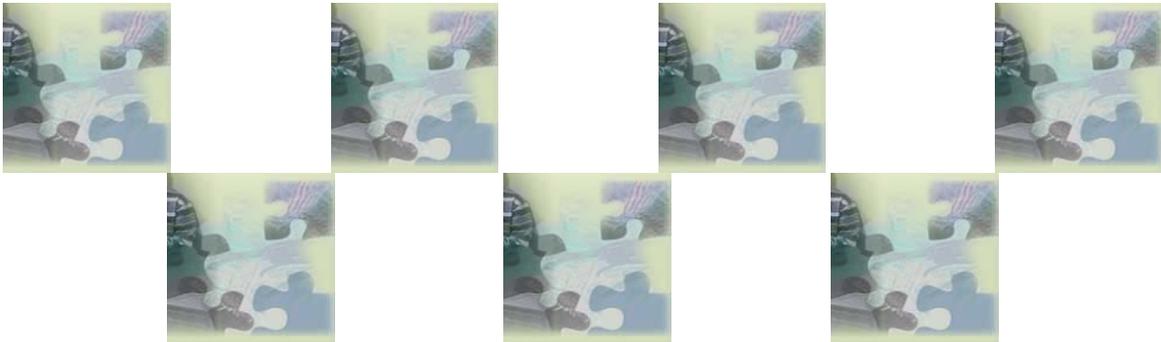




Commission de la fonction publique
Conseil consultatif

L'ÉLABORATION CONJOINTE DANS LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA



**Groupe de travail sur
l'élaboration conjointe
du Conseil consultatif de la
Commission de la fonction publique**

**L'ÉLABORATION CONJOINTE
DANS LA
FONCTION PUBLIQUE DU
CANADA**

**Groupe de travail sur
l'élaboration conjointe
du Conseil consultatif de la
Commission de la fonction publique**

**Soumis
Juillet 2003**

AVANT-PROPOS

Le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique (CCCFP) a décidé de partager le présent Rapport avant l'adoption du projet de loi C-25, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, en raison de la volonté générale de comprendre ce que l'on entend par élaboration conjointe et la manière dont ce concept pourrait être mis en application. Le CCCFP reconnaît que le présent Rapport trace les grandes lignes d'un seul modèle possible d'élaboration conjointe susceptible d'avoir une application pratique indéniable comme outil de relations de travail. Nous espérons que le présent rapport fournit l'ensemble des renseignements nécessaires à la poursuite des discussions sur les projets d'élaboration conjointe.

La Commission de la fonction publique, qui a déjà reçu copie du rapport, en examine actuellement le contenu afin de déterminer de quelle manière et dans quelles situations le modèle d'élaboration conjointe et les principes qui le sous-tendent pourraient être appliqués dans le cadre des activités de la Commission et des processus d'élaboration des politiques de renouvellement du personnel. Même si le rapport n'a pas encore fait l'objet d'une réponse officielle, la Commission encourage les autres organisations et agences à se pencher sur le concept d'élaboration conjointe auquel en est arrivé le groupe de travail.

Nous espérons que le présent Rapport favorisera de nouvelles discussions conjointes sur la manière dont on peut avoir recours à l'élaboration conjointe pour améliorer la gestion des ressources humaines et les relations de travail dans bon nombre de milieux de travail.

John Baglow
George Da Pont

Coprésidents, CCCFP
Juillet 2003

Le présent Rapport du Groupe de travail sur l'élaboration conjointe est distribué par le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique (CCCFP). Lorsque certains passages du document sont utilisés dans d'autres publications, prière d'indiquer qu'ils sont tirés du présent rapport.

REMERCIEMENTS

Les membres du Groupe de travail remercient les personnes suivantes :

Daryl Bean

Membre, Comité consultatif sur les relations patronales-syndicales dans la fonction publique fédérale

Monique Boudrias

Sous-ministre adjointe, Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique

Dan Butler

Secrétaire général, Conseil national mixte

Martha Hynna

Membre, Comité consultatif sur les relations patronales-syndicales dans la fonction publique fédérale

**MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL SUR
L'ÉLABORATION CONJOINTE /
MEMBERS OF THE WORKING GROUP ON CO-DEVELOPMENT**

Coprésidents / Co-Chairs

Défense nationale

Section locale 2228, Fraternité
internationale des ouvriers en électricité

Diane McCusker

National Defence

R.A. (Bob) Taylor

Local 2228, International
Brotherhood of Electrical Workers

Secrétaire / Secretary

Conseil consultatif de la CFP

Brian Lynch

PSC Advisory Council

Membres / Members

Transports Canada

Commission de la fonction publique

Ron Armstrong

Transport Canada

Régis Gaudreault

Public Service Commission

Institut professionnel de la fonction
publique du Canada

Défense nationale

Lyette Babin

Professional Institute of the
Public Service of Canada

Anne Marie Giannetti

National Defence

Alliance de la fonction publique du Canada

Conseil des ressources humaines

John Baglow

Public Service Alliance of Canada

Louise Gravel

Human Resources Council

Membres / Members (cont.)

Défense nationale

Transports Canada

Helen Barkley
National Defence

François Marion
Transport Canada

Affaires étrangères et Commerce international

Association des gestionnaires
financiers de la fonction publique

Peter Caldwell
Foreign Affairs and International Trade

Jean-François Mélançon
Association of Public Service
Financial Administrators

Association des employé(e)s en sciences
sociales

Santé Canada

Claude Danik
Social Science Employees Association

Richard Viau
Health Canada

Transports Canada

Troy Fuller
Transport Canada

Observateur / Observer

Secrétariat du Conseil du Trésor

Jean-Marc Gagnon
Treasury Board Secretariat

PRÉAMBULE

Il y a probablement autant de façons différentes de faire l'élaboration conjointe que de sujets et de situations auxquels le processus peut s'appliquer. Néanmoins, ce qu'il y a de commun et d'essentiel, c'est un ensemble particulier d'attitudes et de comportements ancrés par une détermination partagée d'examiner des solutions à des problèmes dans un climat de coopération.

... Le Groupe de travail sur l'élaboration conjointe

Après plus d'une année d'effort, le Groupe de travail sur l'élaboration conjointe¹ achevait sa mission. La rédaction du rapport était presque terminée, un cadre d'élaboration conjointe était clairement défini et nous avons créé une démarche viable et facile à utiliser pour aider les employés, les gestionnaires et les agents négociateurs à élaborer conjointement des politiques et des solutions qui pourraient être adaptées à des situations particulières.

Une étape importante de l'exercice avait consisté à définir l'élaboration conjointe comme suit :

Une démarche patronale-syndicale, fondée sur la participation volontaire, destinée à permettre aux parties de participer sur un pied d'égalité à la création d'un produit souhaité. Le produit de l'élaboration conjointe peut être une directive, une politique, une série de procédures ou toute autre initiative dont les parties partagent la paternité, mais qui n'est administrée que par l'une d'elles - l'employeur.

Puis, l'honorable Lucienne Robillard, présidente du Conseil du Trésor du Canada, a présenté le 6 février 2003 le projet de loi C-25, la *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*. L'article 9 de la section de la *LMFP* portant sur les relations de travail définit l'amélioration conjointe du milieu de travail comme suit :

Amélioration conjointe du milieu de travail » s'entend de la consultation entre les parties sur les questions liées au milieu de travail et de leur participation à la formulation des problèmes relatifs à celui-ci, et à l'élaboration et à l'étude de solutions en vue de l'adoption de celles dont elles conviennent.

L'article 10 de ces dispositions permet aux agents négociateurs et aux gestionnaires de travailler à l'élaboration conjointe :

L'employeur et l'agent négociateur, ou l'administrateur général et l'agent négociateur, peuvent travailler à l'amélioration conjointe du milieu de travail.

Les membres du Groupe de travail étaient très heureux et encouragés de voir que leurs travaux cadraient bien avec le projet de *LMFP* – que l'orientation de base, les conclusions et les recommandations étaient compatibles avec les nouvelles dispositions législatives et qu'il n'était pas nécessaire de revoir ni de modifier les recommandations formulées dans le présent rapport.

¹ La terminologie ne semble pas arrêtée en ce domaine relativement nouveau. Plusieurs termes décrivent, grosso modo, le concept qui fait l'objet du présent rapport. Le Rapport Fryer a utilisé le terme « co-détermination » tandis que le projet de loi (C-25) sur la modernisation de la fonction publique utilise les termes « amélioration conjointe du milieu de travail » et que le Conseil national mixte (CNM) préfère le terme « élaboration conjointe ». Les membres du groupe de travail ont choisi ce dernier terme parce qu'il saisit bien l'esprit de ses travaux et semble englober les autres termes.

TABLE DES MATIÈRES

Groupe de travail sur l'élaboration conjointe.....	8
Message du groupe de travail	
Objectif	
Mandat	
Questions principales	
Contexte environnemental.....	11
Comprendre l'élaboration conjointe.....	11
Comparaison entre la consultation, la négociation collective, la cogestion et l'élaboration conjointe	
Définitions	
Assurer l'efficacité de l'élaboration conjointe.....	17
Caractéristiques principales d'une démarche d'élaboration conjointe	
Conditions préalables	
Une modèle étape par étape	
Conclusion.....	24
Tableau 1 :	12
<i>Exemples et caractéristiques d'initiatives d'élaboration conjointe dans la fonction publique fédérale</i>	
Tableau 2 :	13
<i>Processus de gestion des relations de travail – Comparaison entre la consultation, la négociation collective, la cogestion et l'élaboration conjointe</i>	
Figure 1 :	23
<i>Étapes du modèle d'élaboration conjointe</i>	
Annexe A :	25
<i>Un bref historique de l'élaboration conjointe</i>	
Annexe B :	29
<i>Une démarche fructueuse d'élaboration conjointe – Le Comité conjoint de transition de carrière</i>	
Annexe C :	32
<i>Emploi du modèle étape par étape – Un exemple hypothétique</i>	
Annexe D :	36
<i>Abréviations et termes employés dans le présent rapport</i>	

GROUPE DE TRAVAIL SUR L'ÉLABORATION CONJOINTE

Un message du Groupe de travail

Le début

Pour bon nombre d'entre nous, l'expression « élaboration conjointe » a pris pour la première fois de l'importance lors de la publication au mois de juin 2001 de *Travailler ensemble dans l'intérêt public : le rapport du Comité consultatif sur les relations patronales-syndicales dans la fonction publique fédérale* (le « Rapport Fryer »). Les auteurs de ce rapport voyaient clairement l'élaboration conjointe comme une démarche novatrice qui complète les consultations et les négociations collectives mais s'en démarque sur des points importants. L'élaboration conjointe offre une occasion en or de moderniser les relations de travail et la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, mais qu'est-ce que les membres du Comité consultatif avaient exactement en tête? À quoi ressemble vraiment l'élaboration conjointe?

