des problèmes que nous avons discutés dans le présent rapport sont considérablement aggravés par un manque général de rapports entre les sténodactylographes et le Ministère ou entre la sténodactylographe et son supérieur immédiat. Il est certain que l'on ne peut avoir des ambitions réalistes et échafauder des plans de travail et de carrière que si l'on possède des renseignements exacts et complets sur tous les éléments extérieurs qui doivent entrer en ligne de compte.

C'est pourquoi nous suggérons que l'on fournisse à chaque sténodactylographe une brochure expliquant dans les termes les plus simples le système actuel de notation et d'avancement, de même que les directives et l'organisation de carrière qui se rapportent à son groupe. On devrait aussi porter à l'attention des employées les organisations de carrière des emplois similaires dans d'autres ministères, telles que les décrit le graphique n° 5.

De plus, chaque sténodactylographe affectée à un nouvel emploi recevrait automatiquement un document décrivant son nouveau travail. L'agent appelé à la noter recevrait également un exemplaire de ce document afin d'être en mesure d'établir un rapport de notation plus réaliste.

Il se manifeste actuellement un large mécontentement et quelque appréhension parmi les sténodactylographes à l'égard de la politique du Ministère en matière de formation linguistique. C'est pourquoi nous

recommandons que cette politique, en ce qui concerne le personnel de soutien, soit précisée et diffusée parmi les employées intéressées au moyen d'une circulaire ou de lettres adressées à chacune.

Il arrive que des sténodactylographes ne soient pas pleinement employées, non pas en raison du manque de travail leur convenant, mais par suite du manque de confiance et de compréhension de la part des agents, qui entraîne parmi les sténodactylographes une certaine répugnance à exprimer leurs opinions ou à offrir leurs services. Nous recommandons en conséquence que les Directions (ou, dans le cas des Directions importantes, les sous-directions) organisent chaque mois une pause-café à laquelle tout le personnel, du plus haut placé au plus petit, serait invité à assister. L'atmosphère de réunions de ce genre peut être détendue. Les problèmes communs, les espoirs et les projets y sont discutés. Les employés s'informent un peu du travail de leurs collègues et peuvent à l'occasion avoir la possibilité de contribuer au succès de projets qui ressortissent directement ou non de leurs propres fonctions. Une telle méthode peut sembler contraire au principe du "besoin de savoir" qui est enraciné dans le Ministère. Il faut bien se rendre compte cependant que des gens ne peuvent pas apporter leur libre contribution s'ils ne sentent pas qu'ils font partie d'un tout et qu'ils ont besoin d'être au courant et de sentir une certaine confiance avant de ressentir ce sentiment de solidarité.

Bien que l'on admette que les indemnités et les avantages accordés aux employés sont précisés dans les Directives au service extérieur, un nombre important de sténodactylographes ont déclaré qu'ils sont si compliqués et d'une rédaction si confuse que l'on s'y perd entièrement. Nous proposons donc que l'on établisse un résumé précis de ceux

de ces avantages et indemnités qui s'appliquent à un employé particulier et que l'on distribue un exemplaire de ce résumé à chaque sténodactylographe. Cela n'aurait cependant qu'une valeur d'information et les réclamations pouvant s'élever seraient réglées en vertu des seules Directives.

Les sténodactylographes du service extérieur sont traditionnellement recrutées dans toutes les régions du Canada et l'analyse à laquelle nous avons procédé montre que le groupe actuel de cet emploi représente un excellent échantillonnage des cultures canadiennes.

Nous recommandons de poursuivre, lorsqu'il deviendra nécessaire de recruter de nouvelles sténodactylographes pour les services à l'étranger, la pratique des concours sur le plan national. En dépit du fait qu'il serait sans doute plus économique en temps et en argent de limiter le recrutement aux seules provinces d'Ontario et de Québec, le Ministère et les services à l'étranger ont avantage à avoir un service de soutien qui soit représentatif de toutes les régions du Canada. D'un autre côté, il est encore possible de maintenir un juste équilibre entre les régions si l'on envisage les sources normales de recrutement dans l'ordre suivant:

- a) Le groupe des non permutantes du Ministère
- b) Les sténodactylographes qui se trouvent déjà dans la Fonction publique
- c) Les candidates ne venant pas de la Fonction publique

Il est néanmoins essentiel de faire en sorte que la publicité effectuée et la documentation éditée en vue du recrutement traduisent exactement les conditions de vie et de travail que trouveront à l'étranger les candidates à ce genre d'emploi. En plus des conditions d'emploi, il convient d'expliquer clairement à toutes celles qui désirent servir à l'étranger pour le Ministère la politique des missions et les chances de faire une carrière.

