

PLAN STRATÉGIQUE 2001-2003

Ministère du Travail

14 mars 2001

TABLE DES MATIÈRES

	Pages
1. LA MISSION	3
2. ÉTAT DE SITUATION	4
3. CONTEXTE ET ENJEUX	8
3.1 Le contexte externe	8
3.2 Le contexte interne	11
3.3 Les capacités organisationnelles	12
3.4 Les enjeux	12
4. LES ORIENTATIONS MINISTÉRIELLES	12
5. LES INDICATEURS	15

1. LA MISSION

Promouvoir des rapports de travail justes et équilibrés qui favorisent l'adaptation et le dynamisme des organisations et des milieux du travail, et assurer la protection et le respect de la personne au travail.

En réalisant sa mission, le ministère du Travail contribue à l'objectif gouvernemental de soutenir et promouvoir un développement durable fondé sur la réciprocité entre ses dimensions économiques et sociales.

- Principaux créneaux d'activités**
- Adapter les régimes de relations du travail et les normes du travail à l'évolution des besoins des personnes, du marché du travail et de l'économie.
 - Favoriser l'établissement ou le maintien de relations harmonieuses entre employeurs et salariés ou les associations qui les représentent.
 - Promouvoir l'évolution des modes d'organisation du travail en fonction des besoins des personnes, du marché du travail et de l'économie.

Principaux partenaires

Milieux du travail

- Organisations patronales et syndicales
- Organismes représentant diverses clientèles
- Corporations professionnelles
- Nouveaux groupes d'intérêt

Milieux gouvernementaux

- Ministères et organismes québécois
- Ministères du Travail provinciaux et fédéral

Milieux universitaires et de la recherche

- Départements de relations industrielles et de droit
- Aide à la recherche (FCAR)
- Recherche commanditée (CEFRIO)

Principaux leviers d'intervention

- Les lois et les politiques du travail
- La prévention, la médiation et la conciliation en relations du travail
- La formation et l'information sur les meilleures pratiques
- La consultation des partenaires
- L'adjudication et le règlement des conflits
- L'information du public

La clientèle

- Personnes actives sur le marché du travail
- Employeurs et associations patronales
- Salariés et syndicats
- Intervenants et spécialistes en relations du travail

2. ÉTAT DE SITUATION

2.1 LES GRANDS DOSSIERS DE LA DERNIÈRE ANNÉE

☐ La révision du *Code du travail*

Objet :	Actualiser le régime général des rapports collectifs du travail à la lumière des paramètres identifiés par les partenaires des milieux du travail, des mutations du travail et des problèmes vécus par les instances d'application du <i>Code du travail</i> .
---------	--

En mars 2000, dans un document de consultation, le Ministère a rendu public ses orientations quant aux modifications à apporter au *Code du travail*. Cette révision en profondeur touche les éléments suivants du régime général des rapports collectifs du travail :

- L'accessibilité du régime par rapport au nouveau salariat, notamment les entrepreneurs dépendants sur le plan économique.
- La recherche d'une plus grande efficacité dans l'administration du régime, dont la nécessité d'abrèger les délais de traitement des dossiers.
- La modulation des effets produits par les articles 45 et 46 sur la transmission des droits et des obligations, en cas d'aliénation ou de concession totale ou partielle de l'entreprise.
- Le pouvoir pour les instances du travail de régler les litiges de manière administrative plutôt que judiciaire.
- L'opportunité de revoir les instances d'application du Code en optant pour la création d'une Commission des relations du travail.

Les consultations ont été menées auprès des représentants patronaux et syndicaux siégeant au Conseil consultatif du travail et de la main-d'œuvre et spécialistes du travail ainsi qu'auprès de plusieurs groupes cibles. Le 21 décembre 2000, le projet de loi modifiant le *Code du travail* et instituant une commission des relations du travail a été déposé à l'Assemblée nationale et la Commission de l'économie et du travail a tenu des auditions sur ce projet en février 2001.

☐ La révision de la *Loi sur les normes du travail*

Objet :	Adapter la loi aux nouvelles réalités du travail afin d'assurer une meilleure protection des travailleurs et travailleuses sans compromettre la compétitivité des entreprises et la création d'emplois.
---------	---

En collaboration avec la Commission des normes du travail, le ministère du Travail a amorcé une révision de la *Loi sur les normes du travail*, une législation très importante pour la majorité des travailleurs et des travailleuses. Au cours de l'année 2000-2001, les travaux relatifs à l'identification des objets de modification, à l'élaboration des hypothèses de solution, aux analyses comparatives ainsi qu'à l'évaluation des impacts des solutions proposées ont été réalisés.

Les thèmes à l'étude ont été les suivants :

- le renforcement du caractère universel de la loi;
- la conciliation entre le travail, la famille et la vie personnelle;
- les congés parentaux;
- la protection des emplois;
- les jours fériés et chômés;
- la garantie du paiement du salaire minimum;
- les avantages sociaux pour les salariés à temps partiel;
- les clarifications à la loi.

❑ Évaluation des décrets de convention collective

Objet :	Évaluer l'impact du régime des décrets dans le secteur manufacturier et statuer sur la pertinence de maintenir ce secteur d'activité à l'intérieur du champ d'application de la loi.
---------	--

À la suite du dépôt, en décembre 1999, d'un premier rapport d'évaluation de la *Loi modifiant la Loi sur les décrets de convention collective* adoptée en 1996, un rapport complémentaire a été réalisé. Il a consisté à isoler les effets des décrets du secteur manufacturier sur l'emploi, sur le démarrage d'entreprises en région et sur le développement des exportations, notamment dans l'industrie du meuble. Cette analyse a été complétée par des consultations menées auprès des parties contractantes au décret et d'autres effectuées sous forme de groupes de discussion comprenant des dirigeants d'entreprises et des salariés des industries du meuble et du bois ouvré.

Le rapport recommande qu'un suivi documenté sur l'évolution des conditions de travail s'appliquant aux travailleurs de toutes les industries manufacturières soit effectué par le ministère du Travail au cours des trois prochaines années. Un rapport devra être déposé en mars 2004.

❑ Adaptation des régimes de relations du travail lors des fusions municipales

Objet :	Contribuer à la préparation d'un projet de loi et d'un mémoire, parrainé par le ministère des Affaires municipales, sur les regroupements municipaux.
---------	---

La contribution ministérielle dans le dossier des fusions municipales a été de fournir un support spécifique aux dimensions relatives à l'adaptation des régimes de relations du travail à la réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines. En substance, le Ministère a disposé des questions relatives aux règles d'intégration du personnel, à la détermination des unités de négociation et des agents négociateurs, aux mécanismes de négociation d'une première convention collective et aux mécanismes de résolution des différends.