Dès le départ, nous nous sommes aperçus que nous abordions tous notre tâche avec une idée différente de ce que l'élaboration conjointe était, ou devait être. Nous n'avons pas tardé à reconnaître que notre emploi du terme et la façon dont nous discutons d'autres concepts apparentés, comme « développement conjoint », « codétermination », « gestion participative » et « cogestion », sont assez peu précis. L'élaboration conjointe partage peut-être certains attributs avec ces autres exercices, mais nous pensions naturellement qu'elle devait posséder ses propres caractéristiques.

La discussion sur les définitions a donc pris une grande place dans les travaux du Groupe de travail, mais pas la plus déterminante. Nous avons examiné comment des chercheurs et des universitaires spécialisés en développement organisationnel de même que des auteurs populaires ont employé « élaboration conjointe » et d'autres termes apparentés. Nous avons retracé l'emploi de l'expression dans la fonction publique et le débat historique qui lui a donné naissance (voir l'annexe A : *Un bref historique de l'élaboration conjointe* p.25). Nous en sommes aussi venus à comprendre assez rapidement que pour étoffer l'élaboration conjointe, nous devons clarifier, à tout le moins jusqu'à un certain point, d'autres termes clés, comme « consultation », « négociation collective » et « cogestion » (voir la section *Définitions*, page 16).

Aussi importantes que soient les définitions, les membres du Groupe de travail ont été nombreux à reconnaître qu'il n'était pas nécessaire d'avoir une définition parfaite approuvée par tous. L'élément essentiel est de comprendre que l'élaboration conjointe est un outil et non une philosophie. Selon nous, elle représente une démarche conjointe de résolution de problèmes que les parties peuvent choisir d'utiliser dans de nombreuses situations différentes, en l'adaptant aux besoins de chacune. Il y a probablement autant de façons différentes de faire l'élaboration conjointe que de sujets et de situations auxquels cette démarche peut s'appliquer. Néanmoins, ce qu'il y a de commun et d'essentiel, c'est un ensemble particulier d'attitudes et de comportements ancrés par une détermination partagée d'examiner des solutions à des problèmes dans un climat de coopération. Ces attitudes, ces comportements et cette détermination constituent la base du modèle de l'élaboration conjointe que nous décrivons ici.

Les résultats

Le Groupe de travail a tenté de fournir un cadre dans lequel l'élaboration conjointe peut être employée comme outil de coopération réelle entre l'employeur et les employés. Nous avons énoncé ce que nous croyons être les principales caractéristiques de l'élaboration conjointe, l'environnement culturel nécessaire pour favoriser une démarche fructueuse et un modèle par étapes.

Au cours de nos travaux, nous avons fréquemment discuté et examiné des avantages de l'élaboration conjointe. Voici la liste qui est ressortie de notre discussion, pour l'employé, l'agent négociateur et la direction.

- ❑ Politiques et programmes de meilleure qualité parce que fondés sur la contribution de toutes les parties.
- ❑ Meilleure compréhension chez les employés et les gestionnaires de l'objet et du fondement d'une politique ou d'un programme.
- ❑ Meilleures relations de travail, grâce à la confiance que l'élaboration conjointe génère.
- ❑ Possibilité de trouver des solutions aux problèmes du milieu de travail à la satisfaction des parties.
- ❑ La responsabilisation conjointe à l'égard des produits élaborés conjointement engendre :
 - « l'adhésion » des employés et de leurs représentants;
 - l'administration inclusive et créative de la part des gestionnaires.

Le modèle décrit ici se veut un outil avec lequel les agents négociateurs et la direction peuvent commencer à bâtir les rapports de collaboration nécessaires dans une fonction publique moderne.

Objectif

Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique

Le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique (CCCFP) est une tribune tripartite composée de représentants de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP), d'agents négociateurs et de ministères. Le CCCFP a pour objet de fournir des avis stratégiques à la CFP sur des enjeux connus et nouveaux en matière de dotation et de servir de tribune pour la discussion courante de questions d'intérêt commun pour les parties découlant de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)*.

Groupe de travail sur l'élaboration conjointe

Au mois de novembre 2001, le comité directeur du CCCFP a formé un groupe de travail sur l'élaboration conjointe pour examiner ce modèle en accordant une attention particulière à la possibilité de l'employer dans un contexte de dotation.

Mandat

Le groupe de travail sur l'élaboration conjointe est chargé d'étudier la définition de l'expression « élaboration conjointe » et la façon dont cette approche pourrait être employée dans la fonction publique, surtout du point de vue de la dotation.

Questions principales

Pendant qu'ils se penchaient sur ce mandat, les membres du Groupe de travail ont formulé une série de questions pour guider leurs travaux subséquents.

1. Quelles similitudes et différences y a-t-il entre « élaboration conjointe », « consultation », « négociation collective » et « cogestion »?

(Voir le tableau 2 : Processus de gestion des relations de travail – Comparaison entre la consultation, la négociation collective, la cogestion et l'élaboration conjointe, page 13)

2. Quelles sont les « caractéristiques ou attributs clés » des démarches d'élaboration conjointe?

(Voir la section « Caractéristiques principales d'une démarche d'élaboration conjointe », page 17)

3. Quelle forme un modèle d'élaboration conjointe pourrait/devrait-il prendre?

(Voir « Un modèle étape par étape », page 19 et la figure 1 : Étapes du modèle d'élaboration conjointe, page 23)

4. Quand l'élaboration conjointe est-elle indiquée et quand ne l'est-elle pas?

(Voir « Conditions préalables », page 18 et l'étape 2 du modèle étape par étape, page 19)

5. Quels facteurs sont nécessaires pour que l'élaboration conjointe soit fructueuse et quels facteurs pourraient faire échouer la démarche?

(Voir « Caractéristiques principales d'une démarche d'élaboration conjointe », page 17, « Conditions préalables », page 18 et l'étape 2 du modèle étape par étape, page 19)

6. Comment la démarche d'élaboration conjointe fonctionnerait-elle si on l'appliquait au régime de dotation?

(Voir la section « Emploi du modèle étape par étape – un exemple hypothétique », page 32)

CONTEXTE ENVIRONNEMENTAL

L'élaboration conjointe n'est pas un nouveau concept. On en parle depuis aussi loin que 1967, dès la mise en place du cadre législatif initial de la dotation et de la négociation collective. Depuis, dès qu'on entreprend de modifier la *LEFP* ou la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP)*, la discussion reprend à propos de la négociation collective, de la consultation, de la cogestion, de la gestion participative et de l'élaboration conjointe. Le débat a toujours été compliqué par le fait qu'on employait ces termes de façon interchangeable et qu'on ne saisissait pas clairement, jusqu'à récemment, les distinctions et les similitudes entre ces concepts et ces démarches.

L'évolution des idées et des croyances modernes à propos de l'élaboration conjointe a commencé vraiment en juin 2001, avec la publication du *Rapport Fryer*. Ce rapport a braqué les projecteurs sur l'élaboration conjointe en disant que tous les sujets touchant le milieu de travail s'inscrivent dans la relation patronale-syndicale et en insistant sur la nécessité d'officialiser l'option de l'élaboration conjointe et de l'étendre aux régimes de dotation et de classification.

Pour les membres du Groupe de travail, les nombreux travaux antérieurs visant à définir un modèle différent de recherche conjointe de solutions en matière de dotation sont des précurseurs importants de leurs propres travaux. Qu'on parle d'élaboration conjointe ou qu'on emploie une autre expression, les membres du Groupe de travail estimaient que l'essentiel de leur mission était de définir plus précisément les caractéristiques d'une solution ou d'un outil de rechange qui permettrait aux parties de communiquer efficacement pour régler les questions de dotation et d'autres préoccupations. Le modèle d'élaboration conjointe présenté ici se veut cette solution de rechange.

L'annexe A : Un bref historique de l'élaboration conjointe fournit plus de détails sur la discussion sur ce sujet au cours des dernières années.

COMPRENDRE L'ÉLABORATION CONJOINTE

Pour démystifier l'élaboration conjointe, une étape importante consiste à reconnaître qu'elle existe déjà dans la fonction publique fédérale et que dans certains cas, elle porte fruit depuis de nombreuses années. Voici une liste partielle d'exemples de coopération compilée par les membres du Groupe de travail qui illustre de nombreuses caractéristiques de l'élaboration conjointe. Aucun de ces exemples ne devrait être considéré comme la référence. Toutefois, tous décrivent des expériences dont nous pouvons tirer des enseignements.

Tableau 1 : Exemples et caractéristiques d'initiatives d'élaboration conjointe dans la fonction publique fédérale

<p>Comité conjoint de transition de carrière (CCTC)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Désir et pouvoir partagés de régler le problème difficile du déplacement massif de fonctionnaires. - Représentation complète de tous les mandants. - Représentation engagée des parties patronales et syndicales. - Intérêt à maintenir un processus dans lequel toutes les parties sont gagnantes. 	<p>Création de la structure de gouvernance pour le processus de la NGC au MDN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Appui inconditionnel du sous-ministre et du chef de l'état-major de la Défense et désignation d'un champion par la direction. - Participation volontaire des agents négociateurs. - Objectif et intérêt partagés d'obtenir un nouveau produit final. - Gouvernance et intervention conjointes.
<p>Initiative d'apprentissage mixte de l'AFPC et du Conseil du Trésor</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budget négocié d'avance - Élaboration conjointe de programmes de formation conjoints. - Gouvernance conjointe du processus. 	<p>Comité consultatif sur la collectivité de la recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> - Détermination conjointe des question d'intérêt pour les syndicats et la direction. - Travail conjoint pour comprendre la situation et formuler des recommandations.
<p>Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique (CCCFP)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Des groupes de travail, p. ex. responsabilisation, mérite, mobilité et élaboration conjointe, soumettent conjointement des rapports et des documents de travail à l'examen de la CFP, pour mise en œuvre. - Groupe de travail du CCCFP sur les recours et les mesures de réparation : <ul style="list-style-type: none"> - a dressé la liste des avantages et des problèmes du système actuel (mécanismes de recours multiples); - aucun but commun au départ - la démarche du groupe de travail a respecté les principes de l'élaboration conjointe; - un rapport et un modèle de travail ont été créés. 	<p>Étude conjointe de l'AFPC et du CT sur l'emploi pour une période déterminée</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mécontentement profond à l'égard de la situation actuelle. - Enquête et recherche de solutions conjointes. - Formulation conjointe des recommandations formulées. - Gouvernance et responsabilité conjointes claires. <p>Conseil national mixte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestion et administration conjointes des régimes de santé, p. ex. RSSFP. - Élaboration de politiques sur la santé et la sécurité au travail pour la fonction publique. - Des éléments d'élaboration conjointe existent par rapport à l'élaboration de ses directives.
<p style="text-align: center;">Programme de bourse d'études du MDN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Intérêt partagé de la direction et des syndicats à l'égard de l'élaboration du programme. - Soutien continu de la direction et des syndicats. - La direction demeure responsable des fonds et du personnel. 	