La politique et les méthodes de recrutement et de choix devraient être revues périodiquement afin qu'elles traduisent les besoins du moment du Ministère. Il conviendrait d'introduire des consultations avec la Commission de la Fonction publique pour rechercher les possibilités d'améliorer les méthodes actuelles d'épreuve en mettant sur pied de nouveaux examens ou en réformant ceux qui existent actuellement. Il faudrait en premier lieu essayer de réduire le roulement du personnel en améliorant le choix à l'origine.

E. Les conditions de travail et d'existence

La vie personnelle d'une secrétaire des services à l'étranger est influencée dans une bien plus large mesure par les décisions que prend son employeur que celle d'une employée non permutante. Il est donc important que les politiques et les méthodes qui sont destinées à faciliter son intégration à de nouvelles conditions de vie et de travail soient mises en harmonie avec ses besoins et ses aspirations aussi bien qu'avec les nécessités du Ministère. On a découvert qu'un certain nombre de principes à cet égard demandent à être revus.

Le premier et le plus important concerne le logement, aussi bien à Ottawa que dans les missions. Une secrétaire permutante menant une existence passablement déracinée, il est absolument essentiel de lui assurer des facilités qui lui permettent de s'installer et d'organiser sa vie privée aussi rapidement et commodément que possible. Il est impossible à n'importe quelle employée de donner son rendement maximum si elle se fait des soucis pour des choses telles que son logement, son mobilier ou son transport. C'est pourquoi nous recommandons de prendre en location sur les fonds d'Etat des logements convenables dans toutes les missions pour tous leurs emplois de sténodactylographes. Chaque fois

qu'il est possible, les appartements ou les maisons en question ne devraient pas être groupés dans le même immeuble, dans le même quartier ou dans le même ensemble, car de tels groupements tendent à produire un effet de "ghetto" et peuvent avoir un effet néfaste considérable sur le moral.

Il conviendrait également d'envisager de prendre des appartements en location aux responsabilités de l'Etat à Ottawa pour les mettre à la disposition des sténodactylographes permutantes qui reviennent pour être affectées à un poste de "retrempage" dans l'atmosphère canadienne. Cela représenterait environ 30 à 40 appartements d'une chambre et serait donc parfaitement possible. Si l'on peut aussi mettre des appartements semblables à la disposition des nouvelles recrues du corps permutant, il en résulterait de substantielles économies pour le Ministère. Les indemnités de rupture de bail (\$5,240 pour l'année financière 1969-1970) seraient évitées, et comme les secrétaires permutantes n'auraient plus besoin d'acheter de gros mobilier, les frais d'entreposage, d'emballage et d'expédition de ces objets (\$134,342 pour 1969-1970) se trouveraient grandement réduits. Les économies ainsi réalisées pourraient être utilisées pour l'achat d'ameublement destiné à garnir les appartements loués aux frais de l'Etat. A raison de \$3,500 par appartement d'une chambre, les frais totaux à engager pour meubler 30 à 40 appartements représenteraient à peine une année d'économies.

Comme la recherche et l'ameublement de logements loués par l'Etat risquent de prendre un temps considérable, nous proposons, à titre de mesure transitoire, d'allouer aux employées célibataires les mêmes avantages qu'aux employées mariées en ce qui concerne la recherche d'un logement et l'hébergement temporaire aux frais de l'Etat. En d'autres

termes, les employées célibataires ne devraient pas se trouver obligées de s'installer dans n'importe quel appartement pour la seule raison que les dix jours d'hébergement temporaire aux frais de l'Etat qui leur sont accordés sont expirés. Elles ne devraient pas être pénalisées du fait qu'elles sont célibataires. De plus, on devrait permettre à toutes les employées de se consacrer au moins en partie à la recherche d'un logement pendant la journée (aussi bien à Ottawa qu'à l'étranger), ce qui pourrait signifier pendant les heures de bureau.

