

# **Pratiques prometteuses en matière de ressources humaines d'une période en évolution**

**Recueil d'initiatives  
5<sup>e</sup> édition – 2004**

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre responsable de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada, 2004.

N° de catalogue CP54-4/2004

ISBN 0-662-68213-0

Ce document est disponible en médias substituts  
et sur le site Web de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du  
Canada à l'adresse suivante :

<http://publiservice.hrma-agrh.gc.ca/hrmm-mgrh>

---

## Avant-propos

Ce recueil d'initiatives concernant les ressources humaines (RH) a été préparé dans le but non seulement de servir de guide, mais aussi de faciliter l'établissement de modèles, l'échange de renseignements, la collaboration et peut-être même la participation de plusieurs ministères et organismes ayant des intérêts semblables à des projets communs.

Un court formulaire d'évaluation est joint à cette publication. Nous aimerions savoir dans quelle mesure vous jugez ce document utile et si vous pensez qu'il devrait être mis à jour périodiquement. Veuillez remplir le formulaire et le retourner à la Section de la planification des ressources humaines dès que possible.

Pour de plus amples renseignements ou si vous avez besoin d'aide, veuillez téléphoner à Sylvie Lance Roussel au numéro (613) 946-9310 ou à Noreen LeBlanc au numéro (613) 952-3204.



Susan Siu

Vice-présidente par intérim

Direction de la planification et de la responsabilisation en matière de ressources humaines  
Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

---

## Liste des collaborateurs

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

Agence canadienne d'évaluation environnementale

Agence canadienne de développement international

Agences spatiale canadienne

Anciens Combattants Canada

Bibliothèque et Archives Canada

Bureau de la sécurité des transports du Canada

Bureau du Conseil privé

Citoyenneté et Immigration Canada

Commission de l'immigration et du statut de réfugié

Commission de la fonction publique du Canada

Défense nationale

Développement social Canada

Environnement Canada

Industrie Canada

Patrimoine canadien

Pêches et Océans Canada

Ressources naturelles Canada

Santé Canada

Secrétariat de l'ALÉNA, section canadienne

Sécurité publique et Protection civile Canada

Transports Canada

---

## Table des matières

<b>Avant-propos</b> .....	<b>i</b>
<b>Liste des collaborateurs</b> .....	<b>ii</b>
<b>Prix et reconnaissance</b> .....	<b>1</b>
Général .....	1
Prix.....	3
Programmes .....	4
<b>Bilan social</b> .....	<b>7</b>
<b>Gestion de la carrière</b> .....	<b>9</b>
Général .....	9
Programmes d'affectations.....	13
Équité en emploi .....	14
Perfectionnement des gestionnaires .....	15
Ateliers et conférences.....	16
<b>Gestion du changement</b> .....	<b>19</b>
<b>Classification</b> .....	<b>21</b>
<b>Services à la clientèle</b> .....	<b>25</b>
Général .....	25
RH-é .....	26
Encadrement et mentorat.....	28
<b>Communication</b> .....	<b>33</b>
Général .....	33
RH-é .....	33
<b>Rémunération</b> .....	<b>35</b>
Général .....	35
RH-é .....	36
<b>Apprentissage continu</b> .....	<b>39</b>
Général .....	39
Comités et forums .....	44
Compétences.....	44

---

Apprentissage électronique .....	46
Plans d'apprentissage .....	50
Programmes de leadership .....	52
Connaissances organisationnelles .....	53
Passeports .....	54
Politique .....	55
<b>Équité en Emploi .....</b>	<b>57</b>
Général .....	57
Adaptation.....	59
Responsabilisation .....	62
Prix.....	63
Sensibilisation .....	64
Comités.....	68
<b>Prévention du harcèlement.....</b>	<b>71</b>
<b>Planification des ressources humaines.....</b>	<b>75</b>
<b>Modernisation de la gestion des ressources humaines.....</b>	<b>79</b>
<b>Relations professionnelles.....</b>	<b>81</b>
<b>Leadership.....</b>	<b>83</b>
<b>Langues officielles.....</b>	<b>85</b>
<b>Orientation.....</b>	<b>91</b>
Général .....	91
Programmes .....	92
Séances.....	96
<b>Gestion du rendement .....</b>	<b>99</b>
<b>Recrutement et maintien en poste .....</b>	<b>101</b>
<b>Dotation.....</b>	<b>105</b>
Général .....	105
RH-é .....	110
Planification de la relève .....	113
<b>Relations de travail .....</b>	<b>115</b>

---

<b>Programmes pour les étudiants</b> .....	<b>117</b>
<b>Sondages</b> .....	<b>119</b>
<b>Valeurs et éthique</b> .....	<b>123</b>
<b>Mieux-être en milieu de travail</b> .....	<b>125</b>
Général .....	125
Programme d'aide aux employés .....	125
Participation des employés.....	125
Entrevue de départ.....	126
Rétroaction.....	127
Équilibre entre la vie professionnelle et personnelle .....	128
Charge de travail.....	130
Santé en milieu de travail .....	131
<b>Jeunesse</b> .....	<b>135</b>
<b>Sondage sur la satisfaction du lecteur</b> .....	<b>137</b>

*Chaque initiative comprend le nom et le numéro de téléphone d'une personne-ressource du ministère ou de l'organisme participant.*

*La dernière mise à jour de ce document a été effectuée en 2004.*





---

## Prix et reconnaissance

### Général

#### **Semaine nationale de la fonction publique**

La participation des membres du personnel et la reconnaissance des contributions des employés constituaient les principaux thèmes de la Semaine nationale de la fonction publique (SNFP) de 2003 au Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST). Diverses activités avaient alors été organisées afin d'amener tous les employés à participer, notamment :

- ▶ Les membres de la haute direction et les gestionnaires dans les régions ont servi des beignets et du café à tous les membres du personnel;
- ▶ Afin de reconnaître les employés qui avaient participé aux activités interministérielles, on a diffusé leur nom et leurs contributions dans InfoNet du BST;
- ▶ Les membres du Bureau ont contribué en présentant des exposés;
- ▶ Un stand a été érigé dans le hall dans le but de fournir de l'information sur le rôle et le mandat du BST auprès du public et des autres employés du gouvernement;
- ▶ Dans le cadre d'un concours, chaque direction a été invitée à créer un montage montrant le travail qu'elle accomplit;
- ▶ Des truffes au chocolat ont été remises aux gestionnaires qui devaient les distribuer aux membres de leur personnel en guise d'appréciation pour leurs contributions.

*Benoit Clément : (819) 997-3650*

*Bureau de la sécurité des transports du Canada*

#### **Initiative de reconnaissance de la région des Prairies et du Nord**

En réponse aux résultats du sondage mené auprès des employés régionaux en 2002 ainsi que du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux, on a créé un groupe de travail régional chargé de se pencher sur les questions associées à la reconnaissance. Dans le cadre d'autres discussions, les employés ont avoués que les prix n'étaient pas aussi importants que prévus, qu'ils estimaient qu'une reconnaissance valable pouvait inclure un remerciement simple et sincère et que, dans certains cas, les gestionnaires n'étaient pas vraiment sûrs de ce qu'ils pouvaient faire ou non pour reconnaître les employés. Cette initiative a pour but d'établir une culture de la reconnaissance, où les personnes se sentent respectées, appréciées, motivées et reconnues pour leurs contributions.

La trousse de reconnaissance de la région des Prairies et du Nord a été lancée durant la Semaine nationale de la fonction publique en juin 2003. S'appuyant sur l'idée que tous ont un rôle à jouer dans la création d'une culture de la reconnaissance, chaque bureau s'est approvisionné de cartes

---

de remerciement et de feuillets auto-adhésifs pour faciliter la tâche aux employés qui veulent reconnaître des collègues. La communication est essentielle et, conformément au plan de communication élaboré, on encourage les gestionnaires, le directeur exécutif régional et les employés à participer et à reconnaître leur rôle. Une série de questions et réponses a également été préparée en vue d'aider les gestionnaires à bien comprendre le guide mis à leur disposition. De plus, une feuille de route simple pour les prix officiels d'IC a été élaborée. Le sondage mené auprès des employés en octobre 2003 a permis d'évaluer la participation au programme.

*Deb Hogg : (306) 975-6738*

*Industrie Canada*

### **Site « Fierté et reconnaissance »**

Les employés d'Anciens Combattants Canada peuvent trouver l'information et les politiques concernant les récompenses officielles accordées par le Ministère dans le nouveau site « Fierté et reconnaissance ». Deux des atouts de ce site consistent à permettre aux employés de proposer, à partir du site même, la candidature d'un ou d'une collègue à l'un des prix et de trouver des liens à d'autres programmes de reconnaissance officielles de la fonction publique.

Ce projet se poursuit avec la création d'un volet de reconnaissance informelle à l'intention des gestionnaires et des employés, lequel devrait être lancé durant la Semaine nationale de la fonction publique de 2004.

*Carole Harnish : (902) 566-8759*

*Anciens Combattants Canada*

### **Valeurs communes et reconnaissance**

Le Secteur des opérations a désigné six valeurs communes : le respect, la promotion d'un milieu de travail positif, le perfectionnement personnel et professionnel, l'engagement envers l'excellence, l'innovation et la culture de l'équipe. Une des manières d'encourager le comportement positif au travail consiste à reconnaître les employés qui illustrent les valeurs communes d'Industrie Canada dans leur comportement ou leurs gestes. La reconnaissance prend la forme d'un prix en argent remis à trois employés annuellement dont la candidature a été présentée par leurs collègues. Les employés du Secteur votent ensuite pour les candidats les plus méritants.

*Elvira Langa Barona : (613) 954-1844*

*Industrie Canada*

---

## Prix

### **Prix pour service communautaire**

Un prix a été créé afin de reconnaître les efforts remarquables des employés qui ont apporté un service de façon exceptionnelle dans leur communauté ainsi qu'à leur paires au sein de Patrimoine canadien.

*Sharon Squire : (819) 994-0671*

*Patrimoine canadien*

### **Reconnaissance des employés**

Mesures Canada a mis en place un programme de récompenses et de reconnaissance dirigé par les employés en vue de reconnaître les réalisations, les initiatives, la créativité et la volonté des employés d'en faire un peu plus. Le **Prix de l'employé de l'année**, décerné chaque année, reconnaît un employé dont le rendement est supérieur à la norme et dont les contributions ont eu une incidence majeure et influencent la concrétisation des objectifs de l'organisme.

Le **Prix pour les loyaux services** reconnaît les employés qui sont à l'emploi de Mesures Canada depuis 20 et 30 ans. Le prix s'ajoute au le Prix de long service du Ministère, qui reconnaît les loyaux services à la fonction publique après 15, 25 ou 35 ans. Le **Prix de reconnaissance des pairs** reconnaît les réalisations particulières et les initiatives qui appuient les compétences et les valeurs de base de l'organisme ou qui contribuent à la productivité, à la qualité et à l'efficacité du milieu de travail.

Ces prix, qui témoignent de la reconnaissance à tous les niveaux, par exemple, pair à l'égard des pairs, employé à l'égard des gestionnaires et gestionnaire à l'égard des employés, sont administrés directement par les employés, à l'échelon local. Le **Prix d'appréciation** offre aux gestionnaires un moyen direct de reconnaître un employé pour une réalisation ou une initiative particulière. Le programme a été mis en place en avril 2001 pour faire suite aux préoccupations des employés soulevées lors d'une étude sur le milieu de travail effectuée en 2000. Le programme demeure très populaire tant auprès des gestionnaires que des employés.

*Hélène Bradbury : (613) 952-6711*

*Industrie Canada*

### **Prix des pairs du Bureau du secrétaire général**

Les prix des pairs ont été élaborés en 2001 par les employés, pour des employés. Les employés du Bureau du secrétaire général (BSG) sont invités, une fois par année, à présenter la candidature d'un collègue ou d'une équipe dans l'une des catégories suivantes : leadership, initiative, contribution à un milieu de travail positif ou prix d'équipe. Un comité de sélection, composé

---

d'employés du BSG, examine les candidatures. Les prix ont été présentés à l'occasion des journées de réflexion annuelles du BSG en 2002 et en 2003. Le processus de mise en candidature suscite un excellent taux de participation (40 p. 100). Les prix ont une incidence positive sur le moral du personnel de nombreuses façons : le personnel est fier de présenter la candidature de collègues, les lauréats sont fiers de gagner le prix, et les membres du comité de sélection sont fiers de contribuer au processus.

*Diane St-Gelais : (613) 943-7057*

*Industrie Canada*

### **Babillard des étoiles du Bureau du secrétaire général**

Le Babillard des étoiles du Bureau du secrétaire général (BSG) est essentiellement un babillard sur lequel sont affichés les mots de remerciement, les messages de félicitations, les réalisations majeures, les photos des lauréats, et autres, afin que tout le monde puisse les voir. Le Babillard des étoiles a amélioré le moral du personnel – les employés sont fiers que l'on souligne leurs réalisations. Comme le BSG partage l'étage avec le cabinet du ministre et le cabinet du sous-ministre, le Babillard des étoiles constitue un avantage puisqu'il est affiché dans un secteur central, qui procure plus de visibilité aux « étoiles ».

*Diane St-Gelais : (613) 943-7057*

*Industrie Canada*

## **Programmes**

### **Programme des prix et de reconnaissance**

Industrie Canada gère un grand nombre de programmes de prix et de reconnaissance ayant pour but de souligner les longs états de services des employés, de même que leurs contributions et réalisations particulières. Outre les prix de long service, on note les prix du sous-ministre, du chef de secteur et du directeur général, ainsi que les prix au mérite « instantanés ». Ces prix peuvent prendre la forme de certificats, d'objets commémoratifs, de récompenses financières ou s'avérer une combinaison des trois. Le Programme des prix et de reconnaissance comprend également le Prix d'excellence en leadership et la Bourse d'études Michelle Comeau.

*Michel Lemire : (613) 946-7297*

*Industrie Canada*

### **Programme de reconnaissance et de récompense**

Chaque année, pendant la Semaine nationale de la fonction publique, tous les employés de Sécurité publique et Protection civile Canada sont invités à la cérémonie annuelle de remise de prix du Ministère. Dans le cadre de cette cérémonie, on présente les lauréats de prix de mérite et de long service.

---

En plus des prix susmentionnés, le Ministère a créé deux autres prix : le *Prix du choix populaire*, pour lequel on demande à tous les employés de soumettre le nom d'un ou d'une collègue qui, selon eux, représente le mieux le Ministère, et le *Prix de reconnaissance offert par les étudiants*, qui donne aux étudiants travaillant au sein du Ministère l'occasion de reconnaître un gestionnaire qui, selon eux, a contribué à leur progression en tant que jeunes employés de la fonction publique.

*Ruth -Saumure : (613) 949-1052*

*Sécurité publique et Protection civile Canada*

### **Programme de reconnaissance des employés**

Les cadres supérieurs du Bureau de sécurité des transports du Canada (BST) se sont engagés à remercier officiellement les membres du personnel qui aident le Bureau à s'acquitter de son mandat. Ils croient fermement que la reconnaissance améliore l'efficacité des employés et que celle-ci constitue un élément critique dans l'établissement de rapports solides et fructueux au sein de l'organisme. De fait, la devise du programme est « Une partie de notre vie de tous les jours ». Le Programme de reconnaissance des employés est doté d'un comité dont les membres proviennent de tous les groupes et de tous les échelons hiérarchiques du BST. Ce comité a comme mandat de promouvoir et de soutenir les activités de reconnaissance internes et externes.

Les attributs suivants distinguent ce programme des autres programmes du même genre :

- ▶ Le directeur exécutif envoie une lettre de bienvenue à chaque nouvel employé et une lettre de remerciement à tous ceux et celles qui quittent l'organisme dans laquelle il décrit les contributions de l'employé durant son séjour au BST.
- ▶ Le prix « Gestion de la diversité » encourage et souligne les efforts soutenus dans le domaine de l'équité en emploi. Destiné principalement aux personnes chargées de l'embauche, ce prix peut aussi être remis à une personne qui s'est démarquée par sa contribution à la promotion du programme d'équité en emploi au sein de l'organisme.
- ▶ Le « Programme de prix décernés par les collègues » permet aux membres du personnel de souligner les collègues méritoires, soit par la façon dont ils s'acquittent de leurs fonctions, par leur conduite personnelle ou par leur travail de bénévolat au sein d'organisations caritatives. Il s'agit d'un simple exercice, car le Programme de prix décernés par les collègues se trouve sur le site intranet et peut facilement être téléchargé.

- 
- ▶ Le « Prix d'engagement d'une carrière » permet aux membres du personnel et aux gestionnaires de souligner officiellement les employés ayant de longs états de service au sein du BST. Depuis deux ans, les récipiendaires de ce prix sont des employés qui occupent des fonctions de soutien.

*Benoit Clément : (819) 997-3650*

*Bureau de sécurité des transports du Canada*

### **Programme interactif régional de reconnaissance**

Le comité organisateur de la Journée de l'employé a conçu un logiciel interactif sur intranet pour les employés de Transports Canada (TC) de la région du Québec. Il s'agit d'un programme interactif où tous les employés sont invités à soumettre des mises en candidature pour des prix Vox Populi. La mise en candidature doit inclure un texte de présentation qui décrit les réalisations du candidat en fonction des critères établis pour chaque catégorie : meilleure initiative, meilleure équipe et meilleur collaborateur au quotidien.

L'activité commence avec une période de mise en candidature. Toutes les soumissions sont faites directement sur intranet au moyen de formulaires interactifs. Une personne peut déposer plus d'une candidature. Après la période de mise en candidature, toutes les nominations sont affichées avec les textes à l'appui (sans le nom de la personne ayant soumis la nomination) et les employés sont appelés à voter pour la candidature qu'ils jugent la plus méritante. Étant donné que le logiciel reconnaît le nom de l'utilisateur, les personnes ne peuvent voter qu'une seule fois.

Le nom des heureux récipiendaires est dévoilé et les prix sont remis lors de la Journée de l'employé, soit une journée choisie pendant la Semaine nationale de la fonction publique.

*Marc Delisle : ( 514) 633-3507*

*Transports Canada*

### **Programme de reconnaissance**

Dans le cadre de son Programme de reconnaissance, la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) offre six (6) primes : la prime de longs services, la prime de retraite, la prime à l'initiative, la prime «Bravo», la prime d'excellence de la CFP, et la prime de distinction de la CFP. Ces primes reconnaissent les employés et les gestionnaires, qui, par leurs comportements exemplaires et leurs idées innovatrices, ont contribué aux succès de la CFP.

*Lina Santos : (613) 943-1748*

*Commission de la fonction publique du Canada*

---

## Bilan social

À Bibliothèque et Archives Canada, un bilan social est préparé annuellement. Ce bilan, en trois volets, présente d'abord un profil démographique de l'institution (composition des effectifs, y compris représentativité des groupes visés par l'équité en emploi et participation des deux groupes linguistiques officiels, âge, années de service et admissibilité à la retraite), suivi d'informations sur les activités de gestion des RH (recrutement, départs, affectations, détachements, nominations intérimaires, et apprentissage et perfectionnement), pour ensuite aborder la question de bien-être en milieu de travail (heures supplémentaires, utilisation des congés de maladie, griefs et plaintes, et utilisation du programme d'aide aux employés).

Le Bilan est remis à la haute direction dans le but de la renseigner, d'aiguillonner les activités de planification des RH et de permettre une prise de décisions plus éclairée. Il a la particularité d'être présenté sous une forme très visuelle, en format PowerPoint, qui oblige à une sélection judicieuse de l'information favorisant ainsi la mise en évidence des aspects nécessitant l'attention de la gestion. Le Bilan s'avère un outil de gestion utile qui permet un aperçu global de la situation en matière de ressources humaines tout en mettant en lumière les principaux enjeux liés à sa gestion, le tout dans un format clair, concis et pratique.

*Gilberte Tardif : (613) 944-4114*

*Archives nationales et bibliothèque du Canada*





---

## Gestion de la carrière

### Général

#### **Services d'orientation professionnelle**

L'orientation professionnelle offre aux employés une occasion unique de faire un examen approfondi et de réfléchir à leur cheminement de carrière. Même s'il revient aux employés de faire leurs propres choix de carrière, l'orientation professionnelle peut susciter de nouvelles idées et offrir d'autres pistes d'action susceptibles d'aider les employés à gérer leur carrière. Les services confidentiels offerts par la Direction générale des ressources humaines intègrent une ou plusieurs séances personnalisées avec un conseiller en orientation de carrière. Les services d'orientation professionnelle peuvent aider l'employé à définir ses objectifs et ses stratégies de carrière; à rédiger un plan de carrière et un plan de perfectionnement professionnel; à se préparer en fonction d'une entrevue; à rédiger un curriculum vitae; à perfectionner ses techniques et stratégies de recherche d'emploi; à se promouvoir et à établir des réseaux. Dans le cas des employés des régions, les services sont offerts par téléphone, par courriel ou au cours de visites sur le terrain organisées au préalable. Deux spécialistes en orientation de carrière assurent ces services.

*Michelle Henchiri : (613) 954-3629*

*Industrie Canada*

#### **Programme de perfectionnement professionnel dans la région de l'Ontario**

Dans le but d'améliorer les données démographiques selon le sexe des groupes de soutien et d'inspection, Mesures Canada dirige un programme de perfectionnement professionnel dans la région de l'Ontario à l'intention des employés des groupes de soutien administratif. Le programme prévoit jusqu'à 18 mois de congé de perfectionnement professionnel payé en vue de permettre aux participants de suivre des cours à temps plein à l'extérieur par l'entremise d'un programme de formation à distance sanctionné par des crédits de techniciens en électronique. Le programme est accessible par le truchement du collègue George Brown à Toronto, en combinaison avec l'observation en milieu de travail à Mesures Canada. Les participants au programme sont sélectionnés en fonction des résultats à l'examen de compétence général administré par la Commission de la fonction publique du Canada. Une fois qu'ils ont réussi les volets du programme portant sur l'enseignement et le milieu de travail, les participants sont évalués et, s'ils se qualifient, sont nommés au poste d'inspecteur. À ce jour, quatre employés ont réussi le programme.

*Alan Johnson : (613) 952-0655*

*Industrie Canada*

---

## **Trousse d'outils pour le perfectionnement des ressources humaines : *Déplacer le travail, pas les personnes***

Le Sectre, technologies de l'information et télécommunications (STIT), à Industrie Canada a élaboré une trousse d'outils pour le perfectionnement des RH afin d'offrir un service sur intranet en vue de faciliter le perfectionnement professionnel. La trousse est constituée de trois bases de données reliées entre elles. La première composante, Possibilités d'emploi, procure aux gestionnaires un babillard électronique pour y afficher des projets pouvant intéresser les employés – peu importe où ils se situent dans l'organisation. Le but consiste à déplacer le travail plutôt que les personnes et, dans le processus, à offrir des possibilités valables de perfectionnement au personnel. La deuxième composante, la base de données Profils des employés, représente un babillard électronique utilisé par les employés pour promouvoir leurs aptitudes et leurs intérêts en matière de perfectionnement dans l'ensemble du STIT. Les gestionnaires peuvent consulter les profils des candidats qui y sont fournis pour diverses affectations. Le troisième élément, Liens dynamiques, offre un accès direct à Internet vers un certain nombre de sites de perfectionnement professionnel très pertinents.

*Louis Ethier : (613) 991-2334*

*Industrie Canada*

## **Bibliothèque de prêts en ressources humaines**

Durant la Semaine nationale de la fonction publique, la région de l'Ontario d'Industrie Canada a lancé la Bibliothèque de prêts en ressources humaines qui offre aux employés l'accès à des livres, à du matériel audio-visuel et à d'autres renseignements liés au perfectionnement professionnel, à la santé et au mieux être, au leadership et à la gestion, à la diversité, aux langues officielles, aux questions touchant les femmes et à un éventail d'autres sujets. Des fonds continueront d'être investis dans ces outils en fonction de la rétroaction continue du personnel. Les coûts de lancement pour la Bibliothèque s'élevaient à 4 500 \$ pour le mobilier et l'équipement (télévision avec DVD, magnétoscope à cassette, caméra vidéo, etc.) et environ le même montant pour les livres, les bandes audio et vidéo, etc. L'initiative se poursuit et d'autres acquisitions sont en cours.

*Lisa McNulty : (416) 973-6135*

*Industrie Canada*

## **Congé d'études**

Industrie Canada favorise un milieu pleinement axé sur l'apprentissage et le perfectionnement continus. Dans l'esprit de cette politique, les employés ont droit à des congés à des fins éducatives, à condition d'obtenir l'autorisation requise. On peut approuver le congé d'études dans diverses circonstances : par exemple, lorsqu'il s'agit de la solution la plus efficiente ou

---

rentable qui s'offre au Ministère; lorsqu'on procède au réaménagement de l'effectif; ou lorsque la démarche s'inscrit dans le cadre d'un programme d'équité en matière d'emploi. Dans certaines circonstances, il peut s'agir d'un congé payé ou d'indemnités de compensation du salaire équivalant à divers niveaux de salaire. Le site intranet permet d'accéder directement aux renseignements sur les cours universitaires offerts en ligne. Des renseignements sur les cours offerts par le Centre canadien de gestion (CCG) et par Formation et perfectionnement Canada se trouvent à l'adresse : <http://www.schoolnet.ca/campus/fr/index.html>.

*Joan Wilson : (613) 954-3605*

*Industrie Canada*

### **Gérer sa carrière – Faites-en une affaire personnelle!**

Les services en développement de carrière offrent une gamme de services comprenant un atelier de deux jours intitulé « Gérer sa carrière – Faites-en une affaire personnelle! » dans le but de répondre aux besoins en matière de développement de carrière, et d'appuyer les initiatives entreprises par la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) pour établir une capacité à cet égard et gérer le mieux-être des employés. L'atelier vise à aider l'employé à élaborer des moyens de gérer sa carrière personnellement et ainsi être mieux en mesure de prendre des décisions éclairées dans sa vie personnelle et professionnelle.

L'atelier est basé sur l'approche holistique et s'inspire de l'idée maîtresse que l'employé devrait être « à la poursuite de sa passion et non de sa pension ». L'atelier est inspiré en partie des œuvres de Barbara Moses. On utilise une série de méthodes dont le Cahier de planification de carrière et une trousse, la participation à des discussions et des exercices de groupe et individuels.

L'atelier, couronné de succès, est offert partout au Canada et à tous les employés de la CFP.

*Suzanne Roy Love : (613) 947-2080*

*Commission de la fonction publique du Canada*

### **Site national de planification de carrière**

Un site intranet a été conçu afin d'aider les employés à bien planifier leur carrière au sein d'Environnement Canada et de la fonction publique fédérale. Le site donne accès à une foule de renseignements et d'outils qui visent à permettre aux employés de mieux comprendre les différentes étapes de la planification de carrière et à les aider à élaborer un plan de promotion professionnelle. À la lumière des résultats d'un sondage mené auprès des utilisateurs, une deuxième phase est en élaboration pour améliorer l'outil de planification de carrière. La mise en œuvre de cette phase est conditionnelle à l'obtention de ressources additionnelles.

*Jovette Champagne : (819) 997-6735*

*Environnement Canada*

---

## **Service individuel de rédaction de curriculum vitæ**

Le Centre d'apprentissage offre les services d'une spécialiste en rédaction de curriculum vitæ à tous les employés de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Les personnes intéressées peuvent bénéficier d'une session privée de trois heures. Les usagers apprécient grandement cette approche car elle s'adresse à eux particulièrement. Ce service est donc très populaire.

*Sylvie Lagacé : (819) 997-3170  
Agence canadienne de développement international*

## **Plan de perfectionnement personnel**

Des lignes directrices et un modèle pour la conception et la mise en œuvre d'un plan de perfectionnement personnel ont été élaborés à l'intention de tous les employés d'Environnement Canada. Ils préconisent une approche simple et flexible misant sur la réflexion personnelle et la communication régulière entre l'employé et le superviseur. Des ateliers de formation à l'intention des employés et des gestionnaires appuient maintenant le Plan de perfectionnement personnel.

*Martine Caron : (819) 997-8707  
Environnement Canada*

## **Rotation du personnel**

Pour combler les lacunes sur le plan des connaissances, le Bureau de la concurrence dirige régulièrement, depuis 1994, un exercice de rotation du personnel (déplacements internes d'environ 10 p. 100 du personnel qui effectue un travail générique parmi les différentes directions générales). La règle générale est la suivante : la plupart des employés effectuant un travail générique doivent changer de poste au moins une fois sur une période de cinq à dix ans. Les employés bénéficient ainsi de l'enrichissement des tâches et de nouvelles expériences. Cette démarche permet également à l'organisme d'acquérir un personnel polyvalent possédant une compréhension étendue et approfondie des diverses divisions du Bureau. L'exercice est offert à la fois aux employés de soutien et aux professionnels.

*John Barker : (819) 997-3763  
Industrie Canada*

## **Source d'orientation individuelle**

Il s'agit d'un module interactif de gestion de carrière offert sur le site intranet de Transports Canada, région du Québec. Le but du projet consiste à regrouper toutes les informations

---

disponibles qui sont essentielles à la planification de carrière. Le module sert d'outil de référence pour aider les employés du Ministère de la région du Québec à planifier leur carrière et à atteindre leurs objectifs professionnels.