❑ Harcèlement psychologique

Objet :	Analyser le phénomène du harcèlement psychologique au travail dans le but de mieux cerner son ampleur et ses manifestations, et de formuler des recommandations aux autorités gouvernementales concernées.
---------	--

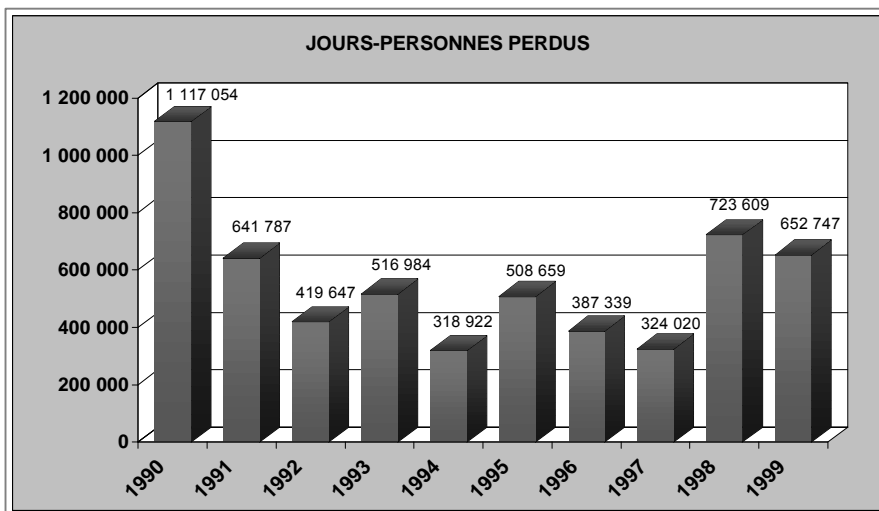
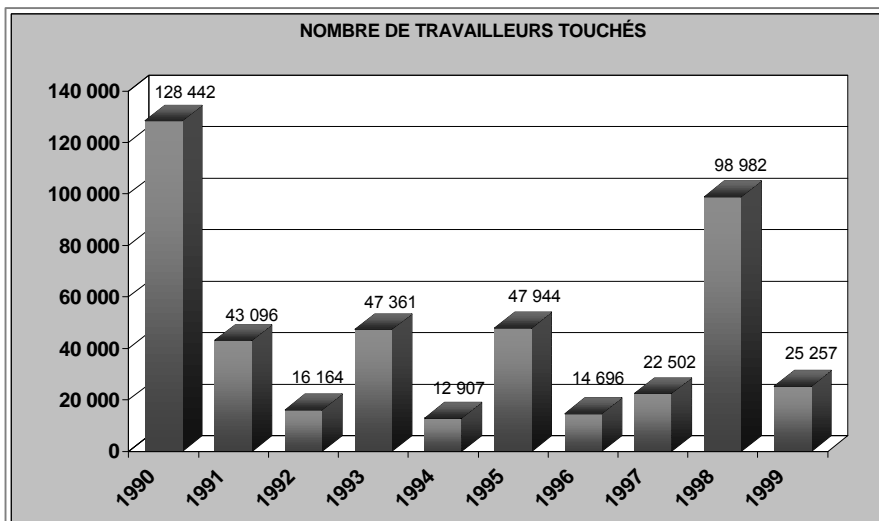
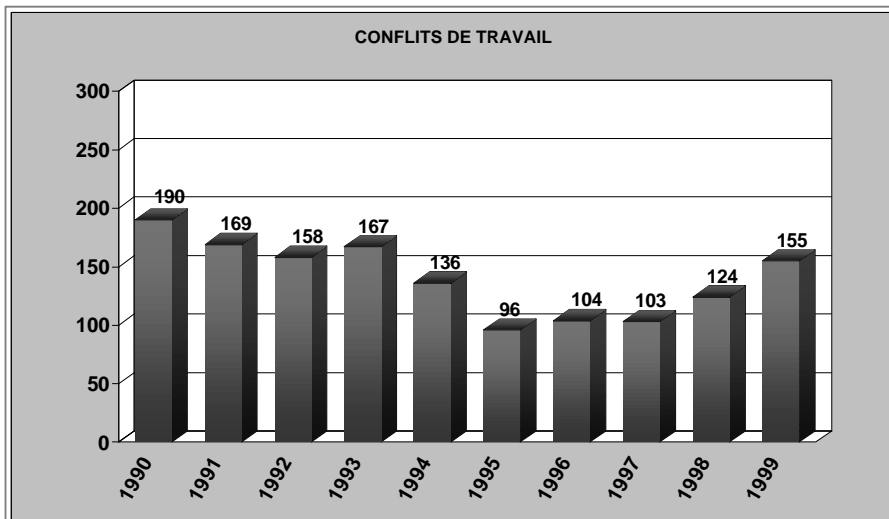
Reconnaissant la gravité du problème, un comité interministériel a été mis en place. Ce dernier était présidé par le ministère du Travail et regroupait des représentantes du ministère de la Santé et des Services sociaux, du Secrétariat à la condition féminine, de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, de la Commission des normes du travail et de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

Le rapport du comité qui sera déposé au ministre dans les prochaines semaines comporte trois volets : l'étude du phénomène, la consultation des intéressés et la formulation de recommandations.

2.2 L'ÉVOLUTION DES CONFLITS DE TRAVAIL

Ce sont essentiellement des facteurs conjoncturels et souvent imprévisibles qui vont influencer directement le nombre et l'importance des conflits de travail au cours d'une période donnée : les conditions économiques générales ou sectorielles, l'état de la concurrence sur certains marchés de produits et services, les fusions d'entreprises, le caractère cyclique de la profitabilité des entreprises, l'apport de nouveaux investissements, la création d'emplois, le nombre de conventions collectives en négociation, etc.

Les statistiques sur les arrêts de travail sont cependant des indicateurs de contexte fort utiles pour apprécier l'évolution du climat des relations du travail au Québec et de les mettre en parallèle avec d'autres données macroéconomiques. Trois types de données sont principalement utilisées pour décrire l'évolution des arrêts de travail : le nombre de conflits de travail, le nombre de travailleurs touchés et le nombre de jours-personnes perdus. Les graphiques suivants illustrent l'évolution de la dernière décennie.