Il est généralement admis que certains avantages, tels que la possibilité d'acheter des biens en franchise des droits de douane, ne sont pas et ne peuvent pas être écrits dans le Règlement, étant donné que la réglementation qui les régit varie d'un pays à l'autre. Actuellement, la décision sur le point de savoir si le bénéfice de tels privilèges doit être étendu dans une mesure plus ou moins grande par les membres du corps diplomatique à leurs collègues n'en faisant pas partie est laissée en grande partie à la discrétion de chaque chef de mission ou au personnel diplomatique en cause. Cette pratique n'a rien de mauvais en soi, si ce n'est qu'elle embrouille le personnel de soutien et qu'elle éveille chez lui le sentiment qu'il est à la merci du bon vouloir de son ambassadeur ou de ses agents d'administration. Cela influe sur le moral. Pour éviter de tels désagréments, nous proposons de mettre au point une sorte de "guide" pour l'ensemble du Ministère en ce qui concerne les privilèges diplomatiques afin que toutes les missions à l'étranger bénéficient de conditions similaires.

Nous avons montré que les équipes de sténographes ne sont pas souhaitables car elles ne sont pas efficaces et font d'autre part bon marché de la personnalité des employées qui les composent. Bien que ce

dernier facteur soit une source de souci aussi bien pour les agents que pour les sténographes, il ne semble pas qu'il ait la même influence sur le personnel au niveau des dactylographes (ST-1 et ST-2). Les dactylographes ont néanmoins le sentiment qu'en tant qu'êtres humains, elles ont droit à un environnement physique décent et plus particulièrement à l'air pur et à la lumière du jour. Nous proposons en conséquence de ne pas chercher à constituer d'équipes de sténographes et de permettre les équipes de dactylographes, lorsque c'est nécessaire, mais seulement dans des conditions physiques convenables.

L'ombudsman

La chute du moral et la mauvaise utilisation des compétences résultant pour une grande part d'un manque de compréhension fondamentale et étant aggravées par l'absence de moyens de relations véritablement libres entre une sténodactylographe et l'agent avec lequel elle travaille, nous recommandons de désigner un agent qui conseillera le personnel et lui donnera des avis à tous les niveaux et sur tous les problèmes, mineurs ou majeurs, qui pourront se présenter dans les relations humaines et de travail dans n'importe quel groupe professionnel du Ministère. Cet agent, quel que soit son titre, serait dispensé de se conformer aux procédures habituelles concernant l'avancement ou les affectations et les demandes et réclamations qui lui seraient adressées ne figureraient pas en règle générale au dossier de l'employé intéressé. Il enquêterait sur les cas dans lesquels des employés se sentent victimes de discrimination en raison de l'organisation administrative et de ses programmes ou plus simplement de la complexité ou de la lenteur de la machine administrative. Il pourrait jouer le rôle d'une sorte de médiateur dans le cas, par exemple, où un ambassadeur et sa secrétaire l'auraient pressenti au sujet d'un

problème d'importance mineure mais cependant ennuyeux concernant l'autre, et où la "partie victime" pourrait légitimement hésiter à prendre contact avec son ou sa collègue direct(e). Dans la plupart des cas, cependant, il se bornerait à donner à l'employé qui s'adresse à lui un conseil avisé sur la façon de porter remède lui-même ou elle-même à la difficulté qui lui serait exposée.

Cet agent consultatif renverrait les employés qui ont de sérieux problèmes aux organismes existants dont le rôle est de s'occuper de ceux qui ont à formuler des griefs réels et, dans le cas de ceux qui se plaignent chroniquement ou des fauteurs de trouble habituels, il aviserait l'Affectation du personnel afin que celle-ci applique tout remède, nouvelle formation ou mesure disciplinaire qui s'imposerait alors. Ces dernières mesures ne seraient cependant prises que dans les rares cas où l'employé en cause choisirait d'ignorer systématiquement les conseils officieux qui lui seraient donnés.

ANNEXE I

AUX EMPLOYÉES DE GROUPE ST DU MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES

Recherches ministérielles sur les dactylographes, sténographes et secrétaires

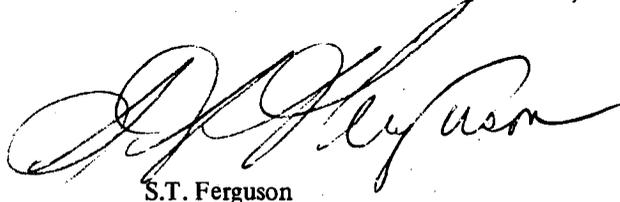
Comme vous le constaterez d'après la circulaire ci-jointe, nous faisons actuellement une étude approfondie des conditions de travail des secrétaires et sténographes du Ministère et de leurs conditions d'emploi à Ottawa et dans les missions. Nous espérons élaborer un certain nombre de recommandations réalistes au sujet des méthodes, et comme les intéressées sont celles qui peuvent le mieux décrire leur emploi, nous envoyons le questionnaire ci-joint à toutes les 433 employées de cette catégorie. Une fois l'analyse des réponses terminée, une brève description des résultats sera présentée à un groupe considérable et représentatif de ces employées. Nous espérons obtenir d'autres renseignements de ces discussions et y trouver la base de recommandations appropriées.