La structure du module est simple et facile à utiliser. Le module de gestion de carrière comprend quatre étapes. Il est fondé sur les engagements organisationnels du Ministère pour encourager les employés et les gestionnaires à favoriser le renouvellement, le développement et l'épanouissement d'une main-d'œuvre compétente. En suivant les étapes du module, les employés auront établi leurs objectifs de carrière à court et à moyen terme et seront en mesure de discuter de leur plan d'apprentissage avec leur superviseur, de rédiger un curriculum vitae représentatif de leurs réalisations et de leurs talents et de déterminer les besoins et les stratégies en matière d'apprentissage.

*Lyne Lalonde : (514) 633-3529*

*Transports Canada*

## **Programmes d'affectations**

### **Programme d'affectations**

Ce programme-pilote de deux ans a été lancé à l'échelle de Santé Canada (SC) en juin 2002. L'objectif principal du programme est de favoriser une culture axée sur le travail d'équipe.

Le Programme d'affectations de Santé Canada (PASC) offre aux employées de SC diverses occasions d'emploi partout au pays afin de mieux connaître la gamme complète des opérations, des activités et des services au Ministère. Il permet également aux employés d'améliorer leurs compétences, d'élargir leurs réseaux, d'acquérir de nouvelles connaissances et d'enrichir leurs expériences de travail afin de les préparer aux occasions d'emploi futures. En plus, les employés nommés pour une période indéterminée qui sont inscrits au PASC peuvent manifester leur intérêt à une réinstallation temporaire aux fins d'une affectation. Pour appuyer cet aspect du programme, un fonds de réinstallation a été mis en réserve pour faciliter les affectations interrégionales du PASC des employés nommés pour une période indéterminée.

*Carole Miron : (613) 954-0796*

*Santé Canada*

### **Programme de développement des agents subalternes**

Un programme de développement des agents subalternes est actuellement à l'essai. Il a été conçu pour permettre aux employés occupants des postes de soutien administratif (AS, CR, STSCY)

---

d'accéder à un poste d'agent junior (PM-02 ou PM-03). Ce programme a été élaboré pour faire suite à une recommandation du groupe de l'administration à Patrimoine canadien.

*Michelle-Sophie Roberge : (819) 953-7048*

*Patrimoine canadien*

## **Équité en emploi**

### **Programme de développement professionnel accéléré à l'intention des membres des minorités visibles**

Le programme, parrainé par le Fonds de soutien de Faire Place au changement avec l'appui du Comité de gestion ministériel, est ouvert à tous les employés de Patrimoine canadien membres de minorités visibles.

Le programme permet à un certain nombre d'employés choisis de suivre un parcours de perfectionnement et de formation d'une durée de 18 à 30 mois afin d'être nommés à un poste PM-06, si le rendement est satisfaisant et qu'il répond aux exigences à ce niveau.

Les participants sont sélectionnés par l'entremise d'un concours fermé et sont affectés à des postes pour des périodes de 6 à 12 mois durant leur parcours de perfectionnement. Ils ont accès à du soutien et à des services conseils et, à échéances précises, doivent démontrer qu'ils utilisent leur expérience, qu'ils sont en mesure de poursuivre leur perfectionnement et qu'ils continuent de manifester un potentiel à être nommé à un poste PM-06.

Ce projet pilote ministériel pourra servir de fondement dans l'élaboration d'un programme élargi pour tous les autres employés.

*Carole Langevin : (819) 934-0547*

*Patrimoine canadien*

### **Programme d'avancement professionnel des minorités visibles**

L'une des conclusions tirées de l'étude des systèmes d'emploi menée par Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) est que les employés issus des minorités visibles sont, en forte proportion, relégués aux échelons inférieurs du groupe PM. Ce sont ces conclusions et recommandations qui ont mené à l'élaboration du Programme d'avancement professionnel des minorités visibles. Le programme a pour objectif d'atténuer la concentration des minorités visibles dans les postes subalternes; de développer les capacités des membres de minorités visibles en supervision, en langues officielles ainsi que leurs capacités opérationnelles, au moyen d'affectation dans les régions ou à l'administration centrale et d'une formation structurée; et de constituer une réserve d'employés qualifiés au niveau EX-moins 2, capables de progresser au niveau EX moins 1, que ce soit à CIC ou ailleurs dans la fonction publique. Le programme

---

s'échelonne sur une période de trois ans, à laquelle s'ajoute la période d'apprentissage de la seconde langue officielle s'il y a lieu. La sélection des candidats se fait par concours et en fonction des critères d'admission. Huit employés de CIC, membres de minorités visibles, ont reçu des affectations dans le cadre de ce programme.

*Joane Grigoire : (613) 952-9060  
Citoyenneté et Immigration Canada*

## **Perfectionnement des gestionnaires**

### **Cours de perfectionnement en gestion**

Transports Canada continue à offrir une série de cours en gestion propres au Ministère tels que : Fondements de la gestion, Cours de perfectionnement des gestionnaires intermédiaires et des cours sur les politiques de transport. Cette année, on a ajouté le cours « Gestion 101 », un survol de trois jours sur les principes fondamentaux en gestion que tout nouveau gestionnaire devrait connaître. Le cours est fondé sur la gestion moderne et comprend plusieurs thèmes pertinents comme les ressources humaines, les finances et l'administration.

*Marie José Leduc : (613) 998-8011  
Transports Canada*

### **Politique de perfectionnement des gestionnaires et outils d'appui**

La *Politique de perfectionnement des gestionnaires* vise à guider la formation et le perfectionnement des cadres d'Environnement Canada (EC). Ses principales composantes sont : une formation obligatoire pour les nouveaux gestionnaires aux échelons d'entrée, intermédiaire et supérieur de la direction; des plans de perfectionnement personnel pour les gestionnaires en poste afin d'améliorer leur efficacité en tant que dirigeants; un profil de compétences en gestion d'EC, sur lequel s'appuient la formation, le perfectionnement professionnel, le recrutement, l'avancement et l'évaluation du rendement. En outre, la politique s'accompagne maintenant d'un outil d'auto-évaluation des compétences en gestion et d'un *guide de perfectionnement des compétences en gestion*. Le guide vise à aider les gestionnaires à cerner les compétences qu'ils doivent perfectionner et les ressources d'apprentissage pouvant les aider à les acquérir.

*Martine Caron : (819) 997-8707  
Environnement Canada*

### **Projet pilote de perfectionnement professionnel – Direction générale de l'analyse de la politique micro-économique**

Les employés de la Direction générale de l'analyse de la politique micro-économique (DGAPME) d'Industrie Canada étaient préoccupés par le manque apparent de clarté des critères et des lignes directrices ayant trait à l'avancement professionnel.

---

Par conséquent, un rapport provisoire sur le perfectionnement professionnel et l'avancement à la DGAPME a été préparé et a fait l'objet d'une discussion à l'interne ainsi qu'à l'échelon sectoriel. Le rapport fait appel aux activités ou programmes offerts dans d'autres ministères et susceptibles de servir à l'élaboration de plans d'action appropriés qui répondent aux besoins particuliers de la DGAPME. Par surcroît, on a défini et décrit des compétences précises pour le personnel de la DGAPME, puis on les a jumelé aux plans d'apprentissage personnel. Grâce à ce travail préliminaire, un projet pilote a été lancé à la DGAPME pour le perfectionnement du personnel, des niveaux ES 01 à ES 05 dans les limites du cadre de programme de perfectionnement professionnel pour les économistes.

*Nathalie Kachulis : (613) 941-6600  
Industrie Canada*

## **Ateliers et conférences**

### **Conférence des professionnels de l'administration**

En appui au perfectionnement des professionnels de l'administration, la région de l'Ontario d'Industrie Canada (IC) continue de parrainer la conférence très fructueuse des professionnels de l'administration d'Industrie Canada (ICAP), organisée par les employés des secteurs d'activité et de la région et visant à les appuyer. La conférence a lieu depuis plusieurs années, sous des noms différents. Cette année, environ 100 personnes y ont participé; les frais de déplacement étaient absorbés par les gestionnaires de la direction générale des participants.

La conférence de 2003-2004 abordait notamment les sujets suivants : la nutrition, l'élimination du stress, le perfectionnement professionnel, la gestion du stress, les femmes qui suscitent l'inspiration (possibilités de perfectionnement professionnel et de recrutement spécial à IC) et les services aux aînés.

*Lisa McNulty : (416) 973-6135  
Industrie Canada*

### **Ateliers de planification de carrière**

Industrie Canada a toujours déployé des efforts particuliers pour organiser des ateliers et fournir des outils aux employés qui désirent prendre en charge leur perfectionnement professionnel. Les employés peuvent s'inscrire à « Stratégies de carrière d'aujourd'hui », composé d'une série de modules sur des sujets comme l'auto-évaluation, la préparation du curriculum vitæ, la préparation à l'entrevue, l'établissement de réseaux et la mise en valeur personnelle. Ils peuvent



---

aussi avoir recours à divers outils pour mieux se connaître, notamment, l'indicateur de types psychologiques Myers-Briggs et le Test d'inventaire des intérêts particuliers.

*Louise Lappa : (613) 954-3607*

*Industrie Canada*

### **Perfectionnement et compétence en gestion de carrière**

L'atelier « Tracer votre parcours de carrière! » est un atelier d'une journée au cours duquel les employés peuvent comprendre les principes directeurs du développement de carrière; effectuer des activités d'auto-évaluation et brosser un auto-portrait; adopter une vision pour leur carrière et se fixer des objectifs à moyen et à long terme; explorer le monde changeant du travail; nouer et entretenir des relations solides; cerner des besoins, des stratégies et des styles d'apprentissage; élaborer, mettre à exécution et évaluer un plan d'action; trouver des façons de poursuivre sur leur lancée. Cet atelier permet aux employés de réfléchir à où ils en sont dans leur carrière et où ils voudraient être. Ressources naturelles Canada organise des ateliers de façon régulière tout au long de l'année financière.

*Lucia Sciannone : (613) 995-8107*

*Ressources naturelles Canada*



---

## Gestion du changement

### **Comité de gestion du changement**

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) a mis sur pied il y a un an un nouveau Comité de gestion du changement (CGC) qui aidera l'organisme à évoluer, de façon continue, avec confiance et crédibilité pour devenir un organisme modernisé, et ce, en aidant les gestionnaires et les employés à transformer leur milieu de travail afin d'être reconnu comme une organisation de calibre mondial.

Le CGC travaille en collaboration avec les gestionnaires pour améliorer continuellement la façon de travailler à la CFP et poursuit le projet actuel de transformation et la mise en œuvre de la stratégie axée sur les personnes intitulée « Les personnes d'abord ».

Le Comité est responsable des activités suivantes devant le président de la CFP :

- ▶ établir des relations d'aide avec les gestionnaires dans le but d'effectuer le changement;
- ▶ représenter fidèlement les points de vue, les opinions et les préoccupations du personnel en ce qui concerne le projet de transformation (comment il perçoit ce projet, comment ce projet le touche);
- ▶ soulever et aborder les défis et les préoccupations du personnel et des gestionnaires de la CFP à l'égard du projet de transformation (ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas, comment améliorer les choses);
- ▶ aider à l'application du programme de changement de la CFP et en assurer le suivi;
- ▶ promouvoir les valeurs de la CFP par le comportement du personnel et sa façon de prendre des décisions organisationnelles;
- ▶ recommander des plans d'action appropriés pour l'intégration du changement afin d'améliorer l'exécution des activités.

Le comité consultatif est coprésidé par le président de la CFP. Il est formé de bénévoles, membres de groupes de la collectivité des RH, des régions et du groupe du soutien administratif et le chef de la gestion du changement.

*Dora Lee : (613) 992-8649*

*Commission de la fonction publique du Canada*



---

## Classification

### **Outil électronique analytique de classification**

L'Outil de requête du système d'information sur les postes et la classification (SIPC) a été conçu et élaboré spécifiquement pour aider les ministères et organismes qui sont assujettis à la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique de l'annexe 1, partie 1 (LRTFP 1-1), à appliquer uniformément les normes de classification, ainsi qu'à rassembler rapidement des données pour la surveillance et pour faire rapport. Nous avons donné cinq sessions d'information, pour ensuite donner accès aux ministères et organismes à l'Outil de requête du SIPC. Pour plus de renseignements, vous pouvez visiter notre site web à [http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/classification/Index\\_f.asp](http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/classification/Index_f.asp) (sous Outils de travail) ou entrer en communication avec Joanne Lafortune au (613) 957-2678 ou à [Lafortune.joanne@hrma-agrh.gc.ca](mailto:Lafortune.joanne@hrma-agrh.gc.ca).

*Joanne Lafortune (613) 957-2678*

*Agence de la gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada*

### **Centre d'expertise de la classification**

Dans le cadre de sa Stratégie de renouvellement des RH, Pêches et Océans Canada (P&O) travaille à la création d'un centre d'expertise (CE) virtuel de l'organisation et de la classification; ce centre sera constitué d'un réseau de spécialistes des régions et de l'administration centrale relevant du directeur de la classification. Le CE se chargera d'exécuter des fonctions ministérielles (p. ex., surveillance des politiques, formation et griefs), en plus de réexaminer les modèles de description de travail nationaux pour la plupart des emplois à P&O. L'objectif du CE consiste à fournir une planification ministérielle efficace, à établir de façon plus ordonnée les priorités des demandes de classification et à favoriser la prise de décisions plus uniformes concernant l'organisation et la classification. Ceci aura pour résultat d'atténuer les préoccupations quant à la relativité. L'approche des modèles de description de travail rendra la planification des RH plus efficace, accélérera le recrutement et la dotation, et améliorera la mobilité interne et les possibilités de perfectionnement professionnel des employés. Le P&O a travaillé de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT) et le syndicat, dans le cadre de la réforme de la classification, pour atteindre une solution raisonnable aux questions liées à la classification des agents des pêches, et ce, à l'intérieur du système de classification actuel. P&O travaille maintenant avec le SCT sur la norme du groupe RO, une des priorités ministérielles de la réforme de la classification.

*Lise Sincennes : (613) 990-0050*

*Pêches et Océans Canada*

---

## **Groupement et partenariats avec d'autres petits organismes**

La section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA a décidé de faire équipe avec d'autres petits organismes afin de regrouper certains rôles fonctionnels. Par exemple, la gestionnaire des RH du Secrétariat est actuellement inscrite à un programme de formation avec tuteur, avec le concours de la Section des services partagés et des meilleures pratiques de gestion de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, au terme duquel elle sera agente accréditée en classification. Le Secrétariat pourra ainsi offrir un service de classification à d'autres petits organismes qui ne disposeraient pas des ressources nécessaires pour effectuer leur propre classification.

*Annette Doucet : (613) 992-9386*

*Secrétariat de l'ALÉNA, section canadienne*

## **Initiative de normalisation de la conception organisationnelle et de classification**

Une conception organisationnelle et une fonction de classification saines sont un élément essentiel du ministère renouvelé de Développement social Canada. Dans ce contexte, le Ministère travaille à la mise en place d'une initiative de normalisation de la conception organisationnelle et de classification qui permettra :

- ▶ de fournir une méthode pilotée par menus, exploitable sur le Web et libre-service, qui utilise des descriptions de travail normalisées;
- ▶ de réduire le temps nécessaire pour effectuer la classification de plusieurs mois à plusieurs jours;
- ▶ de réduire le nombre de descriptions de travail par 85 p. 100;
- ▶ d'améliorer la qualité et l'uniformité des descriptions de travail et des profils de compétence.

L'objectif est de mettre en œuvre une approche normalisée comportant une gamme de modèles organisationnels et de terminer le menu normalisé des descriptions de travail et des profils de compétence d'ici mars 2006.

*Barbara French : (819) 956-6296*

*Développement social Canada*

## **Classification libre-service**

Les Ressources humaines de Transports Canada (TC) ont conçu plusieurs nouveaux outils libre-service qui sont disponibles en direct à l'intention des gestionnaires et des professionnels des RH.

Maintenant, pour la première fois, les gestionnaires peuvent accéder électroniquement à leurs propres organigrammes : une image en couleur contenant de nombreux renseignements utiles sur

---

le poste et l'employé (c.-à-d. titre du poste, numéro, groupe et niveau, durée des fonctions [période déterminée ou période indéterminée], nom de l'employé [à titre effectif ou à titre intérimaire], rapports hiérarchiques, niveau de sécurité, profil linguistique du poste). L'information contenue dans les organigrammes est mise à jour quotidiennement à partir du Système intégré du personnel de Transports Canada (SIPT).

De plus, le site Web de la classification contient des renseignements, des politiques et des outils utiles sur la classification pour les employés, les gestionnaires et les professionnels des RH.

*Georges Mitsri : (613) 990-5557  
Transports Canada*

### **Base de données de classification de postes**

Le processus redéfini de la classification à Ressources naturelles Canada repose sur l'utilisation des descriptions de travail normalisées, qui contiennent une description générique des fonctions effectuées dans les divers groupes professionnels et décrivent toute une gamme de tâches et de responsabilités en termes d'activités générales communes plutôt que de tâches propres à un poste donné. Les descriptions de travail normalisées, élaborées en partenariat avec les gestionnaires et les employés, ont été classifiées par des comités d'évaluation (à l'aide de normes et de postes-repères) et elles sont tenues à jour dans la Banque de données sur les descriptions de travail, qui se trouve à l'adresse [www.nrcan.gc.ca/css/hrsb/jobclass/fre/f-clsh.htm](http://www.nrcan.gc.ca/css/hrsb/jobclass/fre/f-clsh.htm).

Le pouvoir de prendre des décisions sur la classification a été délégué aux gestionnaires du groupe EX et aux employés exemptés de niveau équivalent et ils doivent en rendre compte. Des mesures de contrôle sont prévues tout au long du processus, y compris les mécanismes de recours actuels qui demeurent en place. L'ouverture et la transparence ont caractérisé cette initiative, conformément aux meilleurs principes de gestion des RH.

La classification n'est plus un processus mystérieux qui est effectué à distance et régi par les RH. Le fait que les gestionnaires aient accès aux outils de classification à partir de leur poste de travail va tout à fait dans le sens de l'informatisation des RH et des objectifs de modernisation. Cinq ans après sa mise en œuvre, cette initiative efficace sur le plan des coûts a fait ses preuves : le concept fonctionne et il n'est pas nécessaire d'avoir des milliers de descriptions de travail individuelles.

*Sandi Lewis : (613) 996-4858  
Ressources naturelles Canada*

---

## **Amélioration de la compréhension du processus de classification**

Dans le cadre de son objectif qui est de créer un effectif compétent et productif, le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) a organisé des séances d'information sur les classifications auxquelles tous les gestionnaires devaient assister. Durant ces séances, de l'information est transmise aux gestionnaires sur le système de classification, sur ses processus et sur sa mise en application. Un tableau sur la classification décrivant le processus et les responsabilités de gestion et contenant un lexique des termes employés s'est avéré un outil précieux pour les gestionnaires. Des séances d'information sur le système de classification ont également été offertes à tous les employés.

*Louise Henry : (819) 994-8010*

*Bureau de la sécurité des transports du Canada*

## **Catalogue des descriptions de travail**

Le Catalogue des descriptions de travail (DT) est un outil ministériel destiné aux gestionnaires et aux conseillers en classification. Il a été conçu afin de fournir une nouvelle orientation à l'application d'un système de classification qui est utilisé dans la fonction publique depuis fort longtemps. Le catalogue contient un éventail de descriptions de travail de référence pré-classifiées touchant divers groupes et postes associés à un bon nombre de fonctions à Environnement Canada. Ces DT décrivent les résultats axés sur le service à la clientèle et les activités principales et sont accompagnées de la classification établie et d'une brève explication de celle-ci. En utilisant les DT figurant dans le catalogue, le gestionnaire est essentiellement assuré d'obtenir le groupe et le niveau de classification prédéterminés pour celles-ci. Si le gestionnaire modifie une DT au catalogue et considère un niveau de classification différent, les RH doivent procéder à une réévaluation. Si un employé n'est pas d'accord avec la DT figurant dans le catalogue, le gestionnaire est tenu de produire une description de travail plus complète comprenant les éléments de données d'appui.

Le Catalogue des descriptions de travail sera mis en application officiellement à l'issue des discussions entre la gestion et les syndicats.

*Don Goodine : (819) 997-8707*

*Environnement Canada*



---

## Services à la clientèle

### Général

#### **Ententes en matière de services avec les clients**

Au cours de la dernière année, Ressources naturelles Canada a élaboré une démarche axée sur les affaires pour la prestation des services fournis aux clients par les RH sous la forme d'ententes en matière de services. Ces ententes ont favorisé de meilleurs partenariats d'affaires avec les clients internes; ont contribué à la modernisation de la gestion des RH grâce à de meilleures pratiques comme l'élaboration de normes de service, de mécanismes permettant d'obtenir la rétroaction des clients, de modèles pour la prestation des services, et de schémas des processus de travail; et ont établi une vision et une orientation en RH au moyen de modèles innovateurs pour la prestation des services et de l'obtention de ressources durables.

L'objectif global de cette initiative était d'élaborer un cadre de service au moyen duquel les services en RH traditionnels sont fournis, ainsi que d'améliorer les capacités de planification stratégique et de prestation de conseils en RH du Ministère. Le cadre de service, soit l'entente en matière de services avec les clients, sert de fondement aux services directs fournis aux clients par les RH.

*David Leblanc : (613) 943-0408*

*Ressources naturelles Canada*

#### **Groupe DRH IMPACT**

Le Groupe de travail DRH IMPACT a été créé à la suite du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux et des consultations auprès des employés de la Direction des ressources humaines (DRH) de l'Agence canadienne de développement international. Composé de membres volontaires des diverses sections de la direction, le groupe a pour mandat d'analyser les résultats de ces consultations, d'identifier les enjeux soulevés par les employés et d'élaborer des recommandations pour le comité de gestion de la DRH.

Plusieurs initiatives ont été mises en œuvre grâce au groupe, dont l'exercice de l'Arbre des valeurs, qui vise à définir les orientations de la DRH. Grâce à cet exercice, le groupe voulait consulter les employés et les encourager à initier des conversations dans leurs équipes respectives afin d'identifier les valeurs liées au service à la clientèle souhaitées. À la toute fin de l'exercice, la DRH était en mesure de définir sa philosophie de service. L'exercice se déroule en quatre phases au cours desquelles l'arbre, représenté sur une grande affiche, est « transplanté »

---

dans les trois immeubles où sont répartis les employés de la DRH. Les différentes phases sont les suivantes :

Phase I : identification par chaque employé des valeurs qui sous-tendent, selon lui, un service à la clientèle de qualité;

Phase II : choix de trois ou quatre valeurs fondamentales (les racines);

Phase III : discussion sur les valeurs et la philosophie de service proposée au sein de chaque équipe;

Phase IV : dévoilement de la vision, des valeurs et de la philosophie de service de la DRH.

*Guylaine Carle : (819) 994-4158*

*Agence canadienne de développement international*

## **RH-é**

### **Site Renseignements en RH de l'employé**

Le site Renseignements en RH de l'employé permet aux employés d'accéder à des renseignements sur leur solde de congé, la formation suivie, leur poste d'attache, les résultats d'évaluation de langue seconde, les prix et les récompenses. Un des atouts de ce site est de permettre aux employés de mettre à jour leurs renseignements personnels, et ce à partir du site même, notamment leur profil relatif à l'équité en emploi, leur adresse au bureau et leur niveau d'études. Il permet aussi aux gestionnaires de niveau 04 et plus élevé d'accéder à un catalogue de rapports en matière de ressources humaines.

*Jean-Marc Racette : (902) 566-0689*

*Anciens Combattants Canada*

### **Libre-service à l'intention des employés**

En plus du processus électronique de demande et d'autorisation des congés, le système de libre-service à l'intention des employés fournit aux employés un moyen direct (sur une base volontaire) d'inscrire et de garder à jour divers renseignements personnels comme l'adresse, le numéro de téléphone, les qualifications (diplômes, certifications, accréditations), les compétences linguistiques dans des langues étrangères (autres que les langues officielles), les prix et reconnaissances. L'information fournie est strictement confidentielle et appartient exclusivement à l'employé et à la Direction générale des ressources humaines. On peut avoir recours à ces données pour communiquer avec l'employé en cas d'urgence ou, si la personne parle une langue étrangère, par exemple, pour l'inviter à appuyer des activités ministérielles auxquelles participent des fonctionnaires ou des citoyens de pays étrangers.

*Pierrette Benoit-Davy : (613) 954-3625*

*Industrie Canada*

---

## **RH en direct**

Le site Web RH en direct de Transports Canada fournit des informations pertinentes à divers utilisateurs : employés, gestionnaires, cadres supérieurs, étudiants, professionnels des RH et syndicats. Le contenu a été préparé en fonction de ces divers profils. RH en direct reçoit en moyenne 3 200 visites par jour. La rémunération, les pensions de retraite, les avantages sociaux et les congés sont les pages les plus populaires après la page d'accueil de RH en direct.

*Debra Holmes : (613) 998-3737*

*Transports Canada*

## **Applications libre-service des RH**

Les applications libre-service des Ressources humaines de Transports Canada (TC) ont été élaborées à titre d'une extension de la base de données du Système intégré du personnel de Transports Canada (SIPT). Les applications comprennent :

*Congé et services supplémentaires* : Cette application permet aux employés et aux gestionnaires de demander, d'approuver et de consigner leurs congés; de présenter et d'autoriser les demandes de rémunération d'heures et de services supplémentaires et de transmettre ensuite électroniquement le rapport à la Rémunération pour traitement de la paye en direct.

*Répertoire de recrutement électronique pour les gestionnaires* : Cette application offre aux gestionnaires du groupe Sécurité et Sûreté de TC un accès immédiat, au moyen d'un puissant moteur de recherche, à des applications en alimentation continue d'un système de demande d'emploi en direct pour plus de 40 emplois techniques, y compris pilotes, ingénieurs, inspecteurs techniques et techniciens d'entretien d'aéronef.

*Organigrammes pour les gestionnaires* : Cette application fournit aux gestionnaires un aperçu immédiat de leur organigramme et donne de l'information sur les postes des employés, leur classification, le nombre de postes. Cet organigramme est fondé sur les données en temps réel de la base de données du SIPT.

*Organigrammes pour les professionnels des RH* : Cette application donne aux professionnels des RH un aperçu immédiat de l'organigramme de leurs clients.

*Avis aux gestionnaires* : Cette application fournit aux gestionnaires des avis pour les informer à l'avance des prochaines mesures à prendre en matière de RH. Le délai permet aux gestionnaires

---

de revoir leurs options en dotation et d'amorcer les mesures requises pour l'application de leurs décisions. Les gestionnaires mettent ensuite à exécution la mesure appropriée.

*Debra Holmes : (613) 998-3737*

*Transports Canada*

## **Renouvellement du site intranet des RH**

Pêches et Océans Canada (P&O) a entrepris de renouveler son site intranet des RH. Le site fournira de l'information documentée, exhaustive, facile d'accès et opportune. En outre, il permettra aux employés, aux gestionnaires et aux professionnels des RH d'aller chercher eux-mêmes de l'information afin de prendre des décisions éclairées, et ce, grâce à des outils et systèmes des RH partagés et novateurs. Organisé en fonction des publics visés, de leurs besoins et des tâches qu'ils doivent effectuer, le site intranet des RH de P&O représente une solution conforme au changement d'orientation de la prestation des services des RH, dans le cadre d'un environnement nécessitant des processus opérationnels et des services novateurs ainsi que des activités efficaces.

*Corinne Wilson : (613) 991-6837*

*Pêches et Océans Canada*

## **Encadrement et mentorat**

### **Encadrement à distance pour les gestionnaires et les superviseurs**

Le programme a été lancé dans la région du Pacifique d'Industrie Canada en 2002-2003 et se poursuit en 2003-2004. Il a pour objet d'offrir un encadrement professionnel dispensé par un tiers aux gestionnaires ou superviseurs qui se retrouvent dans des situations difficiles ou délicates avec le personnel. Le service peut aider le gestionnaire ou le superviseur à se préparer à ces situations ou à en tirer des leçons. Le service « télé-guide » est assuré par un guide professionnel certifié qui a également dispensé une formation en classe aux employés de la région du Pacifique (compétences en encadrement pour les gestionnaires). Le programme est offert non pas en réaction directe aux résultats du sondage, mais il a trait à plusieurs secteurs d'enquête. Le coût du service est fonction de l'utilisation; les honoraires s'élèvent à approximativement 50 \$ l'heure.

*Carol McGrath : (604) 666-4663*

*Industrie Canada*

### **« La relation d'encadrement » – Formation destinée à tous les employés**

La région du Pacifique d'Industrie Canada a élaboré une formation visant à renforcer et à établir une relation plus énergique entre les employés et les gestionnaires (guides). Cela permettra aux deux parties de devenir des partenaires égaux dans la relation d'encadrement. L'initiative a vu le jour en réponse aux résultats du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux, selon

---

lequel les employés estiment peut-être qu'ils ne peuvent pas obtenir l'encadrement dont ils ont besoin en cours d'emploi. La région a déjà ciblé le perfectionnement des compétences en encadrement pour les gestionnaires et a décidé de mettre l'accent sur la formation complémentaire qui inclurait les deux parties. Un projet pilote est prévu en 2003-2004. Le coût approximatif (à l'exclusion du déplacement des participants) s'élève à 5 000 \$, y compris les coûts ponctuels d'élaboration du cours.