Une description complète d'une démarche particulièrement fructueuse d'élaboration conjointe figure à l'annexe B, une initiative d'élaboration conjointe fructueuse – le Comité conjoint de transition de carrière.

Comparaison entre la consultation, la négociation collective, la cogestion et l'élaboration conjointe

Le Groupe de travail a utilisé les initiatives énumérées ci-dessus et d'autres initiatives qui présentent des caractéristiques propres à l'élaboration conjointe pour la comparer avec la consultation, la négociation collective et la cogestion. Le tableau ci-dessous décrit les similitudes et les différences que les membres du Groupe de travail ont relevées en ce qui concerne onze facteurs. Quelques distinctions peuvent être subjectives et discutables. Néanmoins, elles montrent que l'élaboration conjointe, la consultation et la négociation collective partagent des caractéristiques importantes même si elles diffèrent sensiblement à d'autres égards.

Même s'il existe peut-être aussi des liens avec la cogestion, les représentants de la direction et des syndicats faisant partie du Groupe de travail sont convenus que, dans le contexte du présent rapport, la cogestion n'est pas une démarche pour trouver des solutions conjointes.

Tableau 2 :

Processus de gestion des relations de travail – Comparaison entre la consultation, la négociation collective, la cogestion et l'élaboration conjointe

Facteur	Consultation conjointe	Négociation collective	Cogestion	Élaboration conjointe
1. Quelle est la base de participation?	Surtout volontaire, mais peut être prescrite par la loi (p. ex. <i>LEFP</i> par rapport aux normes de sélection) ou par une convention collective	Prescrite par la loi	Volontaire Prescrite par la loi dans des cas particuliers (p. ex. santé et sécurité au travail)	Volontaire Acceptation proposée dans la loi
2. Comment les règles applicables sont-elles établies?	Dictées par la convention collective, dans un mandat négocié conjointement ou déterminées par l'employeur	Surtout par la loi Peuvent être complétées par des procédures établies d'un commun accord	Déterminées conjointement Peuvent découler de prescriptions législatives	Formulées conjointement et approuvées par les parties La démarche peut être codifiée dans un mandat, un règlement ou un protocole d'entente
3. Quel est le degré de pouvoir décisionnel partagé requis?	Peu ou pas de partage du pouvoir décisionnel, sauf si l'employeur y consent volontairement	La convention collective nécessite des décisions conjointes, sauf si un tiers ou une loi impose des décisions	Degré substantiel de prise de décision conjointe	Nécessite une prise de décision partagée dans une mesure importante

Facteur	Consultation conjointe	Négociation collective	Cogestion	Élaboration conjointe
4. Quelle est la portée du processus décisionnel?	Le sujet peut être étroit ou large, mais se limite à ce que l'employeur accepte	Habituellement défini par la loi. Établit les conditions d'emploi et quelques règles du travail mais laisse la mise en application et la gestion à l'employeur	Peut être vaste Comprend les conditions d'emploi et les règles du travail et la façon de les appliquer et de les gérer	Comme convenu par les parties Ne comprend pas la responsabilité de la mise en œuvre et de la gestion
5. Quel est le rapport de pouvoir?	Déséquilibre du pouvoir L'influence des syndicats dépend du pouvoir de convaincre Les recours des syndicats sont limités – protester ou se retirer de l'exercice	Équilibre du pouvoir plus grand L'influence du syndicat dépend de sa force de négociation et de sa détermination Effet équilibrant potentiel de l'accès à des mécanismes de règlement des différends	Peut maximiser l'influence des syndicats et l'équilibre du pouvoir	Le pouvoir est équilibré
6. Quel degré de confiance est exigé des parties?	En principe aucun, étant donné la prise de décision unilatérale Pour être efficace, un degré de confiance substantiel est nécessaire	En principe aucun Les parties peuvent conclure un accord en l'absence totale de confiance Avec la confiance, la qualité de l'exercice s'améliore	Habituellement, un degré de confiance substantiel est nécessaire à moins que les règles décisionnelles prescrivent la cogestion	Confiance substantielle nécessaire, qui augmente avec le temps
7. Qui est responsable des résultats?	Officiellement, l'employeur seulement	Responsabilité conjointe relative à la convention collective et, dans une certaine mesure, aux répercussions	Dans une mesure importante, responsabilité conjointe à l'égard des répercussions	Responsabilité conjointe à l'égard du produit final Responsabilité de la direction pour la mise en application et l'administration courante

Facteur	Consultation conjointe	Négociation collective	Cogestion	Élaboration conjointe
8. Quel est le style dominant de l'interaction?	<p>Peut être limitée à la communication d'information, d'exposés de positions ou de vues</p> <p>Ne nécessite pas la recherche d'un accord ni d'intérêts convergents</p>	<p>Processus traditionnel déterminé par l'échange de positions établies au préalable – recherche de compromis</p> <p>D'autres modèles peuvent prendre en compte les intérêts sous-jacents – recherche d'intérêts communs et de mesures d'adaptation</p>	<p>Nécessité de dépasser les positions pour réussir à gérer l'organisation</p> <p>Suppose une recherche d'accords et d'intérêts convergents, mais conflits possibles sur des points précis</p>	<p>Plus axée sur la coopération et le consensus, insistant sur les intérêts convergents plutôt que divergents, mais avec des procédures pour gérer les conflits</p>
9. Y a-t-il un mécanisme de règlement des conflits lorsque les parties ne s'entendent pas sur le résultat?	Aucun	Accès de droit à des mécanismes de règlement de conflits prescrits par la loi	Dépend des règles ou du protocole de scrutin convenus	Les règles pour dénouer les impasses sont élaborées dès le départ
10. Quelles sont les conséquences d'un « échec »?	<p>Peut-être aucune à court terme</p> <p>Érosion de la relation à long terme</p>	<p>Escalade possible jusqu'à la grève – rupture complète de la relation</p> <p>Les parties sont néanmoins obligées de conclure un accord un jour, à moins qu'une convention soit imposée</p>	Étant donné le degré de participation des syndicats, « l'échec » peut signifier une crise organisationnel-le	Les parties se replient sur d'autres modes de relation
11. Quel est le résultat de la démarche?	Décision unilatérale de la politique et ligne directrice (ou aucun produit)	Convention collective	Décisions sur les conditions d'emploi et les règles du travail et décisions sur la façon de les mettre en œuvre et de les gérer	<p>Accord sur les politiques, les conditions d'emploi ou les règles du travail</p> <p>Le produit peut ressembler à une « convention collective »</p>

Définitions

Les membres du Groupe de travail ont formulé quatre définitions opérationnelles aux fins du présent rapport et en prenant en compte les comparaisons ci-dessus.

Négociation collective

Un processus de relations de travail dicté par la loi et destiné à permettre aux parties de produire un document juridique qui détermine les conditions de travail de même que les questions relatives à l'emploi définies comme négociables dans la loi du travail pertinente. Le produit de la négociation collective est une convention reconnue par les parties mais administrée par une seule d'entre elles, l'employeur. Dans la fonction publique fédérale, la négociation collective peut aboutir à une impasse, qui sera dénouée au moyen de l'un des deux mécanismes de règlement de différends suivants : l'arbitrage exécutoire ou la conciliation/grève.

Cogestion

Un processus de relations de travail dans lequel l'employeur partage le pouvoir d'établir et de mettre en œuvre des méthodes, directives, politiques et procédures de travail de même que les conditions de travail. Le produit de la cogestion est une série d'accords sur les méthodes de travail, reconnus et administrés conjointement par les parties.

Consultation

Un processus de relations de travail, surtout de nature volontaire, dans lequel l'employeur engage avec des représentants des employés un dialogue destiné à aider l'employeur à produire des directives, des politiques et des procédures relatives au milieu de travail, à régler d'autres questions relatives à l'emploi ou à fixer les conditions de travail non établies par une loi ou une convention collective. La paternité du produit de la consultation revient à l'employeur qui en assure seul l'administration. Le contenu du produit de la consultation n'est déterminé en dernière analyse qu'à la discrétion de l'employeur. La consultation ne produit pas une convention ayant force obligatoire puisque le rôle d'une partie n'est que consultatif. Il n'y a pas de mécanisme obligatoire de règlement des différends.

Élaboration conjointe

Une démarche patronale-syndicale, fondée sur la participation volontaire, destinée à permettre aux parties de participer sur un pied d'égalité à la création d'un produit souhaité. Le produit de l'élaboration conjointe peut être une directive, une politique, une série de procédures ou toute autre initiative dont les parties partagent la paternité mais que n'est administrée par l'une d'elles – l'employeur.

ASSURER L'EFFICACITÉ DE L'ÉLABORATION CONJOINTE

Plusieurs mesures ont été prises pour créer un modèle utile d'élaboration conjointe. Les membres du Groupe de travail ont revu leurs questions clés originales et ils se sont fondés sur les connaissances qu'ils ont tirées de l'examen des initiatives existantes pour décrire les caractéristiques principales et les conditions préalables d'une démarche fructueuse d'élaboration conjointe.