Nous vous saurions gré de votre collaboration pour que le questionnaire soit rempli et renvoyé dans un délai de cinq jours et nous comptons sur la sincérité de vos réponses. Vous remarquerez que le questionnaire est conçu de manière à respecter l'anonymité des réponses et nous désirons vous fournir l'assurance que les renseignements réunis seront utilisés uniquement aux fins de l'étude en question.

Afin de mieux protéger le caractère anonyme de votre réponse, nous vous recommandons de retourner votre questionnaire dans une double enveloppe, en marquant celle de l'intérieur "Personnel et confidentiel", adressée au Groupe de planification du personnel (APD). Les employées aux missions doivent retourner le questionnaire par valise diplomatique. Les réponses n'ont pas besoin d'être envoyés par l'intermédiaire de l'agent d'administration ou de la secrétaire de la direction.

Si vous avez d'autres observations ou suggestions à faire sur les sujets mentionnés au questionnaire, ou sur tout autre aspect de votre vie et de votre travail aux Affaires extérieures, n'hésitez pas à ajouter une page ou des pages supplémentaires.

Le Chef de la planification du personnel,



S.T. Ferguson

ANNEXE 2

ÉTUDE SUR LES ST - ENTREVUES AVEC LES AGENTS

RAPPORT D'ENTREVUE À LA MISSION

Nom: Affectations:

Rang:

Années d'ancienneté:

Date de l'entrevue:

Enquêteur:

1. Les ST 3 et ST 4 que le Ministère recrute depuis un an environ possèdent-elles des connaissances convenables de la sténographie et du secrétariat?

Ottawa

Etranger

-
2. Avez-vous des observations à faire sur les traits personnels et l'âge des sténodactylographes recrutées par le Ministère?
-

3. FORMATION

- Quel est votre avis sur le cours d'introduction d'une semaine que l'on fait suivre actuellement aux nouvelles sténodactylographes?
 - Doit-on faire suivre un cours semblable aux sténodactylographes qui reçoivent leur première affectation dans une mission?
 - Croyez-vous que le stage initial d'un an contribue à améliorer l'efficacité et les compétences de la sténodactylographe?
 - à Ottawa?
 - dans une mission?
 - Le stage initial devrait-il être plus court?
 - Quelle est la période d'essai la plus courte qui soit possible pour une sténodactylographe?
-

4. EXIGENCES

- Le Ministère a-t-il besoin de services sténographiques et de secrétariat de même qualité et de même nature à Ottawa et dans les missions?
 - Les sténodactylographes des missions doivent-elles posséder des qualités ou des aptitudes particulières qui ne sont pas nécessaires ou utilisées à Ottawa? (par ex: la sténographie)
-

5. Une sténodactylographe a-t-elle besoin d'être "re-canadianisée"?

Dans l'affirmative, à quels intervalles et pendant combien de temps?

6. Lors de vos dernières affectations, avez-vous eu l'impression qu'un nombre important d'emplois auraient pu être occupés de façon aussi efficace par des employées engagées sur place que par des sténodactylographes venues du Canada?

7. Verriez-vous de gros inconvénients (en dehors des questions de sécurité) à ce que l'on emploie des sténographes canadiennes résidant déjà dans les principales missions à la place de sténographes venues du Canada?

Cette façon de faire aurait-elle été possible dans votre dernier poste ou dans vos derniers postes?

8. Votre position sur l'utilisation des machines à dicter est-elle positive ou négative? Y a-t-il des machines disponibles? Les utilisez-vous? Avez-vous des objections à ce qu'elles soient utilisées par les agents ou par les sténographes? Une formation est-elle nécessaire pour apprendre aux agents à se servir de ces machines, par exemple des cours de technique de la dictée?

9. Les secrétaires de votre direction travaillent-elles aux maximum de leurs capacités?

Le volume du travail est-il bien réparti?