*Carol McGrath : (604) 666-4663*

*Industrie Canada*

### **Le gestionnaire en tant que facilitateur de l'apprentissage et du perfectionnement (Encadrement pour l'apprentissage et le perfectionnement)**

Les superviseurs et les employés travaillent en concertation à définir un plan d'apprentissage et de perfectionnement de l'employé qui répond aux besoins à combler par l'employé dans l'exercice de ses fonctions actuelles et anticipées. Le gestionnaire a un rôle important à jouer dans le processus d'apprentissage et de perfectionnement de l'employé pour ce qui est d'instaurer un climat favorable à l'épanouissement de tous les employés. Les employés qui participent à ces processus ont souvent besoin de soutien, d'orientation et de conseils de la part de leurs gestionnaires qui sont mieux au fait des besoins, des systèmes et des processus de l'organisation. Cet atelier d'une journée aide les gestionnaires à fournir l'encadrement qui leur permettra de fournir des conseils sur la croissance et le perfectionnement professionnels, ainsi que d'évaluer le rendement.

*Thérèse Bergeron : (613) 947-0567*

*Ressources naturelles Canada*

### **Comité consultatif sur la carrière**

Le Comité consultatif sur la carrière d'Industrie Canada (IC) offre une approche innovatrice et pratique en fournissant des conseils de gestion collective sur le développement professionnel sous la forme de « mentorat de groupe ». Les professionnels de la haute direction qui y participent ont l'occasion de rencontrer un comité de cadres supérieurs provenant de divers secteurs du Ministère et de recevoir une rétroaction confidentielle, des conseils, de l'information et des contacts ayant trait à leurs aspirations et à leur situation professionnelle individuelle. Le programme a été un franc succès et est maintenant offert en tant que service à l'échelle du Ministère; il est administré par le Réseau du leadership des gestionnaires d'IC.

*Jean Regnier : (613) 954-5462*

*Industrie Canada*

---

## **Mentorat électronique**

Ressources naturelles Canada (RNCan) a élaboré un service de mentorat électronique qui sert de répertoire pour les mentors et les apprentis éventuels. Le mentorat électronique fait appel à la technologie afin de fournir aux employés dans la région de la capitale nationale et dans les bureaux régionaux un accès plus facile à un mentor en surmontant les obstacles comme le temps, la distance ou la disponibilité.

Les participants soumettent leurs profils (y compris la déclaration volontaire en tant que membre d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi), en utilisant un ensemble de critères définis à l'avance qui comprennent des sujets de discussion et la catégorie de travail. Dans le cadre du processus de jumelage, on remet automatiquement aux participants une liste de mentors et d'apprentis possibles de RNCan, selon les critères inscrits, peu importe leur emplacement au Canada.

*Lucia Sciannname : (613) 995-8107*

*Ressources naturelles Canada*

## **Mentorat – une vision du leadership**

Cette séance d'une demi-journée permet aux participants d'obtenir les renseignements et les compétences dont ils ont besoin pour entretenir des relations efficaces et productives avec leur mentor ou apprenti. En appui au programme de mentorat électronique, cette séance aide les participants à explorer le pouvoir du mentorat et les conséquences positives pour le mentor et pour l'apprenti.

*Lucia Sciannname : (613) 995-8107*

*Ressources naturelles Canada*

## **Programme de mentorat**

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) offre à ses employés un programme de mentorat complet auquel participent plus de 100 employés. Ce programme prend la forme de rencontres en personne avec les nouveaux employés pour leur transmettre des connaissances, de l'expérience, des valeurs et la culture organisationnelle de l'ACDI, d'une « génération » d'employés à l'autre. Le programme a été mis sur pied pour encourager le partage d'information entre ces deux groupes. Il est devenu un lien crucial pour le partage des connaissances, et la demande pour un mentor est très grande.

*Sylvain Chrétien : (819) 953-5934*

*Agence canadienne de développement international*

---

## **Programme de mentorat**

Dans le but d'accroître les aptitudes et les connaissances de ses employés, Pêches et Océans Canada (P&O) a lancé le Programme de mentorat en 2001 pour tirer parti de son principal atout, son effectif, et contribuer à former la prochaine génération de fonctionnaires. Le Programme de mentorat soutient les employés et leur permet de se perfectionner sur le plan personnel et professionnel au sein de P&O.

Une séance de formation d'une journée a été conçue et offerte aux mentors et aux associés pour que tous disposent des outils nécessaires pour s'engager de façon profitable dans une relation de mentorat. Les outils portaient sur une gamme de sujets, dont le perfectionnement professionnel en passant par la capacité d'écoute et de communication. Les séances d'apprentissage ont également permis aux participants d'apprendre ce qui constitue une attente réaliste par rapport à la relation de mentorat ainsi que la façon de faire évoluer cette relation.

*Valerie Zinger : (613) 991-1947  
Pêches et Océans Canada*

## **Programme de mentorat**

L'initiative unit le mentor et le protégé à l'intérieur d'un cadre qui permet aux deux employés d'acquérir des habiletés associées au mentorat sans quitter leur lieu de travail grâce au guide et aux trousseaux d'outils accessibles sur le site intranet d'Industrie Canada. On encourage les participants à prendre l'engagement dès le début, pour une période donnée, de travailler ensemble, d'une manière informelle et sans risque, au perfectionnement des habiletés, des compétences, de la confiance en soi et de la conscience de soi, comme on le recherche dans les cercles de gestion.

Les employés peuvent s'inscrire de diverses façons, au niveau ministériel par l'intermédiaire du groupe d'apprentissage et de perfectionnement de la Direction générale des ressources humaines, « Stratégie de gestion des personnes », du Secteur des opérations ainsi qu'auprès de diverses organisations au sein du Ministère.

*Philippe Paquette : (613) 946-2561  
Industrie Canada*

## **Programme de mentorat**

À la suite du plan des ressources humaines de 2002-2003 du Ministère, un programme formel de mentorat a été mis en œuvre à l'automne 2002. La Division des ressources humaines coordonne le jumelage basé sur les préférences (comme la langue, le sexe et les groupes désignés) et les sujets d'intérêts du participant. Le programme se poursuivra pour une deuxième année. Selon la réalisation des objectifs des participants, le jumelage initial pourra se poursuivre pour une

---

deuxième année ou le participant pourra débiter une nouvelle relation. Tout employé de Sécurité publique et Protection civile Canada peut participer, que ce soit à titre de mentor ou de participant (mentée), ou des deux, selon les besoins et l'expérience de chacun. Cela comprend les employés en détachement, les étudiants, les employés occasionnels et les gestionnaires.

*Jean-Pierre Bissonnette : (613) 993-7707  
Sécurité publique et Protection civile Canada*

### **Programme ministériel de mentorat**

Le Programme ministériel de mentorat d'Industrie Canada, mis en œuvre par la Direction générale des ressources humaines, définit le mentorat comme « une relation mutuellement profitable qui favorise la croissance, améliore le rendement personnel, encourage l'apprentissage et permet aux gens de se perfectionner ». Ce programme de mentorat permet aux employés du Ministère qui désirent vivre l'expérience d'établir des liens avec un mentor. Le programme ministériel s'adresse à tous les employés, peu importe leur poste, niveau et emplacement.

Les mentors intéressés doivent remplir le formulaire « Profil du mentor » dans lequel ils indiquent les domaines où ils se sentent prêts à fournir un appui. Les protégés intéressés remplissent le « Profil du protégé » dans lequel ils précisent leurs objectifs et attentes. L'employé est ensuite jumelé avec le mentor le mieux placé pour l'aider à atteindre ses objectifs.

Pour participer au Programme ministériel de mentorat à titre de mentor ou de protégé, les personnes intéressées doivent remplir le profil qui convient à partir du site Web des RH et faire parvenir le tout au coordonnateur du Programme de mentorat, Philippe Paquette, par courriel à l'adresse : [paquette.philippe@ic.gc.ca](mailto:paquette.philippe@ic.gc.ca).

*Philippe Paquette : (613) 946-2561  
Industrie Canada*



---

## Communication

### Général

#### Forums des gestionnaires

L'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) organise quatre forums des gestionnaires chaque année. Les 120 gestionnaires de l'OPIC sont invités à assister à ce forum où l'on discute des préoccupations communes. En outre, l'OPIC tient une assemblée générale annuelle avec tous les employés. Elle compte cinq équipes de champions des RH qui ont pour responsabilité de tenir les employés au courant des questions liées au recrutement, à l'apprentissage, aux langues officielles, à l'équité en matière d'emploi et au mieux-être au travail. Un bulletin des champions sera distribué à tous les employés à l'automne 2003. L'OPIC publie également un bulletin interne plusieurs fois par année à l'intention de tous les employés.

*Sandra Cooper : (613) 997-2673*

*Industrie Canada*

### RH-é

#### EC EXPERT

**EC EXPERT** est une application Web qui vise à offrir la possibilité de faire des recherches pour dresser l'inventaire des expertises au sein d'Environnement Canada (EC) – au niveau individuel et au niveau organisationnel. **EC EXPERT** facilitera la tâche de trouver des personnes au sein d'EC afin de partager des expériences et des expertises, de collaborer ainsi que de repérer des données, du matériel et des installations par le truchement des personnes et des organisations qui les gèrent. L'application sera installée sur le site intranet du Ministère. **EC EXPERT** comprend un index des sujets, mis au point afin de refléter la portée des enjeux traités par EC. Il fournira une « carte du savoir » indiquant qui travaille sur quoi au Ministère, indépendamment du programme, de l'emplacement géographique ou du secteur d'activité. Les questions liées à la protection de la vie privée et aux langues officielles ont été examinées lors de l'étape d'élaboration. On prévoit lancer l'application au début de 2004.

*Shealagh Pope : (819) 953-4078*

*Environnement Canada*

#### Bulletin Inforoute

*Inforoute*, le site intranet national d'Environnement Canada, offre des renseignements mis à jour régulièrement à l'intention de tous les employés. Les sujets d'articles sont une combinaison de renseignements « qu'il est nécessaire de savoir » et « qu'il est bon de savoir ». Le contenu est adapté aux besoins des employés et fait ressortir en quoi le sujet abordé les touche plus particulièrement tout en incluant des liens à des renseignements complémentaires.

---

Le *Bulletin Inforoute* est une publication bimensuelle envoyée par courriel à tous les employés. Il sert à annoncer les articles qui seront affichés sur la page d'accueil d'*Inforoute* au cours des deux semaines à venir. Ce moyen actif de communication permet de livrer directement aux employés le contenu de la publication. Une équipe de rédaction se charge du contenu de la page d'accueil et du Bulletin.

*Sandra McDonell : (819) 953-1622*  
*Environnement Canada*

### **Nétiquette : stratégie et séances d'information pour une meilleure utilisation du courriel**

Nétiquette est un outil électronique servant à promouvoir le bon usage du courriel, soit une utilisation adéquate, claire, efficace et courtoise. Il explique aux employés comment utiliser Microsoft Exchange avec efficacité et efficience; comment gérer le courrier électronique, et comment l'utilisation du courrier électronique peut avoir des conséquences sur les autres utilisateurs et sur tout le réseau d'Environnement Canada (EC). Cet outil vise à optimiser l'utilisation des services de messagerie électronique du Ministère, à réduire le volume de courriel inutile et à accroître la qualité des messages électroniques. Nétiquette est affiché sur le site intranet d'EC. Les employés peuvent suivre des séances de formation pour les aider à mieux utiliser les applications de Microsoft Outlook pour gérer leur boîte de courrier.

*Robert Graham : (819) 997-8810*  
*Environnement Canada*

---

## Rémunération

### Général

#### **Modèle de prestations de services pour la rémunération**

L'initiative consiste à mettre sur pied des services d'assistance dans toutes les régions d'ici avril 2004. Un service d'assistance est actuellement en place dans la région de la capitale nationale, et un autre fait l'objet d'un projet pilote dans la région du Pacifique afin d'améliorer la qualité et la rapidité des services ainsi que d'accroître le niveau de productivité des conseillers en rémunération. Les premiers résultats indiquent que 88 p. 100 des questions liées à la rémunération peuvent être réglées rapidement par des services d'assistance, ce qui réduit le temps de réponse, les manques d'uniformité et les pressions sur d'autres employés. Les services d'assistance, conjointement à la réorganisation des unités régionales de rémunération en modules d'expertise, permettent aux conseillers de la rémunération de se concentrer sur certains dossiers puisqu'ils ne sont pas continuellement interrompus par des questions sur la rémunération, questions auxquelles peuvent répondre les employés des services d'assistance.

*Sylvie Joseph : (613) 990-5860*

*Pêches et Océans Canada*

#### **Prestation des services de rémunération**

Transports Canada (TC) a élaboré et mis en place un nouveau modèle de prestation des services. La démarche est nationale (toutes les questions relatives à la rémunération sont confiées à la région de la capitale nationale), axée sur l'équipe (plutôt que sur une personne en particulier), et sans discontinuité pour le client (l'emplacement et le fournisseur de services important peu pour le client). Les clients n'ont qu'à cliquer sur une seule adresse principale de courriel et leur demande est acheminée au centre approprié (Centre de soutien à la clientèle, Centre de paye, Centre des assurances et des congés, Centre des pensions de retraite). Pour soutenir le modèle de prestation des services de rémunération de TC, il existe un système hautement sophistiqué et innovateur de congés et de services supplémentaires, mis à la disposition des employés et des gestionnaires. Le modèle de prestation des services de rémunération comporte aussi d'autres éléments innovateurs notamment l'utilisation du télétravail dans tout le pays et un programme d'apprentissage bien organisé, qui visent tous deux à assurer la capacité dans ce domaine essentiel des RH.

*Madeleine Grierson : (613) 990-5693*

*Transports Canada*

---

## RH-é

### **Paye virtuelle – Un nouvel outil excitant pour la collectivité de la rémunération**

Le site Paye virtuelle est une ressource électronique en direct accessible sur le site de Publiservice qui vise à aider les conseillers en rémunération à adopter des pratiques exemplaires qui leur permettront d'offrir des services de rémunération efficaces et efficaces. Les pratiques exemplaires comprennent diverses listes de contrôle, guides de procédures, outils de travail et liens critiques vers des références clés. Il ne s'agit bien sûr que d'un outil d'aide; il ne soustrait pas l'utilisateur à l'obligation de faire preuve de jugement.

Le site Paye virtuelle offre à la collectivité de la rémunération la possibilité de se rajeunir et de démontrer ses capacités de mettre en valeur et de profiter de la technologie. Il représente un changement et par le fait même, il exige une certaine adaptation. Heureusement, la collectivité de la rémunération se distingue depuis longtemps par sa capacité de s'adapter au changement.

Ce qui importe peut-être le plus c'est que le site Paye virtuelle a été conçu par la collectivité de la rémunération pour l'usage exclusif de la collectivité de la rémunération.

L'outil le plus récent mis à la disposition de la collectivité de la rémunération a été lancé le 28 mars 2002 lors de l'atelier des gestionnaires de la rémunération qui a eu lieu dans la région de la capitale nationale (RCN). C'est la première d'une série de mesures qui visent à mettre à la disposition des conseillers en rémunération des outils reposant sur les pratiques exemplaires qui ont été adoptées afin d'offrir des services de qualité à la clientèle. Le site Paye virtuelle est appelé finalement à devenir un guichet unique où l'on pourra trouver tous les outils et toutes les références nécessaires à la prestation de services de rémunération efficaces et efficaces.

Le concept dont s'inspire cette ressource est en élaboration depuis un certain temps. D'abord créé par l'Agence des douanes et du revenu du Canada, il a ensuite été développé et adapté pour permettre une diffusion élargie à l'échelle de la fonction publique par le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), en partenariat avec les ministères et les organismes dans la RCN et les régions.

Les partenariats solides qu'ont créés les principaux intervenants (SCRH, ministères, organismes centraux) se traduiront par : des économies d'échelle (ressources humaines et financières); l'accessibilité à des outils normalisés; des services et des produits de qualité qui contribuent à réduire les risques et les obligations; de meilleurs rapports avec les clients; une base plus solide pour promouvoir la mise en commun des services.

---

Un mécanisme est maintenant en place pour modifier rapidement le contenu du site Paye virtuelle lorsque de nouvelles directives ou politiques seront diffusées afin de le maintenir à jour. De plus, avant qu'ils ne soient affichés sur ce site, les nouveaux outils sont mis à l'essai par la collectivité et validés par le centre de décision compétent. Une fois l'information diffusée sur le site, toute contradiction relevée par les utilisateurs est examinée sans tarder et, s'il y a lieu, le contenu est modifié dans les plus brefs délais.

*Dianne Desjardins : (613) 954-3139*

*Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada*

### **Site sur la rémunération**

Le personnel d'Anciens Combattants Canada a maintenant accès à des renseignements sur divers sujets comme les salaires, les conventions collectives, le régime de pension, les assurances, les congés, des outils de calcul autonome et des formulaires ainsi qu'à des sites administrés par les organismes centraux et autres organisations. Un site distinct offrant des renseignements beaucoup plus détaillés a aussi été élaboré à l'intention du personnel de la rémunération.

*Gilles LeBlanc : (902) 566-8372*

*Tanya White : (902) 566-8371*

*Anciens Combattants Canada*



---

## Apprentissage continu

### Général

#### **Livre-O-Bus**

Compte tenu du déménagement partiel de la tour principale de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs de l'Agence canadienne de développement international (ACDI), le Centre d'apprentissage a initié un nouveau service. Les employés de la direction générale se rencontrent une fois par mois dans les locaux à l'extérieur de la tour principale et apportent les nouveautés sur des thèmes du Centre d'apprentissage. Les employés de l'ACDI sur place peuvent bénéficier d'un système de prêt de livres, de vidéos, d'audios, de CD-ROM. Un système de prévisionnement de vidéos et de CD-ROM a également été mis sur pied. Le Centre d'apprentissage a ainsi l'occasion de faire connaître ses nouveaux services et produits.

Comme les thèmes sont différents d'un mois à l'autre, les employés du Centre d'apprentissage tentent d'être créatifs et avant-gardistes dans le choix des thèmes. Le slogan de cette initiative est « Nous roulons vers vous avec notre Livre-O-Bus ».

*Sylvie Lagacé : (819) 997-3170*

*Agence canadienne de développement international*

#### **Séances casse-croûte**

Une série de séances sont offertes gratuitement à tous les employés de Ressources naturelles Canada (RNCAN) de la région de la capitale nationale. Ces séances d'apprentissage informelles sont présentées en français ou en anglais environ trois fois par mois pendant la pause du midi (50 minutes). Les participants sont encouragés à apporter leur dîner.

Les séances sont conçues pour tous et, de temps à autre, elles s'adressent à certaines collectivités. Elles sont animées par des experts en la matière de RNCAN et des fournisseurs de l'extérieur. Elles offrent aux employés l'occasion d'établir un réseau, de partager leurs expériences et d'échanger leurs idées.

Les sujets sont diversifiés afin d'aborder toute une gamme de questions, en mettant l'accent sur trois principaux thèmes : l'apprentissage, le perfectionnement et le bien-être.

*Evelyn Surrey : (613) 995-5310*

*Ressources naturelles Canada*

---

## **Vers une organisation apprenante**

Comme l'indique son Plan stratégique quinquennal sur les ressources humaines de 2002-2007, Anciens Combattants Canada (ACC) s'est engagé à « devenir une organisation apprenante qui a à cœur l'apprentissage continu de tous ses employés ». Pour que cette priorité soit fondamentale à tous les projets ministériels, des mécanismes visant à « aligner l'apprentissage sur les objectifs stratégiques » du Ministère ont été élaborés. De plus, en réponse aux besoins exprimés par le Ministère, une série d'ateliers sur le leadership destinés aux cadres et aux superviseurs des points de service ont été organisés. Depuis la tenue de ces ateliers, plusieurs groupes ont établi leur propre « réseau d'échange de pratiques » afin de maintenir un lien avec leurs collègues du pays. Le secteur de l'administration fait aussi partie de ce réseau d'échange. Grâce à ses services de facilitation, ACC aide divers secteurs à faire face aux changements.

*Brenda Bergen : (902) 566-7552*

*Anciens Combattants Canada*

## **Programme de formation de base**

Le Programme de formation de base a été élaboré pour que les employés de Sécurité publique et Protection civile Canada puissent acquérir les connaissances et les compétences dont ils ont besoin pour accomplir leur travail. Il permettra au personnel d'acquérir des aptitudes et des compétences transférables et de comparer leurs activités d'apprentissage à la formation définie comme essentielle à l'exercice de certaines responsabilités. En outre, il permettra aux gestionnaires de prendre des décisions sur les dépenses de formation et de perfectionnement.

*Jean-Pierre Bissonnette : (613) 993-7707*

*Sécurité publique et Protection civile Canada*

## **Programme ministériel de formation**

Industrie Canada offre à son personnel, par l'entremise de la Direction générale des ressources humaines, une série de cours et de séances portant sur le mandat du Ministère, les compétences en communication, la gestion de carrière, la planification de la retraite et la conciliation travail-vie (et ce sans coût direct pour les employés ou les organismes dont ils relèvent). On offre également, à l'interne, des cours de formation en langue seconde à temps partiel. Les sujets abordés et le contenu des cours sont mis à jour régulièrement en fonction des objectifs du gouvernement actuel et du Ministère, de même que des rétroactions des clients. En outre, les services de consultation servent à mettre au point des plans de formation sur mesure qui répondent aux besoins stratégiques particuliers de chaque unité de travail.

*Michelle Henchiri : (613) 954-3629*

*Industrie Canada*



---

## **Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement du personnel**

La Stratégie d'apprentissage et de perfectionnement du personnel reflète l'engagement d'édifier un milieu de travail de choix où chaque employé possède les compétences nécessaires pour s'acquitter de ses fonctions, établir une mentalité axée sur le service et favoriser un environnement d'apprentissage continu et de perfectionnement. Elle fournit des lignes directrices générales pour la gestion de l'apprentissage et du perfectionnement des employés.

*Thérèse Bergeron : (613) 947-0567*

*Ressources naturelles Canada*

## **Champion de l'apprentissage et conseiller en apprentissage**

L'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) a désigné « l'apprentissage et le développement professionnel » comme l'une des cinq priorités en matière de RH et a élaboré un plan d'action pluriannuel comprenant 34 mesures précises. Une équipe de champions de l'apprentissage a été nommée pour veiller à la mise en œuvre des plans d'action, promouvoir les possibilités d'apprentissage et encourager le perfectionnement personnel et professionnel auprès des employés de l'OPIC. L'OPIC a embauché un conseiller en apprentissage à temps plein qui est chargé d'offrir des conseils et un soutien aux gestionnaires et aux employés relativement à l'apprentissage et au perfectionnement professionnel. Voici quelques exemples parmi les 34 mesures du plan d'action en matière d'apprentissage de l'OPIC :

- ▶ offrir aux employés un atelier sur la planification de carrière;
- ▶ offrir aux employés un atelier sur la préparation à une entrevue;
- ▶ saisir les possibilités d'apprentissage officielles et non officielles et faire rapport à cet égard.

Les activités susmentionnées ont été amorcées dans le cadre de la stratégie en RH de l'OPIC et en réponse aux résultats des Sondages de 1999 et de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux.

*Audrey Sullivan : (613) 956-2998*

*Industrie Canada*

## **Continuum d'apprentissage**

Le Bureau de la concurrence a élaboré un continuum d'apprentissage visant à combler les lacunes sur le plan des connaissances de base et des compétences essentielles des employés (dans les catégories CO et ES) et à garantir le transfert de la mémoire institutionnelle des employés qui prendront leur retraite d'ici quatre ans. L'approche globale se fonde sur les plans d'apprentissage

---

individuels, intègre la formation à l'expérience professionnelle en cours d'emploi et prévoit l'acquisition d'habiletés et de compétences en vue de faire face à l'avancement et la relève.

*Johanne Bernard : (819) 997-1073*

*Industrie Canada*

### **Indice de la culture organisationnelle en matière d'apprentissage**

Un indice de la culture organisationnelle en matière d'apprentissage a été développé. Il s'agit d'un instrument qui mesure les progrès de Patrimoine canadien en vue de devenir une organisation apprenante.

*Sharon Squire : (819) 994-0671*

*Patrimoine canadien*

### **L'organisation apprenante**

L'initiative de l'organisation apprenante est une stratégie intégrant la formation à titre d'investissement pour la Commission de la fonction publique du Canada (CFP). Voici les quatre éléments clés de l'initiative :

1. une politique d'apprentissage continu pour stimuler, orienter et promouvoir le développement de la CFP comme organisation apprenante vouée à l'apprentissage continu de son personnel;
2. des lignes directrices sur l'apprentissage, qui contribueront à rendre plus explicite cet engagement à accroître la formation et le perfectionnement des fonctionnaires;
3. des profils de compétence pour cerner les besoins individuels de formation;
4. le Programme de rétroaction sur le rendement.

*Suzanne Bertrand : (613) 992-6976*

*Commission de la fonction publique du Canada*

### **Lien entre la modernisation de la fonction de contrôleur et les bonnes pratiques en matière de ressources humaines**

L'évaluation des capacités effectuée dans le cadre de la modernisation de la fonction de contrôleur a permis à la section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA de déterminer l'état de ses pratiques et compétences en matière de gestion ainsi que les domaines susceptibles d'amélioration. Se servant des résultats de cette évaluation comme point de départ, le Secrétariat a élaboré un plan d'action pour l'acquisition de connaissances et le perfectionnement continu. Le plan visait, d'une part, à aider les employés à se perfectionner sur le plan personnel et professionnel et, d'autre part, à améliorer les procédés et les systèmes du Secrétariat. Le plan d'action comprend plusieurs mesures, dont la formation et le perfectionnement personnels,

---

l'avancement et la relève, la mesure du rendement et l'organisation d'activités pour inspirer la fierté et souligner les réalisations de tous et chacun.

*Feleke Bogale : (613) 992-9384*

*Secrétariat de l'ALÉNA, section canadienne*

## **Comptes d'apprentissage auto-dirigé**

La région des Prairies et du Nord de Transports Canada, conformément à son engagement de soutenir les plans de perfectionnement professionnel et d'apprentissage des employés, a mis en place des comptes d'apprentissage auto-dirigé en 1999-2000. Cette initiative visait à promouvoir l'apprentissage auto-dirigé de l'employé et à donner aux gestionnaires responsables une plus grande marge de manœuvre dans l'autorisation des dépenses d'apprentissage.

Les comptes d'apprentissage auto-dirigé visent les objectifs suivants :

- ▶ donner un engagement concret aux employés qui établissent un plan d'apprentissage personnel;
- ▶ encourager l'apprentissage planifié et le soutien aux personnes qui se préparent pour l'avenir;
- ▶ renforcer l'apprentissage continu comme clef du succès personnel et organisationnel.

Les employés de la région des Prairies et du Nord (nommés pour une période indéterminée ou une période déterminée de plus de six mois) ayant un plan d'apprentissage personnel documenté ont accès à ce programme qui offre jusqu'à 250 \$ par employé par année.

Le compte d'apprentissage ne remplace pas la formation actuelle liée aux activités ou opérations et est assujéti à des lignes directrices et à des critères.

*Terry Christian : (204) 983-4984*

*Transports Canada*

## **Outils en ressources humaines**

Bien que plusieurs services soient accessibles, un grand nombre d'employés ne se prévalent pas pleinement des services de perfectionnement professionnel. Cette initiative a pour but de faciliter l'accès des employés à l'information et aux services ayant trait au perfectionnement professionnel. Elle aide également les gestionnaires et les superviseurs, dans leur rôle d'encadrement, à trouver des ressources qu'ils peuvent recommander aux employés. Suivant une pratique exemplaire établie par le Spectre, technologie de l'information et télécommunications (STIT) à Industrie Canada, le site intranet du Secteur de l'agent principal de l'information constitue un point d'accès central à partir duquel tous les employés peuvent accéder, rapidement et facilement, à des sites Web qui mettent l'accent sur le perfectionnement professionnel. Au chapitre du contenu, ces sites offrent, entre autres, des listes de possibilités (p. ex. postes,

---

affectations et détachements) offertes par diverses sources, des horaires et des descriptions des cours disponibles, des outils d'auto-évaluation et divers tests de diagnostic, des services de recherche d'emploi, ainsi que du matériel de cours et d'ateliers portant sur le perfectionnement professionnel.

*Robert Smith: (613) 954-3576  
Industrie Canada*

## **Comités et forums**

### **Communautés de pratique**

Patrimoine canadien tient régulièrement des forums pour les cadres, les gestionnaires ainsi que les communautés administratives, des politiques et des programmes pour fournir des possibilités de réseautage de même qu'un apprentissage organisationnel et individuel.

*Rhonda MacInnes : (819) 953-2419  
Patrimoine canadien*

### **Comité national sur l'apprentissage**

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) a reconnu le besoin de créer un comité responsable de l'apprentissage et chargé d'établir une culture d'apprentissage au sein de l'organisme afin de stimuler, d'orienter et de favoriser le perfectionnement à la CISR en tant qu'organisation apprenante qui s'est engagée à favoriser l'apprentissage permanent au sein de son personnel. Le mandat du Comité national sur l'apprentissage est de coordonner la gestion des programmes d'apprentissage à la CISR et de s'assurer que ces programmes sont gérés de façon efficace et efficiente, qu'ils sont exécutés d'une façon intégrée, coordonnés de façon globale et qu'ils appuient la mission et les valeurs de l'organisme, ainsi que ses priorités générales. Des exemples des priorités pour 2003-2004 incluent un nouveau programme d'orientation, l'initiative de la gestion des RH axée sur les compétences, la formation en équité en emploi et en diversité ainsi que la formation en santé et sécurité au travail pour les gestionnaires.