Caractéristiques principales d'une démarche d'élaboration conjointe

- ❑ L'élaboration conjointe est fondée sur la coopération plutôt que sur la compétition. Les parties qui envisagent une telle démarche croient qu'en travaillant ensemble vers un objectif commun, les participants ont la chance de créer un meilleur produit qu'en travaillant unilatéralement.
- ❑ L'élaboration conjointe est volontaire. Les parties travaillent ensemble non pas parce qu'elles sont obligées de le faire, mais parce qu'elles choisissent de le faire.
- ❑ Toutes les parties à une démarche d'élaboration conjointe participent sur un pied d'égalité avec le même mérite et la même chance d'agir sur le processus et les résultats, et elles partagent la paternité du produit. Une démarche fructueuse augmente l'appartenance et l'engagement conjoints des parties à la démarche et au résultat.
- ❑ L'élaboration conjointe nécessite une compréhension commune de ce que les parties veulent créer. Les parties peuvent avoir des points de vue et des intérêts différents, mais elles s'entendent sur la définition d'un problème commun qu'elles souhaitent régler et l'objectif commun d'arriver à un résultat acceptable pour tous.
- ❑ Les parties sont bien déterminées à poursuivre la démarche d'élaboration conjointe jusqu'à ce qu'un produit en résulte et à dénouer les impasses au moyen de procédures négociées et convenues dès le départ.
- ❑ Dans une démarche efficace, le cap ne dévie jamais du résultat ou du produit final afin de réduire au maximum le risque de se fourvoyer. Au début de la démarche, on met l'accent sur la définition du problème, des intérêts communs et divergents des parties et d'un objectif particulier. L'élaboration du produit peut prendre du temps mais l'objectif formulé à l'issue d'une discussion approfondie de tous les points à considérer reste clair depuis le début.
- ❑ Il est essentiel de s'employer activement à développer la confiance. Des rapports s'établissent entre les parties au cours de la démarche. À mesure que la confiance augmente, les parties en viennent à partager plus volontiers leurs intérêts (croyances, espoirs, attentes, craintes) et à travailler à l'élaboration d'un produit qui satisfera aux besoins de tous les participants. Comme les décisions sont prises par consensus, tous les participants ont la même chance d'influer sur la démarche, de se sentir appréciés comme partenaires égaux et d'avoir encore plus à cœur d'en arriver à un résultat positif. Le fait de prendre régulièrement contact les uns avec les autres favorise le maintien de l'engagement et renforce la confiance.
- ❑ Une bonne démarche d'élaboration conjointe permet aux participants de prendre des risques. En autant que les conditions applicables à la participation à part entière et à l'engagement soutenu à l'égard de la démarche et de l'objectif sont respectées et compte tenu de la confiance qui s'est créée entre les parties, les erreurs sont plus facilement tolérées.

- ❑ La démarche doit être souple pour permettre un maximum de créativité et d'établissement de relations. La souplesse permet aussi aux participants de réagir aux nouvelles situations, aux besoins des parties et au produit en voie d'élaboration.
- ❑ Les participants deviennent des défenseurs des résultats obtenus parce qu'ils ont participé aux décisions qui ont abouti au produit final. Cette attitude engendre une grande détermination à faire la promotion du produit auprès de leurs mandants respectifs et une plus grande probabilité d'adhésion et d'acceptation au cours de la mise en œuvre.

Lorsque ces caractéristiques principales sont présentes, une synergie se crée entre les participants. Cette force sous-jacente encourage les grands progrès conceptuels et une nouvelle façon de voir et de faire les choses qui, à leur tour, permettent de régler des problèmes complexes.

Conditions préalables

L'élaboration conjointe n'est pas une panacée pour tous les problèmes du milieu de travail. Manifestement, la plupart des questions abordées dans les négociations collectives continueront d'être réglées à la table de négociation. Un régime de négociation collective efficace demeure vital pour ces questions. Les consultations entre les employeurs, les agents de négociation et d'autres intéressés se poursuivront également. Les membres du Groupe de travail croient néanmoins qu'il y a de nombreuses occasions où l'élaboration conjointe peut compléter la négociation collective et la consultation ou servir de solution de rechange volontaire.

L'élaboration conjointe peut être envisagée dans les situations ci-dessous.

- ❑ Les parties croient que leurs intérêts convergent et qu'elles ont un objectif commun en ce qui concerne le problème à régler. Avant de s'engager dans la démarche, les parties ont au moins confiance que leurs intérêts communs constituent un point de départ pour arriver à un résultat satisfaisant dans un processus décisionnel par consensus.
- ❑ Toutes les parties ont le désir de participer et de produire quelque chose de nouveau. Les parties sont aussi prêtes à mettre de côté leurs idées préétablies de ce que le produit final devrait être. Lorsque les parties s'accrochent à des positions préétablies et arrêtées et qu'elles n'ont pas à cœur la démarche exploratoire créative, l'élaboration conjointe a peu de chances de réussir.
- ❑ Les parties croient que la participation sur un pied d'égalité à tous les aspects de la démarche peut engendrer un produit qu'une partie prise isolément ou plusieurs parties travaillant en vase clos dans des tribunes plus conventionnelles n'auraient pu imaginer. Parce que l'élaboration conjointe est essentiellement une approche fondée sur l'intérêt à régler des problèmes, les parties ne peuvent arriver à un bon résultat que si elles ont à cœur d'aborder tous leurs intérêts respectifs.
- ❑ L'engagement de la haute direction dans plusieurs domaines est essentiel à cette démarche et à ses résultats. Les participants à un exercice d'élaboration conjointe doivent se sentir investis de pouvoirs et soutenus pour qu'ils y consacrent le temps et l'énergie nécessaires. Il faut qu'on ait confié aux participants un mandat qui leur donne suffisamment de latitude pour examiner toutes les options. Ils doivent aussi avoir confiance que les résultats, recommandations et produits qu'ils élaboreront seront acceptés et mis en œuvre. Idéalement, les participants auront obtenu le plein pouvoir de concevoir un produit et de le mettre en œuvre tel que conçu. D'un point de vue pratique, le mandat du groupe peut souvent être limité à la formulation de recommandations. Le cas échéant, les participants doivent savoir que leurs recommandations recevront l'attention la plus sérieuse et ce le plus rapidement possible.

Une modèle étape par étape

Étape 1 : Cerner le problème et identifier les parties

Avant toute chose, il faut cerner un problème et il faut que les parties concernées l'acceptent et le comprennent. Le problème peut être soulevé dans une tribune touchant l'ensemble de la fonction publique, comme le Conseil national mixte (CNM), dans une réunion patronale-syndicale nationale, dans des communications régionales ou locales ou à peu près n'importe où. Il peut aussi être soulevé au cours d'autres démarches bilatérales ou multilatérales, comme des consultations ou des négociations collectives. Peu importe son origine, les parties concernées doivent convenir que le problème doit être réglé.

L'identification des parties et des intervenants intéressés à participer à une démarche volontaire pour trouver une solution est inhérente à la question de la détermination du problème. Certains problèmes ne concerneront qu'un seul agent négociateur et une seule organisation patronale, mais de nombreux problèmes surgissant dans la fonction publique touchent plusieurs agents négociateurs, de nombreux ministères et des organismes centraux comme la CFP et le Conseil du Trésor. Il est essentiel que la ou les parties compétentes et investies du pouvoir de sanctionner une démarche d'élaboration conjointe participent directement dès le départ. Il est aussi important d'encourager tous les autres intéressés à participer.

À cette première étape, rien n'importe autant que de vérifier que le problème a été défini clairement et qu'il est bien compris par les parties. Avant d'officialiser la décision de s'engager dans une démarche d'élaboration conjointe, toutes les parties intéressées, les responsables potentiels de la démarche et ceux qui auront des comptes à rendre doivent convenir que le problème véritable a été cerné.

Étape 2 : Vérifier que l'élaboration conjointe est la démarche indiquée

Une fois que les parties ont confirmé qu'il y a un problème compris par tous à régler, elles doivent décider si l'élaboration conjointe est la bonne démarche. Les parties doivent répondre aux questions suivantes pour se prononcer sur ce point.

Y a-t-il une certaine convergence des intérêts relatifs au problème?

À ce stade, les parties doivent examiner suffisamment leurs intérêts respectifs pour obtenir la conviction qu'il existe une possibilité de réaliser des progrès. Cela peut être évident dans certaines situations, mais dans d'autres cas, une démarche exploratoire préliminaire est nécessaire pour découvrir les intérêts sous-jacents des parties, recenser les points communs réels ou potentiels et développer la confiance. Cette étape peut nécessiter les services d'un animateur compétent pour clarifier le problème et révéler les intérêts communs et divergents. Cet exercice nécessite le respect de tous les points de vue et un effort sincère pour comprendre tous les intérêts en jeu.

Y a-t-il entente sur l'objectif et le produit de l'élaboration conjointe?

La forme exacte du produit final ne sera probablement pas connue à ce stade. Les parties doivent néanmoins s'entendre sur ce qu'on espère accomplir et accepter le fait qu'un produit final officiel est nécessaire. Les parties doivent aussi s'engager à réaliser ce produit final dans une démarche de coopération.

La haute direction donne-t-elle l'appui nécessaire?

Nous avons déjà parlé de la nécessité de l'engagement de la haute direction et d'un mandat approprié. Les membres du Groupe de travail croient fermement que la nomination d'un ou de plusieurs champions au niveau de la haute direction est nécessaire au succès de la démarche. Les cadres supérieurs doivent soit déléguer leur pouvoir décisionnel aux participants à la démarche d'élaboration conjointe soit donner un mandat clair et souple qui permet aux participants de formuler des recommandations. La nomination de champions au niveau de la haute direction assure la légitimité et l'autorité de la démarche et contribue à régler d'autres facteurs qui pourraient jouer contre l'atteinte d'un résultat acceptable.

Les parties ont-elles à cœur les principes de la participation sur un pied d'égalité et de la décision par consensus?

À défaut, la démarche échouera.

Lorsque les conditions ci-dessus ne sont pas respectées, les chances de succès sont faibles. Si les bases de la coopération sont insuffisantes, il est probable que les intérêts divergents, l'absence d'engagement ou le manque de soutien de la haute direction feront échouer une démarche volontaire. Le cas échéant, les parties doivent déterminer si un autre processus pourrait mieux convenir, et notamment si un mécanisme de règlement des différends plus robuste est indiqué.

Étape 3 : Obtenir la représentation et les ressources nécessaires

Il faut bien réfléchir à la composition du groupe d'élaboration conjointe. Les participants doivent être représentatifs de leurs mandants et avoir été choisis par les mécanismes appropriés au sein de leur organisation respective. Les intervenants devraient tous être présents pour garantir que tous les intérêts sont défendus. Les participants devraient occuper au sein de leur organisation un poste à un niveau proportionnel au pouvoir accordé au groupe et à la nature du résultat escompté. Ils doivent aussi être prêts et aptes à communiquer avec leurs mandants respectifs à des moments critiques de la démarche de manière que le produit reflète la consultation réelle de toutes les parties. Ensemble, les membres du groupe devraient posséder le savoir-faire et les connaissances nécessaires pour réaliser l'objectif commun ou être capables d'aller chercher le savoir-faire nécessaire. Les progrès sont possibles lorsque la capacité et les ressources nécessaires sont disponibles pour déterminer, rassembler, concevoir et exécuter la recherche nécessaire.