Pourrait-on l'améliorer?

Une secrétaire se sert-elle de la sténographie plus souvent à l'étranger qu'à Ottawa?

10. Les agents de votre direction obtiennent-ils les services dont ils ont besoin? Sinon, que leur manque-t-il?

11. Le fait que certaines sténographes de votre direction ont travaillé dans des missions à l'étranger a-t-il une influence sur leur efficacité ou leur compétence lors de leurs stages à Ottawa?

12. Quelles sont vos idées sur les équipes de secrétaires à Ottawa?
Etes-vous pour ou contre?

13. Comment les rapports d'appréciation sont-ils dressés dans votre direction? Qui les rédige?

14. Que pouvez-vous dire du moral des sténodactylographes dans votre direction?

Quelle en est la cause, selon vous?

Y a-t-il des différences à ce sujet entre votre présente affectation et la précédente?

15. Du point de vue de la gestion, quelle est la proportion idéale d'agents par rapport aux sténodactylographes?

- Quelle genre de travail fait-on dans votre direction?

- Quelle est la proportion nécessaire?

16. Autres sujets --

17. Autres

ANNEXE 3

GROUPE _____ DATE DE LA SÉANCE _____

PARTICIPANTS ST _____

SUJETS DE DISCUSSION

Ordre de
priorité
personnel

RELATIONS DE TRAVAIL ENTRE AGENTS ET PERSONNEL

Environ 47 p. 100 des sténodactylographes sont très satisfaites de leurs relations de travail, 37 p. 100 se disent moyennement satisfaites et 12 p. 100 seulement sont mécontentes. Cependant, de nombreuses observations font remarquer qu'il existe une certaine distinction de classes à l'intérieur du Ministère. Un certain nombre de sténodactylographes se sont aussi plaintes d'être traitées comme des robots ou comme le prolongement vivant de leur machine à écrire.

FORMATION

Cinquante-deux p. 100 seulement des sténodactylographes indiquent que la formation qu'elles ont reçue au cours du stage initial à Ottawa est utile ou très utile. Ce chiffre montre qu'il est nécessaire d'effectuer quelques modifications dans les méthodes de formation. Quel genre de formation serait utile selon vous et quels changements souhaiteriez-vous voir apporter au système actuel?

DURÉE DU STAGE INITIAL À OTTAWA

Cinquante et un p. 100 des réponses indiquent que le stage initial devrait durer de 4 à 6 mois. Vingt p. 100 optent pour un stage de 7 à 9 mois. La durée du stage initial doit-elle être la même pour tout le monde? Sinon, comment pourrait-on déterminer la durée idéale du stage pour chaque sténodactylographe?

SECONDE LANGUE

Cinquante p. 100 des employées interrogées indiquent qu'elles suivent ou ont suivi des cours de la seconde langue. Parmi celles-ci, les deux tiers environ le font à leurs frais et pendant leurs loisirs. Quarante et un p. 100 seulement des personnes interrogées pensent que leur travail nécessite vraiment la connaissance de la seconde langue, mais 74 p. 100 estiment que les mesures actuellement en vigueur pour améliorer ces connaissances sont insuffisantes.

UTILISATION DES COMPÉTENCES

La grande majorité de nos sténodactylographes considère qu'elle n'est pas employée au maximum de ses capacités. Cette opinion est plus marquée à Ottawa. Le tout premier motif de mécontentement résulte de l'absence d'affectations comportant des responsabilités. Vient ensuite par ordre d'importance la pratique trop rare de la sténographie.

ÉQUIPES DE TRAVAIL

Soixante-dix-sept p. 100 des réponses indiquent que l'on n'aime pas les équipes de travail.

MACHINES À DICTER

Trente-trois p. 100 des réponses sont en faveur des machines à dicter
Vingt-neuf p. 100 n'ont pas d'opinion
Soixante-quinze p. 100 y sont opposées

EXIGENCES INJUSTIFIÉES

Vingt-sept p. 100 des employées qui ont répondu à cette question estiment que l'on a exigé d'elles des heures supplémentaires injustifiées au cours de l'année écoulée.

AVANCEMENT

La politique actuelle de l'avancement n'est pas suffisamment bien comprise ou bien connue du personnel des sténodactylographes. Elles ont tendance à croire que l'avancement est trop lent et qu'il n'est pas toujours accordé de façon équitable. La plupart des ST estime que chaque ST devrait avoir la possibilité d'atteindre le niveau ST-8 et même celui des SA.