Les faits saillants de l'année 1999

- ⇒ Le nombre de conflits de travail a connu une légère hausse tant pour les conflits déclenchés pendant l'année (+18 %) que pour ceux ayant eu cours pendant l'année (+25 %). Cependant, la nouvelle procédure utilisée pour comptabiliser les arrêts de travail est en partie responsable de cette hausse. Aujourd'hui, l'arrêt de travail est directement lié à l'accréditation syndicale, alors qu'auparavant il reposait sur la notion d'établissement sans égard au nombre d'accréditations en présence.
- ⇒ Au cours de la dernière décennie, l'année 1999 a été la troisième en importance sur le plan du nombre de jours-personnes perdus avec 652 747 mais représente une baisse de près de 10 % par rapport à l'année précédente. Elle demeure toutefois supérieure à la moyenne des dix dernières années (561 077). Des conflits de plus grande ampleur expliquent en bonne partie ce résultat : Hydro-Québec avec 156 429 jours-personnes perdus, les infirmiers et infirmières avec 77 971, Bell Actimédia avec 47 950 et la Ville de Verdun avec 33 232. À eux seuls, ces quatre conflits de travail ont compté pour plus de 315 000 jours-personnes perdus, soit près de la moitié du total annuel.
- ⇒ Le nombre de salariés touchés par un conflit de travail a, pour sa part, radicalement diminué, passant de 98 982 en 1998 à 25 257 en 1999. Le nombre moyen de travailleurs touchés par

conflit a lui aussi connu une baisse importante, passant de 798 en 1998 à 163 en 1999. En comparaison avec la moyenne des dix dernières années (327), il est deux fois moindre.

- ⇒ Les conflits ont cependant eu une durée moyenne en jours ouvrables plus longue (54 jours) que la moyenne des dix dernières années (44,9 jours). Elle était de 47,6 jours ouvrables en 1998.
- ⇒ C'est le secteur privé de compétence provinciale qui regroupe habituellement le plus grand nombre d'arrêts de travail. En 1999, les 111 arrêts de travail dans ce secteur ont représenté 73,5 % de l'ensemble des arrêts de travail, ont touché 12 603 travailleurs (54,6 %) et occasionné 315 876 jours-personnes perdus (49,8 %). Ces résultats sont cependant inférieurs à la moyenne de la période de référence et la part relative du secteur privé est la plus faible de la décennie avec 49,8 %, comparativement à des proportions qui ont toujours été supérieures à 90 %.
- ⇒ L'importance des conflits de travail dans le secteur public explique les constats précédents : 40 conflits de travail, comparativement à une moyenne de huit au cours de la décennie, qui ont touché 10 459 travailleurs et occasionné la perte de 318 662 jours de travail. Il est important de mentionner que les conflits dans les municipalités (14) sont désormais comptabilisés dans le secteur public.

DONNÉES GLOBALES SUR LES CONFLITS DE TRAVAIL ¹							
QUÉBEC, 1989-1999							
	Nombre de conflits		Travailleurs touchés		Nombre de jours-personnes perdus	Durée moyenne	
	Déclenchés dans l'année	Au cours de l'année	Nombre	Moyenne		En jours civils	En jours ouvrables
1990	163	190	128 442	676	1 117 054	65,0	46,6
1991	138	169	43 096	255	641 787	47,9	34,3
1992	138	158	16 164	102	419 647	55,5	39,6
1993	142	167	47 361	284	516 984	62,3	44,2
1994	104	136	12 907	95	318 922	66,8	47,2
1995	76	96	47 944	499	508 659	60,2	42,6
1996	88	104	14 696	141	387 339	64,5	46,8
1997	86	103	22 502	218	324 020	67,4	48,9
1998	105	124	98 982	798	723 609	65,9	47,6
1999	124	155	25 257	163	652 747	75,0	54,0
Moyenne	116	140	45 735	327	561 077	62,7	44,9

¹ Boisvert, Diane, *Bilan des grèves et des lock-out au Québec en 1999*, ministère du Travail, octobre 2000.

3. CONTEXTE ET ENJEUX

Depuis toujours le travail est au cœur de l'activité humaine et joue un rôle déterminant dans l'organisation des collectivités, la constitution des valeurs et la définition du contrat social. Au gré de l'histoire, il a pris des formes économiques, sociales et juridiques différentes, et les mutations que l'on observe aujourd'hui représentent un nouvel épisode de cette longue évolution.

Les grandes transformations du travail sont rarement mues par des facteurs exclusivement endogènes aux marchés du travail, elles sont plutôt indissociables d'autres changements qui sont à la fois techniques et économiques. La réciprocité des rapports entre le travail et les autres dimensions de la vie humaine amplifie la portée des changements par des réactions en chaîne qui leur confèrent souvent une envergure sociétale.

3.1 LE CONTEXTE EXTERNE

Quatre éléments ont des effets directs ou incidents sur la mission du ministère du Travail et qui sont suffisamment importants pour qu'ils soient pris en considération dans la conception et la réalisation du plan stratégique ministériel, soit :

- l'accélération du processus de mondialisation;
- les innovations technologiques et organisationnelles;
- le vieillissement démographique;
- les mutations du travail.

LA MONDIALISATION : UNE RÉALITÉ GRANDISSANTE

Le Québec s'est affirmé comme une économie ouverte et dynamique en souscrivant très tôt aux accords nord-américains de libre-échange. Il a su tirer parti de la libéralisation des échanges et le commerce extérieur joue un rôle de plus en plus important dans son économie. Au cours des deux dernières décennies, l'augmentation des flux mondiaux d'échanges relatifs au commerce et à l'investissement n'a cessé de croître en même temps que tombaient les barrières tarifaires et que s'allégeaient les contraintes réglementaires sur les mouvements de capitaux.

Les États jouent un rôle important dans le processus de mondialisation en adhérant à des règles et à des institutions de régulation supranationales et en concluant des accords commerciaux multilatéraux avec d'autres pays, le plus souvent limitrophes. Au cours des dernières années, la prolifération de ces accords a donné un visage particulier à la mondialisation en modelant les zones de libre-échange en grands blocs régionaux.

Malgré qu'elle soit le plus souvent traitée en termes économiques ou financiers, la mondialisation est aussi un phénomène d'intégration dont les dimensions sont sociales, éthiques, politiques, technologiques et culturelles. Aussi, a-t-on assisté depuis quelques années à des manifestations plus marquées de la société civile² qui, de plus en plus, joue un rôle important et médiatisé. Aussi, des notions comme le tissu social et la citoyenneté, pourtant bien enchâssées dans des frontières, des chartes et des constitutions nationales, sont-elles appelées à prendre une nouvelle dimension à l'initiative et à l'image mêmes de la nouvelle société civile.

Contraintes

Sur le plan de la gouvernance, la mondialisation a pour effet d'inscrire les politiques intérieures d'un pays dans un cadre de référence beaucoup plus large, plus complexe et interactif, mais aussi plus normatif et restrictif. Plus spécifiquement, les mutations du système politico-économique mondial accroissent la complexité des processus d'élaboration et de développement des politiques publiques. Ainsi, comme sur le marché des biens et services, la concurrence est devenue plus intense sur les marchés du travail, ce qui a entraîné de nouvelles pressions sur les coûts et la réglementation du travail.

Opportunités

Cette interdépendance croissante entre les États, combinée aux possibilités qu'offrent les technologies de l'information et des communications, comporte des avantages certains. Les occasions d'échange d'information se multiplient et les relations avec les autres administrations du travail et les organisations internationales sont plus étroites et fréquentes. Cette plus grande activité informationnelle apporte de nouvelles opportunités d'apprentissage et contribue à l'essor de l'expertise ministérielle. La réciprocité des besoins de partage d'information et de savoir entre

² On entend ici par société civile l'ensemble des citoyens qui, politiquement, socialement ou culturellement, joue un rôle actif dans la société sans être nécessairement impliqué dans les processus politiques et économiques de prise de décision.

les milieux gouvernementaux, les milieux du travail et ceux de la recherche sont propices à de nouveaux partenariats.