*Michelle Montserin : (613) 943-1359  
Commission de l'immigration et du statut de réfugié*

## **Compétences**

### **Profil des compétences**

Des profils de compétences ainsi que des outils connexes ont été développés pour les gestionnaires, les programmes de développement et des groupes fonctionnels (en cours). Le profil des gestionnaires a été élaboré dans le contexte de la « gestion moderne » et a été validé

---

par des groupes de consultation. Un outil d'évaluation de sources multiples et un carte d'apprentissage ont aussi été élaborés.

*Dianna Thompson : (819) 997-2318*

*Patrimoine canadien*

## **Profil des compétences**

Sécurité publique et Protection civile Canada a établi les profils des compétences des principaux postes du Ministère, soit analyste principal des politiques, analyste des politiques, du personnel des Services exécutifs et soutien ministériel ainsi que du personnel de soutien.

Les profils des compétences constituent une étape importante qui permet au Ministère de mettre en œuvre des initiatives efficaces dans les domaines de l'acquisition continue du savoir et de la formation, du recrutement et de la sélection du personnel, de la planification de la relève et de la gestion de carrière. Dans le domaine de l'acquisition continue du savoir, les profils permettront aux employés et aux gestionnaires de cerner des secteurs où il faut améliorer les compétences et poursuivre l'apprentissage. Dans le même ordre d'idées, les profils fourniront un cadre de recrutement et de sélection des employés pour les postes d'analyste des politiques et les postes de soutien. En ce qui concerne la planification de la relève, les profils des compétences fourniront un cadre permettant de déterminer les employés qui ont le potentiel nécessaire pour être promus à ces postes et permettront de cerner les besoins en matière de perfectionnement des successeurs potentiels.

En dernier lieu, les profils aideront les employés à planifier leur propre carrière en leur fournissant des renseignements sur les compétences requises pour les postes. Ils peuvent utiliser cette information pour évaluer leurs propres connaissances et compétences et déterminer les activités d'apprentissage qui leur permettront d'acquérir les compétences nécessaires en vue d'obtenir les postes qu'ils désirent. Les profils des compétences peuvent servir de guide de perfectionnement personnel et de gestion de carrière.

*Jean-Pierre Bissonnette : (613) 993-7707*

*Sécurité publique et Protection civile Canada*

## **Profils de compétences et normes d'apprentissage**

Le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) travaille à l'élaboration de profils de compétences et de normes d'apprentissage pour tous ses postes et de plans d'apprentissage à l'endroit de tous ses employés. Le BST croit que les compétences constituent les éléments essentiels à la création d'un milieu de travail où tous les employés ont les bons outils pour assurer leur croissance et leur perfectionnement professionnels. L'organisme en bénéficie, car il se dote d'une main-d'œuvre à la fois prête à relever les défis à venir et qui lui permet de

---

s'acquitter de son mandat d'une manière efficace et efficiente. Dans le cadre de sa stratégie de formation et d'apprentissage, le BST envisage d'instaurer, d'ici décembre 2003, un outil informatisé d'élaboration de plans d'apprentissage. Cet outil permettra à tous les employés qui souhaitent briguer d'autres postes d'identifier les compétences dont ils ont besoin ou celles qui doivent être améliorées. Il fournira également aux employés qui l'utiliseront une liste des possibilités en matière de formation (ateliers, cours, etc.) afin de perfectionner leurs compétences à l'égard d'un poste donné.

*Benoit Clément : (819) 997-3650*

*Bureau de la sécurité des transports du Canada*

### **Outil d'autodiagnostic à l'intention des agents supérieurs**

L'Outil d'autodiagnostic à l'intention des agents supérieurs d'Industrie Canada (IC) consiste en un questionnaire téléchargeable qui permet aux usagers de s'évaluer confidentiellement par rapport à six compétences communes à tous les agents supérieurs du Ministère. L'outil comprend une fonction de représentation graphique des résultats. En outre, il permet d'imprimer les résultats, d'examiner les questions simultanément dans l'une et l'autre langue, et suggère diverses ressources susceptibles d'aider les usagers à améliorer leurs compétences de base. L'outil constitue un bon point de départ pour définir les éléments d'un plan d'apprentissage personnel et peut servir de fondement à des discussions avec un gestionnaire concernant la planification et les possibilités d'avancement professionnel. Les intéressés peuvent accéder à cet outil à partir du site intranet d'IC.

*Michelle Henchiri : (613) 954-3629*

*Industrie Canada*

## **Apprentissage électronique**

### **Système intégré du personnel**

Le Système intégré du personnel de Transport Canada (SIPT) est un système de gestion des RH entièrement bilingue, appartenant au gouvernement, et qui est conçu pour refléter et respecter les règles administratives du gouvernement fédéral concernant la gestion des RH. Voici les principales caractéristiques du système :

- ▶ modules principaux intégrés (dotation, classification, rémunération, relations de travail, langues officielles, équité en matière d'emploi);
- ▶ interfaces des données électroniques avec les organismes centraux et à partir d'eux, y compris la paye en direct;

- 
- ▶ interfaces des données électroniques avec les systèmes financiers et les systèmes de gestion des salaires du Ministère.

*Debra Holmes : (613) 998-3737*

*Transports Canada*

### **Systeme de gestion de l'apprentissage**

En septembre 2003, Santé Canada a élaboré et mis en œuvre un nouveau Système de gestion de l'apprentissage (SGA). Ce logiciel Lotus Notes permet aux employés de proposer des activités d'apprentissage, de les envoyer par courriel à leurs superviseurs aux fins d'approbation et de garder un compte de toutes leurs activités d'apprentissage. Les employés entrent les informations directement dans le SGA. Ils peuvent aussi l'utiliser pour envoyer électroniquement des questions à des conseillers en apprentissage et de carrière et pour évaluer des programmes auxquels ils ont participé. Les gestionnaires ont accès à des écrans d'information sur l'apprentissage dans leurs organisations, et ils peuvent aussi demander des rapports sur le temps et l'argent consacrés à l'apprentissage par leurs employés.

*Gilles Lemieux : (613) 954-1700*

*Santé Canada*

### **Bulletin sur l'apprentissage en ligne**

Le 1<sup>er</sup> octobre 2003, la Section de l'apprentissage continu de l'Agence canadienne de développement international (ACDI) a lancé son premier bulletin sur l'apprentissage en ligne appelé *Ex professo*. Cette expression d'origine latine signifie « En homme qui possède parfaitement son sujet ». Ce bulletin, publié électroniquement quatre fois par année a trois principaux objectifs :

1. familiariser les employés de l'ACDI avec l'apprentissage en ligne;
2. favoriser une plus grande ouverture d'esprit par rapport à ce nouveau mode de prestation qu'est l'apprentissage en ligne;
3. amener les employés à prendre davantage de cours en ligne afin de découvrir par eux-mêmes à quel point il s'agit d'une alternative intéressante, flexible et pratique.

*Guylaine Carle : (819) 994-4158*

*Agence canadienne de développement international*

### **Didacticiel en ligne du Guide à l'intention des gestionnaires pour la production des documents en formats alternatifs et/ou substituts**

Le Bureau d'industrie des appareils et accessoires fonctionnels a assuré la mise au point et la promotion du didacticiel en ligne *Guide à l'intention des gestionnaires pour la production des*

---

*documents en formats alternatifs et/ou substitués* dans le cadre de ses travaux sur le regroupement « Les personnes handicapées de Canada en direct ». Il est responsable des liens de Technologie d'aide qui forment le portail secondaire du portail Technologie d'aide du regroupement. À partir de ce portail, les citoyens et les employés peuvent accéder au site *Approvisionnements accessibles*, au *Guide à l'intention des gestionnaires pour la production des documents en formats alternatifs et/ou substitués* et didacticiels connexes, ainsi qu'à d'autres sites d'intérêt portant sur l'accès à l'information et la technologie d'aide. L'adresse Internet est la suivante : <http://www.at-links.gc.ca/>.

*Mary Frances Lughton : (613) 990-4316*  
*Industrie Canada*

### **Vous et la base de la gestion des ressources humaines**

Ce cours d'apprentissage électronique s'adresse aux employés qui désirent perfectionner leurs compétences dans le domaine des RH (c.-à-d. les nouveaux gestionnaires, les intervenants en RH, les candidats au Programme de stagiaires en gestion) et est combiné à une formation en salle de classe d'une journée.

Le cours donne une vue d'ensemble de la base de la gestion des RH, y compris la dotation, les relations de travail, la classification, la gestion du rendement, la planification des RH, les langues officielles, l'équité en emploi, la diversité et l'apprentissage.

Le cours est présenté en se servant d'une combinaison de méthodes d'apprentissage électronique dirigé (c.-à-d. des renseignements sur les disciplines des RH, des exercices, des jeux-questionnaire, des notes de renvoi et un test d'évaluation final) avec modérateurs ainsi qu'une approche expérientielle en salle de classe d'une durée d'une journée. Les études de cas en salle de classe permettent aux participants de mettre en pratique ce qu'ils ont appris à l'aide des modules d'apprentissage électronique.

Le cours aide Développement social Canada à gérer et à diriger les personnes de façon conforme aux bonnes pratiques de gestion des RH qui sont en place au sein de la fonction publique fédérale.

*Réné Dagenais : (819) 953-1996*  
*Développement social Canada*

### **Le Réseau d'apprentissage de la Défense**

Le Réseau d'apprentissage de la Défense (RAD), initiative conjointe des ressources humaines civiles et militaires, vise à mettre en place l'apprentissage axé sur la technologie ainsi qu'une gamme complète d'outils et de services de formation visant à favoriser l'apprentissage en tout



---

temps et en tout lieu. L'élaboration du RAD appuie l'engagement du gouvernement d'instaurer au sein de la fonction publique une culture qui valorise le savoir et de créer à la Défense nationale (DN) un milieu dans lequel les militaires et les civils sont encouragés à perfectionner leurs compétences et à approfondir leurs connaissances, en appui à la mission des Forces canadiennes et de la DN. Les nombreuses caractéristiques du RAD, actuellement en phase de validation de principe, comprennent un réseau de centres d'apprentissage et de carrière à l'échelle du pays, reliés par un réseau central, ainsi qu'un système de gestion de l'apprentissage qui lancera et suivra de près l'apprentissage sur le Web.

*Monique Lacroix-Labelle : (613) 996-3690*

*Défense nationale*

### **Systeme d'inscription aux cours de formation**

La région de l'Ontario de Transports Canada a mis en place une démarche innovatrice pour l'inscription aux cours de formation au moyen d'un nouveau système en direct. Cette nouvelle méthode dynamique inspirée du Gouvernement en direct (GED) a été conçue en partenariat avec les Services de la technologie de l'information et les Services des ressources humaines. Les employés sont amenés à prendre en main leur perfectionnement professionnel en accédant aux activités d'apprentissage offertes par le Centre de formation de la région de l'Ontario. Tous les cours offerts par le Centre se trouvent sur son site; les employés n'ont qu'à les consulter et à s'y inscrire. Le site contient aussi des liens pratiques à d'autres sites de formation et aux lignes directrices pour la préparation d'un plan d'apprentissage personnel.

Le système en direct constitue la clef de l'apprentissage et du perfectionnement dans la région de l'Ontario.

*Lisa Magennis : (416) 952-0296*

*Transports Canada*

### **Campus virtuel – Lancement du Campus de l'apprentissage continu**

Le 3 avril 2003, la Section de l'apprentissage continu (SAC) a fait le lancement du Campus virtuel de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Le campus virtuel permet aux employés de l'ACDI d'avoir accès à des informations concernant le Centre d'apprentissage, le programme de mentorat, le service de counselling, la formation linguistique et les cours offerts selon différents modes de prestation pour répondre aux différents styles d'apprentissage.

Grâce à des partenariats de plus en plus nombreux avec des fournisseurs externes et à l'augmentation du nombre de cours produits par l'ACDI, le Campus de l'apprentissage continu offre une multitude de cours en ligne qui peuvent répondre aux besoins des employés.

---

Le développement d'un centre de collaboration permettra aussi au campus de devenir non seulement un site où toutes les ressources en matière d'apprentissage et de formation sont offertes mais aussi un endroit où les employés pourront échanger, discuter, communiquer et partager. Devenir un centre d'excellence en matière d'apprentissage continu, voilà l'objectif que l'ACDI s'est fixé pour le campus virtuel.

*Kathleen Roberge : (819) 953-3460  
Agence canadienne de développement international*

## **Plans d'apprentissage**

### **Système de gestion de l'apprentissage et du rendement**

Un système de gestion de l'apprentissage et du rendement a été développé pour permettre aux employés qui le désire d'élaborer un plan d'apprentissage (un engagement de la politique pour l'apprentissage continu à l'échelle du gouvernement). De plus, on a offert des ateliers d'accompagnement professionnel pour les gestionnaires ainsi que des démonstrations du système.

*Rhonda MacInnes : (819) 953-2419  
Patrimoine canadien*

### **Nouveau programme d'examen du rendement et plan d'apprentissage personnalisé**

En octobre 2000, un groupe de travail a été créé pour examiner le processus existant de rétroaction et d'évaluation du rendement. La Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) appuie maintenant un nouveau processus d'examen du rendement qui a été lancé officiellement en 2002. Le programme est exécuté en partenariat, et la responsabilité est partagée entre les employés et les gestionnaires. Des trousseaux ont été élaborés pour les gestionnaires et les employés afin de les guider dans cette initiative importante. La politique exige l'établissement d'objectifs de travail écrits et des résultats escomptés, ainsi que l'élaboration d'un plan d'apprentissage personnalisé. Un guide a été élaboré et est disponible sur le site intranet afin d'aider les gestionnaires et les employés à préparer un plan d'apprentissage personnalisé.

*Michelle Montserin : (613) 943-1359  
Commission de l'immigration et du statut de réfugié*

### **Plan d'apprentissage personnel**

À titre d'organisation apprenante, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) se doit de mettre en place les conditions essentielles au changement de culture requis par un environnement d'apprentissage continu. Cette nouvelle culture nécessite la participation des

---

employés et des gestionnaires et vise à concilier les besoins d'apprentissage individuels et organisationnels. Le plan d'apprentissage est un outil privilégié pour contribuer à ce changement et favoriser l'apprentissage continu des employés.

Ce projet vise à développer non seulement un modèle de plan d'apprentissage personnalisé pour les employés de l'ACDI, mais également toute une démarche mettant à contribution les employés et leurs gestionnaires afin d'initier une conversation d'apprentissage. Cette conversation assurera la mise en œuvre des activités d'apprentissage et le suivi nécessaire au développement des compétences des employés.

*Guylaine Carle : (819) 994-4158*

*Chantal Lussier : (819) 953-5933*

*Agence canadienne de développement international*

### **Plan d'apprentissage personnel**

Chaque employé de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC) a eu la possibilité d'élaborer un plan d'apprentissage personnel. Les employés ont assisté à un atelier visant à les aider à définir leurs objectifs de carrière et les activités d'apprentissage requises en vue de les réaliser. On encourage tous les employés à discuter de leur plan d'apprentissage et de leurs objectifs de carrière avec leur superviseur et à obtenir un accord quant aux activités d'apprentissage qui seront financées. Des ateliers sont offerts plusieurs fois par année.

L'initiative a été élaborée de concert avec la Stratégie de gestion des personnes du Secteur des opérations et a d'abord été offerte à l'OPIC en réponse au Sondage de 1999 auprès des fonctionnaires fédéraux. Des ateliers continueront d'être offerts en réponse au Sondage de 2002.

*Audrey Sullivan : (613) 956-2998*

*Industrie Canada*

### **Cadre d'évaluation des plans d'apprentissage personnels**

Transports Canada (TC) encourage ses employés à préparer des plans d'apprentissage personnels (PAP) : il s'agit d'un document formel qui énonce les connaissances, les habiletés ou les compétences qu'un employé désire acquérir et accentuer à court et à long terme. Après l'approbation et l'engagement de l'employé et du superviseur, on amorce la mise en œuvre de la formation. Le PAP porte sur l'apprentissage requis pour le poste actuel de l'employé ainsi que ses besoins à long terme en perfectionnement personnel.

Afin de mesurer l'incidence des PAP sur l'objectif de TC de s'établir comme une organisation apprenante, les RH ont préparé un cadre d'évaluation permettant la collecte permanente de données sur les PAP et leur analyse après trois ans (2006).

---

Le cadre d'évaluation vise à déterminer le nombre d'employés qui ont préparé un PAP; la mesure dans laquelle leur apprentissage a ciblé les besoins permanents du Ministère; et la contribution des PAP au développement de TC en une organisation apprenante.

*Helen Hayward : (613) 990-5579  
Transports Canada*

## **Prenez votre apprentissage en main – Plans d'apprentissage individuel autogérés**

Cet atelier d'une demi-journée amène l'employé à définir ses besoins en perfectionnement et à créer un plan stratégique qui lui permettra d'améliorer son rendement dans l'exercice de ses fonctions actuelles et de contribuer davantage au rayonnement de son organisation. À la fin de la session, l'employé devrait être mieux en mesure d'élaborer un plan d'apprentissage personnel qui définit ses besoins en apprentissage et de déterminer les moyens à prendre pour les combler. Ressources naturelles Canada organise ces séances de façon régulière tout au long de l'année financière.

*Thérèse Bergeron : (613) 947-0567  
Ressources naturelles Canada*

## **Programmes de leadership**

### **Programme ministériel de leadership**

Le Programme ministériel de leadership est conçu pour appuyer les impératifs d'affaire de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) et son objectif de devenir une organisation axée sur l'apprentissage. Basé sur le Profil des compétences en leadership de la fonction publique, le programme de leadership de CIC est fondé sur trois principes : encourager le développement d'une vision du leadership à CIC, soutenir l'engagement personnel pour le perfectionnement des compétences en leadership et l'apprentissage continu, et créer des occasions de réseautage et de soutien par les pairs.

Tous les gestionnaires de tous les niveaux participent à un séminaire de trois jours intitulé « Une réflexion sur le leadership à CIC ». Ce séminaire, point d'entrée au programme, offre aux gestionnaires l'occasion de prendre part à un dialogue significatif sur les possibilités d'unifier un ensemble de valeurs et d'approches de la direction qui incluent toutes les fonctions et les objectifs du Ministère. Un guide de perfectionnement composé de feuilles de route pour le développement du leadership des superviseurs, des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs est remis aux gestionnaires lors de leur participation au séminaire. Les gestionnaires ont également l'occasion d'évaluer leurs compétences et attributs en matière de leadership au moyen d'un questionnaire d'auto-évaluation.

---

Un deuxième module axé sur le développement des compétences dans la gestion des RH est présentement en élaboration. Un projet pilote est prévu à l'automne 2003.

*Chantal Bédard : (613) 952-5240  
Citoyenneté et Immigration Canada*

### **Aptitudes en relations humaines**

Dans le Secteur des opérations, au moins 35 p. 100 des critères de sélection de chaque concours relatif à un poste de direction et de supervision doivent porter sur les aptitudes en relations humaines. Les employés seront donc supervisés par des personnes capables de démontrer ces aptitudes, ce qui permettra d'améliorer le climat de travail. De plus, tous les superviseurs et les gestionnaires du Secteur des opérations doivent avoir suivi une formation formelle en gestion des personnes ou détenir une expérience pratique équivalente. Pour ce faire, le secteur a offert le Programme de gestion axé sur les personnes à tous les gestionnaires, superviseurs et employés qui désirent obtenir ou mettre à jour leurs compétences. Ce programme consiste en un atelier de quatre jours visant à fournir une formation continue en leadership pour développer les compétences personnelles en leadership des participants.

*Elvira Langa Barona : (613) 954-1844  
Industrie Canada*

### **Connaissances organisationnelles**

#### **Cours sur les objectifs stratégiques d'Industrie Canada**

Au début de 2003, le Secteur de l'industrie a mis au point un cours sur les objectifs stratégiques à l'intention d'Industrie Canada (IC). Ce projet faisait suite à des consultations exhaustives auprès des employés d'IC menées dans l'ensemble du Canada tout au long de 2002 dans le but de définir les besoins en matière de formation. Le cours débute par une macro analyse du fonctionnement du gouvernement. On y examine comment s'y prend IC pour définir ses priorités à partir du discours du Trône et on explique en détail les cinq objectifs stratégiques du Ministère et les liens qui existent entre eux. On examine ensuite l'incidence d'IC sur l'économie du pays et les conséquences des politiques nationales et internationales sur l'ensemble de ses activités. On termine le cours en expliquant en quoi chaque direction, chaque unité et chaque fonction a trait d'une façon quelconque à un ou plusieurs objectifs. Un objectif clé du cours consiste à consolider l'engagement des employés en leur faisant clairement comprendre l'importance des contributions individuelles à la concrétisation des objectifs globaux du Ministère et du gouvernement. Les employés du Secteur de l'industrie ont eu l'occasion de participer à une séance pilote en mars 2003, et les rétroactions des participants ont été très positives.

*Claude Bastien : (613) 954-2908  
Deborah Toll : (613) 948-1570  
Industrie Canada*

---

## **Formation des représentants de vente régionaux**

Le concept de représentants de vente régionaux (RVR), qui a été mis au point par la région des Prairies et du Nord d'Industrie Canada (IC), a été adopté dans la région du Pacifique il y a environ cinq ans. Les représentants de vente englobent les employés qui représentent le Ministère à divers événements publics. Les RVR participent à un stage de perfectionnement sur les priorités, les initiatives et les programmes ministériels et régionaux, chaque année.

La rétroaction relative à la formation des RVR est toujours excellente. Les participants se sentent mieux outillés pour représenter IC et comprennent mieux de quelle manière leur travail contribue aux objectifs ministériels élargis.

*Carol McGrath : (604) 666-4663  
Industrie Canada*

## **Passeports**

### **Planification de carrière et carnet de formation**

Une initiative relative à un plan d'apprentissage a été élaborée et mise en œuvre au sein de la Direction générale des services à la clientèle du Secteur de l'agent principal de l'information (SAPI) en 2001, dans le cadre d'une autre facette visant à créer un environnement d'apprentissage global. La mobilisation des employés dans le cadre de cette initiative a contribué et continue de contribuer à améliorer les services à la clientèle, à promouvoir le perfectionnement professionnel des employés, à motiver les employés et à favoriser le maintien en poste du personnel. L'initiative fait également en sorte que le perfectionnement continu aide les employés à devenir des spécialistes dans leur domaine, auxquels il est possible de faire appel, tant au sein de la Direction générale des services à la clientèle qu'à l'échelle du SAPI. On prépare des plans d'apprentissage et des carnets de formation pour tous les employés intéressés du Secteur.

*Gary Donovan : (613) 946-9588  
Industrie Canada*

### **Passeport d'apprentissage**

Le passeport d'apprentissage a été initié au Bureau du Conseil privé (BCP) en 2001 et continue d'illustrer son engagement à l'égard de l'apprentissage. Le passeport d'apprentissage établit clairement l'engagement pris par la haute direction de fournir temps (minimum cinq jours) et argent (1 000 \$) à chaque employé admissible. Il encourage le dialogue entre les employés et les superviseurs ou gestionnaires sur l'apprentissage et le perfectionnement pour accroître les compétences des employés et augmente la participation des employés de tous les niveaux à un vaste éventail d'activités d'apprentissage qui dépassent le cadre de leur emploi. De plus, il

---

renforce l'idée que les employés sont eux-mêmes responsables de leur apprentissage et de leur perfectionnement professionnel et prévoit l'établissement d'un plan individuel d'apprentissage.

*Bill Fleury : (613) 952 4802*

*Bureau du Conseil privé*

## **Politique**

### **Politique d'apprentissage continu**

Afin de faciliter la mise en œuvre de la *Politique d'apprentissage continu* de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) adoptée en mai 2003, des séances d'information portant sur les plans personnalisés d'apprentissage sont présentées aux employés et aux gestionnaires et ce, à l'échelle nationale. Depuis l'adoption de la Politique, les coordonnateurs à l'apprentissage des régions et de l'administration centrale offrent périodiquement des séances d'information aux employés intéressés à élaborer un plan personnalisé d'apprentissage. Comme l'un des rôles des gestionnaires est d'appuyer les employés dans l'élaboration de plans personnalisés d'apprentissage qui soient réalistes, des séances parallèles sont également offertes aux gestionnaires.

Un guide pour dresser un plan personnalisé d'apprentissage a également été créé et rendu immédiatement disponible aux employés au moment du lancement de la politique. Puisqu'à CIC, l'avancement de l'apprentissage est l'affaire de tous, les personnes intéressées peuvent s'informer à partir du site intranet, en communiquant avec les coordonnateurs d'apprentissage régionaux ou la Division de l'apprentissage et du perfectionnement.

*Jacqueline Lussier : (613) 957-2185*

*Citoyenneté et Immigration Canada*

### **Stratégie, politique et plan d'apprentissage**

Une stratégie d'apprentissage, incluant une politique et un plan d'action, a été rédigée et approuvée. La mise en œuvre a débuté.

*Sharon Squire : (819) 994-0671*

*Patrimoine canadien*





---

## Équité en Emploi

### Général

#### **Service ministériel de prêt d'équipements adaptés**

Le Centre de ressources adaptées (CRA) pour les personnes handicapées, qui était administré par la Commission de la fonction publique du Canada (CFP), a fermé ses portes le 28 mars 2002. La Direction de la gestion des ressources humaines (DGRH) de la CFP a pu acquérir certains des équipements du CRA lors de sa fermeture et ainsi établir, en septembre 2002, le Service ministériel de prêt d'équipements adaptés. Le but de ce service de prêt est de répondre aux besoins des membres du personnel handicapés de la CFP seulement.

*Robert Dawson : (613) 992-9593*

*Commission de la fonction publique du Canada*

#### **Outils de références des pratiques exemplaires de l'équité en emploi**

La Direction de l'équité en matière d'emploi, AGRHFPC a produit deux nouvelles publications pour vous aider à gérer la diversité dans une fonction publique modernisée. *La diversité : Outils et pratiques à l'intention des gestionnaires* souligne les pratiques efficaces et les ressources disponibles pour aider les gestionnaires à améliorer la planification des ressources humaines et à s'assurer que leur personnel est représentatif de la diversité canadienne. *La diversité : Auto-évaluation de la gestion du changement de la culture organisationnelle* offre des conseils et des stratégies pour aider les gestionnaires à piloter le changement et à promouvoir la diversité dans leur milieu de travail. Une main-d'œuvre diversifiée est une source de talent, de créativité et d'innovation dont les gestionnaires ont besoin pour exécuter leurs programmes de manière efficace. Ces deux publications peuvent vous aider à atteindre cet objectif

*Don-Pedro Payne (613) 952-3140*

*Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada*

#### **Site sur l'équité en emploi**

En octobre 2003, Anciens Combattants Canada (ACC) a lancé un nouveau site Web sur l'équité en emploi. Le site vise à fournir aux employés et aux gestionnaires des renseignements sur les programmes et les services qui favorisent l'établissement d'un lieu de travail représentatif et inclusif. Le personnel d'ACC aura ainsi un accès rapide et facile à la législation, aux programmes et aux activités spéciales en matière d'équité en emploi ainsi qu'au Comité consultatif national sur l'équité en emploi et aux comités régionaux d'équité en emploi d'ACC. Les employés pourront aussi répondre en direct au recensement sur l'équité en emploi.

*Trudy Burke : (902) 566-7217*

*Anciens Combattants Canada*

---

## **Projet interministériel – Répertoire de membres de comités de sélection**

Citoyenneté et Immigration Canada (CIC), en partenariat avec d'autres ministères et organisme (Patrimoine canadien, l'Agence canadienne de développement international, la Commission de la fonction publique du Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Pêches et Océans Canada, Environnement Canada, la Commission de l'immigration et du statut du réfugié) a obtenu l'appui financier du fonds de soutien Faire place au changement pour créer un répertoire interactif, automatisé et convivial de membres des minorités visibles désireux de participer comme membres du jury de sélection. La vision du Ministère a pour objet d'étendre le répertoire à tous les groupes désignés et à l'ensemble de la fonction publique fédérale. La phase pilote de ce projet qui vise les membres des minorités visibles a débuté en avril 2002 et s'est terminée le 31 mars 2003. Le financement a pris fin en mars 2003 et des démarches sont présentement en cours pour assurer la viabilité du répertoire dans les années à venir.

Environnement Canada, qui fournit la plate-forme technique du système, est prêt à en assurer le maintien après le 31 mars 2003. Alors que l'objectif visait à assurer l'inscription de 50 membres de minorités visibles au répertoire, plus de 70 personnes se sont inscrites jusqu'à maintenant.

*Anne-Marie Giannetti : (613) 941-7744*

*Citoyenneté et Immigration Canada*

## **Analyse longitudinale des groupes visés par l'équité en emploi d'Industrie Canada**

Pour devenir un organisme viable pleinement axé sur les services, Industrie Canada (IC) doit miser sur les compétences, les connaissances et l'expérience uniques de tous les membres de son personnel. Compte tenu de la présence croissante de personnes handicapées, de membres de minorités visibles et d'Autochtones au Ministère, ainsi que de leur taux de représentation relativement faible au niveau des postes de direction, il importe de déployer plus d'efforts pour mieux comprendre ce qui semble nuire à leur participation pleine et entière et ce qui peut la favoriser. Le mécontentement de ces groupes face au progrès accompli jusqu'ici ressort clairement dans les résultats du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux. De fait, ce dernier révèle que les membres de minorités visibles et de peuples autochtones, ainsi que les personnes handicapées, sont très insatisfaits du rythme de leur évolution professionnelle parmi les rangs de la fonction publique. Dans le cadre de cette initiative, on compte mener une étude à moyen terme auprès des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi du Ministère et d'autres employés en comparant leurs opinions et expériences au fil du temps. Une telle approche doit permettre à IC de vérifier l'efficacité de ses divers projets et de les rajuster au besoin. Le premier rapport préliminaire devait paraître à l'automne 2003.