La diversité des points de vue est essentielle. La synergie de représentants ayant des points de vue variés contribue à la démarche créative. Elle permet aussi au groupe de mettre à l'épreuve les hypothèses et les perceptions des participants au fur et à mesure de l'élaboration du produit.

Les membres du groupe doivent être résolus et constants dans leur participation. Étant donné que l'élaboration conjointe est fondée sur le consensus et que son succès repose sur les relations que les participants établissent entre eux, il est essentiel que les personnes qui acceptent de participer à la démarche s'engagent à y participer pleinement. Les représentants doivent comprendre parfaitement l'engagement qu'ils prennent dès le départ et convenir d'une assiduité parfaite. Les organisations participantes et surtout les hauts dirigeants qui désignent des représentants doivent soutenir et faciliter cet engagement et faire en sorte que le groupe bénéficie des ressources de soutien nécessaires.

Étape 4 : Établir des règles de fonctionnement

Une fois le groupe constitué, l'attention doit porter sur l'établissement et la confirmation de règles consensuelles applicables aux méthodes qui seront employées. Les règles de la démarche

devraient être consignées par écrit, être établies dès le départ et respecter les principes de la participation sur un pied d'égalité et de l'appartenance conjointe à la démarche. Il incombe à toutes les parties d'observer les règles de fonctionnement. Les règles doivent porter sur ce qui suit :

- ❑ le choix d'un président (ou de coprésidents) et la définition de son rôle;
- ❑ la mise à l'horaire de réunions régulières;
- ❑ le fonctionnement pour établir l'ordre du jour;
- ❑ l'attribution de responsabilités concernant la communication d'information, l'obtention des ressources auxiliaires nécessaires et les dispositions logistiques;
- ❑ la tenue de dossiers;
- ❑ la façon dont les décisions sont prises et consignées par écrit;
- ❑ de quelle façon et à quel moment les représentants communiqueront avec leurs mandants et les consulteront;
- ❑ l'emploi de sous-groupes.

Étape 5 : Règlement des impasses

L'une des tâches les plus difficiles à laquelle un groupe de travail sera confronté consiste à déterminer ce qui arrive advenant que les participants arrivent à une impasse. Lorsqu'il y a un conflit au cours d'une négociation collective, l'option de participer à une démarche dirigée par un tiers (médiation, arbitrage, conciliation) est habituellement disponible ou même légalement prescrite. Dans une consultation, l'impasse n'empêche aucunement d'arriver à un résultat parce que l'employeur conserve son pouvoir décisionnel et peut mettre au point le produit final lui-même. En cas d'impasse, des parties peuvent se retirer de la consultation ou choisir d'essayer de trouver une solution par une démarche volontaire, acceptée par toutes les parties.

Après une longue discussion, les membres du Groupe de travail ont conclu qu'ils n'appuyaient pas un modèle d'élaboration conjointe qui comprendrait l'intervention obligatoire d'un tiers. Le recours obligatoire à un mécanisme de règlement des conflits est incompatible avec l'esprit de participation volontaire de la démarche. S'entendre sur la façon de sortir des impasses fait partie intégrante de la démarche d'élaboration conjointe elle-même et elle ne devrait pas être imposée de l'extérieur. Dès le départ, au moment d'établir les règles de fonctionnement, les participants devraient s'engager à dénouer les impasses par tous les moyens qu'ils jugent indiqués, pourvu qu'il y ait consensus sur ces moyens. Des techniques comme la facilitation et la médiation par un tiers peuvent être pertinentes et utiles, mais en dernière analyse, il revient aux parties de régler les problèmes. S'il était impossible de sortir d'une impasse, il est fort probable que les bases réelles d'une démarche fructueuse d'élaboration conjointe étaient absentes dès le départ.

Étape 6 : Faire le travail

Quand les règles de fonctionnement sont établies - de fait élaborées conjointement - le travail d'élaboration conjointe peut débuter. L'approche dépendra de la nature du problème, du nombre de représentants affectés à la démarche et de leurs antécédents, des ressources disponibles de même que de l'objectif convenu par les parties. Il est essentiel d'établir une approche et un plan de travail réalistes, comprenant des échéanciers et une structure d'organisation du travail.

Les membres du Groupe de travail croient qu'une démarche d'élaboration conjointe créative passera habituellement par plusieurs étapes, notamment :

- ❑ une enquête détaillée portant sur les faits;
- ❑ une phase de clarification au cours de laquelle le problème est défini plus à fond ou reformulé et les intérêts sont réexaminés;
- ❑ le recensement d'une gamme de solutions et d'options possibles;
- ❑ l'évaluation des options envisagées en fonction des intérêts.

La démarche doit être souple et inclusive et favoriser toujours la créativité. Des techniques comme le remue-méninges sont encouragées. Il sera aussi capital de veiller à ce que les participants soient tous au même niveau de compréhension tout au long de la démarche. Le travail du groupe ne peut aller de l'avant avant que tous les participants aient une compréhension commune des problèmes et des décisions prises en cours de route.

Il sera toujours essentiel d'évaluer les options possibles, d'abord avec tous les participants puis avec leurs mandants. Dans ce dernier cas, il faut prévoir un système continu de rétroaction et de communication pour chacun de ces groupes. Ceux-ci doivent être tenus au courant et consultés au cours de la phase d'élaboration pour garantir qu'ils accepteront éventuellement et prendront à cœur le produit final.

Le choix final de l'option à développer doit respecter les règles décisionnelles convenues dès le départ et prendre en compte tous les intérêts recensés.

Étape 7 : Achever la tâche

La démarche d'élaboration conjointe se termine habituellement lorsque l'objectif convenu au départ est atteint et que le produit final est présenté pour approbation.

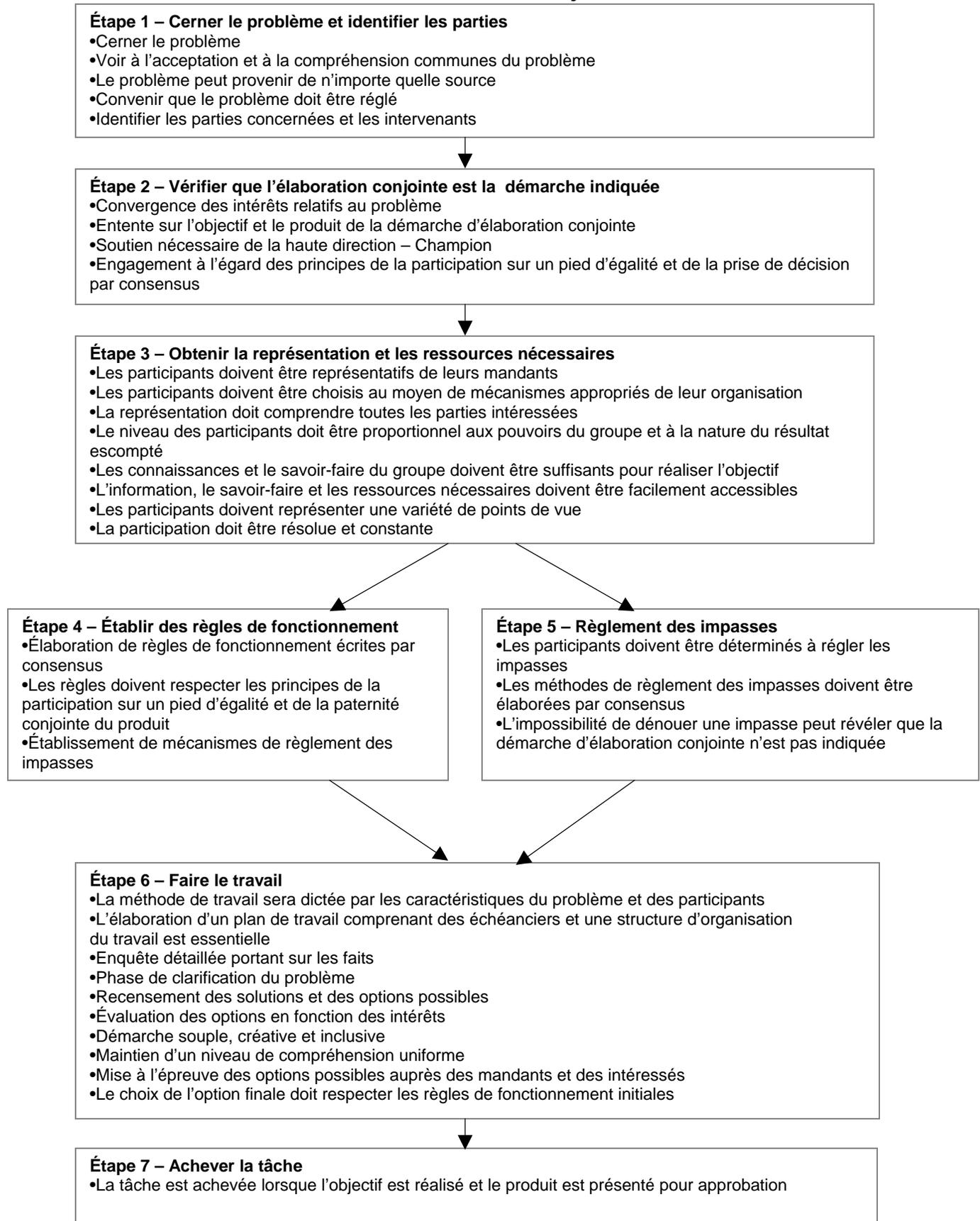
Les plans de communications et de formation à l'appui du produit final revêtent une importance critique et peuvent faire partie ou non de la démarche initiale d'élaboration conjointe. Ces activités peuvent tout aussi bien être élaborées conjointement par d'autres personnes dans une phase de suivi. Si c'est le cas, les critères sous-jacents d'une démarche fructueuse d'élaboration conjointe continuent de s'appliquer. Des initiatives de communication et de formation mises au point conjointement dans un contexte de participation sur un pied d'égalité et d'appartenance partagée augmentent l'engagement à l'égard du produit et renforcent les liens qui se sont tissés au cours de la démarche initiale d'élaboration conjointe.