LES INNOVATIONS TECHNOLOGIQUES ET ORGANISATIONNELLES

L'utilisation plus intensive de toutes sortes de technologies a eu des effets sur la nature et les conditions de travail. Les technologies de fabrication ont changé les outils de travail et les profils de compétence professionnelle; celles de la bureautique et des communications ont transformé les pratiques de gestion des ressources humaines. Dans leur foulée, elles ont engendré d'autres types d'innovation visant à rendre les organisations plus flexibles, efficaces et productives.

Ces innovations ouvrent aussi sur de nouvelles problématiques et à mesure que le contrôle de la prestation de travail prend des formes de plus en plus immatérielles et distantes, les critères usuels de subordination juridique perdent de leur adhérence. Signe des temps, la notion de « télésubordination »³ a déjà fait son apparition chez les spécialistes du droit du travail.

On ne peut pas parler du progrès des technologies de l'information et des communications (TIC) sans évoquer au passage le potentiel qu'il recèle comme support à la formation de nouvelles collectivités du travail. Au sein d'une organisation, elles peuvent soutenir des pratiques d'information et de gestion plus transparentes et participatives. En d'autres cas, comme par exemple les travailleurs autonomes, elles permettent d'établir des liens entre des personnes ayant des occupations similaires ou de pallier à un cadre professionnel où les relations humaines sont peu présentes.

Contraintes

L'introduction de nouvelles technologies apporte de nouvelles problématiques qui peuvent exiger des solutions inédites et qui comportent intrinsèquement des risques plus élevés d'échec ou d'inefficacité. Cela est particulièrement vrai lorsque la résolution du problème appelle des changements législatifs ou réglementaires. Par ailleurs, sous l'effet même des innovations technologiques et organisationnelles, les autorités publiques sont soumises à un temps de réaction beaucoup plus court.

Opportunités

Les TIC peuvent être utilisées comme un nouvel espace d'échange et de transaction avec les diverses clientèles du Ministère. Au cours des dernières années, la progression remarquable du nombre d'utilisateurs d'Internet, tant individuels que corporatifs, ouvre de nouvelles voies à nos stratégies de communication, en même temps que de nouvelles possibilités d'amélioration des produits et services offerts sur le site web ministériel. La rétroactivité inhérente à ces technologies permet souvent une lecture rapide des nouveaux besoins et des nouvelles clientèles, et, incidemment, facilite une réponse diligente et une adaptation constante du contenu du site.

L'ÉVOLUTION DÉMOGRAPHIQUE

Ce phénomène démographique propre aux économies développées est mondialement reconnu et donne lieu à des scénarios multiples qui divergent souvent sur le plan des problématiques sociales et économiques ainsi que sur celui des pratiques de gestion et des politiques publiques. Plusieurs observateurs anticipent que le vieillissement de la population active engendrera des pénuries de main-d'œuvre qui conduiront les entreprises à retenir leurs employés le plus longtemps possible. D'autres pensent que ces pénuries pourraient ne pas s'avérer aussi dramatiques que prévues parce que, sous l'influence même du phénomène démographique, un ralentissement de la demande globale de biens et services et une hausse de la productivité du travail pourraient concurremment faire décroître l'emploi.

L'évolution démographique aura à l'évidence des impacts sur l'ensemble des politiques publiques relatives au travail tout autant que sur d'autres politiques qui sont en amont et en aval de la vie active. Le fonctionnement global du marché du travail pourrait être affecté à plusieurs niveaux : l'offre et la demande de main-d'œuvre, les coûts de la rémunération globale, les mécanismes privés de mutualisation du risque, la santé et la sécurité du travail, la dynamique de relations du travail, et l'évolution concomitante des pratiques d'embauche et des formes de travail atypique.

Contraintes

L'évolution démographique est un élément de plus en plus lourd dans l'élaboration des politiques publiques, mais il est très difficile d'en circonscrire les effets de façon précise sur le marché du travail. L'imprévisibilité du comportement des acteurs économiques pour s'adapter à la nouvelle

³ Voir à ce sujet la communication de Fernand Morin, « Nouvelles technologies et télésubordination du salarié », livrée à l'occasion lors du 55^e Congrès des relations industrielles de l'Université Laval les 1^{er} et 2 mai 2000.

situation rend hasardeux l'extrapolation de scénarios qui soient fiables et qui puissent fournir des assises solides à l'élaboration de politiques publiques.

Opportunités

Les opportunités découlant de l'évolution démographique dépendent évidemment du scénario qui se concrétisera au cours des prochaines décennies. Dans une optique optimiste, on pourrait théoriquement assister à une diminution importante du chômage, en particulier chez les jeunes et tirer parti des effets rajeunissants de nouveaux flux migratoires, de l'apport économique et culturel des immigrants.

LES MUTATIONS DU TRAVAIL

La nouvelle économie fondée sur l'information et le savoir introduit des mutations profondes qui exigent des individus, des syndicats, des entreprises et des gouvernements des efforts d'adaptation sans précédent, ainsi que de profondes remises en question quant aux rapports qui les lient entre eux.

À l'intérieur de l'entreprise, l'innovation technologique a favorisé l'émergence d'autres formes d'organisation du travail fondées sur un redéploiement stratégique des compétences vers les fonctions plus directement liées à la production. Cependant, ces nouveaux modèles ne sont pas dominants et, dans beaucoup de secteurs, ceux inspirés des principes tayloriens⁴ persistent encore fortement. Par ailleurs, la transition ou la migration vers les nouvelles formes d'organisation du travail ne se fait pas sans heurt, et engendre souvent des turbulences sur le plan des relations du travail.

Depuis une vingtaine d'années, les formes de travail atypique ont connu un essor inédit et servent de révélateurs des différentes mutations qui marquent l'évolution actuelle du travail. Hormis la polarisation croissante des revenus, l'ambiguïté et la mixité des statuts de travail soulèvent aussi un nombre considérable de questions quant à ses conséquences sur les lois du travail, en particulier sur leur degré de couverture. De plus, le salariat représente aussi un levier fiscal important parce qu'il est un lieu de perception des sommes qui servent autant à financer le filet de sécurité sociale que les régimes privés d'avantages sociaux. La croissance du travail atypique remet donc en question les assises de ces systèmes de mutualisation du risque.