DURÉE DE L'AFFECTATION DANS LES MISSIONS

La majorité a proposé les durées de service suivantes: mission A: deux ans; mission B: 2 ans; mission C: 2 ans. Pour les missions D, les votes se répartissaient également entre des affectations de deux ans et d'un an.

FORMULES DE CHOIX DES MISSIONS

Dans 45 p. 100 des réponses, on s'est montré mécontent de l'usage des formules actuelles de choix des missions. Vingt-sept p. 100 des ST indiquaient une préférence pour une liste des régions et 28 p. 100 étaient d'avis que l'on devrait cesser d'employer les formules.

MISSIONS IMPOPULAIRES

Les propositions suivantes ont été faites afin de pourvoir plus facilement les postes dans les missions impopulaires.



- annoncer les vacances et demander des volontaires à Ottawa;
- annoncer les vacances et demander des volontaires partout;
- choisir la volontaire qui est restée le plus longtemps à Ottawa;
- choisir la volontaire qui possède les meilleures qualifications professionnelles pour les fonctions à remplir;
- écourter la durée de l'affectation dans les missions impopulaires;
- offrir comme stimulant une affectation latérale dans une mission particulièrement populaire;
- augmenter les indemnités des sténodactylographes qui vont dans les missions impopulaires.

STAGES À OTTAWA

Soixante-neuf p. 100 des réponses indiquent que des stages périodiques à Ottawa sont nécessaires pour qu'une secrétaire du service extérieur conserve toutes ses compétences. La plus grosse partie de ces réponses penche en faveur d'un stage à Ottawa tous les deux ans. Cependant, les opinions sont également réparties entre des stages de six mois et des stages de douze mois. Si l'on veut déterminer laquelle de ces durées il convient de choisir, il serait utile d'examiner les raisons pour lesquelles les secrétaires veulent faire un stage à Ottawa.



DIFFICULTÉS DE LA VIE QUOTIDIENNE DANS LES MISSIONS

Trente-huit p. 100 des employées indiquent qu'elles ont rencontré des difficultés anormales, principalement en ce qui concerne les heures d'ouverture des magasins, le logement, la langue et les transports.



LOGEMENT

Soixante-seize p. 100 des sténodactylographes estiment que leur logement à l'étranger est satisfaisant ou exceptionnel. Seize p. 100 ont un logement convenable ou passable et 7 p. 100 le décrivent comme insuffisant.



INDEMNITÉS ET PRESTATIONS

Les réponses à cette question sont également réparties entre trois groupes: un tiers estime que les indemnités et prestations sont justes, un tiers pense qu'elles ne le sont pas et un tiers n'a pas d'opinion.



VIE MONDAINE OFFICIELLE

Soixante-dix p. 100 des sténodactylographes permutantes se disent satisfaites de la mesure dans laquelle elles participent à la vie mondaine officielle de la mission, 30 p. 100 voudraient y participer plus activement et deux seulement souhaiteraient y participer moins activement.

AUTRES SUJETS DE DISCUSSION

Veillez ajouter les sujets qui vous semblent mériter une discussion et faites-les figurer dans votre liste de priorités personnelles.

SUJETS DE DISCUSSION
GROUPE DES NON PERMUTANTES

GROUPE F

REMARQUE: Cinquante sténodactylographes non permutantes ont répondu au questionnaire. Parmi elles, il y avait 39 ST-1 et ST-2.

ATTRAIT DU TRAVAIL

La majorité du personnel non permutant a été affectée au Ministère par la Commission de la Fonction publique. Soixante-dix-neuf p. 100 des employées considèrent leur travail comme un emploi permanent et 16. 100 espèrent y faire une carrière.

ESPÉRANCES

Dans 45 p. 100 des réponses, les espérances des employées interrogées avaient été satisfaites au moins en partie. Trente-quatre p. 100 estiment que leurs espérances n'ont pas été satisfaites.

RELATIONS DE TRAVAIL ENTRE AGENTS ET PERSONNEL

Quarante-cinq p. 100 des réponses indiquent que les relations actuelles avec les agents donnent toute satisfaction et 37 p. 100 indiquent qu'elles donnent une satisfaction modérée.

SECONDE LANGUE

Trente-trois p. 100 des sténodactylographes non permutantes ont suivi ou suivent des cours de seconde langue. Cinquante p. 100 estiment que leur travail actuel exige réellement la connaissance de la seconde langue et 50 p. 100 estiment que les mesures que l'on prend actuellement pour améliorer les connaissances dans celle-ci sont convenables.