La mise en œuvre et l'administration efficaces du produit intéresseront et préoccuperont directement tous les participants, mais les plans de communication et de formation ne feront habituellement pas partie de la démarche d'élaboration conjointe. Comme la définition de l'élaboration conjointe l'indique, la responsabilité de mettre en œuvre et d'administrer le résultat relève de la compétence et de l'autorité de l'employeur. Dans certains cas, on peut demander à un groupe d'élaboration conjointe de continuer d'exister en lui confiant le mandat d'élaborer conjointement des solutions à des problèmes particuliers se rapportant au produit, à mesure qu'ils surgissent plus tard. Dans d'autres cas, les parties peuvent choisir de lancer une nouvelle démarche d'élaboration conjointe lorsqu'il y a des problèmes de suivi ou des problèmes dérivés.

Le diagramme ci-dessous illustre pas à pas le modèle d'élaboration conjointe décrit ci-dessus. L'Annexe C nous démontre un exemple hypothétique d'application du modèle pour élaborer conjointement une politique ministérielle en matière de zone de sélection.

Figure 1:

Le modèle d'élaboration conjointe



CONCLUSION

Le concept de l'élaboration conjointe n'est pas nouveau, comme en témoignent les nombreuses références citées dans le présent rapport et les exemples de démarches et relations recensés. Le présent rapport a tenté de dériver de ces exemples et de ces discussions un outil utile d'élaboration conjointe. Cet outil qui prend la forme d'un modèle peut être employé dans de nombreux contextes patronaux-syndicaux différents. Il est également compatible avec les concepts d'une organisation apprenante et d'une approche participative de la gestion des ressources humaines moderne. Il coïncide avec la nouvelle culture envisagée pour la fonction publique moderne, telle qu'énoncée dans le préambule du projet de *Loi sur la modernisation de la fonction publique* concernant les relations patronales-syndicales :

« que des relations patronales-syndicales fructueuses sont à la base d'une saine gestion des ressources humaines, et que la collaboration, grâce à des communications et à un dialogue soutenu, accroît les capacités de la fonction publique de bien servir et de bien protéger l'intérêt public [...] »

UN BREF HISTORIQUE DE L'ÉLABORATION CONJOINTE

La publication au mois de juin 2001 de *Travailler ensemble dans l'intérêt public : le rapport du Comité consultatif sur les relations patronales-syndicales dans la fonction publique fédérale* (le « Rapport Fryer » final) a attiré une attention sans précédent sur le concept de « l'élaboration conjointe ». Le Comité a dit :

Notre prémisse fondamentale est la suivante : nous croyons que chaque question qui surgit en milieu de travail relève comme il se doit de l'interaction patronale-syndicale.

Certains sujets qui relevaient traditionnellement de la prérogative de l'employeur, par exemple la répartition du travail, peuvent et devraient faire l'objet de consultations. Certaines questions qui ne sont pas actuellement visées par la négociation collective, comme les systèmes de dotation et de classification, peuvent et devraient faire l'objet d'une co-détermination par les deux parties. Pour d'autres questions, les modalités et conditions sont déjà déterminées par la négociation collective et devraient continuer à l'être.²

Le *Rapport Fryer* considère que les exercices de consultation, de négociation collective et d'élaboration conjointe se déroulent à tous les niveaux. Dans un domaine donné d'activités conjointes, la direction et les syndicats peuvent établir les grands paramètres pour l'ensemble de la fonction publique, les personnaliser au niveau des ministères ou des organismes et régler les modalités particulières de mise en application, au besoin, au niveau local ou dans le milieu de travail.

La principale rupture du *Rapport Fryer* par rapport à la tradition tient à son insistance sur la nécessité d'étendre et d'officialiser l'option de l'élaboration conjointe:

Nous croyons que le moment est venu de formaliser ce processus de co-détermination et, du même coup, d'en étendre la portée à d'importantes questions d'emploi comme les systèmes de classification et de dotation au sein du gouvernement. La co-détermination suppose que les deux parties fassent des recherches et présentent des données de référence pour guider le processus de formulation des politiques. Il suppose des compromis réels où aucune des parties ne peut s'attendre à voir tous ses objectifs atteints sur une question donnée. Ce processus contribue à renforcer la confiance – elle-même indispensable à son efficacité. Il peut jouer un rôle important pour que l'opinion et les choix des employés soient entendus et pris en compte dans les politiques internes du gouvernement.³

Dans le rapport, on reconnaît qu'il existe déjà des formes d'élaboration conjointe dans la fonction publique. On souligne en particulier les activités du CNM qui ont donné lieu à des réalisations majeures, comme la création de la Fiducie du Régime de soins de santé de la fonction publique. Dans son nouveau mandat de « tribune privilégiée » pour les initiatives

² *Travailler ensemble dans l'intérêt public : le rapport du Comité consultatif sur les relations patronales-syndicales dans la fonction publique fédérale* (le « Rapport Fryer » final), p. 15.

³ *Ibid*, p. 16.

nationales d'élaboration conjointe, le CNM devient une pierre angulaire importante du cadre d'amélioration des relations patronales-syndicales dans la fonction publique. Le *Rapport Fryer* estime cependant que la démarche d'élaboration conjointe ne se limite pas au CNM et s'adresse à tous les ministères et organismes ainsi qu'au milieu de travail où l'on trouve des comités consultatifs patronaux-syndicaux locaux.

Même si les questions qui se prêtent à la co-détermination varieront d'un ministère et d'un lieu de travail à un autre, nos consultations ont fait ressortir un certain nombre de questions qui pourraient constituer un point de départ à cette fin :

- ❑ *l'organisation du travail;*
- ❑ *les horaires de travail;*
- ❑ *la prestation de services de qualité au public;*
- ❑ *les questions opérationnelles;*
- ❑ *les procédures en milieu de travail;*
- ❑ *la formation conjointe sur les questions liées au milieu de travail;*
- ❑ *le changement technologique et ses effets;*
- ❑ *la mise en place du régime d'équité en emploi;*
- ❑ *la souplesse requise pour répondre aux besoins opérationnels et personnels.*⁴

Il est vrai que le *Rapport Fryer* a stimulé l'intérêt actuel à l'égard de l'élaboration conjointe, mais l'expression elle-même n'est pas tout à fait nouvelle, du moins dans les discussions portant sur le système de dotation. Les parties discutent depuis de nombreuses années de la meilleure façon de faire participer les employés et leurs représentants aux décisions concernant leur régime de dotation.⁵ Dans sa forme la plus fondamentale, ce débat a comparé les mérites de deux modèles rivaux : la consultation conjointe par opposition à la négociation collective. Les partisans de la consultation conjointe ont soutenu qu'il est de bon droit de solliciter le point de vue des employés sur la dotation par l'intermédiaire de leurs agents négociateurs dans un contexte coopératif, mais que l'intérêt public prédominant à l'égard d'un régime de dotation fondé sur le mérite plaide contre l'élargissement des droits officiels à la négociation collective dans cette sphère. Par contraste, les partisans de la négociation collective soutiennent que les méthodes conventionnelles de consultation conjointe se sont souvent révélées inefficaces et que les intérêts de la direction et du personnel sont mieux exprimés dans le contexte de négociation où les parties se rencontrent dans un rapport de force plus égal.

Des indications de ce débat nous permettent de remonter jusqu'aux premières discussions qui ont abouti à l'établissement du cadre législatif actuel en matière de dotation et de négociation collective dans la fonction publique en 1967, sinon plus tôt. Le débat a refait surface à chaque fois qu'il a été question de modifier la LEFP ou la LRTFP. Plus récemment, le débat a évolué de manière à inclure une troisième possibilité pour les questions de dotation, une option différente à des égards importants de la consultation conjointe et de la négociation collective. Le vocabulaire de cette recherche de solutions de rechange est varié. Des observateurs ont employé des termes comme développement conjoint, co-détermination et élaboration conjointe à des époques différentes, parfois comme synonymes et parfois en établissant des distinctions entre eux. D'autres concepts, comme la gestion participative et la cogestion, ayant chacun leur propre crédibilité et leurs propres défenseurs, ont ajouté au débat - et à la confusion.

⁴ *Ibid.*

⁵ Voir Butler, D., *Consultation v. Negotiation: An Historical perspective on Co-development and Staffing*, rapport de recherche inédit de la Commission de la fonction publique, 1998.

Le *Rapport du groupe chargé de l'examen consultatif de la dotation* de 1996, parrainé par la CFP, constitue un jalon extrêmement important du débat. On y demandait :

- ❑ Dans quelle mesure et de quelle façon les employés et leurs représentants devraient-ils participer aux décisions concernant le régime de dotation?
- ❑ Est-il possible d'augmenter la co-détermination du régime de gestion des ressources humaines sans compromettre les valeurs relatives à l'intérêt public à l'égard du régime de dotation?

Le Rapport est un document bref mais impressionnant qui résume habilement les points de vue divergents et convergents sur les problèmes relatifs au régime de dotation et qui décrit les valeurs et les orientations de la réforme de la dotation. Le point de mire du rapport n'est pas l'élaboration conjointe comme telle mais plutôt la nécessité de réorienter le système de renouvellement du personnel des ressources de façon fondamentale et d'embrasser de nouvelles valeurs compatibles avec un programme de gestion du changement. Sur le débat concernant le mécanisme patronal-syndical approprié pour régler les problèmes de dotation, le Rapport fait le synopsis suivant des points de vue dominants :

Les participants... ont indiqué qu'ils souhaiteraient que le système de renouvellement du personnel reçoive l'appui de tous les intéressés. Cela expliquait en partie pourquoi l'actuel système inspire peu de confiance; il semble conçu exclusivement par les gestionnaires. Les participants voudraient un système qui favoriserait davantage de la collaboration et moins de confrontations, tant dans l'application quotidienne que dans les efforts mis en œuvre pour changer et améliorer le système, au besoin. Les représentants des employés ne considèrent pas comme efficace le type de consultation que mène actuellement la CFP. Les participants ont suggéré l'amélioration suivante : co-élaboration du processus de renouvellement du personnel par la direction et les syndicats, en consultation avec tous les intéressés.⁶

Le Rapport recommande également un exercice grâce auquel les parties établiraient ensemble leurs propres mécanismes décisionnels à divers paliers d'interaction :

Un cadre général pour la dotation devrait être élaboré avec les représentants des employés, au niveau national. Au niveau des ministères, des ententes entre la direction et les représentants des employés doivent porter sur les processus précis à utiliser et sur les possibilités d'élaborer d'autres processus conjoints à d'autres niveaux. Idéalement, il serait possible d'adapter les ententes selon les besoins de régions, de directions générales, de groupes professionnels donnés ou de tout autre sous-groupe ayant une série d'exigences unique quant au renouvellement du personnel.⁷

À l'automne 1997, on envisageait dans des documents de la CFP une réforme de la dotation qui embrassait le concept de politiques de dotation « élaborées conjointement » :

[TRADUCTION LIBRE] *Les processus de renouvellement du personnel élaborés conjointement sont ceux qui ont été créés au terme de discussions entre les parties intéressées et qui satisfont aux exigences ci-dessous :*

- ❑ avoir l'appui des représentants des employés et de la direction;
- ❑ être compatible avec la jurisprudence relative à la LEFP et au REFP et avec les politiques nationales;

⁶ M. Hynna, *Rapport du groupe chargé de l'examen consultatif de la dotation*, 1996, p. 19-20.