*Sonia Dupuis : (613) 946-6771*

*Industrie Canada*

---

## **Soutien opérationnel au laboratoire de normalisation des sites Internet et étude sur l'accessibilité des systèmes d'information**

Ce projet vise à fournir au laboratoire de normalisation des sites Internet (NSI) un soutien opérationnel pour garantir que les logiciels et les applications d'Industrie Canada respectent les normes d'accessibilité conformément aux exigences du Programme de coordination de l'image de marque et de la normalisation des sites Internet, de même qu'aux exigences internationales. Dans le cadre du second volet du projet, on fera appel aux compétences d'experts conseils de l'extérieur ayant un handicap pour évaluer les problèmes d'accessibilité. L'expert collaborera avec le Bureau d'accessibilité Web, en consultation avec le Comité consultatif des personnes handicapées de la Direction générale des ressources humaines (DGRH) et du Secteur de l'agent principal de l'information (SAPI), pour s'assurer que leur mandat est clair et qu'ils orientent leurs efforts vers les bons secteurs. L'expert rédigera également un rapport final et recommandera des solutions à court, moyen et long terme, ainsi que des modes de mise en œuvre. En bout de ligne, l'étude proposera l'adoption de procédés futurs pour aider le Ministère à définir des mesures pour mener à bien diverses tâches, comme la détermination des problèmes en consultation avec les employés et les gestionnaires, la recherche, la mise à l'essai, l'achat et l'implantation de solutions.

*Drew Hawkyard : (905) 639-7944*

*Lawrence Euteneier : (613) 952-9691*

*Industrie Canada*

## **Adaptation**

### **Politique en matière d'adaptation**

Une politique révisée en matière d'adaptation est entrée en vigueur au Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) le 6 janvier 2003 remplaçant ainsi la politique émise en mars 2001. La révision faisait suite à la publication, le 3 juin 2002, de la nouvelle version de la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*. La politique du BST en matière d'adaptation pour les personnes handicapées constitue un outil indispensable pour les gestionnaires comme pour les employés ainsi que pour les candidats à des postes au sein du BST. Cette politique contribue efficacement à l'atteinte d'un effectif représentatif en aidant à créer un milieu de travail à la fois inclusif, respectueux et équitable.

*Benoit Clément : (819) 997-3650*

*Bureau de la sécurité des transports du Canada*

---

## **Obligation de prendre des mesures d'adaptation**

Le *Guide d'adaptation du milieu de travail et de l'emploi* d'Industrie Canada (IC) a été conçu et distribué en étroite collaboration avec plusieurs intervenants clés, y compris le Comité consultatif des personnes handicapées et des porte-parole syndicaux. Le guide, qui fournit des précisions sur les mesures d'adaptation destinées aux personnes handicapées et sur plusieurs autres types de besoins qui peuvent se manifester dans un milieu de travail diversifié, constitue un outil de travail fort utile pour clarifier et démystifier les questions d'adaptation et tous les rôles et les responsabilités connexes. Des exemplaires du guide ont été remis à tous les gestionnaires et les employés. On l'a également affiché sur le site Web d'IC, et il a maintes fois servi au cours de l'année.

*Mary Newell : (613) 952-6572*

*Industrie Canada*

## **Politique sur les mesures d'adaptation en milieu de travail de Santé Canada**

Santé Canada (SC) valorise ses employés et reconnaît la diversité de son effectif. La *Politique sur les mesures d'adaptation en milieu de travail* de SC, lancée récemment, fait partie de l'engagement de créer un milieu de travail productif et respectueux pour chaque employé et d'assurer la contribution individuelle. Pour appuyer la mise en œuvre de cette politique et en assurer l'application cohérente, les *Lignes directrices sur les mesures d'adaptation en milieu de travail* ont aussi été établies. En outre, SC a mis sur pied un atelier sur la Politique. Les intervenants clés (candidats, employés, gestionnaires, membres de la communauté des RH et représentants syndicaux) tirent profit de cet atelier qui traite des mesures d'adaptation incluses dans la Politique. Les discussions portent sur les rôles et les responsabilités des intervenants clés et visent à traiter de façon proactive les besoins de mesures d'adaptation de même qu'à créer un milieu de travail inclusif et accueillant. Les ateliers comprennent des exposés, des discussions dirigées et des exercices individuels. Les activités qui sont proposées visent les objectifs suivants :

- ▶ discuter de l'incidence et de l'esprit de la politique;
- ▶ expliquer le cadre légal et les définitions associées à la politique;
- ▶ examiner les questions liées aux mesures d'adaptation et leurs incidences en milieu de travail;
- ▶ étudier les rôles et les responsabilités en matière de mesures d'adaptation et fournir une approche par étape;
- ▶ étudier une demande de mesure d'adaptation et y donner suite.

*Lucille Marleau : (613) 957-3213*

*Santé Canada*

---

## **Demande-le moi! Atelier sur l'adaptation du milieu de travail**

L'atelier sur l'adaptation du milieu de travail repose sur le principe que la suppression des obstacles en milieu de travail, à l'échelle de la fonction publique fédérale, est la responsabilité de tous – les gestionnaires, les employés, les syndicats et les personnes handicapées. Cinq éléments importants sous-tendent ce principe :

1. Un environnement de travail propice favorise la réussite de l'intégration et la pleine participation de tous; il a un effet positif sur la santé en général, le bien-être et la productivité des employés.
2. La suppression des obstacles en milieu de travail et la promotion d'un milieu de travail inclusif et adapté sont des enjeux essentiels à la gestion des RH.
3. La connaissance des ressources et des stratégies aide à régler les problèmes d'adaptation du milieu de travail et favorise l'inclusion.
4. L'adaptation du milieu de travail concerne tout le monde et d'une certaine façon, tout le monde a besoin de mesures d'adaptation;
5. L'adaptation du milieu de travail est la responsabilité de chacun.

À la fin de l'atelier, les participants sont en mesure d'expliquer ce qu'est une mesure d'adaptation du milieu de travail; de dire ce que prévoit la législation au sujet des mesures d'adaptation du milieu de travail; d'indiquer qui en est responsable, et de quelle façon; d'énumérer les principales étapes à suivre pour adapter le milieu de travail; d'indiquer les ressources disponibles pour favoriser le règlement des problèmes d'adaptation en milieu de travail.

Afin de fournir aux employés d'autres outils d'apprentissage sur l'adaptation en milieu de travail, Développement social Canada a élaboré une présentation sur CD-ROM d'une durée de 30 minutes qui permet aux employés de prendre connaissance des points saillants de l'adaptation en milieu de travail dans le confort de leur bureau.

Le CD-ROM, qui intègre des éléments de technologie de lecture en transit de fichier sonore et visuel ainsi que des logiciels de présentation, permet de présenter de façon intéressante et interactive les éléments essentiels de l'adaptation en milieu de travail.

*André Bertrand : (819) 953-1233*

*Développement social Canada*

---

## Responsabilisation

### **Équité en matière d'emploi : Structure de responsabilisation**

La responsabilisation constitue l'un des aspects clés du plan d'équité en emploi du Bureau de la sécurité des transports du Canada. Le cadre de responsabilisation qui est décrit dans le plan montre comment le directeur exécutif est responsable de l'intégration des objectifs en matière d'équité en emploi, y compris des objectifs énoncés dans le plan Faire place au changement, dans les évaluations du rendement des gestionnaires en ce qui concerne le recrutement, le maintien en poste et le perfectionnement des membres des groupes désignés.

Les objectifs en matière d'équité en emploi font partie intégrante des engagements permanents exposés dans le programme d'ententes de gestion du rendement destiné à tous les hauts fonctionnaires et aux autres gestionnaires qui sont admissibles à la rémunération au rendement, ce qui en bout de ligne est lié à l'élément salaire à risque de leur évaluation.

*Benoit Clément : (819) 997-3650*

*Bureau de la sécurité des transports du Canada*

### **Plan d'action sur l'équité en matière d'emploi**

Le Plan d'action sur l'équité en matière d'emploi pour la période de 2002 à 2005 doit permettre à Industrie Canada (IC) de se doter d'une main-d'œuvre diversifiée et représentative qui valorise et respecte tous les employés et les clients. Il doit aussi faciliter les démarches engagées par IC pour attirer et maintenir en poste les plus grands talents et pour donner suite à son engagement à devenir le milieu de travail de choix de tous les employés. L'un des éléments stratégiques clés du plan touche l'élaboration de plans à l'échelle des secteurs et des régions pour contrer les lacunes inhérentes à la sous-représentation. Ce processus est axé sur la formation des gestionnaires locaux. Il vise à les familiariser avec les objectifs de l'équité en matière d'emploi, à les sensibiliser, à susciter l'engagement et à favoriser une responsabilisation horizontale et verticale accrue face aux objectifs d'équité et de diversité dans l'ensemble du Ministère. Le plan prévoit également des séances de formation et de sensibilisation continues à l'intention des gestionnaires et des employés.

*Michel Lemire : (613) 946-7297*

*Industrie Canada*

### **Délégués de l'équité en matière d'emploi**

Les sous-ministres adjoints d'Industrie Canada ont désigné 27 délégués et leur ont confié la tâche d'élaborer, de faire connaître et de mettre en application un plan d'action axé sur la diversité et sur l'équité en matière d'emploi. Ce plan intégrerait des objectifs et des mesures précises qui respectent les priorités et les circonstances particulières et divergentes de leurs champs

---

d'activités respectifs. Une séance de formation personnalisée sur le plan d'action sur l'équité en matière d'emploi a été offerte à tous les délégués et à tous leurs représentants des RH. L'un des grands objectifs de l'initiative consistait à susciter l'engagement et à favoriser une plus grande responsabilisation à tous les échelons du Ministère.

*Mary Newell : (613) 952-6572*

*Industrie Canada*

## **Prix**

### **Choix d'œuvres d'art autochtones offert aux récipiendaires du Prix de long service**

Le Comité de gestion d'Industrie Canada (CGIC) a exprimé le désir de souligner les contributions de ses employés tout en soulignant l'importante contribution culturelle des peuples autochtones. Dans le cadre d'un projet pilote, des œuvres d'art autochtones ont été intégrées au Programme de reconnaissance et de récompense d'IC. Cette nouvelle option est offerte aux récipiendaires des Prix de long service qui travaillent au sein de la fonction publique fédérale depuis 15, 25 ou 35 ans. En tout, plus de 30 articles reflétant divers types de créations d'artistes indiens, inuits et métis ont été sélectionnés.

*Michel Lemire : (613) 946-7297*

*Industrie Canada*

### **Prix Gestion de la diversité**

Le prix Gestion de la diversité du Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) a pour objet de soutenir et de reconnaître les efforts nourris aux chapitres de l'équité en emploi et de la diversité dans les domaines du recrutement, de la promotion, du maintien en poste et du perfectionnement professionnel des femmes, des peuples autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles. Ce prix est remis surtout aux personnes responsables de l'embauche, mais il peut également être remis à toute personne qui se démarque par sa contribution à la promotion de l'équité en emploi et de la diversité au sein du BST. Ce prix vise avant tout à souligner les employés qui ont montré leur détermination à promouvoir les objectifs du BST en ce qui concerne l'équité en emploi et de la diversité dans un milieu de travail où les grandes priorités sont le respect, la responsabilisation et l'intégration. Ce prix a aussi pour objet d'encourager tous les employés à promouvoir et à accroître la diversité au sein du BST.

*Benoit Clément : (819) 997-3650*

*Bureau de la sécurité des transports du Canada*

---

## Sensibilisation

### Sensibilisation à la diversité

En 2002-2003, la Direction de la gestion des ressources humaines (DGRH) de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP), avec le soutien de la haute direction, a élaboré un cours d'une demi-journée sur la sensibilisation à la diversité. Ce cours vise à fournir aux gestionnaires et aux employés les connaissances et les compétences nécessaires afin d'adresser les questions touchant la diversité dans le milieu de travail.

*Helen Lacroix : (613) 992-7186*

*Commission de la fonction publique du Canada*

### Campagne de sensibilisation à la diversité

Une dimension clé de la campagne de sensibilisation à la diversité 2002-2003 d'Industrie Canada (IC) tenait à la distribution d'une affiche et d'un livret d'information intitulé *La diversité, source de créativité, d'innovation et d'excellence* à tous les membres du personnel d'IC. Cette publication répond directement à la plupart des questions courantes sur l'équité en matière d'emploi et la diversité (p. ex., les avantages de la déclaration volontaire, les mesures que peuvent prendre les gestionnaires et les employés pour favoriser la diversité à IC et la définition du harcèlement).

*Arminda Serpa : (613) 954-3697*

*Industrie Canada*

### Stratégie de la diversité

Transports Canada (TC) a lancé sa Stratégie innovatrice de la diversité en octobre 2001. La Stratégie visait à amener un changement de culture au Ministère pour en faire un employeur de choix d'ici 2008. Comme première étape, un recensement sur la représentation a été effectué le 5 décembre 2001; il invitait les employés à faire une déclaration volontaire afin de faciliter la mise à jour de la banque de données. La campagne a été un franc succès, atteignant un taux de retour de 97 p. 100 et un taux de déclaration volontaire de 84 p. 100. En février 2002, la première Conférence annuelle sur la diversité s'est tenue à Vancouver et a réuni plus de 100 participants de tout le pays. Pour l'application de la stratégie, chaque région a créé un comité de la diversité, sous l'autorité du Comité national de la diversité, qui comprend des représentants des cadres supérieurs. Les régions ont embauché des conseillers en diversité pour soutenir les initiatives en matière de diversité dans tout le pays.

Une pierre angulaire de la stratégie consiste à encourager les employés à parler de diversité en milieu de travail. À cette fin, plus de 60 employés se sont portés volontaires pour suivre une formation et animer des séances de dialogue d'une demi-journée avec les employés. De plus, un



---

sondage sur le climat de diversité a été mené pour donner une indication de la façon dont la diversité est appliquée à TC. Le sondage sera refait dans quelques années pour mesurer les progrès. Une autre initiative a été l'adoption d'une déclaration sur la diversité par le Comité exécutif de gestion. Chaque employé a reçu une copie de la déclaration signée. Un site Web national sur la diversité a aussi été lancé au printemps 2003 et a rapidement été suivi par la création de sites régionaux qui sont tous interconnectés.

*Shelley Adams : (613) 991-6575*

*Transports Canada*

### **Formation à la diversité**

Le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) organise régulièrement un atelier sur l'équité en emploi et la diversité d'une durée d'une journée auquel tout son personnel doit obligatoirement assister. Il s'agit là d'une contribution positive à l'atteinte de l'objectif ultime du BST de changer sa culture organisationnelle et, par le fait même, de contribuer à changer l'ensemble de la fonction publique.

Cet atelier porte sur la notion de la diversité et sur la promotion d'un milieu de travail reflétant les diverses approches culturelles en matière de styles de travail et permet aux employés de comprendre les caractéristiques qui les différencient les uns des autres. Cet atelier vise les objectifs suivants :

- ▶ expliquer les différences entre la gestion de la diversité et l'équité en emploi en définissant les rôles et les responsabilités;
- ▶ reconnaître et éliminer les obstacles à l'emploi;
- ▶ aider à créer un milieu de travail inclusif et positif;
- ▶ élaborer des stratégies pour permettre d'intégrer les diverses approches culturelles dans le milieu de travail;
- ▶ améliorer les aptitudes à la communication interculturelle.

*Benoit Clément : (819) 997-3650*

*Bureau de la sécurité des transports du Canada*

### **Équité en matière d'emploi**

Outre les séances d'information visant à favoriser la déclaration volontaire chez les employés, Mesures Canada examine la cause de la sous-représentation des femmes dans le groupe des TI. Il y a donc lieu d'examiner les activités de recrutement actuelles, les exigences professionnelles, les pratiques de travail et les outils de sélection pour s'assurer qu'il n'existe aucun obstacle systémique injuste à l'embauche de membres des groupes désignés; de diriger une recherche

---

visant à déterminer la disponibilité de nouveaux employés éventuels grâce à l'analyse de leur taux de participation et d'obtention de diplômes des instituts techniques; d'effectuer une recherche sur le taux de recrutement des groupes désignés pour des postes similaires dans le secteur privé et dans d'autres organismes du secteur public et, en cas d'écart, de déterminer les causes ayant pu avoir une incidence négative sur la capacité de Mesures Canada de concurrencer sur le marché du travail.

*Hélène Bradbury : (613) 952-6711*

*Industrie Canada*

### **Équité en matière d'emploi et diversité**

Sécurité publique et Protection civile Canada a offert à ses employés des ateliers sur la diversité qui ont permis de sensibiliser les participants au fait que le milieu de travail presque entièrement homogène des dernières années connaît des changements. Comme les employés proviennent de différents milieux, ils amènent avec eux différentes perspectives, préférences et philosophies quant au milieu de travail, ainsi que de nouveaux défis que tous les employés doivent relever.

En plus d'une formation de sensibilisation sur la diversité, le Ministère a formé un Comité consultatif sur l'équité en matière d'emploi chargé de conseiller la sous-ministre et le Comité des ressources humaines (CRH) en ce qui concerne les questions liées à l'équité en matière d'emploi. Il aide la sous-ministre et le CRH dans leurs efforts visant à accroître le niveau de sensibilisation aux questions et aux objectifs liés à l'équité en matière d'emploi et contribue au plan d'équité en matière d'emploi du Ministère.

*Richard Arulpooranam : (613) 991-6656*

*Sécurité publique et Protection civile Canada*

### **Équité en matière d'emploi et sensibilisation à la diversité**

Comme la diversité de son effectif s'accroît, Ressources naturelles Canada (RNCan) doit examiner de plus près sa culture afin de fournir un milieu de travail permettant d'attirer, de maintenir en poste et de perfectionner tous les employés afin qu'ils puissent tous en tirer des avantages. Lorsque le milieu de travail valorise et respecte les différences individuelles, les qualités de chacun contribuent au succès de l'ensemble.

La session sur l'équité en matière d'emploi et la diversité est divisée en deux sections : la première porte sur l'équité en matière d'emploi et présente des renseignements sur les lois fédérales, la rentabilité de l'équité en matière d'emploi ainsi qu'un aperçu du plan d'action de RNCan. La deuxième section porte sur la sensibilisation à la diversité, notamment la culture, la diversité et le profil d'un milieu de travail inclusif. Cette session vise à fournir des

---

renseignements tout en encourageant la discussion sur les questions liées à l'équité et matière d'emploi et la diversité.

*Rouba Dabboussy : (613) 992-3164*

*Ressources naturelles Canada*

### **Événements spéciaux sur l'équité en matière d'emploi**

En octobre 2002, afin de souligner le Mois de l'histoire des femmes, les employés ont été invités à une présentation spéciale organisée par la seule femme membre du Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST), Madame Wendy Tadros. Elle a partagé ses expériences, présenté son autobiographie et expliqué ses choix professionnels du point de vue féminin.

En outre, une activité spéciale a été organisée dans le cadre de la Journée nationale de commémoration et d'action contre la violence faite aux femmes tenue le 6 décembre 2002. Des représentantes de Condition féminine Canada ont prononcé une allocution sur la violence faite aux femmes dans la société canadienne devant les employés du BST. Un court documentaire sur la tragédie survenue à l'École Polytechnique a été présenté et des affiches ont été posées à divers endroits afin de commémorer les victimes de cette tragédie. La présentation de ce documentaire a été suivie d'une brève discussion sur les mesures à prendre pour améliorer la culture organisationnelle au chapitre de l'équité en emploi.

*Benoit Clément : (819) 997-3650*

*Bureau de la sécurité des transports du Canada*

### **Ateliers à l'intention des cadres**

Des ateliers d'un jour intitulés « Favoriser l'équité en matière d'emploi et la diversité au sein d'Industrie Canada » ont été offerts aux gestionnaires, aux superviseurs et aux conseillers des RH de la région de la capitale nationale et des régions. On avait également invité des représentants syndicaux et des membres des quatre comités consultatifs de l'équité en matière d'emploi à participer. Les ateliers avaient pour but d'informer les superviseurs et les gestionnaires de la prescription de la loi et des exigences politiques liées à l'application des principes d'équité en matière d'emploi et de diversité, ainsi que de la responsabilité qui leur incombe de créer et de maintenir un climat de travail permettant à tous les membres du personnel d'atteindre leur plein potentiel.

*Arminda Serpa : (613) 954-3697*

*Industrie Canada*

---

## Comités

### **Comité consultatif sur les questions relatives aux femmes**

Le 6 mars, la Direction générale des ressources humaines et le Comité d'action pour les questions féminines d'Industrie Canada organisaient un déjeuner dans le but de souligner la thématique de 2003 de la Semaine internationale de la femme : « Cyberfemmes : branchées sur la révolution numérique » et profitaient de l'occasion pour présenter une pièce de théâtre (comédie dramatique) intitulée « Burnout Blues ». À la suite des deux représentations (l'une en français, l'autre en anglais), les personnes présentes ont eu l'occasion de poser des questions sur la conciliation travail-vie aux représentants du Programme d'aide aux employés.

*Johanne Vézina : (613) 954-3641*

*Industrie Canada*

### **Groupes désignés – Comités consultatifs et champions**

Certains cadres supérieurs ont été nommés champions des quatre groupes désignés de l'équité en emploi (femmes, minorités visibles, personnes handicapées et peuples autochtones). En consultation avec leurs champions respectifs, les groupes désignés ont fourni des conseils et des rétroactions sur l'élaboration des buts et des objectifs d'inclusion dans le plan ministériel d'équité en matière d'emploi, de même que diverses autres activités liées à la gestion des RH. Les groupes consultatifs ont pour tâche de cerner et de proposer des mesures correctives pour contrer les obstacles systémiques et les attitudes négatives qui briment la participation pleine et entière des membres de groupes désignés dans les ministères.

*Michel Lemire : (613) 946-7297*

*Industrie Canada*

### **Comité consultatif de l'équité en matière d'emploi**

Environnement Canada (EC) a mis sur pied un comité consultatif de l'équité en matière d'emploi qui est présidé par le champion ministériel de l'équité en emploi et regroupe le chef de l'équité en matière d'emploi et des langues officielles, le conseiller principal ministériel en équité en emploi, les coordonnateurs régionaux d'équité en emploi, les représentants de cinq réseaux (minorités visibles, peuples autochtones, personnes handicapées, jeunes, gestionnaires intermédiaires), les représentants syndicaux et le représentant des employés non syndiqués à EC. Le Comité a pour mandat de formuler des observations, des recommandations et des conseils pratiques sur les stratégies, les enjeux, les politiques et les initiatives qui lui sont présentés concernant la mise en œuvre du programme d'équité en matière d'emploi. Le Comité se réunit à

---

tous les trimestres et relève du Comité exécutif ministériel par le truchement du champion d'équité en matière d'emploi.

*Louise Traversy : (819) 997-1547*

*Environnement Canada*

### **Comité pour l'équité en matière d'emploi**

Au Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST), la présence du directeur exécutif et son rôle en tant que président du Comité pour l'équité en matière d'emploi témoignent de l'engagement véritable à changer la culture organisationnelle au BST et, par conséquent, contribue à rehausser le profil du Comité. En d'autres termes, les cadres supérieurs incarnent le leadership en ce qui concerne l'équité en emploi et la diversité au BST.

*Benoit Clément : (819) 997-3650*

*Bureau de la sécurité des transports du Canada*

### **Site Web du Comité national des employés handicapés de la fonction publique fédérale**

Pêches et Océans Canada (P&O) a fourni les ressources et le personnel requis pour concevoir la page Web principale du Comité national des employés handicapés de la fonction publique fédérale (CNEHFP). Ce site Web doit permettre au CNEHFP de communiquer avec ses deux grands groupes de clients, soit les fonctionnaires fédéraux handicapés et les hauts fonctionnaires fédéraux. Le CNEHFP utilisera également le site Web pour mener des sondages auprès des personnes inscrites sur diverses politiques et enjeux et pour recueillir des commentaires sur les rapports qu'il publie. Depuis peu, on a transféré à l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada la responsabilité de gérer ce site, qui devrait être pleinement fonctionnel dès l'automne 2004.

*Cathy Scott : (519) 677-5931*

*Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada*



---

## Prévention du harcèlement

### **Services de conseils**

L'Agence canadienne de développement international (ACDI) compte une main-d'œuvre diversifiée et éduquée, à l'image de la société canadienne. Chaque employé enrichit le milieu de travail de ses points de vue et de ses solutions uniques à divers problèmes. Parfois, le choc des opinions fait surgir de nouvelles idées mais parfois aussi, il engendre le conflit. Dans le cadre de l'initiative sur la modernisation des RH, on a incité les ministères fédéraux à appuyer leurs employés en misant sur des approches adaptées fondées sur le respect.

Les services de conseils de l'ACDI ont élaboré un projet pilote dans le but d'habiliter certains employés et de leur permettre d'agir à titre d'intervenants en milieu de travail lorsqu'ils travaillent à l'administration centrale, dans des bureaux régionaux ou dans des missions à l'étranger. Ces employés jouent un rôle actif et peuvent intervenir de façon ponctuelle et efficace pour prévenir que les choses ne s'aggravent, comme dans les cas d'abus verbal, physique ou psychologique, les cas de discrimination, de harcèlement, de toxicomanie, de comportement fautif et de problèmes liés aux valeurs et à l'éthique.

*Catherine Aubin : (819) 953-4348*

*Agence canadienne de développement international*

### **Lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement en milieu de travail**

Pour faire suite aux modifications apportées en juin 2001 à la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail* du Conseil du Trésor, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) devait revoir sa propre politique. En septembre 2002, une initiative de co-développement des relations de travail a permis de créer un groupe de travail patronal-syndical ayant pour mandat de revoir la politique actuelle de l'ACDI afin de l'harmoniser avec celle du Conseil du Trésor. Ce groupe est composé de représentants syndicaux, de membres de la direction, de membres du groupe EX moins 1 (EX feeder), de membres de La Relève, de membres de l'administration, de représentants des services aux employés et de la Section des relations de travail.

Cette activité a permis aux membres du groupe de formuler non seulement des lignes directrices en matière de harcèlement mais également de souligner leurs préoccupations à l'égard de l'application de la politique actuelle et de proposer des recommandations et donner des pistes de solutions pour une meilleure compréhension en matière de harcèlement. La présence des membres de la Section des relations de travail qui agissent à la fois comme facilitateurs et experts, a aidé à favoriser les échanges et les discussions.

---

La diversité ainsi que des expériences de travail variées ont apporté une valeur ajoutée et ont enrichi les discussions tout en contribuant à l'élaboration du document.

Le point de vue de chaque participant a été fondamental, et chacun a participé activement au succès de l'élaboration du produit.

Un climat de confiance a permis d'atteindre un consensus, et ce, à chaque étape avant de passer à la suivante. Ce projet fondé sur le co-développement, privilégie l'adoption d'un document et permet d'en faciliter la promotion.

*Nathalie St-Onge : (819) 997-6640  
Agence canadienne de développement international*

### **Prévention du harcèlement**

Industrie Canada a conclu une entente touchant la prestation de services avec le Centre fédéral de gestion de conflits en milieu de travail, de manière à permettre aux employés du Ministère de s'adresser en toute confidentialité au Centre pour obtenir des conseils. Le Centre offre également des services de médiation et de règlement des différends. Cette approche a pour but de régler les conflits de façon rapide, efficace et informelle. Elle peut toutefois entraîner la tenue d'une enquête officielle au nom du Ministère, si une demande est formulée en ce sens. De plus, le Centre offre des services de formation et d'information pour sensibiliser les employés au problème du harcèlement et à d'autres modes de règlement des différends, et pour leur fournir des lignes de conduite acceptables en vue d'éviter qu'un conflit ne s'aggrave lorsqu'on soupçonne un cas de harcèlement.

*David Smith : (613) 952-6096  
Industrie Canada*

### **Protecteur des employés**

En 2002, la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) mettait sur pied une fonction de protecteur des employés. Ce dernier offre à tous les membres du personnel un soutien confidentiel, impartial et informel pour les aider à traiter les enjeux liés au milieu de travail. Ces enjeux peuvent aller des pratiques ou procédures injustes, au comportement d'autres membres du personnel en passant par les questions d'éthique. Les services du protecteur des employés offrent une solution de rechange aux mécanismes officiels tels que les griefs, les appels et les plaintes.

*Ginette Danis : (613) 947-0825  
Commission de la fonction publique du Canada*



---

## **Prévention du harcèlement en milieu de travail**

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) maintient son objectif de tolérance zéro en matière de harcèlement et de discrimination. La CFP a reçu très peu de plaintes officielles ces dernières années, mais elle continue néanmoins à adopter une attitude proactive pour la prévention du harcèlement en milieu de travail. De fait, depuis l'automne 1999, plusieurs initiatives ont été mises de l'avant. Un coordonnateur ministériel a été officiellement nommé; il relève directement du président ou des gestionnaires délégués, en ce qui concerne les plaintes. Une politique ministérielle a été élaborée en tenant compte de la nouvelle politique du Conseil du Trésor publiée en juin 2001. Des séances de sensibilisation sont offertes sur une base régulière.

*Helen Lacroix : (613) 992-7186*

*Commission de la fonction publique du Canada*



---

## Planification des ressources humaines

### **Gestion des ressources humaines axée sur les compétences**

La Commission de l'immigration et du statut de réfugié (CISR) a choisi d'adopter une approche de la gestion des RH axée sur les compétences. Cette approche l'aidera à être plus proactive lorsqu'il s'agit de planifier et de répondre aux besoins stratégiques de l'organisme et d'améliorer la prestation de services grâce à des processus remaniés axés sur les compétences.