Concurremment, le salariat traditionnel et le potentiel de syndicalisation ont connu une baisse appréciable, une baisse qui a nécessairement des impacts sur les relations du travail. Les dernières années ont démontré une nette tendance à la polarisation des pratiques de négociation entre d'une part, des approches partenariales et préventives centrées sur les intérêts mutuels et, d'autre part, des attitudes d'affrontement où la gestion du rapport de force prend le pas sur les objets de négociation. De façon cyclique ou pendulaire, les approches conflictuelles connaissent donc une résurgence qui a des impacts sur le portefeuille de services du Ministère en matière de médiation, de conciliation, de prévention et de résolution des conflits de travail.

Finalement, les perceptions individuelles et sociales du rôle du travail évoluent et, de plus en plus, les régimes de travail permettant une meilleure conciliation des responsabilités personnelles, familiales et professionnelles gagnent la faveur des personnes et des familles.

Contraintes

Toutes ces mutations du travail génèrent ensemble des pressions multiples et contradictoires sur la législation et la réglementation du travail, autant sur le plan des droits individuels que des droits collectifs. Elles mettent en jeu des problématiques économiques, sociales et juridiques complexes où l'équilibre nécessaire entre la protection des personnes et la compétitivité des entreprises est de plus en plus difficile à établir et à faire accepter par l'ensemble des parties.

Opportunités

Dans le domaine du travail comme dans toute autre dimension de l'activité humaine, les changements structurels ne se traduisent pas que par des désordres et des perturbations, ils recèlent aussi un grand potentiel d'innovation sociale, économique et organisationnelle qu'il faut reconnaître et utiliser pour le meilleur intérêt des citoyens. Les mutations en cours représentent donc une occasion unique d'entreprendre une large réflexion collective sur le rôle et l'avenir du travail, ses institutions et ses formes associatives mais aussi sur ses liens étroits avec le filet de protection sociale et les systèmes de mutualisation du risque.

⁴ S'entend d'un modèle d'organisation scientifique du travail, conçu par Frederic Taylor, caractérisé par la spécialisation des postes de travail d'une chaîne de production en vue d'obtenir une plus grande productivité.

3.2 LE CONTEXTE INTERNE

L'environnement interne propre au Ministère est caractérisé par trois éléments déterminants dont certains touchent des aspects aussi fondamentaux que sa mission, ses responsabilités et sa structure organisationnelle.

- Mission ministérielle et structure du portefeuille;
- Utilisation des TIC;
- Diversification des partenariats.

MISSION MINISTÉRIELLE ET STRUCTURE DU PORTEFEUILLE

Parallèlement aux mutations profondes que connaît le marché du travail, l'évolution du portefeuille du Travail a connu, au cours des quinze dernières années, des fusions et des scissions avec d'autres missions gouvernementales. À ces changements se sont ajoutées des dévolutions de pouvoirs qui ont produit une structure largement décentralisée qui fait qu'une grande partie des responsabilités relevant du ministre est assumée par des organismes budgétaires et extrabudgétaires dont l'autonomie est grande.

Contraintes

Avec l'adoption du projet de loi modifiant le *Code du travail*, la structure ministérielle serait modifiée par la création d'une Commission des relations du travail. Ce faisant, un large pan de la mission ministérielle serait confié à une nouvelle organisation. Le plan stratégique ministériel pourrait subir des modifications importantes suivant la conclusion du processus législatif.

Opportunités

La restructuration du Ministère autour des fonctions d'élaboration de politiques, de développement législatif, de recherche, de prospective et de veille stratégique peut aussi être perçue et vécue comme un nouveau départ. Cette possibilité de rebâtir l'organisation est aussi une occasion d'assumer un nouveau leadership comme lieu d'échange et de développement sur les questions du travail et cela, tant avec les organismes du portefeuille qu'avec les milieux du travail et ceux de la recherche.

UTILISATION DES TIC

Les TIC sont devenues des outils indispensables à tous les niveaux de l'organisation et elles ont des impacts directs sur la performance individuelle et collective. Elles sont aussi au cœur de la modernisation de la gestion publique parce qu'elles jouent un rôle déterminant à la fois dans l'efficacité et la qualité des services à la population, et dans les processus internes et externes de reddition de comptes.

Contraintes

La gestion de l'information est devenue plus complexe. La variété et le volume d'information ont cru de façon exponentielle créant des problèmes de toutes sortes au niveau du stockage, de l'accès et de la diffusion des informations, ainsi qu'à celui de la sécurité des banques de données et des transactions. La désuétude rapide des technologies accélère le renouvellement du parc informatique et diminue les délais d'apprentissage inhérents aux nouveaux produits.

Opportunités

Les avantages des TIC sont nombreux et compensent largement leurs irritants. Tant à l'interne que dans les relations avec nos clientèles, elles offrent notamment :

- une meilleure interactivité dans nos transactions;
- un accès quasi instantané à l'information;
- une mise en réseau et un partage de l'information plus faciles et plus performants;
- une plus grande rapidité de communication et de décision;
- des gains de productivité potentiels.

DIVERSIFICATION DES PARTENARIATS

Comme toute organisation, privée ou publique, le ministère du Travail doit entretenir et stimuler une dynamique interactive avec son environnement et miser sur le partage d'information et de ressources avec d'autres organisations. L'accès à l'information, l'échange d'expertise, le développement des connaissances et des nouvelles pratiques sont devenus des objets de partenariat hautement stratégiques pour le Ministère. La diversification de nos partenariats n'offre en fait que des opportunités supplémentaires pour la réalisation de nos objectifs.

3.3 LES CAPACITÉS ORGANISATIONNELLES

Le Ministère a pu, au cours de la dernière année, revoir l'allocation et l'organisation des ressources au sein de son organisation de façon à mieux servir l'atteinte des objectifs stratégiques qu'il s'est fixé. Par ailleurs, il a donné au plan stratégique le maximum de visibilité auprès des employés en vue de développer des pratiques mobilisatrices, de se doter des outils nécessaires pour en assurer le suivi et en mesurer les résultats.

Pour les prochaines années, trois éléments seront davantage déterminants au regard du maintien et de la consolidation de la capacité organisationnelle du Ministère. Le premier est relatif à la qualité des technologies informatiques et des applications bureautiques. Le second élément concerne notre aptitude à établir de nouveaux partenariats en matière de recherche et de développement. Finalement, le dernier élément tient à l'avenir même du Ministère, c'est-à-dire de la forme que prendra la mission Travail suite à la mise en place éventuelle de la Commission des relations du travail.

3.4 LES ENJEUX

Enjeux relatifs aux lois et aux politiques du travail

- Assurer un juste équilibre entre les besoins de protection des personnes sur le marché du travail et la flexibilité nécessaire aux entreprises pour demeurer compétitives tout en offrant aux individus la possibilité d'opter pour des régimes de travail flexibles.
- Avoir un impact pédagogique chez les personnes et les organisations au regard de l'application des lois du travail et de la légitimité des droits du travail.
- Être prospectif et proactif face aux mutations du travail, des organisations, des technologies et de l'économie.