⁷ *Ibid.*, p. 26-7.

- ❑ *respecter les pouvoirs délégués à l'administrateur général par la CFP et le Parlement;*
- ❑ *être compatible avec les principes et les valeurs formulés par la CFP pour protéger l'intérêt public;*
- ❑ *comprendre un cadre de responsabilisation visant la marche à suivre et l'observation du résultat.*

Chaque mécanisme est adapté aux circonstances et aux besoins propres à la situation (problème, relations, considérations environnementales). Un protocole d'entente (échancier, démarche, responsabilisation, MRC) devrait être établi à l'avance par les parties. Les participants sont comptables envers l'entité qu'ils représentent et la démarche à laquelle ils ont volontairement accepté de participer de bonne foi. Les MRC (conciliation et médiation) et un facilitateur peuvent être intégrés dans la démarche pour faciliter les discussions et éviter la confrontation. La CFP peut fournir des conseils sur la façon de gérer une démarche d'élaboration conjointe.

On a décrit comme suit les principaux éléments du modèle de la CFP :

- ❑ L'élaboration conjointe met à contribution les « parties intéressées » dans une discussion volontaire dont l'objectif est d'établir un régime de renouvellement du personnel révisé « endossé » par les employés et la direction.
- ❑ Les limites de l'exercice d'élaboration conjointe doivent être établies d'avance et codifiées sous la forme d'un protocole d'entente.
- ❑ La démarche devrait être non conflictuelle et faire intervenir un facilitateur ou un médiateur au besoin.
- ❑ Le produit de la démarche doit respecter :
 - les autorisations légales et réglementaires en vigueur,
 - les pouvoirs délégués à l'administrateur général,
 - les valeurs liées à l'intérêt public, telles que définies par la CFP.
- ❑ Les participants sont comptables à leurs mandants (et non à la CFP) et on s'attend à ce qu'ils se conforment aux résultats.

UNE DÉMARCHE FRUCTUEUSE D'ÉLABORATION CONJOINTE – LE COMITÉ CONJOINT DE TRANSITION DE CARRIÈRE (CCTC)

Le CCTC est l'un des nombreux modèles fructueux d'élaboration conjointe dans la fonction publique. Mis sur pied au mois de novembre 1998, le CCTC est un comité patronal-syndical conjoint et un processus pour aider des employés dans une transition de carrière. Il est composé de représentants nationaux et régionaux qui contribuent à la transformation positive de la fonction publique fédérale et qui favorisent l'édification d'une main-d'œuvre qualifiée, fière, représentative et polyvalente. Le mandat du CCTC est de fournir des services de transition de carrière et du soutien dans trois domaines :

- ❑ apprentissage, formation et perfectionnement;
- ❑ mobilité et placement entre des organisations;
- ❑ employabilité.

Le CCTC est né du Comité conjoint d'adaptation (CCA) qui avait été mis sur pied en 1995 pour faire face à la compression des effectifs de la fonction publique et à la situation d'adaptation qui en a découlé. L'employeur et les agents négociateurs pouvaient avoir des points de vue divergents sur la question de la compression des effectifs, mais il y avait un problème clair, identifiable (la mise en disponibilité possible d'un nombre considérable d'employés) et un intérêt commun à l'égard du bien-être des employés. Les parties ont commencé à discuter de moyens de réduire les licenciements. En tirant partie du savoir-faire du service d'adaptation industrielle de Développement des ressources humaines Canada (DRHC), on a formulé des principes pour guider le CCA d'après les modèles utilisés avec succès dans le secteur privé. Le CCTC applique maintenant ces principes, définis ci-dessous.

Principes :

Démarche patronale-syndicale conjointe

Cette démarche patronale-syndicale conjointe est le gage d'un effort concerté entre des partenaires égaux. Elle nécessite l'engagement de tous les ministères et syndicats concernés pour dégager un consensus sur la gestion des services de soutien à la transition de carrière dans une fonction publique en évolution.

Effort concerté

Il s'agit d'un effort concerté dans l'ensemble du gouvernement fédéral, aux plans interministériel, national, régional et local. Comme les personnes touchées sont les mieux placées pour gérer le changement, la prestation passe par des initiatives pilotées localement dans lesquelles les employés ont leur mot à dire, des initiatives coordonnées par les représentants locaux et régionaux des syndicats et de l'employeur.

Démarche transparente

La démarche est transparente, universelle et équitable. Des services sont offerts à tous les employés vivant une transition de carrière, notamment la communication d'information exacte et opportune.

Respect des rôles et du savoir-faire existants

La démarche fonctionne sur la base de la viabilité financière et de la rentabilité et s'appuie sur le savoir-faire existant dans la fonction publique. Elle respecte les rôles des ministères et des syndicats prescrits par la loi et évite les chevauchements.

Financement

L'employeur veille à ce que des ressources suffisantes et raisonnables soient disponibles, comme il est prévu dans les conditions de règlement, pour appuyer les travaux du CCTC et des comités de transition régionaux et locaux conjoints pour la durée de l'initiative. Il est prévu que les ministères fourniront aussi des ressources (financières ou non financières) pour compléter le financement central.

Structure :

L'initiative du CCTC est régie par un comité national mixte et des comités mixtes régionaux composés d'un nombre égal de représentants syndicaux et patronaux autorisés à agir au nom de leurs mandants respectifs. Par exemple, le comité national comprend sept représentants syndicaux (dont deux membres régionaux), sept représentants de l'employeur (dont deux membres régionaux) et des invités au besoin (CFP, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada - SCT - et le Réseau du leadership). Toutes les régions comptent au moins un centre de carrière et d'apprentissage, mis en place dans le cadre de partenariats entre le CCTC et des ministères. Bon nombre de ces centres servent également d'agents de prestation de services pour les programmes du CCTC. On trouve de nombreux autres exemples d'initiatives régionales dans chaque province.

Caractéristiques principales :

Un sondage réalisé auprès des membres syndicaux et patronaux du CCTC a permis de faire ressortir les caractéristiques principales suivantes des processus du CCA et du CCTC :

- ❑ prise de décision par consensus;
- ❑ démarche exécutée à tous les niveaux comprenant la participation des personnes les plus touchées par le problème et qui utiliseront au bout du compte le produit;
- ❑ nombres égaux de représentants de l'employeur et des employés, qui ont tous le pouvoir et la capacité de prendre des décisions. Les participants doivent avoir des chances égales de contribuer et d'influencer - la capacité d'assister à toutes les séances, la possibilité pour les participants de se renseigner sur les problèmes et de faire des recommandations éclairées;
- ❑ le respect du rôle de chacun et convenir que les parties peuvent travailler ensemble sans perdre leur pouvoir. Les participants doivent être sensibles au processus du dialogue avec les autres participants qui est tout aussi important que les résultats de l'exercice et qui en est une condition nécessaire;
- ❑ financement adéquat et utilisation du savoir-faire.

Facteurs de réussite:

- ❑ question claire - bien-être des employés
- ❑ détermination à régler la question – le groupe n'a jamais perdu de vue sa mission
- ❑ le groupe a élaboré des principes directeurs pour guider le fonctionnement du comité
- ❑ le groupe a utilisé le savoir-faire disponible (modèle du secteur privé), ce qui a favorisé la participation sur un pied d'égalité
- ❑ responsabilisation à l'égard de la démarche et du produit
- ❑ les problèmes qui se soldaient par une impasse ont été « mis en attente » et les membres sont revenus aux principes directeurs (comme la compréhension du processus décisionnel par consensus) et ont poursuivi un dialogue honnête et ouvert de façon respectueuse, en faisant souvent appel à des animateurs spécialisés. Quand les parties croient en la valeur du travail concerté, l'impasse peut être dénouée.

Avantages d'une démarche d'élaboration conjointe :

- ❑ les parties travaillent ensemble, ce qui débouche sur une meilleure compréhension du problème de tous les points de vue
- ❑ respect accru de l'autre, puisque les parties établissent des relations et travaillent ensemble pour créer un produit - les relations à long terme s'améliorent
- ❑ les membres de la direction peuvent devenir de meilleurs défenseurs des intérêts des employés
- ❑ dans une structure à plusieurs niveaux, la démarche développe la confiance aux niveaux local, régional et national
- ❑ la démarche fournit aux gestionnaires une façon différente d'exercer leur pouvoir et de s'acquitter de leurs responsabilités.

EMPLOI DU MODÈLE ÉTAPE PAR ÉTAPE – UN EXEMPLE HYPOTHÉTIQUE

Introduction

La LEFP autorise la CFP à établir aux fins de concours et d'autres mécanismes de sélection du personnel des critères géographiques, organisationnels et professionnels auxquels les candidats potentiels doivent satisfaire pour être admissibles à une nomination.

La CFP a établi un cadre de politique en matière de zone de sélection qui fournit les grands paramètres et la souplesse nécessaires pour aider les ministères à répondre à leurs besoins et pour prendre en compte les principes de l'équité en matière d'emploi (EE) et de la mobilité. Le cadre s'applique à tous les groupes professionnels, aux concours publics et internes et aux nominations sans concours. Pour les concours, la zone de sélection définit qui a le droit d'être candidat. Pour les nominations sans concours, elle détermine qui a le droit d'appel. Les énoncés de principe indiquent que les décisions sont prises dans le contexte des valeurs, du cadre législatif et des principes enchâssés dans les ententes de délégation.

La CFP a délégué aux administrateurs généraux le pouvoir d'établir des zones de sélection et les oblige à lui rendre compte par l'Entente concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités de dotation (le EDPRD). Les ministères peuvent adapter le cadre de politique de la CFP à leurs besoins et, s'il y a lieu, établir des politiques ministérielles dans le contexte des principes énoncés dans leur EDPRD.