À cette fin, la CISR a commencé à élaborer une architecture et une stratégie d'établissement des profils axés sur les compétences pour deux groupes : les commissaires de la Section de l'immigration et les agents de protection des réfugiés. Les profils de ces postes seront bientôt validés et des outils d'auto-évaluation seront élaborés afin d'aider les employés à évaluer leurs compétences et leur degré d'aptitude, dans le contexte d'un cadre global de perfectionnement professionnel. Viendront s'ajouter un planificateur de perfectionnement et un catalogue d'activités d'apprentissage qui aideront les employés à préparer un plan d'action pour améliorer leurs compétences et suivre leurs progrès pendant toute l'année. Le document sera mis à jour périodiquement et évoluera avec l'organisation.

La CISR s'est engagée à implanter un système de gestion des RH axé sur les compétences faisant partie d'un cadre global des RH intégré. Le projet se déroulera sur une période de trois ans.

*Michelle Montserin : 943-1359*

*Commission de l'immigration et du statut de réfugié*

### **Capacité d'analyse démographique**

Le projet consiste à automatiser la production de rapports statistiques, provenant de sources variées en un seul document facile à lire. Ce projet est une solution à la problématique de la production, de la vérification et de l'analyse de multiples rapports qui sont normalement nécessaire afin de procéder à une analyse démographique complète. De cette façon, un minimum de manipulation de données est nécessaire, accélérant ainsi l'analyse nécessaire à la production du rapport démographique de Patrimoine canadien et des plans d'affaires des directions ministérielles.

*Ginette Cripwell : (819) 997-6933*

*Patrimoine canadien*

### **Planification des ressources humaines**

La Direction générale de la prestation des services en ressources humaines de Développement social Canada a développé le *Carnet de route des gestionnaires sur la planification des RH* dans le but d'amener les gestionnaires à mieux connaître le profil démographique de leurs employés, à

---

prévoir leurs besoins au chapitre des RH, à élaborer des stratégies de RH pour anticiper les conséquences d'un milieu en évolution et à adopter des mesures opportunes capables de les amener à concrétiser des décisions stratégiques prises à l'échelle ministérielle. Le Carnet de route comprend un processus étape par étape ainsi que des tableaux utiles sur les sujets suivant : la collecte de données, l'analyse de l'environnement, l'analyse des compétences et des capacités, la collecte de données sur l'employé, l'apprentissage et le perfectionnement; tous sont conçus pour guider les gestionnaires à chaque étape pour progresser vers le but : d'avoir les bonnes personnes, dans les bons postes, au bon moment et à un coût raisonnable!

*Lyse St-Jacques-Ayoub : (819) 953-3419*

*Développement social Canada*

### **Planification des ressources humaines**

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) croit qu'une gestion stratégique des RH comprend l'intégration de la planification des RH au processus de planification des activités. À titre d'organisme, la CFP privilégie une approche de planification des RH impliquant la participation active de tous les gestionnaires en vue d'identifier leurs enjeux en matière de RH et d'élaborer des solutions appropriées. Pour ce faire, elle a créé un questionnaire visant à identifier les enjeux en matière de RH pouvant avoir une incidence sur la capacité de chaque gestionnaire de livrer son plan opérationnel dans le respect des valeurs et de la vision organisationnelles.

L'approche préconisée par la CFP mise sur la précieuse contribution de ses experts en RH (dotation, counselling de carrière, relations de travail, équité et diversité, apprentissage, classification, langues officielles, gestion du changement, etc.) pour examiner les enjeux et les solutions propres à leurs domaines d'expertise respectifs, ainsi qu'évaluer et cerner les conséquences potentielles sur l'organisme (gestion du risque) et la faisabilité des solutions. De cette façon, il est possible d'évaluer la capacité de l'organisme de répondre à chaque type d'enjeux dans l'immédiat, de même que la mesure dans laquelle la CFP pourra exercer un contrôle sur l'occurrence de ces mêmes enjeux à l'avenir.

Au début de chaque cycle de planification, une analyse environnementale permet d'établir les priorités stratégiques de l'organisme dont le nouveau plan d'activités découlera. L'approche de planification des RH de la CFP permet de préciser les priorités stratégiques de RH émanant de l'analyse environnementale, d'intégrer les solutions retenues au plan d'activités de l'organisme ou aux plans opérationnels des gestionnaires, de préciser les engagements en matière de saine gestion des RH dans les accords d'imputabilité et d'assurer un suivi approprié par l'entremise des rapports trimestriels sur le plan d'activités et des évaluations de rendement des cadres.

*Pascale Bourque : (613) 995-2760*

*Commission de la fonction publique du Canada*

---

## **L'outil pour la planification et le contrôle des RH**

L'unité des RH de la Direction générale des programmes d'investissement de la personne du Développement social Canada a élaboré l'outil SMART (Staffing Management Activity Report and Tracking tool) pour recueillir des renseignements et des statistiques sur les RH, générer les rapports dont ont besoin les gestionnaires et les professionnels des RH et contrôler la charge de travail qui incombe à l'unité de RH. La Direction générale de la prestation des services en ressources humaines a récemment mis en application cet outil dans toutes les directions générales de l'administration centrale dans le cadre de la planification des RH.

*Lyse St-Jacques-Ayoub : (819) 953-3419  
Développement social Canada*

## **Outils et modèles de planification**

Patrimoine canadien prépare une trousse d'outils afin d'aider les gestionnaires à dresser un plan de RH. Ces plans s'intégreront au plan d'affaires annuels des directions générales. Entre autres, les outils et modèles permettent de :

- ▶ déterminer les besoins en matière de RH afin de mieux atteindre les objectifs d'affaires;
- ▶ promouvoir une approche proactive à l'égard de la gestion des RH et du milieu de travail;
- ▶ favoriser l'atteinte des objectifs d'équité en matière d'emploi et de Faire place au changement;
- ▶ réduire possiblement le temps et les coûts associés aux activités de ressource à venir;
- ▶ cerner les occasions de mener des processus de dotation communs.

*Ginette Cripwell : (819) 997-6933  
Patrimoine canadien*

## **Outils en direct**

Les Ressources humaines de Transports Canada (TC) ont conçu plusieurs nouveaux outils libre-service disponibles en direct à l'intention des gestionnaires et des professionnels des RH.

Pour la première fois, les gestionnaires peuvent maintenant accéder électroniquement à leurs propres organigrammes : une image en couleur contenant de nombreux renseignements utiles sur le poste et l'employé (c.-à-d. titre du poste, numéro, groupe et niveau, durée des fonctions [période déterminée ou période indéterminée], nom de l'employé [à titre effectif ou à titre intérimaire], rapports hiérarchiques, niveau de sécurité, profil linguistique du poste). Les informations contenues dans les organigrammes sont quotidiennement mises à jour à partir du Système intégré du personnel de Transports Canada (SIPT).

---

De plus, le site Web de la classification est personnalisé et contient des renseignements, des politiques et des outils utiles sur la classification pour les employés, les gestionnaires et les professionnels des RH.

*George Mitsou: (613) 990 5557*

*Transports Canada*

---

## Modernisation de la gestion des ressources humaines

### **Comité de modernisation de la gestion des RH**

Le Bureau fédéral d'examen des évaluations environnementales a mis en place un comité interne de modernisation de la gestion des RH, qui comprend des représentants de tous les secteurs. Ce comité, qui participe aux initiatives du gouvernement pour améliorer la gestion des RH a pour tâche d'intensifier les progrès du Bureau en tenant compte des résultats du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux. Il a pour but de faire des recommandations au Comité des ressources humaines afin de moderniser les pratiques de la gestion des RH, faisant ainsi du Bureau un lieu de travail encore plus agréable. Le Comité a mis en œuvre des initiatives dans le cadre de six thèmes principaux, notamment la fierté et la reconnaissance, un milieu de travail sain, l'amélioration de la technologie du lieu de travail, le partage de l'information, l'apprentissage et la gestion fondée sur les résultats.

*Theresa McEwen : (819) 957-0344*

*Bureau fédéral d'examen des évaluations environnementales*





---

## Relations professionnelles

### **Lignes directrices ministérielles sur les heures supplémentaires**

Les lignes directrices ministérielles sur les heures supplémentaires sont entrées en vigueur en 2002 afin de fournir aux gestionnaires et aux employés un guide d'interprétation pour améliorer l'administration des heures supplémentaires au sein d'Environnement Canada. Elles décrivent des pratiques exemplaires et fournissent des conseils sur la façon de gérer efficacement les heures supplémentaires en tenant dûment compte des exigences des conventions collectives ainsi que des besoins d'uniformité, d'équité et de souplesse.

*Doug German : (780) 951-8703*

*Environnement Canada*

### **Groupe de travail ministériel patronal-syndical**

Un groupe de travail a été formé pour examiner la manière dont sont actuellement appliquées les dispositions des conventions collectives en matière de « disponibilité et rappel au travail » au sein du Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) et pour proposer un cadre d'application interne. La création de ce groupe de travail est la première d'une série d'initiatives du BST en vue de créer un milieu de travail propice à la participation des employés dans le processus décisionnel et à l'établissement de rapports consultatifs avec les syndicats en place au BST.

*Benoit Clément : (819) 997-3650*

*Bureau de la sécurité des transports du Canada*

### **Cadre d'élaboration conjointe syndical-patronal**

Le 26 septembre 2002, Industrie Canada (IC) inaugurerait un nouveau cadre consultatif syndical-patronal mis au point en partenariat avec les cinq agents négociateurs qui représentent les employés d'IC. Ce cadre comprenait un comité directeur national composé de représentants syndicaux et de représentants patronaux. Il prévoyait l'établissement de sous-comités mixtes d'élaboration conjointe chargés d'examiner divers points d'intérêt et d'élaborer conjointement des politiques sur les RH et des programmes modernes au sein d'IC. Cette mesure visait également à favoriser l'adoption de solutions communes pour régler de manière efficace et efficace divers problèmes syndicaux-patronaux en misant sur les valeurs éprouvées de la confiance, de l'honnêteté, du respect mutuel et de la transparence.

*Nicole Cusson : (613) 954-3647*

*Industrie Canada*

---

## **Centre d'expertise des relations de travail**

Pêches et Océans Canada (P&O) travaille à la création d'un centre d'expertise (CE) des relations de travail (RT) afin d'effectuer une coordination nationale et une répartition des priorités des RT ainsi que de veiller à l'uniformité des avis et des interprétations. Le CE vise à établir une approche plus stratégique pour traiter des questions liées aux relations de travail systémiques et à la formation pertinente, ainsi qu'à aider P&O à se préparer aux conséquences des lois sur la modernisation des RH à l'échelle du gouvernement. Le CE sera constitué de professionnels régionaux des RT et d'un bureau national ayant des responsabilités plus étendues. En plus de surveiller les opérations nationales des RT, le bureau de RT ministériel se concentrera sur les politiques en matière des RT, sur une participation plus active envers la négociation collective, sur la formation et l'éducation nationale, sur l'amélioration des relations patronale-syndicale et sur le rapport et l'analyse des enjeux ministériels nationaux clés. Le bureau national maintiendra également la responsabilité quant aux enjeux clés à l'harcèlement et aux droits de la personne, les exclusions ainsi que les désignations de sûreté et de sécurité. On s'attend à ce que le CE soit doté d'ici avril 2004, et que la transition soit achevée d'ici la fin septembre 2004.

*Joe Grebenc : (613) 991-0116*

*Pêches et Océans Canada*

---

## Leadership

### **Comité des ressources humaines**

Le Comité des ressources humaines de Transports Canada (CRHTC), sous l'autorité de l'équipe de la haute direction du Ministère, agit comme organe consultatif sur les questions émergentes en matière de gestion des RH, qui sont stratégiques et concernent l'ensemble du Ministère.

L'engagement de la haute direction en ce qui concerne les RH est démontré par le fait que le Comité est coprésidé par un sous-ministre adjoint opérationnel et un directeur général régional.

Le Comité se compose de cadres supérieurs de toutes les régions et des groupes opérationnels à l'administration centrale.

*Brenda Marchbank : (613) 998-5786*

*Transports Canada*

### **Champion du leadership**

Transports Canada compte maintenant un champion du leadership; il s'agit d'un membre du Comité de la haute direction du Ministère.

Les gestionnaires de la région des Prairies et du Nord ont déterminé quatre compétences qu'ils devaient améliorer : l'encadrement des employés; la demande de rétroaction par des gestionnaires sur leur rendement; la gestion proactive de la conciliation travail-vie personnelle pour les employés; la communication descendante sur les grands enjeux du Ministère.

La région des Prairies et du Nord se penche actuellement sur ces domaines. Par exemple, l'élaboration d'une séance « d'encadrement du coach » à l'intention des gestionnaires ainsi que la publication d'un bulletin électronique régulier sur des questions régionales et nationales pour le personnel.

*Mark Conrad : (204) 984-8123*

*Transports Canada*

### **Perfectionnement des compétences en leadership**

En raison des tendances démographiques qui se dessinent et de l'importance accrue du savoir dans l'économie et la société, la Défense nationale (DN) doit centrer ses efforts sur le perfectionnement des compétences en leadership de son effectif afin de continuer à attirer et à maintenir en poste du personnel qualifié. En effet, le leadership constitue une compétence de base au sein de la fonction publique et doit être perfectionné à tous les niveaux du Ministère pour assurer une planification efficace de la relève et une prestation de services de qualité aux citoyens canadiens.

---

Afin d'encourager le perfectionnement des compétences en leadership de tout l'effectif, le directeur général, Apprentissage et perfectionnement professionnel, de la DN est en train de concevoir et d'élaborer, en partenariat avec le Centre canadien de gestion et l'Académie canadienne de la Défense, un programme de leadership à l'intention des employés civils. La dernière phase de la mise en œuvre comprend 24 activités (cours et apprentissage en ligne) et programmes d'apprentissage (encadrement et mentorat) fondés sur les thèmes suivants : le leadership et soi, le leadership et les gens, le leadership et le travail, le leadership et le changement et, finalement, le leadership et l'organisation.

La DN continuera d'intégrer son approche de perfectionnement et d'apprentissage des compétences en leadership en liant formellement les activités d'apprentissage officielles (cours, programmes établis) et non officielles (encadrement, mentorat et affectation enrichie) à la mise en œuvre de processus administratifs tels que la gestion axée sur les compétences et la planification de la relève. La DN poursuivra également le développement des capacités d'apprentissage continue au moyen de plans d'apprentissage destinés aux employés et de projets tels que le Réseau d'apprentissage de la Défense. Ces efforts stimuleront et maintiendront le leadership à tous les niveaux du Ministère.

*Stéphanie Poliquin : (613) 996-5028*  
*Défense nationale*

### **Réunion annuelle des superviseurs**

La Direction générale de réglementation des radiocommunications et de la radiodiffusion d'Industrie Canada organise chaque année une réunion de superviseurs pour leur permettre d'examiner ensemble une série de difficultés et de solutions communes. Elle a également établi un réseau de superviseurs afin de faciliter l'organisation d'activités axées sur ces derniers.

*Jan Skora : (613) 990-4817*  
*Industrie Canada*

---

## Langues officielles

### **Lignes directrices administratives pour l'inscription et le règlement de plaintes concernant les langues officielles**

Industrie Canada a produit le document *Lignes directrices administratives pour l'inscription et le règlement des plaintes concernant les langues officielles* pour faciliter la tenue des enquêtes et le règlement des plaintes d'employés ou du public relatives aux langues officielles à l'échelle du Ministère. Ces lignes directrices visent à confier plus de responsabilités directes aux gestionnaires, qui sont les mieux placés pour enquêter sur une plainte, pour régler le problème et pour définir les mesures correctives nécessaires afin d'éviter qu'une situation ne se reproduise.

*Cindy Sullivan : (613) 941-9423*

*Industrie Canada*

### **Compétences bilingues**

La Direction générale des technologies de l'information et des communications d'Industrie Canada a fait du vendredi une journée spéciale où tous les membres du personnel sont invités à communiquer entre eux en français. Avec l'accord des participants, les réunions se déroulent en français et toutes les conversations courantes ont lieu en français. Une telle approche donne l'occasion aux employés d'améliorer leur niveau de bilinguisme dans un climat de travail qui, pourrait mener à de nouvelles possibilités d'avancement professionnel.

*Margo Morin : (613) 990-4238*

*Industrie Canada*

### **Finissants du programme de formation linguistique**

Le champion des langues officielles remet aux finissants du programme de formation linguistique un certificat de reconnaissance ainsi qu'une trousse de renseignements utiles, un dictionnaire analogique et une lettre de félicitations.

*Michèle Carrière : (902) 566-8397*

*Anciens Combattants Canada*

### **Mentorat linguistique**

Le programme de mentorat linguistique mis sur pied dans la région de la capitale nationale a pour but d'aider les employés anglophones et francophones à s'exprimer plus facilement dans leur langue seconde et à perfectionner leurs habiletés langagières.

Jusqu'à maintenant, 32 employés ont bénéficié de ce partenariat volontaire entre des employés désireux d'apprendre et des employés désireux de les aider, de les appuyer et de leur enseigner.

---

Un tel projet aide les partenaires à mieux comprendre et apprécier les deux cultures, à renforcer les liens entre des employés qui n'auraient autrement pas l'occasion d'interagir régulièrement et, en bout de ligne, à améliorer la capacité linguistique d'Industrie Canada de bien desservir les clients d'expression française et anglaise. Puisque cette initiative suscite un intérêt croissant au sein du Ministère, le défi consiste à trouver des mentors pour s'occuper du nombre grandissant de protégés et à examiner la possibilité d'élargir le projet à d'autres régions.

*Régina Gnahoué : (613) 954-5260*

*Industrie Canada*

### **Cadre régissant la revue des profils linguistiques**

Le cadre de gestion régissant la revue des profils linguistiques à Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) confirme entre autres, l'engagement du Ministère de veiller à ce que ses politiques et programmes favorisent la reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne. Pour ce faire, CIC entend revoir les profils linguistiques de ses postes pour satisfaire aux exigences linguistiques statutaires et prendre des mesures additionnelles pour renforcer sa capacité linguistique et optimiser l'utilisation des deux langues officielles.

*Anne-Marie Giannetti : (613) 941-7744*

*Citoyenneté et Immigration Canada*

### **Cadre régissant la formation linguistique**

Le cadre de gestion régissant la formation linguistique à Citoyenneté et Immigration Canada réitère l'engagement du Ministère à créer un milieu de travail propice à l'utilisation des deux langues officielles et à offrir à ses clients et employés un service bilingue de qualité égale. Pour ce faire, le Ministère rendra la formation linguistique plus facilement accessible aux employés, au cours des trois prochaines années, et mettra en place des mesures pour assurer le maintien de la seconde langue officielle. Ce cadre fournira aux employés des occasions exceptionnelles d'améliorer leurs connaissances de leur langue seconde.

*Line Noreau : (613) 952-5242*

*Citoyenneté et Immigration Canada*

### **Langues officielles**

Sécurité publique et Protection civile Canada a adopté une approche en matière de formation linguistique interne qui reconnaît l'importance du bilinguisme dans le contexte de la gestion de carrière et du perfectionnement. Cette approche est conforme aux exigences énoncées dans la *Loi sur les langues officielles*. La formation linguistique interne (un à un) est actuellement offerte à tous les employés qui veulent y participer (une heure par semaine), et ce, peu importe le profil linguistique de leur poste actuel.

---

De plus, au cours des mois d'été, on encourage les étudiants à participer aux séances de formation de groupe en langue seconde.

En plus des cours de langue internes, le Ministère a formé un Comité consultatif sur les langues officielles qui a pour tâche de donner son avis et de conseiller la sous-ministre et le Comité des ressources humaines (CRH) au sujet de ses activités conçues pour atteindre les objectifs et respecter les obligations touchant les langues officielles.

De plus, le Comité :

- ▶ aide la sous-ministre et le CRH à s'assurer que le Ministère tient compte de ses objectifs en matière des langues officielles et qu'il réagit aux problèmes qui se posent dans ce domaine;
- ▶ conseille et appui la sous-ministre et le CRH en ce qui concerne les questions liées à la mise en œuvre de la *Loi sur les langues officielles*;
- ▶ examine le rapport ministériel sur les langues officielles et présente ses observations à ce sujet.

*Richard Arulpooranam : (613) 991-6656*  
*Sécurité publique et Protection civile Canada*

### **Entente de collaboration en matière de langues officielles**

Une entente de collaboration en matière de langues officielles a été ratifiée le 18 mars 2003 entre la Commissaire aux langues officielles et le sous-ministre de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC). L'entente décrit des mécanismes que CIC et le Commissariat aux langues officielles ont mutuellement convenu d'employer pour traiter les plaintes en matière de langues officielles et d'appuyer le Programme des langues officielles. Elle assure une communication directe entre les différents intervenants pour optimiser le processus de traitement des plaintes, tout en confirmant l'imputabilité des gestionnaires exécutifs de CIC. L'entente vient clarifier les rôles et les responsabilités des différents intervenants participant à l'enquête et à la résolution des plaintes et fournit aux parties des procédures à suivre pour le traitement des plaintes.

*Anne-Marie Cianetti : (613) 941-7744*  
*Citoyenneté et Immigration Canada*

### **Manuel de référence sur les langues officielles**

Industrie Canada (IC) a préparé un manuel de référence sur les langues officielles qui sert à renseigner les employés et les gestionnaires sur les différentes parties de la *Loi sur les langues officielles* et sur les politiques relatives à la communication et au service au public, à la langue de travail, à la participation des Canadiens anglophones et francophones aux institutions fédérales,

---

ainsi qu'à la mise en valeur des communautés minoritaires de langue française et de langue anglaise, afin que le véritable esprit de la *Loi sur les langues officielles* soit respecté à IC.

Ce projet est fondamental pour assurer le respect en milieu de travail et il contribue à améliorer le sentiment général de bien-être en milieu de travail.

*Cindy Sullivan : (613) 941-9423*

*Industrie Canada*

### **Stratégie en matière de langues officielles**

La Stratégie en matière de langues officielles élaborée à l'intention de la Région internationale a été mise en pratique. Tous les nouveaux employés FS doivent être bilingues et posséder un niveau de compétence CCC. Les candidats doivent dorénavant posséder les compétences linguistiques requises, avant d'obtenir une affectation ou une promotion. Cette stratégie fournira aux gestionnaires l'assistance nécessaire pour déterminer les besoins en formation et être mieux préparés à satisfaire aux exigences futures de l'ensemble des compétences requises.

*Barbara Diener : (613) 957-6968*

*Citoyenneté et Immigration Canada*

### **Site sur les langues officielles**

Le site intranet d'Anciens Combattants Canada sur les langues officielles offre des renseignements sur la langue de travail et la langue de communication avec le public. Ce site donne aussi aux employés et aux gestionnaires accès à l'outil d'évaluation de la langue seconde et à des conseils sur les messages téléphoniques, l'offre visuelle, le déroulement de réunions dans les deux langues et les services de traduction. On y trouve également des liens à d'autres sites utiles comme ceux de Patrimoine canadien et du Commissariat aux langues officielles.

*Hélène Hupé : (902) 566-8404*

*Anciens Combattants Canada*

### **Affiche**

Une nouvelle affiche pour Transports Canada (TC) a été conçue et apposée dans toutes les salles de réunion de la Tour C de la région de la capitale nationale pour encourager les employés à s'exprimer dans la langue de leur choix. Trois outils promotionnels du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *La pièce à succès – La présidence des réunions bilingues*, *La présidence des réunions* et *Prendre la parole*, sont disponibles dans chaque salle de réunion. En outre, une copie de *La pièce à succès – La présidence des réunions bilingues* a aussi été envoyée aux gestionnaires intermédiaires de la région de la capitale nationale pour leur rappeler leur



---

obligation de créer un climat où les participants se sentent à l'aise d'utiliser la langue officielle de leur choix.

Une brochure intitulée *Langues officielles – Une simple question de respect* sera distribuée aux employés en octobre 2003. Elle résume les obligations en matière de langues officielles en ce qui concerne le droit des clients de TC, des collègues et du public d'être servis dans la langue officielle de leur choix. Elle décrit aussi les droits des employés à titre de fonctionnaires et d'employés de TC.

*Francine Charbonneau : (613) 990-5690*  
*Transports Canada*

### **Publication**

La publication « Recueil de bonnes pratiques – Les langues officielles... c'est une question de respect » est une compilation d'initiatives provenant de nombreuses institutions fédérales. Ce recueil couvre des thèmes d'une portée plus large que celle des ressources humaines puisque le Programme des langues officielles touche aussi d'autres aspects, tels le service au public, etc. Ces initiatives peuvent toutefois être adaptées aux besoins d'autres institutions ou aider à en concevoir de nouvelles initiatives.

*Bernadette Larrue (613) 952-2866*  
*Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada*

### **Projet pilote d'un système de gestion de qualité – langues officielles**

Un projet pilote du système de gestion de qualité a été mis en place dans le but d'améliorer le respect de la langue de travail entre l'administration centrale et la région du Québec. Échelonné sur une période de trois ans, ce projet vise à améliorer la qualité des communications bilingues entre la région du Québec et l'administration centrale et de créer un milieu propice à l'usage des deux langues officielles. Citoyenneté et Immigration Canada compte promouvoir cette initiative à l'intérieur de la fonction publique en partageant ces avantages avec d'autres ministères et organismes.

*Daniel St-Arnaud : (514) 283-5978*  
*Citoyenneté et Immigration Canada*



---

## Orientation

### Général

#### **Apprentissage en ligne – TC en bref et Orientation en bref**

Transports Canada (TC) a élaboré des outils articulés sur le Web, *TC en bref* et *Orientation en bref*, pour fournir aux employés et aux gestionnaires une orientation permanente et juste-à-temps au Ministère et pour répondre aux principales questions des employés. Les employés et les gestionnaires accèdent à ces outils Web directement à partir de leur ordinateur en cliquant sur les boutons *Coin de l'employé* et *Boîte à outils du gestionnaire*. Une boîte à outils innovatrice, qui sera bientôt lancée, mettra également en valeur les nouvelles initiatives ministérielles. Les employés de partout au pays pourront y avoir accès à partir de leur ordinateur ou d'un CD-ROM (dans les régions éloignées).

*Tracey Smith : (613) 991-2211*

*Transports Canada*

#### **Guide de l'employé**

Mesures Canada a élaboré un guide de l'employé qui fournit un aperçu de l'organisme, son énoncé de mission et ses valeurs ainsi que ses attentes à l'égard de ses employés. Ce guide constitue une bonne source d'information sur les services internes comme la passation de marchés et l'approvisionnement, les services comptables, la gestion des installations, la gestion des dossiers, en plus de contenir les résumés des politiques, des procédures et des programmes de l'organisme en matière de RH. Le guide a été lancé en avril 2003 pour donner suite aux préoccupations des employés énoncées dans une étude sur le milieu de travail effectuée par l'organisme en 2000.

*Coleen Burningham : (613) 952-2631*

*Industrie Canada*

#### **Site d'orientation des employés**

Un site intranet national d'orientation pour les employés a été lancé en novembre 2002. Il intègre du contenu national, des composantes régionales et des liens à d'autres sources d'information ministérielle. On y trouve des renseignements à l'intention des nouveaux employés afin de faciliter leur intégration à l'organisation et de les aider à mieux comprendre la vision, le mandat, la mission et les activités d'Environnement Canada (EC). Le site offre aussi aux superviseurs un guide sur la façon d'accueillir les nouveaux employés ainsi que des conseils pour ceux qui sont responsables de mener des séances d'orientation. Ce site peut aussi s'avérer une ressource précieuse pour les employés actuels qui veulent mieux connaître le Ministère ou trouver des renseignements généraux à son sujet. Le site d'orientation est accompagné d'une vidéo qui illustre la diversité des travaux effectués à EC au moyen de témoignages fournis par des employés dans l'ensemble du pays. Cette vidéo peut également servir à des fins de recrutement.

*Jovette Champagne : (819) 997-6735*

*Environnement Canada*

---

## Programmes

### **Programme d'orientation ministériel pour les nouveaux employés civils**

En avril 2003, la Défense nationale (DN) a lancé un nouveau programme d'orientation qui vise à accueillir les nouveaux employés civils et à les intégrer le plus rapidement possible à leur milieu. Ce programme vise également à améliorer l'apprentissage, la motivation, la productivité, la satisfaction et le maintien en poste des nouveaux employés et à leur faire comprendre le rôle qu'ils jouent au sein de la DN. Comme l'orientation n'est pas une activité ponctuelle mais bien un processus continu, la DN a élaboré un programme à étapes multiples comprenant des responsabilités pour les gestionnaires ou superviseurs et les employés. Voici les cinq étapes du programme : étape préalable à l'arrivée, orientation à l'unité de travail, encadrement, séance officielle d'orientation et évaluation.

Les employés reçoivent une trousse d'orientation et suivent une séance d'orientation sur le site intranet ainsi qu'une séance d'orientation d'une journée offerte à divers endroits au pays. Le programme comprend également une séance de formation de deux heures à l'intention des gestionnaires ainsi qu'un guide expliquant le rôle des gestionnaires et des superviseurs dans l'orientation des nouveaux employés.