UTILISATION DES COMPÉTENCES

Soixante et onze p. 100 des employées interrogées estiment que l'on utilise convenablement leurs compétences professionnelles. Trente-cinq p. 100 des sténodactylographes croient que leurs fonctions seraient mieux remplies par une ST de grade plus élevé.

ÉQUIPES DE TRAVAIL

Douze ST seulement indiquent qu'elles travaillent dans une équipe. D'un autre côté, 19 ST travaillent pour un seul agent. Trente et un p. 100 des employées interrogées ont dit qu'il leur est égal de travailler dans une équipe et même qu'elles aiment cette façon de travailler. Cinquante-quatre p. 100 des sténodactylographes sont contre le travail dans une équipe.

MACHINES A DICTER

Soixante p. 100 des sténodactylographes non permutantes sont en faveur de l'utilisation des machines à dicter, 22 p. 100 n'ont pas d'opinion et 17 p. 100 y sont opposées.

RAPPORTS D'APPRECIATION

La grande majorité des participantes se sont dites satisfaites de la façon dont leur dernier rapport d'appréciation a été dressé. Une petite minorité pense cependant que la secrétaire de direction devrait y contribuer plus largement.

AVANCEMENT

Soixante-dix-neuf p. 100 des employées qui ont répondu à cette question pensent que la politique et les chances d'avancement ne sont pas satisfaisantes. Cinquante-trois p. 100 et 59 p. 100 d'entre elles respectivement pensent qu'elles auraient eu de meilleures chances dans un autre ministère et dans le secteur privé.

LES BUREAUX A OTTAWA

Cette question ne figurait pas au questionnaire mais on peut la discuter ici.

MACHINES À ÉCRIRE ET AUTRE MATÉRIEL DE BUREAU

Cette question peut également être discutée ici pour la première fois.

AUTRES SUJETS

Veillez ajouter les autres sujets qui, selon-vous, méritent d'être discutés et faites-les figurer dans la liste de vos priorités personnelles.

DEPARTMENT OF EXTERNAL AFFAIRS



CANADA

MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES

GROUPE DE PLANIFICATION
DU PERSONNEL - APD

Ottawa, juin 1970

Madame (Mademoiselle),

Nous sollicitons votre aide, en tant qu'ancienne employée des Affaires extérieures, pour mener à bien une étude que nous faisons sur notre personnel de sténographes et de secrétaires. Si vous vous êtes mariée depuis votre départ du Ministère, veuillez nous excuser de nous adresser à vous sous votre nom de jeune fille et daignez agréer par la même occasion nos meilleurs souhaits de bonheur.

Cette étude comporte une très forte participation de la part de notre personnel de secrétariat et de nos agents. Elle consiste en une analyse minutieuse de nos programmes de recrutement, de formation, d'affectation et d'avancement pour tout le personnel de soutien. Elle comprend également des enquêtes poussées sur les conditions qui influencent le moral, la productivité, le roulement et les départs du personnel. L'on s'attend donc à ce qu'elle débouchera sur des revisions importantes des programmes et des méthodes en usage à l'intérieur du ministère.

L'étude en question ne vous profitera peut-être pas personnellement, mais nous estimons que vous pouvez, si vous le voulez, y apporter une contribution importante dans l'intérêt de vos anciennes collègues et celles qui se joindront à nous.

C'est pourquoi nous avons pris la liberté de vous envoyer le questionnaire ci-joint que nous vous serions reconnaissants de bien vouloir remplir. Si les questions ne semblent pas se rapporter à votre cas particulier, n'hésitez pas à faire les modifications que vous jugerez nécessaires ou à donner tous les renseignements complémentaires qui serviraient à assurer le succès de notre étude.

Nous avons conçu le questionnaire de façon à le rendre tout à fait anonyme dans l'espoir qu'il vous sera ainsi plus facile d'exprimer vos idées librement. Nous joignons à cette lettre une enveloppe affranchies et pré-adressée.

Nous vous remercions à l'avance de votre collaboration. Veuillez agréer l'expression de nos sentiments les plus distingués.