Enjeux relatifs aux produits et services en relations du travail

- Privilégier des approches non coercitives, éviter les règlements imposés.
- Favoriser l'innovation dans les milieux du travail.
- Promouvoir les meilleures pratiques dans des milieux « non traditionnels », notamment dans les nouvelles organisations.
- Être vigilant devant l'émergence de nouvelles cultures en relations du travail.

Enjeux relatifs aux pratiques de communication et de consultation

- Tirer avantage des nouveaux regroupements d'acteurs, notamment pour enrichir notre compréhension du milieu, nos pratiques de communication et nos modes de consultation.
- Optimiser et rendre plus efficace l'utilisation des TIC dans nos transactions avec les clientèles tout en préservant une dimension humaine et conviviale.

4. LES ORIENTATIONS MINISTÉRIELLES

☐ LA LÉGISLATION ET LES POLITIQUES DU TRAVAIL

La nouvelle économie a engendré un nouveau marché du travail qui soulève des enjeux inédits, notamment pour les jeunes, qui concernent la qualité et la stabilité des emplois. Plus largement, c'est la notion même de travail qui est au cœur de la problématique : devant la pluralité et la mixité des statuts, on peut se demander si le travail n'est pas en voie de se métamorphoser en un ensemble d'activités diverses qui s'intègrent dans un portefeuille dont la géométrie varie en fonction des cycles économiques.

De façon prospective, ce sont surtout les jeunes qui auront à composer avec la nouvelle économie. Le travail autonome est une des composantes majeures de la croissance rapide des emplois atypiques. Si la forte hausse du travail autonome témoigne du dynamisme entrepreneurial, elle a aussi fait s'accroître le nombre de personnes œuvrant dans un cadre de travail marqué par une forte dépendance économique. Définies comme des entrepreneurs dépendants par les législations nord-américaines, celles-ci les assimilent à des salariés, ce qui leur confère les droits inhérents à ce statut de travail.

Malgré que le travail autonome touche moins les jeunes que les autres classes d'âge, ils sont probablement les plus vulnérables face à ces situations illicites de travail. La méconnaissance des lois et des droits du travail, leur faible pouvoir de négociation sur le marché du travail, l'attrait d'un emploi aux apparences entrepreneuriales, la volonté de faire ses preuves à tout prix,

ou la simple nécessité économique de subvenir à ses besoins sont autant de facteurs qui exposent les jeunes à des situations abusives, voire illégales.

Les lois du travail sont de plus en plus confrontées à des réalités qui n'existaient pas lors de leur conception et qui exigent aujourd'hui des adaptations tant sur le plan des droits individuels que sur celui des droits collectifs. Pour assurer une évolution dynamique et saine de la législation, tout en préservant ses objectifs fondamentaux de justice et d'équité, le Ministère s'est engagé à revoir les deux lois qui constituent les fondements des droits collectifs et individuels, soit le *Code du travail* et la *Loi sur les normes du travail*. Cet engagement a d'ailleurs été affirmé lors du Sommet du Québec et de la jeunesse.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 1
<i>Assurer aux travailleurs et aux employeurs une législation et des politiques du travail qui soient capables de s'adapter aux nouveaux besoins individuels et collectifs, qui garantissent la protection des droits, qui misent sur la responsabilité des acteurs et qui contribuent à un juste équilibre entre le développement économique et le développement social.</i>
AXES D'INTERVENTION
<ul style="list-style-type: none">➤ Les rapports et droits collectifs du travail➤ Les rapports et droits individuels du travail
OBJECTIF
ASSURER AU PROCESSUS LÉGISLATIF, POLITIQUE ET ADMINISTRATIF TOUS LES INTRANTS NÉCESSAIRES À UNE PRISE DE DÉCISION ÉCLAIRÉE QUI VA DANS LE MEILLEUR INTÉRÊT DU PUBLIC.

☐ LES RELATIONS DU TRAVAIL

Le secteur des relations du travail a connu en 2000-2001 des changements importants. D'une part, la nouvelle structure de la Direction générale des relations du travail (DGRT) n'a été mise en place qu'au début de l'an 2000 et, d'autre part, certaines interventions de la DGRT sont nouvelles et les processus sont encore à finaliser.

Par ailleurs, le système informatique utilisé pour effectuer le suivi des interventions en relations du travail, étant préalablement conçu pour les interventions reliées à une accréditation, ne permettait pas de saisir et de colliger les informations sur l'ensemble des interventions de la DGRT. Les modifications apportées permettront de couvrir l'ensemble des interventions à compter du début de l'année 2001-2002. Il faudra donc attendre les données de l'an prochain pour déterminer des cibles quantitatives portant sur les activités de la DGRT.

Quant aux besoins des clientèles, le Ministère réalisera un sondage dans le cadre de la modernisation de la gestion publique dont les résultats serviront notamment à l'amélioration des services en relations du travail.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 2
<i>Contribuer à la résolution de toute forme de mésententes entre les parties, à la promotion de rapports de travail individuels et collectifs empreints d'équilibre et de respect fondés sur la responsabilité des acteurs.</i>
AXES D'INTERVENTION
<ul style="list-style-type: none">➤ Conciliation des différends et médiation préventive➤ Information, sensibilisation et promotion auprès des clientèles➤ Traitement des requêtes et des plaintes
OBJECTIFS
<ul style="list-style-type: none">☐ Assurer la qualité, la pertinence et l'efficacité des interventions et des services du Ministère.☐ Développer, diffuser et promouvoir des pratiques exemplaires en relations du travail.

❑ LES COMMUNICATIONS, L'INFORMATION ET LA CONSULTATION

Les constats effectués à l'égard de l'environnement externe doivent être pris en compte dans les stratégies de communication et de consultation. Croissance du travail atypique, diminution soutenue des effectifs syndicaux, émergence de nouvelles collectivités du travail et de regroupements divers sont autant de phénomènes qui vont influencer nos pratiques.

Jusqu'à récemment, les relations du Ministère avec les acteurs du marché du travail se sont surtout développées autour de partenaires traditionnels (i.e. les principales organisations patronales et syndicales), sur un mode consultatif et au sein de structures formelles. Pourtant, la pluralité grandissante des acteurs du marché du travail et de nos clientèles excède largement la capacité de représentation de nos mécanismes actuels de consultation. Cette situation modifie considérablement les paramètres de représentation que le Ministère doit respecter pour que ses pratiques de consultation atteignent le degré voulu d'efficacité, de crédibilité et de démocratie. À ce titre, il a pris l'engagement formel de consulter obligatoirement quatre groupes représentant les femmes.

Les organismes du portefeuille du Travail, des ministères et organismes québécois, les ministères du Travail des autres provinces, les organisations patronales et syndicales, les milieux de la recherche universitaire et les corporations professionnelles balisent aujourd'hui l'espace partenarial dans lequel le Ministère souhaite s'impliquer davantage. Ce partenariat se réalise principalement sous forme de réseautage et s'appuie généralement sur la mise en place de sites transactionnels.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 3

Élargir nos pratiques de communication, d'échanges et de consultation de façon à mieux prendre en compte les transformations du marché du travail et la multiplicité des acteurs.