*Stéphanie Poliquin : (613) 996-5028*  
*Défense nationale*

### **Programme de survie**

Le Programme de survie a été créé dans le cadre du volet « Améliorer le milieu de travail » du Programme relatif aux employés et au milieu de travail (PREMT) du Secteur de l'agent principal de l'information (SAPI). Il vise à fournir aux gestionnaires, aux « sauveteurs » et aux conseillers des directions générales de l'information pour accueillir les nouveaux employés du SAPI et pour fournir à ces derniers un point d'accès unique à l'information opérationnelle dont ils ont besoin. Le Programme vise à faire en sorte que les nouveaux employés se sentent plus à l'aise au sein de l'organisation, de les orienter au sein du Secteur, de contribuer à les renforcer dans leur décision d'avoir choisi de travailler au SAPI et de promouvoir le recrutement continu. Cette initiative a été lancée à l'échelle du SAPI en avril 2003 et a été accueillie favorablement. Deux volontaires de chacune des directions générales agissent à titre de conseillers auprès de leur direction générale, et d'autres volontaires jouent le rôle de « sauveteurs ». Une série de documents et de guides ont été mis au point pour la gestion du programme (p. ex., le Guide principal du Programme de survie, le Guide des compétences en sauvetage à l'intention des sauveteurs du SAPI, le Guide destiné aux conseillers de la Direction générale et le Guide destiné aux gestionnaires des nouveaux employés). L'un des volets du Programme de survie est l'« Initiative d'orientation des nouveaux employés ». Dans le cadre du programme, on rédige un paragraphe présentant le

---

nouvel employé, on prend une photo de ce dernier, et on transmet ces documents par courrier électronique à tous les employés du secteur concerné. Un site Web de survie est également disponible et contient tous les renseignements nécessaires aux nouveaux employés.

*Miram Trudeau : (613) 946-6086*

*Industrie Canada*

## **Programme d'orientation**

L'Office de la priorité intellectuelle du Canada (OPIC) a élaboré un programme d'orientation destiné à tous les nouveaux employés. Le programme est accessible sur le Web et fournit aux gestionnaires un guide d'orientation et une liste de contrôle ainsi qu'un guide pour les employés. Tous les nouveaux employés reçoivent une épinglette de l'OPIC et sont présentés dans le cadre d'une séance « d'accueil » avec le comité exécutif de l'OPIC au début de chaque mois. Chaque nouvel employé reçoit un courriel de « bienvenue » du directeur général à sa première journée de travail et une lettre personnalisée de bienvenue de son directeur. L'initiative a vu le jour en réponse au programme de recrutement intensif de l'OPIC et pour donner suite aux questions soulevées dans les Sondages de 1999 et de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux.

*Audrey Sullivan : (819) 956-2998*

*Industrie Canada*

## **Programme d'orientation**

### *Message de bienvenue de la sous-ministre et orientation en ligne*

Lorsque de nouveaux employés entrent dans leur système pour la première fois, ils reçoivent un message de bienvenue de la sous-ministre dans lequel on les invite à consulter le site Web d'orientation des employés du Ministère.

Grâce à ce site d'« accès à guichet unique » comme source d'information, le site Web d'« orientation des employés » aide les nouveaux employés à mieux connaître le Ministère et leur permet d'acquérir plus facilement des connaissances de base sur les procédures administratives. Le site d'orientation offre également une section Foire aux questions comprenant des questions fréquemment posées sur les activités et les procédures ministérielles.

### *Guide d'orientation de l'employé*

Le *Guide d'orientation de l'employé*, conçu pour répondre aux questions immédiates sur Sécurité publique et Protection civile Canada, est une source de renseignements qui permet aux employés d'en apprendre davantage sur le Ministère. Le guide contient des renseignements généraux sur le portefeuille de Sécurité publique et Protection civile Canada ainsi que sur les droits et les obligations des employés du gouvernement fédéral. Bien que ce document vise principalement les employés occupant un poste à temps plein d'une durée indéterminée, la

---

plupart des renseignements s'appliquent également aux employés nommés pour une période déterminée, aux employés à temps partiel, aux étudiants salariés et aux employés occasionnels.

### *Séance d'orientation*

La séance d'orientation représente la partie « salle de réunion » du Programme d'orientation. Elle a lieu tous les trois mois et permet aux nouveaux employés d'en apprendre davantage sur les programmes et les services dont ils peuvent profiter (programme de mentorat, base de données sur les compétences et la formation, programmes de formation de base, etc.), de créer un réseau de collègues et de rencontrer les cadres supérieurs.

### *Calendrier d'apprentissage et activités d'apprentissage*

Sécurité publique et Protection civile Canada s'est engagé à fournir un milieu de travail qui encourage les employés à acquérir des compétences et des connaissances nouvelles et qui leur offre la possibilité de le faire. C'est la raison pour laquelle le Ministère a procédé au lancement de son calendrier des activités d'apprentissage pour la saison hivernale 2003 dans lequel on annonce des événements visant à aider les employés à se préparer à faire face aux défis qu'ils doivent relever aujourd'hui et auxquels ils feront face demain (p. ex. valeurs et éthique, diversité, élaboration de politiques, rédaction de documentation et de notes documentaires, entre autres).

En outre, le Ministère encourage ses employés à participer à des activités d'apprentissage sur les organismes du portefeuille et à des visites de ces derniers qui les aideront à comprendre la mission, la structure et les activités des cinq organismes du portefeuille (la Gendarmerie royale du Canada, Service correctionnel Canada, le Service canadien du renseignement de sécurité, la Commission nationale des libérations conditionnelles et le Centre canadien des armes à feu).

*Jean-Pierre Bissonnette : (613) 993-7707*

*Sécurité publique et Protection civile Canada*

## **Programme d'orientation des employés de la région des Prairies et du Nord**

L'initiative a vu le jour en réponse aux sondages de 2000 et de 2001 menés auprès des employés d'Industrie Canada (IC), ainsi que pour aborder le défi en matière de recrutement et de maintien en poste de l'effectif prévu au cours des prochaines années. De plus, le programme d'orientation est perçu comme faisant partie de la stratégie de communication interne, une méthode visant à offrir de l'information et des messages uniformes, non seulement aux nouveaux employés, mais aux employés des premières lignes qui ont régulièrement besoin d'un niveau de connaissances de base dans bon nombre de secteurs différents pour pouvoir expliquer en quoi consiste IC.

Le but de l'initiative consiste à bien renseigner les nouveaux employés d'IC au sujet des valeurs, des croyances, des normes et de la culture régionale. IC veut offrir une expérience d'accueil uniforme à tous les employés régionaux, peu importe où ils se trouvent, du point de vue

---

géographique ou organisationnel. Tout comme dans le cadre de l'orientation régionale, le directeur exécutif régional (DER) rencontre tous les étudiants et les nouveaux employés durant ses deux visites annuelles et recueille leurs commentaires et préoccupations. L'orientation comprend l'accueil par vidéo du DER, des renseignements précis sur la ville et sur la Direction, ainsi qu'un formulaire électronique d'arrivée et des listes de contrôle pour faciliter l'expérience auprès des gestionnaires. L'orientation a été accueillie de façon très positive.

*Melissa Omeniuk : (204) 984-3639*

*Industrie Canada*

### **Programme d'orientation pour les superviseurs**

Dans le cadre de l'engagement de Ressources naturelles Canada (RNCan) de favoriser l'apprentissage continu et de promouvoir le perfectionnement professionnel des employés, la Direction des services en ressources humaines est heureuse d'offrir le Programme d'orientation pour les superviseurs (POS). Conçu expressément pour répondre aux besoins de RNCan, le programme met l'accent sur les superviseurs en tant qu'administrateurs, leaders et gestionnaires dont l'action est axée sur les résultats. Le programme en cinq modules s'adresse à ceux qui amorcent une carrière de superviseur, aux superviseurs expérimentés en quête d'un cours de perfectionnement ainsi qu'aux employés qui envisagent d'exercer des rôles de gestionnaire dans un proche avenir.

Un superviseur compétent représente une ressource essentielle pour toute organisation. Le POS est conçu afin de fournir aux superviseurs les compétences fondamentales pour l'interaction avec leurs employés et l'exécution du travail de leur organisation. Le but est d'aider les superviseurs à développer une compréhension de leurs rôles et responsabilités, et à améliorer leurs relations interpersonnelles avec leurs employés et leurs groupes de travail.

RNCan a élaboré un site Web afin d'appuyer le POS. Par l'entremise de ce site Web, les employés de RNCan peuvent se familiariser avec le programme. Ce site contient des outils utiles, des ressources et des sites de perfectionnement qui permettront aux employés de déterminer le rôle que le POS pourrait jouer dans leurs plans de carrière.

*Thérèse Bergeron : (613) 947-0567*

*Lucia Sciannone : (613) 995-8107*

*Ressources naturelles Canada*

### **Programme d'orientation du nouveau personnel**

Le Programme d'orientation de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) est offert à tous les nouveaux employés, y compris les étudiants. Les nouveaux employés reçoivent (avec la lettre d'offre) une lettre de bienvenue du directeur général des ressources humaines ou

---

du directeur général régional, donnant un bref aperçu du Programme d'orientation. Quand le nouvel employé commence à travailler, le premier courriel qu'il reçoit annonce le Programme d'orientation et le lie au site Web d'initiation à la CFP. De plus, on envoie à chaque nouvel employé une invitation à une séance d'orientation dans la région de la capitale nationale.

Les gestionnaires, qui tiennent également un rôle important dans ce programme, ont accès en direct à des lignes directrices et à des outils qui les aident à accueillir les nouveaux membres de leur personnel afin que ces derniers se sentent à l'aise et valorisés dans le milieu de travail.

Des sondages sont effectués tous les quatre mois pour faire le suivi du Programme d'orientation et s'assurer que les nouveaux employés reçoivent l'information la plus utile.

*Joanne Joly : (613) 996-0589*

*Commission de la fonction publique du Canada*

## **Séances**

### **Séances d'orientation**

Deux séances d'information face-à-face (l'une en français, l'autre en anglais) sont présentées mensuellement pour orienter les nouveaux employés de Patrimoine canadien de la région de la capitale nationale, avec un tour guidé des installations du complexe. Cette mesure permet au Ministère d'entreprendre le programme de rétroaction d'entrée des nouveaux employés pour mieux comprendre les attentes et les priorités de ceux-ci en matière de travail et de carrière.

*Manon Francoeur : (819) 997-5815*

*Patrimoine canadien*

### **Séances d'orientation**

Des séances d'orientation ordinaires, de deux jours sont offertes trois fois l'an en français et en anglais à tous les employés (jusqu'à un maximum de 30 participants par cours) de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). Ces cours consistent en une série d'exposés donnés par le personnel de l'ACDI (y compris des cadres supérieurs), la projection d'une vidéocassette et des discussions sur la mission de l'ACDI, une visite de l'administration centrale et une visite du bureau du président.

Un programme d'orientation complet, d'une durée de deux semaines, à l'intention des nouveaux employés et des professionnels engagés localement est offert une fois par année, en septembre ou en octobre (jusqu'à un maximum de 30 participants par cours). Ce programme s'adresse plus particulièrement aux agents de développement récemment engagés (dans le cadre d'un programme spécifique) et le personnel engagé localement (personnel non canadien sur le terrain). Tous les participants ont ainsi la chance d'en savoir plus sur les principales politiques,



---

programmes et mécanismes d'aide au développement de l'ACDI, dans un climat axé sur la coopération, avec l'appui de la direction.

*Sylvain Chrétien : (819) 953-5934*

*Agence canadienne de développement international*

### **Séance d'orientation pour les étudiants**

Conçue spécialement pour les étudiants de Ressources naturelles Canada (RNCa), cette séance d'une demi-journée a pour objectif de faire en sorte que ces derniers se sentent bien accueillis, s'initient à la culture du Ministère et se familiarisent avec les possibilités qui leur sont offertes en tant qu'employés de RNCa. Ces séances ont lieu trois fois par année afin de coïncider avec les moments où on embauche de nouveaux étudiants.

*Lucia Sciannone : (613) 995-8107*

*Ressources naturelles Canada*



---

Mise à jour le 9 mars 2005

## Gestion du rendement

### **Gestion du rendement : une gestion fondée sur les résultats**

À la suite des Sondages de 1999 et de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux, un processus intégré de gestion du rendement a été mis au point; il a été approuvé et fait actuellement l'objet d'une mise en œuvre à Développement social Canada.

Fondé sur un ensemble de valeurs et de principes, le processus fait la promotion du travail conjoint auprès des employés afin d'obtenir du succès tant sur le plan individuel qu'organisationnel. L'objectif est de créer une culture où l'encadrement et la rétroaction feront partie intégrante de la routine de tous les jours de travail.

Pour ce faire, Développement social Canada a mis au point un processus cyclique intégré qui sera alimenté par la rétroaction et l'encadrement. Dans ce contexte, les employés, de concert avec leurs gestionnaires, établiront des attentes de rendement claires et mesurables qui seront liées à l'orientation stratégique et des affaires du Ministère, cerneront les compétences requises, détermineront l'appui nécessaire pour répondre aux attentes, élaboreront des plans d'apprentissage pour répondre aux besoins de perfectionnement de l'employé et à ceux liés au travail et procéderont à un examen formel à la fin du cycle. La gestion du rendement fournit l'occasion de donner et de recevoir des commentaires positifs et constructifs de façon régulière. Il s'agit de créer une meilleure façon de travailler ensemble pour atteindre les objectifs de l'organisation.

Plusieurs outils ont été mis au point pour appuyer le processus, dont les suivants :

- ▶ une politique;
- ▶ une trousse d'outils à l'intention des employés;
- ▶ une trousse d'outils à l'intention des gestionnaires (elle comprend une stratégie de communication et de mise en œuvre, des critères d'évaluation, un outil diagnostique);
- ▶ un atelier de formation des formateurs à l'intention des facilitateurs;
- ▶ un atelier pour les gestionnaires et les autres professionnels des RH;
- ▶ une séance d'information à l'intention des employés.

*Kathleen McCowan : (819) 997-4247*

*Développement social Canada*



---

## Recrutement et maintien en poste

### **Recrutement électronique**

À l'aide d'un puissant moteur de recherche, le répertoire électronique de Transports Canada (TC) fournit aux gestionnaires du groupe Sécurité et Sûreté un accès immédiat à des applications en alimentation continue d'un système de demandes d'emploi en direct pour plus de 40 emplois techniques en réglementation et inspection au Ministère (notamment pilotes, ingénieurs, inspecteurs techniques et techniciens d'entretien d'aéronef).

TC a préparé et mis en œuvre le système de recrutement électronique en 1999. Ce système, en collaboration avec la campagne nationale de recrutement pour les postes susmentionnés, faisait partie de la stratégie de recrutement à long terme de TC pour ses inspecteurs au niveau d'entrée. Jusqu'à maintenant, le système a permis de faire plus de 300 nominations. Le temps de dotation a diminué de façon appréciable et le répertoire électronique est devenu un outil de recrutement accepté par les gestionnaires du groupe Sécurité et Sûreté. Des améliorations sont continuellement apportées au système qui offre maintenant les nouvelles caractéristiques suivantes :

1. phase de présélection : une formule de présélection électronique, disponible en direct et adaptée à chaque recherche effectuée dans le répertoire électronique, par candidat. Cette formule a permis aux gestionnaires et aux professionnels des RH de gagner du temps et d'alléger leur tâche;
2. phase d'évaluation : un examen de connaissances techniques en direct. L'objectif ultime de ce projet, c'est d'offrir un examen de connaissances techniques en direct en collaboration avec le Centre de psychologie du personnel de la Commission de la fonction publique du Canada. Cette initiative vise à réduire considérablement le temps demandé des candidats et des gestionnaires et à éliminer toute subjectivité dans la correction.

*Nancy Simmons-Wright : (613) 993-7646*

*Transports Canada*

### **Programme de rétroaction d'entrée et de départ**

Patrimoine canadien s'est engagé en 2002-2003, à élaborer et à mettre en œuvre les stratégies requises en matière de recrutement, du maintien en poste des effectifs et d'amélioration du milieu de travail afin de continuer de disposer du personnel et des cadres supérieurs les plus qualifiés pour remplir son mandat. L'établissement d'un programme de rétroaction d'entrée et de départ est une des composantes de cette stratégie qui permettra au Ministère de faire face au défi grandissant du recrutement et du maintien en poste d'un effectif efficace et représentatif.

---

Les objectifs du programme sont les suivants :

- ▶ comprendre les attentes des nouveaux employés concernant leurs priorités dans le choix d'une carrière et les conditions de travail les plus susceptibles de les attirer afin de mettre en œuvre des stratégies de recrutement qui répondraient à ces attentes;
- ▶ comprendre la dynamique et les raisons concernant les départs des employés et mettre en œuvre des stratégies de maintien en poste;
- ▶ appuyer la Stratégie des ressources humaines;
- ▶ appuyer les objectifs du Programme d'équité en matière d'emploi et de Faire place au changement.

*Tristan Deschênes : (819) 994-0881*

*Patrimoine Canadien*

### **Nominations sans concours de personnes de l'extérieur de la fonction publique**

Depuis le 2 septembre 2002, Transports Canada (TC) est l'un des sept ministères fédéraux à participer au projet pilote de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) portant sur les nominations sans concours de personnes de l'extérieur de la fonction publique (incluant les nominations à des groupes déficitaires), qui s'appelait auparavant « présentation de candidats nommément désignés ».

Le cadre de gestion ministériel, élaboré pour obtenir la délégation du pouvoir de la CFP, a reçu l'appui tant de la haute direction que des agents négociateurs. Depuis que le Ministère a mis en application sa politique opérationnelle nationale complète (comprenant les critères d'évaluation et les procédures d'approbation des demandes pour une telle nomination), il a reçu de nombreuses demandes de renseignements d'autres ministères du gouvernement au sujet de cette pratique exemplaire.

*Mariette Akehurst : (613) 991-6579*

*Transports Canada*

### **Politique en matière de recrutement, de fidélisation et de formation**

Les cadres de la section canadienne du Secrétariat de l'ALÉNA ont élaboré un plan de formation et de perfectionnement professionnel avec chaque membre du personnel à temps plein. Ce plan, signé par l'employé et le secrétaire, énumère les objectifs de carrière de l'employé ainsi que la formation nécessaire pour se rapprocher de ces objectifs au cours d'une période fixée à l'avance. Cette approche vise à encourager les employés à continuer d'acquérir des connaissances, à approfondir leurs compétences dans les domaines susceptibles d'amélioration et à encourager le

---

personnel clé à demeurer au Secrétariat. Un aspect important de cette entente de perfectionnement professionnel est le lien établi entre les objectifs du Secrétariat énoncés dans le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) et chaque activité principale importante liée à un indicateur de rendement individuel.

Grâce à ce plan novateur mis en œuvre en 2001-2002 et en 2002-2003, l'employé qui remplit une fonction spécialisée (comme le greffier adjoint), peut se préparer à faire carrière au Secrétariat. Il peut suivre une formation qui lui permettra d'améliorer son rendement professionnel et d'acquérir les connaissances et les compétences voulues pour une promotion éventuelle. Après trois années de rendement entièrement satisfaisant et de formation et perfectionnement, le Secrétariat estime que l'employé est prêt à assumer plus de responsabilités.

Les besoins de formation des gestionnaires ont été déterminés en 2002-2003 et chacun suit maintenant un plan de formation visant à adapter ses compétences aux exigences du cadre de responsabilités qui guide son travail. En outre, tous les gestionnaires doivent maintenant suivre un cours en commerce international pour être en mesure de comprendre et d'expliquer hors du bureau le contexte dans lequel le Secrétariat évolue.

Pour appuyer les efforts de recrutement, non seulement du Secrétariat mais aussi du gouvernement du Canada, la section canadienne offre des emplois intéressants à plusieurs étudiants, notamment à des étudiants en droit, en technologie de l'information et des personnes issues du groupe des minorités visibles, ainsi que des emplois d'été.

Au cours de la dernière année financière, le Secrétariat a adopté une politique visant à inspirer la fierté et à reconnaître le rendement et, pour l'appuyer, a organisé au cours de l'année plusieurs activités afin de souligner l'apport des membres du personnel.

*Philippe Martineau : (613) 992-9383  
Secrétariat de l'ALÉNA, section canadienne*

### **Site, brochure et vidéo pour le recrutement**

Un site national de recrutement intitulé « Carrières à Environnement Canada » a été lancé en février 2003 à l'adresse <http://infolane.ncr.ec.gc.ca/French/career.cfm>. Le site a pour objectif d'accroître la visibilité d'Environnement Canada (EC) auprès du grand public en le présentant comme un « employeur de choix ». Il comporte trois grands volets : 1) Faites partie de cet environnement, 2) Pourriez-vous être cette personne? 3) Quels sont mes choix de carrière?, et

---

s'accompagne d'une brochure et d'une vidéo qui illustre la diversité du travail au sein d'EC grâce aux témoignages d'employés provenant de partout au pays.

*Josée Beaudry : (819) 997-4064*

*Environnement Canada*

## **Plan des gens**

L'élaboration du Plan des gens de la région du Pacifique et du Yukon découle de la prise en considération de la nature compétitive et changeante du marché de l'emploi et des préoccupations liées au recrutement, au maintien de l'effectif et à la planification du renouvellement. Le Plan, qui en est maintenant à sa deuxième année de mise en œuvre, représente un effort commun de la haute gestion, du personnel, des syndicats et des RH en vue de veiller à ce qu'Environnement Canada soit un milieu de travail de choix tant aujourd'hui que dans les années à venir.

Le Plan énonce une série de mesures à prendre au cours des prochaines années et des critères pour en mesurer le succès en fonction de chacune des quatre caractéristiques recherchées dans un milieu de travail, soit :

- ▶ un taux de satisfaction élevé chez les employés;
- ▶ un effectif durable et compétent;
- ▶ une gestion partagée des processus liés au personnel;
- ▶ un environnement de travail sain et sécuritaire.

Il est possible d'obtenir un rapport des réalisations de la première année et le plan d'action pour la deuxième année en communiquant avec le coordonnateur du Plan des gens, Sean Standing.

*Sean Standing : (604) 713-9889*

*Environnement Canada*



---

## Dotation

### Général

#### Développement des capacités

Le Centre de dotation de Santé Canada emploie des formateurs et des consultants à temps plein dont le rôle est de développer des capacités au sein de la communauté de la dotation au Ministère. Les formateurs sont responsables de l'administration du programme d'accréditation en dotation du Ministère et travaillent individuellement avec les stagiaires en vue de les guider à travers les différents éléments du programme. Les formateurs jouent aussi un rôle de consultation élargie pour tous les conseillers en RH sur des questions relatives à la dotation.

Des réunions mensuelles de la communauté de la dotation et des téléconférences régionales, ainsi que la diffusion de l'information par l'entremise d'une boîte aux lettres centrale, sont des éléments clés permettant d'assurer que les conseillers en RH sont au fait des renseignements les plus récents. Des séances de formation et des exposés sont offerts autant pour les gestionnaires que pour la communauté des RH (délégation des pouvoirs de dotation et sélection impartiale, formation sur les valeurs, outil de développement de l'énoncé de qualités, recrutement électronique, etc.).

*Francine Burdick : (613) 957-3547*

*Santé Canada*

#### Ateliers sur la dotation en personnel axée sur les compétences pour les conseillers en dotation

La dotation axée sur les compétences est utilisée dans divers secteurs d'activités à Transports Canada (TC) depuis plusieurs années avec beaucoup de succès.

Tirant parti de ce succès, les RH de TC ont élaboré trois ateliers portant sur : le modèle des compétences à TC; la façon d'utiliser les compétences dans la rédaction des énoncés de qualités; la façon de préparer des guides de dotation axée sur les compétences qui intègrent des questions fondées sur le comportement.

S'adressant d'abord aux professionnels des RH de la région de la capitale nationale, le matériel d'apprentissage pour ces ateliers est disponible en ligne sur le site RH en direct de TC depuis l'automne 2003 et s'adapte en fonction de la clientèle visée (p. ex., recyclage pour les gestionnaires connaissant bien la démarche axée sur les compétences, aperçu rapide pour les

---

gestionnaires peu familiers avec la gestion axée sur les compétences, outil de référence pour les professionnels des RH).

*Linda Newton : (613) 991-6267*

*Transports Canada*

### **Participation des employés aux nominations**

La Direction générale des technologies de l'information et des communications d'Industrie Canada établit des « conseils d'employés » dont la tâche consiste à interviewer les candidats présélectionnés en lice pour des postes de supervision. Ce comité mène des entrevues avec les candidats et fournit des rétroactions qui servent à évaluer les facteurs de pertinence personnelle.

*Jan Skora : (613) 990-4817*

*Industrie Canada*

### **Initiative de renforcement de la capacité ES**

Le Groupe des politiques de Transports Canada (TC) a récemment créé une nouvelle réserve d'employés ES-02 qui vise à accroître la capacité en matière de politiques du Ministère et à fournir une expérience enrichissante de travail et d'apprentissage à huit nouveaux employés. La réserve d'employés est financée par le sous-ministre adjoint; les huit nouveaux employés ont été embauchés dans le cadre du Programme de recrutement post secondaire de la Commission de la fonction publique du Canada. Chaque participant suivra un plan d'apprentissage personnel obligatoire et sera affecté à une série de postes sur une période de deux ans. Des possibilités de promotion au niveau ES-03 seront offertes au moyen d'un concours générique ES-03, qui se tiendra aussi souvent que nécessaire pour combler les postes vacants à ce niveau. Une attention particulière sera portée au jumelage des participants avec un agent supérieur supervisant un projet de recherche qui est indépendant de leur affectation. Un comité directeur formé de trois directeurs et d'un gestionnaire des RH supérieur veille au bon succès de la réserve (logistique, affectations, évaluation).

*Ian Clark : (613) 998-3965*

*Transports Canada*

### **Équité et dotation – Sélection fondée sur les profils de compétences**

Depuis 2001, Corporations Canada a dirigé des processus d'embauche au moyen de profils de compétences dans le but d'améliorer l'équité en matière de dotation. Les capacités énumérées dans les énoncés de qualités sont fondées sur le profil des compétences pour le poste visé. Les coûts de mise en œuvre de cette initiative sont réduits grâce à l'utilisation du menu des compétences communes du Secteur des opérations et des outils servant à dresser les profils, et

---

grâce à l'utilisation du menu des questions de l'entrevue axées sur le comportement qui sont affichées sur le site Web de la Stratégie de gestion des personnes du Secteur des opérations.

*Robert Weist : (613) 941-8141*

*Industrie Canada*

### **Séance d'information sur l'art de comprendre les avis de concours et les énoncés de qualités**

Le Centre d'apprentissage offre à tous les membres du personnel une séance d'information pour les aider à mieux comprendre les avis de concours et les énoncés de qualités. Ce projet a été mis sur pied en partenariat avec la section des opérations des RH.

*Sylvain Chrétien : (819) 953-5934*

*Agence canadienne de développement international*

### **Se préparer pour un concours**

Cet atelier d'une journée a été conçu en réponse à la rétroaction fournie dans le Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux. L'atelier fournit un aperçu du processus de dotation à la fonction publique et une meilleure compréhension des étapes de la préparation d'un concours. Cette session est destinée aux employés qui ont une connaissance minimale du processus de dotation ou qui n'ont jamais participé à un concours.

*Natalina Keats : (613) 995-4247*

*Ressources naturelles Canada*

### **Processus de sélection visant à constituer un répertoire de candidats préqualifiés non classés**

Pêches et Océans Canada (P&O) a été le premier ministère à obtenir le pouvoir délégué d'engager un processus de sélection visant à constituer un répertoire de candidats pré-qualifiés non classés. Un fait important est qu'en recevant ce pouvoir, P&O a pris l'engagement d'offrir à tous les candidats une chance raisonnable de se voir attribuer un poste. La haute direction a rendu obligatoire l'utilisation du répertoire pour la dotation de tous les postes administratifs ou d'adjoints exécutifs pour le groupe et niveau AS-01.

Le répertoire, officiellement lancé le 26 mai 2003, comprenait alors les noms de 60 candidats qualifiés. Jusqu'au 9 juillet 2003, on a compté 30 demandes de présentation de candidats (23 pour des postes de durée indéterminée et 7 pour des postes de durée déterminée). De plus,

---

18 lettres d'offre ont été envoyées aux candidats (14 pour des postes de durée indéterminée et 4 pour des postes de durée déterminée).

*Patti Kuntz : (613) 991-1922*

*Pêches et Océans Canada*

### **La trousse en dotation**

La trousse en dotation a été conçue par l'équipe de Renouvellement du personnel, recrutement et réforme des RH, à la suite d'une analyse des outils de dotation offerts aux gestionnaires, aux employés et aux professionnels en RH au sein de la fonction publique.

Elle contient les plus récentes politiques, directives, méthodes et options en dotation et comment les appliquer. Les employés à la recherche de renseignements sur la façon de postuler un emploi peuvent visiter le site et obtenir de l'aide sur la rédaction d'un curriculum vitae et la préparation à une entrevue. Le site aide également les gestionnaires à s'orienter quant au processus de dotation et définit clairement les rôles et les responsabilités, par exemple, ceux d'un membre de jury de sélection lors des entrevues.

La trousse en dotation se trouve sur le site intranet du Ministère.

*Nicole Langile: (819) 997-7443*

*Développement social Canada*

### **Séance de formation pour les membres des comités de sélection**

La séance de formation porte sur les activités principales du processus de sélection :

- ▶ élaborer un énoncé de qualités;
- ▶ développer des critères ou des indicateurs comportementaux afin d'assurer une compréhension approfondie de chaque qualité;
- ▶ déterminer l'utilisation des qualités;
- ▶ déterminer l'importance relative des qualités;
- ▶ cerner ou développer des méthodes d'évaluation;
- ▶ évaluer les candidats contre une grille de cotation.