Dans l'exemple hypothétique ci-dessous, l'administrateur général d'un ministère a décidé qu'une politique ministérielle adaptée sur les zones de sélection était nécessaire et il est ouvert à une démarche d'élaboration conjointe. L'administrateur général a donc confié la tâche suivante à un groupe d'élaboration conjointe :

Étant donné le profil démographique du ministère et le besoin prévu de personnel nouveau, formuler une politique ministérielle sur l'utilisation des concours externes et internes.

L'élaboration conjointe de cette politique pourrait prendre la forme suivante, selon le modèle étape par étape.

Étape 1 : Cerner le problème et identifier les parties

La formulation de la politique telle que définie par l'administrateur général commence par la détermination et des questions et des défis potentiels et une discussion à leur sujet. En l'occurrence, le Groupe de travail pourrait se pencher sur les sujets, questions et défis suivants :

- ❑ la façon de bien équilibrer le désir de recruter du nouveau personnel et d'un apport de nouvelles idées tout en permettant au personnel en poste de se perfectionner;
- ❑ la façon d'améliorer le moral et la contribution du personnel en poste tout en fournissant au nouveau personnel un environnement positif;
- ❑ la façon d'offrir des chances de mobilité suffisantes dans la fonction publique tout en atteignant un juste équilibre entre la conservation de la mémoire organisationnelle, le transfert de connaissances, l'innovation et les points de vue nouveaux;
- ❑ une politique unique convient-elle pour toutes les régions et tous les groupes professionnels ou une approche plus personnalisée est-elle souhaitable ou nécessaire?

Un élément critique de cette première étape consiste à déterminer l'ensemble des parties et des intervenants que la formulation d'une politique sur les concours externes et internes intéresse. En l'occurrence, les parties intéressées pourraient comprendre :

- ❑ des agents négociateurs ayant des membres au sein du ministère et des représentants de la direction du ministère;
- ❑ d'autres intéressés, comme les comités d'EE du ministère, les collectivités de la jeunesse et des gestionnaires du ministère, les organismes centraux qui délèguent des pouvoirs, des régions ou des sections géographiquement dispersées ou tout segment du ministère qui estime vivre une situation ou des défis qui lui sont propres dans ce domaine;
- ❑ d'autres ministères et organismes faisant face à des défis analogues.

Étape 2 : Vérifier que l'élaboration conjointe est la démarche indiquée

Établir la convergence des intérêts

Les participants conviennent qu'ils ont besoin :

- ❑ d'une main-d'œuvre qualifiée, non partisane, à l'abri du patronage bureaucratique;
- ❑ de possibilités pour les employés et les membres actuels;
- ❑ d'un bon moral du personnel;
- ❑ de rajeunir la fonction publique;
- ❑ d'un milieu de travail sain;
- ❑ de mobilité du personnel;
- ❑ de la mémoire organisationnelle.

S'entendre sur le produit ou le résultat final

Les participants déterminent les contraintes, notamment :

- ❑ lois, règlements, valeurs
- ❑ délégations de pouvoirs de l'organisme central
- ❑ budget
- ❑ échéance
- ❑ objectifs au titre de l'EE ou des langues officielles.

Des champions de niveau supérieur (ministère et agent négociateur) sont désignés.

Les parties s'engagent à respecter les principes de la participation sur un pied d'égalité et à prendre des décisions par consensus.

Étape 3 : Obtenir la représentation et les ressources nécessaires

Le Groupe de travail vérifie qu'il dispose de la représentation et des ressources nécessaires à l'aide de la liste de vérification ci-dessous :

- ❑ Inclure des représentants au niveau d'autorité approprié, tant pour les agents négociateurs que la direction ainsi que des représentants de domaines, niveaux et groupes variés. Par exemple, des représentants de l'exécutif national des agents négociateurs, des directeurs des services ministériels des ressources humaines, des directeurs régionaux, des représentants de l'EE et des représentants du réseau des jeunes, etc.
- ❑ Veiller à avoir une représentation appropriée des intervenants intéressés.
- ❑ Demander à chaque organisation participante de choisir ses représentants de manière à pouvoir compter sur le savoir-faire spécialisé et une diversité suffisants.
- ❑ Déterminer les rôles des membres des groupes participants, des observateurs (réseau des jeunes, cadres intermédiaires, groupes de l'EE, etc.), des conseillers ou consultants (p. ex. spécialistes des RH, représentants des organismes centraux, etc.).
- ❑ Veiller à ce que les ressources ci-dessous, entre autres, soient disponibles:
 - ❑ temps réservé par tous les participants
 - ❑ budget de fonctionnement adéquat
 - ❑ spécialistes de l'extérieur
 - ❑ locaux et soutien appropriés
 - ❑ recherche documentaire.

Étape 4 : Établir des règles de fonctionnement

Le Groupe de travail établit par consensus et consigne par écrit les règles applicables aux méthodes de travail qu'il utilisera pour élaborer conjointement la nouvelle politique. Les sujets à couvrir comprennent :

- ❑ le choix d'un président (ou de coprésidents) et la définition de son rôle;
- ❑ la mise à l'horaire de réunions régulières;
- ❑ le fonctionnement pour établir l'ordre du jour;
- ❑ l'attribution de responsabilités concernant la communication d'information, l'obtention des ressources auxiliaires nécessaires et les dispositions logistiques;
- ❑ la tenue de dossiers;
- ❑ la façon dont les décisions sont prises et consignées par écrit;
- ❑ de quelle façon et à quel moment les représentants communiqueront avec leurs mandants et les consulteront;
- ❑ l'emploi de sous-groupes.

Étape 5 : Règlement des impasses

Pour dénouer les impasses, le groupe convient à l'avance :

- ❑ de continuer de travailler lorsqu'un point ne fait pas consensus, mais en définissant le point clairement et en l'inscrivant sur une feuille des « questions non réglées » pour examen ultérieur;
- ❑ de réserver spécifiquement du temps dans une réunion subséquente pour examen et suivi;
- ❑ d'inviter un facilitateur ou médiateur objectif pour travailler avec le groupe (le désigner d'avance);
- ❑ décider si le groupe peut continuer malgré l'impasse au cas où la facilitation ou la médiation échoue (le point est secondaire);
- ❑ mettre fin à la démarche d'élaboration conjointe si le point non réglé est fondamental et le groupe ne peut continuer.

Étape 6 : Faire le travail

Le groupe doit :

- ❑ établir un plan de travail selon les paramètres établis et convenus;
- ❑ déterminer les jalons;
- ❑ établir des échéanciers;
- ❑ développer une compréhension commune par des activités d'enquête et l'examen de documents de référence;
- ❑ clarifier les questions;
- ❑ recenser un éventail d'options et de solutions, p. ex. :
 - concours externes réguliers et programmés pour certains groupes professionnels ou niveaux;
 - ouvrir des concours « internes » à l'échelon national ou pour l'ensemble de la fonction publique dans certains niveaux ou groupes professionnels;
 - examiner régulièrement les caractéristiques démographiques ce qui permet en retour de déterminer la pertinence de tenir des concours externes, nationaux ou internes dans des régions ou des groupes professionnels donnés;
 - valider les options et les solutions auprès de tous les mandants et intervenants.

Étape 7 – Achever la tâche

Présenter la politique sur la zone de sélection à l'administrateur général pour approbation.

ABRÉVIATIONS ET TERMES EMPLOYÉS DANS LE PRÉSENT RAPPORT

Abréviations

CCA	Comité conjoint d'adaptation
CCCFP.....	Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique
CCTC	Comité conjoint de transition de carrière
CFP	Commission de la fonction publique du Canada
CNM.....	Comité national mixte
Conseil du Trésor.....	Conseil du Trésor du Canada
DRHC.....	Développement des ressources humaines Canada
EDPRD	Entente concernant la délégation des pouvoirs etresponsabilités de dotation
EE	Équité en matière d'emploi
LEFP.....	<i>Loi sur l'emploi dans la fonction publique</i>
LMFP	<i>Loi sur la modernisation de la fonction publique</i>
LRTFP.....	<i>Loi sur les relations de travail dans la fonction publique</i>
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Termes

Élaboration conjointe – Une démarche patronale-syndicale, fondée sur la participation volontaire, destinée à permettre aux parties de participer sur un pied d'égalité à la création d'un produit souhaité. Le produit de l'élaboration conjointe peut être une directive, une politique, une série de procédures ou toute autre initiative dont les parties partagent la paternité mais qui n'est administrée que par l'une d'elles - l'employeur.

Négociation collective – Un processus de relations de travail dicté par la loi et destiné à permettre aux parties de produire un document juridique qui détermine les conditions de travail de même que les questions relatives à l'emploi définies comme négociables dans la loi du travail pertinente. Le produit de la négociation collective est une convention reconnue par les parties mais administrée par une seule d'entre elles, l'employeur. Dans la fonction publique fédérale, la négociation collective peut aboutir à une impasse, qui sera dénouée au moyen de l'un des deux mécanismes de règlement de différends suivants : l'arbitrage exécutoire ou la conciliation/grève.

Cogestion – Un processus de relations de travail dans lequel l'employeur partage le pouvoir d'établir et de mettre en œuvre des méthodes, directives, politiques et procédures de travail de même que les conditions de travail. Le produit de la cogestion est une série d'accords sur les procédures de travail, reconnus et administrés conjointement par les parties.

Mandants – les personnes et organisations représentées par les membres d'un groupe de travail sur l'élaboration conjointe.

Consultation – Un processus de relations de travail, surtout de nature volontaire, dans lequel l'employeur engage avec des représentants des employés un dialogue destiné à aider l'employeur à produire des directives, des politiques et des procédures relatives au milieu de

travail, à régler d'autres questions relatives à l'emploi ou à fixer les conditions de travail non établies par une loi ou une convention collective. La paternité du produit de la consultation revient à l'employeur qui en assure seul l'administration. Le contenu du produit de la consultation n'est déterminé en dernière analyse qu'à la discrétion de l'employeur. La consultation ne produit pas une convention ayant force obligatoire puisque le rôle d'une partie n'est que consultatif. Il n'y a pas de mécanisme obligatoire de règlement des différends.

Coopérer – travailler ensemble; s'unir pour produire un résultat.

Employeur – généralement le Conseil du Trésor mais aux fins du présent rapport, l'organe ayant compétence sur le produit élaboré conjointement.

Intérêt – le sentiment de vouloir connaître, voir, faire, posséder, partager ou prendre part.

Intervenant – une personne ou un groupe ayant un intérêt, ou un enjeu, dans une entreprise, une collectivité, etc., par rapport à un problème donné.