AXES D'INTERVENTION

- Partage et mise en commun de ressources et d'expertise
- Réseautage et partenariats

OBJECTIFS

- ❑ Rejoindre un plus grand nombre d'acteurs et de clientèles.
- ❑ Identifier les moyens pour développer une plus grande synergie en matière de planification stratégique, de recherche et d'élaboration de politiques entre le Ministère et les organismes du portefeuille.
- ❑ Développer ou susciter des partenariats externes en matière de recherche et de veille stratégique sur les questions relatives au travail.

❑ LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

La modernisation de la gestion publique est certainement l'élément de contexte le plus déterminant quant au développement de la capacité organisationnelle du Ministère. Cette réforme représente une opportunité unique pour diagnostiquer les forces et les faiblesses de l'organisation, consulter nos clientèles sur leurs besoins, revoir l'inventaire de nos produits et services, et sensibiliser et mobiliser le personnel face aux engagements de services à la clientèle.

Simultanément, la modernisation met de l'avant une approche axée sur la gestion par résultats, sur une plus grande imputabilité des personnes et préconise un cadre moins réglementé favorisant l'imputabilité du personnel. Ce virage important de l'administration publique implique aussi une évolution de la culture organisationnelle nécessaire pour le développement de nouvelles pratiques de gestion et de reddition de comptes. Elle suscitera aussi de nouvelles façons de faire auxquelles s'associent d'autres chantiers gouvernementaux (GRES, Inforoute) qui demanderont un renouvellement des profils de compétence des emplois et, dans certains cas, des modifications substantielles de tâches.

La modernisation de la gestion publique vient en quelque sorte appuyer les efforts consentis par le Ministère depuis plusieurs années pour pérenniser le processus de planification stratégique et développer de nouveaux outils de gestion.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 4

Assurer le développement constant de notre capacité organisationnelle pour être en mesure de réaliser pleinement la mission ministérielle.

AXES D'INTERVENTION

- Infrastructure technologique (Intranet et technologies web)
- Diagnostic organisationnel
- Activités de formation, de recrutement et de développement

OBJECTIFS

- ❑ Assurer les niveaux de compétence et de mobilisation organisationnelles requis pour assumer adéquatement la mission ministérielle.
- ❑ Favoriser l'utilisation optimale et efficace des technologies de l'information.

5. LES INDICATEURS

❑ LA LÉGISLATION ET LES POLITIQUES DU TRAVAIL

OBJECTIF 1

Assurer au processus législatif, politique et administratif tous les intrants nécessaires à une prise de décision éclairée qui va dans le meilleur intérêt du public .

INDICATEURS DE MISE EN ŒUVRE

- Concertation avec les organismes du portefeuille et utilisation de leur expertise
- Consultation formelle des partenaires des milieux du travail et autres groupes
- Consultation d'experts externes
- Étapes usuelles du processus législatif et réglementaire
- Stratégies concertées de communication auprès du public

INDICATEURS DE RÉSULTAT

⇒ Livraison du produit final selon l'échéance prescrite

Type de biens livrables :

- projet de loi ou de règlement
- mémoire au Conseil des ministres
- projet d'entente interprovinciale
- document d'orientation
- rapport et étude
- entente de partenariat et protocoles

VALEURS DE DÉPART

Ne s'applique pas.

CIBLES ANNUELLES OU PLURIANNUELLES

- ⇒ Rapport du Comité interministériel sur le harcèlement psychologique au travail au printemps 2001.
- ⇒ Révision de la *Loi sur les normes du travail* : dépôt éventuel d'un projet de loi dans les prochains mois.
- ⇒ Rapport d'évaluation du régime de négociation dans l'industrie de la construction en février 2002.
- ⇒ La Loi sur les relations du travail dans l'industrie de la construction : dépôt éventuel d'un projet de loi sur son champ d'application.

❑ LES RELATIONS DU TRAVAIL

OBJECTIF 2.1 Assurer la qualité, la pertinence et l'efficacité des interventions et des services du Ministère.	
<p>INDICATEURS DE MISE EN ŒUVRE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sondage auprès des diverses clientèles (dans le cadre de la production de la déclaration de services aux citoyens) ▪ Correction et développement du système informatique relatif aux interventions et services en relations du travail ▪ Élaboration et mise en service d'un système d'exploitation des données ▪ Construction de liens électroniques pour l'échange de données (BCGT- CNT et BEM-CSST) <p><i>Information statistique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réorganisation des fonctions et des processus de travail 	<p>INDICATEURS DE RÉSULTATS</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Taux de satisfaction des usagers ⇒ Réduction des délais de traitement des requêtes et des plaintes ⇒ Réduction des inventaires ⇒ Production de données du système GRT sur les services de la DGRT et du BCGT ⇒ Amélioration de la qualité des avis médicaux <p><i>Information statistique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Augmentation de la production d'information ⇒ Amélioration de la fiabilité des données
OBJECTIF 2.1	
<p>VALEURS DE DÉPART</p> <p><u>Bureau du commissaire général du travail</u></p> <p><i>Inventaire</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 3664 cas en inventaire <p><i>Délais de convocation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 150 jours pour 80 % des cas afférents à la <i>Loi sur les normes du travail</i> (LNT) ▪ 120 jours pour 80 % des autres cas <p><i>Délais de délibéré</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 81 % des délibérés en moins de 90 jours <p><i>Médiation (cas LNT)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nombre de cas où il y a intervention : 50 % ▪ Taux de succès : 80 % <p>(Les cas non LNT feront l'objet de cibles particulière en 2002)</p> <p><i>Délais totaux</i></p> <p>Les valeurs de départ variables selon le type de cas.</p> <p><u>Information statistique</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 300 conventions collectives analysées par année ▪ 160 résumés d'ententes négociées par année <p><u>Services en relations du travail</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour les indicateurs qui sont dépendants du système informatique GRT, les données 2001-2002 serviront de base de référence. ▪ Pour la satisfaction des clientèles, ce sont les résultats du sondage réalisé pour la déclaration de services aux citoyens qui détermineront les valeurs de départ. <p><u>Évaluation médicale</u></p> <p><i>Délais de traitement des avis</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 19,2 jours en 2000 	<p>CIBLES ANNUELLES OU PURIANNUELLES</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Réduire de 1000 cas au 31 mars 2002 ⇒ Tous en moins de 150 jours ⇒ Tous en moins de 120 jours ⇒ 90 % en moins de 90 jours ⇒ Augmenter à 60 % ⇒ Maintenir à 80 % ⇒ Réduction de 10 % ⇒ Atteindre 450 conventions collectives en 2001 et 600 en 2002 ⇒ Augmenter de 10 % (175) en 2001 ⇒ Système informatique opérationnel en avril 2001 ⇒ Réalisation du sondage ministériel à l'automne 2001 ⇒ Ramener le délai à 18 jours d'ici trois ans