Le groupe de planification
du personnel,

S.T. Ferguson
Chef

MINISTÈRE DES AFFAIRES EXTÉRIEURES
GROUPE DE PLANIFICATION DU PERSONNEL - APD

QUESTIONNAIRE POUR LES ANCIENNES EMPLOYÉES (ST) DU MINISTÈRE

1. Années de service auprès du Ministère
_____ années _____ mois
2. Nombre d'affectations à l'étranger _____
3. Veuillez énumérer les postes où vous avez travaillé, par ordre chronologique, y compris Ottawa.
4. Durée de l'affectation initiale à Ottawa _____
5. Classification à la date de votre démission ST- _____
6. Age à la date de démission
Moins de 22 ans 22-25 26-30 31-40 41-50
51-60 plus de 60 ans
7. Travaillez-vous actuellement comme sténographe ou secrétaire?
Oui _____ Non _____
8. Travaillez-vous pour le Gouvernement fédéral?
Oui _____ Non _____

9. Etes-vous plus satisfaite de votre travail actuel que vous ne l'étiez de votre travail au Ministère?

Oui, beaucoup plus _____

Oui _____

Travail à peu près analogue _____

Non _____

OBSERVATIONS _____

10. Habitez-vous votre ville natale?

Oui _____ Non _____

11. Vous êtes-vous mariée depuis que vous avez quitté le Ministère?

Oui _____ Non _____

12. Pouvez-vous donner une raison précise de votre départ du Ministère?

13. Par ordre d'importance, qu'elles étaient les cinq éléments qui ont influencé votre décision de quitter le Ministère?

1) bas salaire _____

2) pas affectée à l'étranger assez tôt _____

3) n'ai pas obtenu les affectations que je voulais vraiment _____

4) ne suis entrée au Ministère que pour un ou deux postes à l'étranger _____

5) bureaux d'Ottawa peu attrayants _____

- 6) manque d'égards de la part des agents du Ministère _____
- 7) trop de surtemps à Ottawa _____
- 8) trop de surtemps à l'étranger _____
- 9) surmenage au bureau _____
- 10) ne pouvais donner toute la mesure de mes moyens _____
- 11) devais accomplir des tâches en dehors des fonctions normales d'une sténographe _____
- 12) on me donnait surtout de simples travaux de dactylographie _____
- 13) travail avec machine à dicter _____
- 14) mal du pays _____
- 15) n'ai pas aimé la vie dans les pays étrangers _____
- 16) santé personnelle précaire _____
- 17) maladie dans la famille _____
- 18) ai quitté pour me marier -- avais des projets précis _____
- 19) retraite _____
- 20) voulais me marier et me suis rendu compte que le service extérieur diminuait les chances de trouver un partenaire approprié _____
- 21) manque de vie sociale personnelle à Ottawa _____
- 22) manque de vie sociale personnelle à l'étranger _____
- 23) manque de véritables occasions d'explorer le monde pendant les périodes de service à l'étranger _____
- 24) fatiguée des mutations -- déménagements, emballages, déballages, emménagements _____
- 25) voulais un changement d'occupation _____
- 26) avais l'intention de reprendre mes études _____

AUTRES RAISONS (spécifier) _____

AUTRES OBSERVATIONS _____

- 6) manque d'égards de la part des agents du Ministère _____
- 7) trop de surtemps à Ottawa _____
- 8) trop de surtemps à l'étranger _____
- 9) surmenage au bureau _____
- 10) ne pouvais donner toute la mesure de mes moyens _____
- 11) devais accomplir des tâches en dehors des fonctions normales d'une sténographe _____
- 12) on me donnait surtout de simples travaux de dactylographie _____
- 13) travail avec machine à dicter _____
- 14) mal du pays _____
- 15) n'ai pas aimé la vie dans les pays étrangers _____
- 16) santé personnelle précaire _____
- 17) maladie dans la famille _____
- 18) ai quitté pour me marier -- avais des projets précis _____
- 19) retraite _____
- 20) voulais me marier et me suis rendu compte que le service extérieur diminuait les chances de trouver un partenaire approprié _____
- 21) manque de vie sociale personnelle à Ottawa _____
- 22) manque de vie sociale personnelle à l'étranger _____
- 23) manque de véritables occasions d'explorer le monde pendant les périodes de service à l'étranger _____
- 24) fatiguée des mutations -- déménagements, emballages, déballages, emménagements _____
- 25) voulais un changement d'occupation _____
- 26) avais l'intention de reprendre mes études _____

AUTRES RAISONS (spécifier) _____

AUTRES OBSERVATIONS _____



LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20023850 2