<p><i>Qualité des avis</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Avis complémentaires demandés par la CSST en raison d'une déficience de l'avis des membres du BEM En 1999 : 3,7 % des avis ▪ Amélioration générale des avis à l'aide d'une grille d'évaluation 	<ul style="list-style-type: none"> ⇒ Ramener à 3,3 % d'ici trois ans ⇒ Amélioration de 10 %
<p>OBJECTIF 2.2 Diffuser, promouvoir et développer de meilleures pratiques de relations du travail</p>	
<p>INDICATEURS DE MISE EN ŒUVRE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Actualisation et documentation des processus d'intervention favorisant un meilleur climat de relations de travail ▪ Développement de moyens d'information, de promotion et de diffusion des services offerts à la DGRT 	<p>INDICATEURS DE RÉSULTATS</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Augmentation de la proportion des activités de prévention par rapport aux activités de conciliation
<p>VALEURS DE DÉPART</p> <p>Certaines données pourront être produites à partir du système GRT pour les services de la DGRT à compter de 2001-2002 et serviront à établir les valeurs de départ et les cibles pour l'année 2002-2003.</p>	<p>CIBLES ANNUELLES OU PLURIANNUELLES</p> <div style="text-align: center; background-color: #cccccc; padding: 20px; border: 1px solid black;"> <p>À venir</p> </div>

❑ LES COMMUNICATIONS, L'INFORMATION ET LA CONSULTATION

<p>OBJECTIF 3.1 Rejoindre un plus grand nombre d'acteurs et de clientèles.</p>	
<p>INDICATEURS DE MISE EN ŒUVRE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Amélioration du repérage des documents sur le site web ministériel ▪ Identification et portrait de la clientèle internaute 	<p>INDICATEURS DE RÉSULTATS</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Baisse du nombre de demandes d'aide pour accéder aux documents en ligne ⇒ Fréquentation du site et nombre de téléchargements ⇒ Nombre de documents mis en ligne
<p>VALEURS DE DÉPART</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Site WEB ministériel ▪ Valeurs de départ mesurables à déterminer ▪ Améliorations qualitatives du site. Le portrait de la clientèle internaute servira au développement du site. 	<p>CIBLES ANNUELLES OU PLURIANNUELLES</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Respect des échéanciers relatifs à la mise en ligne des produits et à l'amélioration continue du site
<p>OBJECTIF 3.2 Identifier les moyens pour développer une plus grande synergie en matière de planification stratégique, de recherche et d'élaboration de politiques entre le Ministère et les organismes du portefeuille.</p>	
<p>INDICATEURS DE MISE EN ŒUVRE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Mécanismes formels à définir 	<p>INDICATEURS DE RÉSULTATS</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mise en place de relations plus étroites et permanentes avec les organismes ⇒ Nombre de projets communs ou de partenariats d'affaires réalisés ou projetés
<p>VALEURS DE DÉPART</p> <p>Aucune. La première année de fonctionnement servira de base de référence.</p>	<p>CIBLES ANNUELLES OU PLURIANNUELLES</p> <p>À définir avec les partenaires concernés.</p>

OBJECTIF 3.3 Développer ou susciter des partenariats externes en matière de recherche et de veille stratégique sur les questions relatives au travail.	
<p>INDICATEURS DE MISE EN ŒUVRE</p> <p><i>Carrefour de la recherche et de l'information sur le travail et l'emploi (CRITE)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Construction d'un site web servant de babillard et d'arrimage à une base de données ▪ Protocole d'entente entre les partenaires pour le budget relatif au volet réseau technologique et aux contrats de recherche ▪ Constitution du Conseil d'orientation et de planification ▪ Création de tables de travail réunissant demandeurs de travaux de recherche (m/o) et chercheurs universitaires <p><i>Réseau d'échange et d'information des administrations du travail (EIAT)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Contribution à l'alimentation et à la mise à jour des informations sur le site 	<p>INDICATEURS DE RÉSULTATS</p> <p><u>CRITE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Nombre de tables de travail créées et ayant établi un plan de travail ⇒ Nombre de projets réalisés en coopération avec les m/o ⇒ Nombre de projets confiés à des universitaires ⇒ Nombre de dossiers thématiques créés dans la base de données ⇒ Nombre « d'espaces de dialogue » réservés aux tables de travail <p><u>EIAT</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Volume d'échanges d'information ⇒ Nombre de projets et d'ententes de partenariat.
<p>VALEURS DE DÉPART</p> <p>Aucune. La première année de fonctionnement servira de base de référence.</p>	<p>CIBLES ANNUELLES OU PLURIANNUELLES</p> <p><u>CRITE</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Mise en place des structures administratives et technologiques au cours de 2001. <p><u>EIAT</u></p> <p>À définir avec les autres provinces.</p>

LA CAPACITÉ ORGANISATIONNELLE

OBJECTIF 4.1 Assurer les niveaux de compétence et de mobilisation organisationnelles requis pour assumer adéquatement la mission ministérielle.	
<p>INDICATEURS DE MISE EN ŒUVRE</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse des résultats du sondage réalisé auprès de tous les employés. Ce sondage a été élaboré conjointement avec le Comité ministériel sur l'organisation du travail (CMOT) ▪ Élaboration d'un plan de recrutement, d'évaluation et de stratégies d'amélioration de la performance humaine et organisationnelle 	<p>INDICATEURS DE RÉSULTATS</p> <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Taux de satisfaction des employés ⇒ Construction d'indicateurs de performance organisationnelle
<p>VALEURS DE DÉPART</p> <p><i>Après analyse des résultats du sondage</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Détermination du taux de satisfaction des employés selon diverses variables et d'autres indicateurs de performance 	<p>CIBLES ANNUELLES OU PLURIANNUELLES</p> <div style="text-align: center; background-color: #cccccc; padding: 10px;"> <p>À venir Printemps 2001</p> </div>

OBJECTIF 4.2**Favoriser l'utilisation optimale et efficace des technologies de l'information.**

INDICATEURS DE MISE EN ŒUVRE	INDICATEURS DE RÉSULTATS
<ul style="list-style-type: none">▪ Mise en place d'un intranet ministériel▪ Intégration des systèmes d'information en relations du travail sur une même plateforme technologique	<ul style="list-style-type: none">⇒ Développement de communautés de pratique et effets de désilotage⇒ Développement et opérationnalisation de nouveaux indicateurs
VALEURS DE DÉPART	CIBLES ANNUELLES OU PLURIANNUELLES
Aucune. L'an 2001 servira d'année de référence	<p>Intranet</p> <ul style="list-style-type: none">⇒ Implantation du volet informationnel en septembre 2001⇒ Implantation du volet transactionnel (à déterminer)