Pendant cette séance, un accent particulier est accordé aux valeurs en dotation dans le processus de sélection, des langues officielles, de l'équité en matière d'emploi et de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. Les questions concernant les renseignements personnels et la *Chartre canadienne des droits et libertés* sont également intégrés dans cette séance. À la fin de cette

---

séance, les participants auront une connaissance pratique des activités liées à la phase de sélection du processus de dotation, et de leur rôle en tant que membre de comité de sélection.

*John Burk : (613) 947-4116  
Ressources naturelles Canada*

### **Avis en matière de dotation**

Afin d'aider les gestionnaires à améliorer leur capacité de planification en matière de dotation, les Ressources humaines de Transports Canada (TC) ont conçu un nouvel outil électronique.

Les avis en matière de dotation visent à informer à l'avance les gestionnaires des interventions à venir en matière de RH telles que la fin d'un emploi de durée déterminée.

Ces avis sont générés par le Système intégré du personnel de TC puis sont envoyés aux gestionnaires par le libre service RH en direct.

*Mary-Ellen Cochrane : (613) 990-5629  
Transports Canada*

### **Cadre de surveillance de la dotation et de mesure du rendement**

Pêches et Océans Canada (P&O) a élaboré un cadre de surveillance de la dotation et de mesure du rendement pour accroître la capacité de surveillance et examiner la situation de la dotation et des activités qui y sont liées au sein du Ministère. L'information découlant de ces analyses sera évaluée pour s'assurer que les décisions en matière de dotation produisent les résultats escomptés et qu'elles sont conformes aux valeurs et aux principes de dotation de la fonction publique.

*Patti Kuntz : (613) 991-1922  
Pêches et Océans Canada*

### **Plans de dotation**

Afin d'assurer une mise en œuvre efficace de la planification des RH au sein de Pêches et Océans Canada (P&O), les secteurs et les régions élaborent actuellement des plans de dotation en harmonie avec les composantes du Système intégré de gestion financière. Les plans de dotation fourniront aux gestionnaires ministériels de l'information juste et soigneusement réunie sur les besoins en recrutement et en dotation. Les gestionnaires pourront ainsi retenir les employés qui sont nécessaires à l'exécution de leur mandat, sans dépasser les sommes allouées pour les salaires. Les plans de dotation sont pluriannuels et traitent de l'équité en matière d'emploi ainsi que des exigences relatives aux langues officielles du Ministère, des secteurs et des régions.

*Patti Kuntz : (613) 991-1922  
Pêches et Océans Canada*

---

## **Transparence en matière de dotation**

L'approche de la transparence en matière de dotation s'inscrit dans le volet « Investir dans notre avenir » du Programme relatif aux employés et au milieu de travail (PREMT) du Secteur de l'agent principal de l'information (SAPI) et s'ajoute aux pratiques existantes en matière de RH. Les principaux objectifs de cette approche consistent à informer les employés du SAPI des postes vacants et des possibilités d'emploi au sein du secteur et d'adopter une approche similaire à celle utilisée dans les entreprises pour la dotation des postes depuis le niveau équivalent EX jusqu'à EX moins 2. Cette approche comporte plusieurs avantages : engagement à l'égard des employés; accès à un bassin plus important de candidats qualifiés; uniformité, transparence et crédibilité et clarté de la communication concernant les possibilités d'emploi au sein du SAPI.

*Gary Donovan : (613) 954-9588*

*Industrie Canada*

## **Valeurs en dotation**

Le Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) croit fermement dans le respect des valeurs en dotation pour une fonction publique professionnelle, à savoir : compétence, représentativité, impartialité, justice, équité et transparence. On accorde une priorité élevée à ces valeurs en dotation dans tous l'organisme, et communique à tous les gestionnaires à l'aide de séances de formation en dotation obligatoires. Ces valeurs en dotation, ainsi que les valeurs fondamentales du BST, soit compétence, ouverture, équité, intégrité et respect, sont transmises à tous les gestionnaires qui reçoivent la formation. La mission de l'organisme et ses valeurs fondamentales sont affichées dans toutes les salles de réunion du BST, afin de rappeler à tous les membres du personnel l'importance de ces valeurs au sein de l'organisation.

*Louise Henry : (819) 994-8010*

*Bureau de la sécurité des transports du Canada*

## **RH-é**

### **Système de dotation électronique et répertoire informatisé de candidats**

L'Agence spatiale canadienne a mis sur pied un système de dotation électronique et un répertoire informatisé de candidats intéressés à des postes d'ingénieurs. Le système de dotation facilite et accélère le processus de dotation, et le répertoire informatisé permet de recruter des candidats hautement qualifiés. Tous les intervenants : candidats (employés et personnes du public), conseillers en RH, gestionnaires et administrateurs du système peuvent avoir accès au répertoire à partir d'Internet à l'adresse <http://jobs.space.gc.ca>. En peu de temps, il est possible pour les utilisateurs autorisés, de consulter le bassin de candidats ministériels, interministériels et externe, de faire des recherches, d'extraire des statistiques, de consulter les dossiers des candidats, de faire une présélection, de référer des candidats aux gestionnaires et d'envoyer par courriel des

---

messages aux candidats. Un système interactif permet de rechercher rapidement les candidats détenant des expériences rares et spécialisées.

Le système automatise la circulation de l'information entre les candidats, les conseillers et les gestionnaires durant le processus de dotation. L'information est transmise instantanément et électroniquement, ce qui permet d'éviter l'impression et la manipulation des dossiers et des documents de papier.

Mettre sur pied un répertoire informatisé n'est pas une innovation en soi. C'est dans la capacité du système d'allier rapidité et compétence des candidats, tout en étant en conformité avec les règles établies par la Commission de la fonction publique du Canada, qui fait en sorte qu'il soit innovateur.

*Yves Saulnier : (450) 926-4817  
Agence spatiale canadienne*

### **Assistant intelligent des RH**

L'Assistant intelligent des RH consiste en une suite d'outils électroniques relatifs aux RH visant à permettre aux employés et aux gestionnaires d'accéder à des renseignements sur les RH, à simplifier et faciliter les activités en RH, à automatiser les fonctions manuelles des RH et à améliorer la prestation des services en RH. L'assistant intelligent inclut actuellement un système de suivi de la formation, un concepteur d'énoncés de qualités, une demande de dotation électronique, un répertoire de données des RH et un concepteur d'organigrammes (ces deux dernières applications ne sont accessibles qu'aux agents de RH). On prévoit également élaborer d'autres outils automatisés comme un système de rapport sur les heures supplémentaires, un concepteur de guides de cotation, un catalogue de descriptions de travail pré-approuvées, un outil de présélection et un système d'autorisation de sécurité.

*Ron Duval : (819) 997-8710  
Christopher So : (819) 997-3525  
Environnement Canada*

### **Énoncé de qualités en ligne**

L'énoncé de qualités en ligne, affiché sur le site intranet ministériel, est destiné aux gestionnaires et constitue une méthode efficace de produire rapidement un énoncé de qualités applicable à tout poste relevant d'Industrie Canada, en prévision d'une dotation. Le recours régulier et généralisé à cette méthode entraînera une plus grande cohérence entre les divers énoncés de qualités applicables à des postes semblables. À long terme, il s'agit d'établir des liens entre l'énoncé de

---

qualités en ligne et d'autres outils en ligne servant à produire les guides d'évaluation et les cadres de compétences.

*Nicole Leblanc : (613) 957-8749  
Industrie Canada*

### **Énoncé de qualités en ligne**

Le projet d'automatisation des énoncés de qualité a été choisi comme moyen d'améliorer la gestion des RH au sein de Ressources naturelles Canada et de rendre le processus de dotation accessible à tous les employés, permettant ainsi d'en améliorer la transparence.

Présenté sur le site intranet du Ministère, le projet facilite la préparation des énoncés de qualités, à partir du choix du groupe et du niveau et des exigences linguistiques d'un poste. En cochant des cases et en cliquant sur des liens, un gestionnaire peut ensuite faire des choix dans les rubriques Expérience, Connaissances, Aptitudes, Qualités personnelles et Conditions d'emploi. À chaque étape de sa démarche, il peut demander de l'aide ou de l'information.

Lorsque le gestionnaire a sélectionné les exigences du poste, il peut enregistrer celles-ci sur son disque dur, dans un document WordPerfect ou Word. Le produit fini représente un énoncé de qualités bilingue qui rend compte des fonctions du poste et peut être modifié au besoin.

*John Burk : (613) 947-4116  
Ressources naturelles Canada*

### **Dotation simplifiée**

« Dotation simplifiée » est un site Web qui s'adresse principalement aux gestionnaires et qui vise à alléger le processus de dotation tout en faisant mieux comprendre les options, les programmes et les solutions qui s'y rattachent.

Le projet se compose des trois éléments suivants : Premièrement une liste de vérification applicable à la gestion des postes vacants, où le gestionnaire prend connaissance d'un certain nombre de questions à se poser avant d'entreprendre une opération de dotation. Deuxième une description des processus de sélection, des programmes et des situations d'emploi ainsi que des procédures qui doivent être suivies dans chaque cas. Troisième une liste de questions et réponses : il s'agit des questions que posent souvent les gestionnaires en cours de processus de dotation et des réponses à ces questions.

*John Burk : (613) 947-4116  
Ressources naturelles Canada*



---

## Planification de la relève

### Transfert des connaissances

Mesures Canada entreprendra un certain nombre d'activités, en tant qu'éléments clés de la planification réussie de la relève, en vue de garantir le transfert des connaissances au successeur d'un employé qui part à la retraite ou qui quitte l'organisme ou la conservation de la mémoire institutionnelle. À partir de 2004-2005, Mesures Canada :

- ▶ désignera les principaux postes au sein de l'organisme où le titulaire du poste devrait prendre sa retraite d'ici les cinq prochaines années et pour lequel il faut prendre des mesures garantissant le transfert des connaissances ou de la mémoire institutionnelle de ces personnes à leur successeur;
- ▶ documentera le processus, les méthodes, les outils et les techniques des personnes possédant des aptitudes et des responsabilités particulières au sein de l'organisme en vue d'aider les nouveaux employés à entreprendre leurs nouvelles fonctions;
- ▶ documentera des méthodes et procédures de travail appliquées par un groupe particulier au sein de l'organisme;
- ▶ dirigera des entrevues de départ avec chaque employé qui quittera l'organisme afin de permettre un échange constructif sur les défis et l'orientation future du poste qui devient vacant;
- ▶ examinera et mettra à jour, au besoin, les profils de compétences de l'organisme;
- ▶ fournira une formation auxiliaire pour les principaux postes et fonctions sélectionnés de manière à garantir que l'organisme dispose du nombre adéquat de membres du personnel de relève ayant suivi une formation pour s'acquitter des activités clés de l'organisme.

*Hélène Bradbury : (613) 952-6711*

*Industrie Canada*

### Transfert des connaissances et planification de la relève pour les spécialistes en la matière essentiels

Transports Canada (TC) a été l'un des premiers ministères à adopter formellement un mécanisme pour endiguer la perte de connaissances ministérielles essentielles à la suite du départ à la retraite d'experts en la matière.

Entrepris d'abord comme moyens de saisir et de transmettre l'expertise, le jugement et la connaissance approfondie de grande valeur des membres de la collectivité de la réglementation et de l'inspection admissibles à la retraite dans trois à cinq ans, les programmes de transfert des connaissances et de planification de la relève pour les spécialistes essentiels sont devenus partie intégrante d'une saine planification des RH à TC.

---

Les gestionnaires peuvent maintenant accéder à toute l'information dont ils ont besoin à ce sujet en consultant un nouveau site Web sur les RH en direct.

*Annette Dunlop : (613) 993-0861  
Transports Canada*

### **Planification de la relève**

Mesures Canada élabore actuellement un plan de relève visant à garantir la continuité du talent des cadres, des gestionnaires et des professionnels capables de réaliser les objectifs opérationnels de l'organisation. Les principaux objectifs du plan sont de faciliter le transfert des connaissances critiques et d'exposer les bonnes personnes à ces connaissances; de promouvoir la réalisation des objectifs de l'organisme en matière d'équité en emploi; d'améliorer le processus de planification des RH grâce à la définition des besoins de l'organisme au chapitre de l'effectif; et de réduire les délais et les coûts de la dotation future grâce à des stratégies. Le plan couvrira les exercices 2004-2005 à 2007-2008.

*Hélène Bradbury : (613) 952-6711  
Industrie Canada*

---

## Relations de travail

### **Guide d'enquête sur les griefs en relations de travail**

Le *Guide d'enquête sur les griefs en relations de travail* fournit des renseignements aux gestionnaires qui ont été nommés représentants de la direction dans la procédure de grief et qui doivent instruire les griefs présentés par les employés conformément à la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Le guide décrit les étapes à suivre durant ce type d'enquête.

*Nicole Sarrazin : (819) 997-8712*

*Environnement Canada*

### **Guide d'enquête sur l'inconduite présumée**

Le *Guide d'enquête sur l'inconduite présumée* offre un survol des étapes à suivre quand des incidents tels que des comportements présumés inappropriés et des conflits en milieu de travail, sont portés à l'attention des cadres intermédiaires. Le guide précise les points à considérer dans l'examen du cas, la recherche, l'interrogation des témoins, l'analyse des résultats, la rédaction du rapport, la décision des mesures correctives appropriées, la communication de la décision et le suivi.

*Linda Laurin: (819) 997-8712*

*Environnement Canada*



---

## Programmes pour les étudiants

### **Initiatives concernant les programmes pour les étudiants**

En 2003, l'équipe de haute gestion de Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) a réitéré son engagement face à l'apport des jeunes en reconnaissant de nouveau que la motivation, l'enthousiasme et les nouvelles idées de ces derniers sont essentiels à l'avenir du Ministère. Ainsi, CIC participe de plus en plus à des programmes offerts aux étudiants : une coordonnatrice nationale à la Division de l'apprentissage et du perfectionnement s'assure que les séjours des étudiants sont des plus enrichissants à la fois pour ces derniers et pour CIC. Des séances d'orientation destinées aux étudiants et divers forums permettant d'échanger sur les expériences, les défis et les besoins sont prévues à différentes périodes de l'année.

À l'automne 2003, CIC a également lancé par l'entremise d'un projet pilote à l'administration centrale, une version améliorée du programme d'enseignement coopératif, fruit d'une initiative conjointe de la Direction générale de la vérification et de la divulgation internes et de la Direction générale des ressources humaines. Les deux directions générales s'engagent à fournir aux étudiants une expérience de travail des plus structurées et positives afin que les avantages des stages soient accrus pour tous : meilleure compréhension du mandat de CIC et création d'un bassin de candidats à l'emploi. Cette initiative renforce donc les activités d'orientation, offre des activités d'apprentissage variées telles que des visites hors du contexte de travail de l'étudiant, et favorise la participation active des directeurs généraux et des gestionnaires de plusieurs secteurs de CIC.

*Linda Brassard : (613) 941-9721*

*Citoyenneté et Immigration Canada*

### **Programme d'apprentissage à l'intention des étudiants**

Les étudiants qui travaillent au sein de Sécurité publique et Protection civile Canada et des organismes externes ont jugé que le programme d'apprentissage à l'intention des étudiants du Ministère était bien conçu. Dans le cadre du programme, on offre aux étudiants d'excellentes possibilités d'apprentissage, ce qui permet en fin de compte de créer un bassin de jeunes intelligents et talentueux qui pourront joindre la fonction publique.

La Division des ressources humaines en partenariat avec le Comité étudiant du Ministère coordonnent les activités d'apprentissage qui permettent aux étudiants occupant un emploi d'été au sein du Ministère de mieux comprendre la mission, la structure et les activités des organismes du portefeuille.

---

Au cours de l'été 2003, les étudiants ont eu l'occasion de participer aux activités d'apprentissage suivantes :

- ▶ des activités d'apprentissage et de prise de décisions de la Commission nationale des libérations conditionnelles;
- ▶ une séance d'information du Service canadien du renseignement de sécurité à l'administration centrale;
- ▶ une tournée des établissements correctionnels de la région de Kingston;
- ▶ une tournée des installations de la Gendarmerie royale du Canada dans la région de la capitale nationale;
- ▶ une visite dans une collectivité autochtone;
- ▶ une formation en langue seconde;
- ▶ la participation à des déjeuners-causeries et à des séances d'apprentissage;
- ▶ la participation à une ligue de balle molle du Ministère;
- ▶ une activité de bénévolat dans le cadre de laquelle une organisation non gouvernementale travaille étroitement avec le Ministère

*Richard Arulpooranam : (613) 991-6656*

*Sécurité publique et Protection civile Canada*

### **Programme emploi des étudiants**

Environnement Canada (EC) a lancé en 2001 son Programme emploi des étudiants afin de renforcer et de renouveler son effectif et de devenir un milieu de travail de choix pour les étudiants participant au programme d'enseignement coopératif et au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE). Son objectif général est de recruter des diplômés qualifiés pour en faire des employés permanents. Au cœur de cette initiative se trouve l'administrateur du Programme emploi des étudiants (APEÉ), poste occupé en rotation par des étudiants du programme d'enseignement coopératif. L'APEÉ sert de liaison avec les RH afin d'assurer aux gestionnaires un appui relatif à toutes les questions liées à l'emploi d'étudiants (co-op, PFETE) en fonction de leurs besoins particuliers. De plus, l'APEÉ se charge du volet services liés aux étudiants du programme, comme les séances de formation, le bulletin des étudiants, la satisfaction des clients et la tenue à jour du site Web. L'APEÉ facilite le processus d'embauche des étudiants, veille à ce que ceux-ci aient une expérience enrichissante et contribue ainsi au recrutement de diplômés en vue de renouveler les effectifs de la fonction publique. Le Programme emploi des étudiants n'a encore été utilisé par EC que dans la région de la capitale nationale. Toutefois, son succès est tel que le Ministère est prêt à appuyer d'autres ministères souhaitant en faire la mise en œuvre.

*Éric Saint-Onge : (819) 994-7808*

*Environnement Canada*

---

## Sondages

### **Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux**

Le Bureau de la sécurité des transports (BST) a adopté une stratégie polyvalente afin d'assurer non seulement la diffusion des résultats du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux (SFF), mais également pour garantir que les initiatives requises seront mises de l'avant.

#### *Résultats du sondage*

Une analyse approfondie des résultats du sondage a été réalisée et présentée aux cadres supérieurs, aux syndicats, aux gestionnaires et à tous les employés, analyse qui montre les secteurs devant faire l'objet d'améliorations et ceux qui sont considérés positifs. Afin de maintenir la transparence de l'organisme et de respecter ses valeurs, le même document a été présenté à tous, puis diffusé sur le site intranet du BST. Il est intéressant de noter que dans le plan d'activités de l'organisme, sous la rubrique « Lieu de travail réceptif », on accorde une grande priorité au bien-être des employés.

#### *Comité de suivi*

Afin de garantir que les employés « souscriront » au plan d'action proposé en décembre 2002, un comité de suivi du plan d'action du SFF a été formé au BST. Le mandat de ce comité consiste à passer en revue l'analyse des résultats du sondage pour l'organisme et à suggérer des initiatives concrètes pour répondre aux questions d'application générale. Les membres du comité (gestionnaires et employés) ont été sélectionnés par leurs pairs et représentent chaque unité organisationnelle du sondage. Les membres aident les cadres supérieurs à élaborer et à mettre en œuvre le plan d'action qui en découle.

#### *Site Web sur le SFF*

La création d'un site Web sur le SFF par l'organisme s'est avérée un moyen efficace de communiquer les résultats du sondage aux membres du personnel et de fournir des rapports d'étape sur les progrès des travaux du comité de suivi et des plans d'action.

*Benoit Clément : (819) 997-3650*

*Bureau de la sécurité des transports du Canada*

### **Élaboration d'une stratégie d'innovation de la région des Prairies et du Nord**

En réponse immédiate aux sondages régionaux annuels de 2001 et de 2002 et également en réponse aux résultats du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux, la région des Prairies et du Nord d'Industrie Canada a entrepris l'élaboration d'une stratégie d'innovation interne de la région des Prairies et du Nord. Cette stratégie, qui constitue une des trois priorités stratégiques de la région, est conçue de manière à établir une culture qui favorise l'innovation et

---

à permettre aux employés de mieux gérer de nouvelles idées et les mettre en œuvre. Le sondage régional a permis d'étudier la question plus en détail.

L'élaboration de la stratégie a commencé par des séances de groupe de réflexion avec le personnel et mettait l'accent sur la charge de travail et l'innovation. Les groupes de réflexion ont révélé que l'innovation n'était pas bien comprise, que la mise en commun entre les personnes et les organisations était limitée, que la valeur de la normalisation et des meilleures pratiques n'était pas bien comprise et qu'il n'y avait aucun système de reconnaissance pour les idées et les innovateurs. Au cours de la dernière année, la région a commencé à intégrer l'apprentissage de l'innovation et de la créativité dans les activités; l'équipe régionale de la haute direction a organisé une journée de réflexion sur l'apprentissage dont l'accent portait sur l'innovation; et la conférence des gestionnaires de la région des Prairies et du Nord (janvier 2003) avait pour thème « Innovation – Apprendre ensemble, franchir les étapes ».

Plusieurs autres initiatives sont prévues dans l'ensemble de la région au cours de l'exercice 2003-2004, notamment :

- ▶ la formation à l'intention des employés pour l'utilisation d'outils créatifs comme la réflexion selon six approches;
- ▶ l'élaboration d'un processus de gestion des idées permettant de se concentrer sur la résolution du problème plutôt que sur la proposition d'idées au hasard;
- ▶ l'aménagement d'un espace physique dans chaque ville qui servira de local pour le remue-méninges, le travail d'équipe et pour favoriser l'innovation. Le personnel a appelé ces locaux des « zones d'idées ». C'est à cet endroit que les employés peuvent utiliser les nouvelles compétences et outils étudiés pour formuler des idées, les élaborer, les juger et faire l'ébauche de plans pour leur mise en œuvre.

*Deb Hogg : (306) 975-6738*

*Industrie Canada*

### **Initiatives de prise-de-pouls avec les employés**

Patrimoine canadien entreprend régulièrement des initiatives de prise-de-pouls avec ses employés afin de faire suite aux résultats du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux et pour continuer le dialogue parmi tout le personnel.

*Sharon Squire : (819) 994-0671*

*Patrimoine canadien*



---

## **Sondage du recensement sur la représentation**

En janvier 2003, la Direction de la gestion des ressources humaines (DGRH) de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) a effectué un sondage auprès de son personnel dans le but d'obtenir un portrait exact et complet de la composition de son effectif. En collaboration avec la Direction des services de technologie de l'information, le sondage s'est fait électroniquement par le biais du courrier électronique et en utilisant l'outil de sondage « Perseus ». L'utilisation de cet outil a permis au personnel de la DGRH d'effectuer une surveillance et une analyse des réponses au questionnaire du sondage.

*Robert Dawson : (613) 992-9593*

*Commission de la fonction publique du Canada*

## **Sondage concernant les besoins pour les personnes handicapées**

En tant qu'organisation, la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) s'est engagée à créer un milieu de travail qui appuie et répond aux besoins des personnes handicapées. Dans ce contexte, la Direction de la gestion des ressources humaines (DGRH) de la CFP a mené un sondage en novembre 2003 afin d'évaluer les enjeux touchant de près les membres du personnel handicapés, tels que l'aménagement physique en milieu de travail, la technologie de l'information et la participation aux processus de sélection. Les résultats de ce sondage serviront à élaborer, au cours de la prochaine année financière, un plan d'action et des stratégies pour aborder les enjeux identifiés.

*Robert Dawson : (613) 992-9593*

*Commission de la fonction publique du Canada*



---

## Valeurs et éthique

### **Gérer les questions d'éthique au sein d'un effectif diversifier**

Sécurité publique et Protection civile Canada a offert une séance sur le thème « Gérer les questions d'éthique au sein d'un effectif diversifié ». Les processus décisionnels éthiques sont aussi variés que la main d'œuvre, et la constitution d'une organisation fondée sur des valeurs partagées peut devenir un projet stimulant.

On a mené une discussion facilitée sur les questions suivantes :

- ▶ Quelle est notre situation par rapport à la diversité et au pluralisme dans l'éthique et les valeurs?
- ▶ Qu'indiquerait une étude concrète sur les valeurs canadiennes communes?
- ▶ Pourquoi l'évaluation de « l'éthique perçue » par les employés est-elle souvent plus positive dans les petites organisations?
- ▶ Que peuvent faire les organisations pour améliorer la confiance, l'honnêteté et les valeurs partagées?

On a également ajouté un élément à la section Éthique et valeurs du site intranet de l'organisme. Présentement, on peut trouver sur ce site le nouveau *Code des valeurs et de l'éthique de la fonction publique*, la section Foire aux questions préparée par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, le rapport confidentiel, d'autres politiques connexes, le lien vers le Bureau des valeurs et de l'éthique ainsi que le rapport Tait.

*Jean-Pierre Bissonnette : (613) 993-7707*

*Sécurité publique et Protection civile Canada*



---

## Mieux-être en milieu de travail

### Général

#### Série thématique

Commission de la fonction publique du Canada offre une série de déjeuners-conférences. Des thèmes tels que l'humour au travail, l'ergonomie, comment transiger avec les ados et vivre en santé sont présentés aux membres du personnel. Ces déjeuners-conférences sont organisés par des ressources internes grâce à des ententes avec des partenaires fédéraux.

*Joanne Joly : (613) 996-0589*

*Commission de la fonction publique*

### Programme d'aide aux employés

#### Programme d'aide aux employés

Le Programme d'aide aux employés (PAE) est un service volontaire et confidentiel ayant pour but d'offrir de l'information, des services d'orientation et des conseils à court terme aux employés et aux membres admissibles de leur famille. Le PAE peut aider un employé à faire face aux problèmes d'ordre personnel qui affectent sa vie familiale, sa vie professionnelle ou son bien-être général. Ces services sont offerts gratuitement aux employés et aux membres de leur famille. S'il s'avère nécessaire d'orienter la personne vers des services de counselling spécialisés ou à long terme, le conseiller s'assure d'aiguiller l'employé vers une ressource communautaire à coût abordable. Il revient à l'employé ou au membre de sa famille d'absorber les coûts non couverts par son régime d'avantages sociaux ou son régime d'assurance santé provincial. Le fournisseur actuel gère une ligne téléphonique qui permet aux employés de joindre 24 heures par jour, 7 jours par semaine, des infirmières autorisées bilingues pour obtenir des évaluations non urgentes, des conseils, des pistes d'action et des renseignements généraux sur la santé.

*Michel Lemire : (613) 946-7297*

*Industrie Canada*

### Participation des employés

#### Participation des employés

À l'Office de la propriété intellectuelle du Canada (OPIC), on a intégré 110 employés à des groupes de réflexion en vue de recueillir leurs points de vue sur les questions liées au milieu de travail. L'initiative a contribué à l'élaboration de la stratégie en RH de l'OPIC. En outre, tous les employés qui se sont joints à l'OPIC au cours de la dernière année ont été invités à participer à

---

un groupe de réflexion pour les nouveaux employés, qui leur a permis de formuler leurs points de vue quant à la manière dont leur emploi et le milieu de travail répondaient à leurs attentes.

*Audrey Sullivan : (613) 956-2998*

*Industrie Canada*

## **Programme relatif aux employés et au milieu de travail**

Le Programme relatif aux employés et au milieu de travail (PREMT) a été élaboré en 2002 pour satisfaire aux besoins et aux priorités des employés du Secteur de l'agent principal de l'information (SAPI) et pour répondre aux résultats de divers sondages et questions touchant les RH. Le PREMT a trait à une organisation qui met tout en œuvre pour devenir un milieu de travail de choix et pour trouver des moyens de créer un milieu de travail dynamique qui valorise les employés, favorise l'apprentissage et le perfectionnement professionnel et qui récompense l'expérience et le rendement élevé. Le PREMT est considéré comme un document « évolutif » qui est régulièrement mis à jour et modifié au besoin. Chaque année, on y ajoute de nouveaux points prioritaires à mesure que les priorités du SAPI évoluent.

Le Programme, qui s'inscrit dans la Stratégie de gestion des personnes d'Industrie Canada, comporte quatre volets : assurer la planification et la gestion des RH; améliorer le milieu de travail; investir dans nos gens; et investir dans notre avenir. Un champion a été choisi au niveau de directeur général pour chacun des volets, et un comité directeur du PREMT a été constitué; ce comité offre une tribune pour discuter de toutes les questions touchant le PREMT et leur mise en œuvre.

*Bob Porter : (613) 952-6368*

*Industrie Canada*

## **Entrevue de départ**

### **Programme ministériel de rétroaction de départ des employés**

Le programme permet de mettre en œuvre un processus dans le cadre duquel les employés sont invités à commenter leurs expériences à Ressources naturelles Canada (RNCa), à suggérer des moyens d'améliorer les conditions de travail et à préciser les changements que devrait apporter le Ministère à ses opérations, ses politiques et ses pratiques pour faire en sorte que ses employés tirent satisfaction de leur travail et favoriser leur maintien en poste.

Le programme cible les employés qui quittent le Ministère, y compris les employés nommés pour des périodes indéterminés et déterminés, les étudiants et les personnes en détachements. Le

---

programme sert à recueillir les opinions des employés au sujet de la santé de l'organisation et du mieux-être en milieu de travail.

*John Burk : (613) 947-4116  
Ressources Naturelles Canada*

### **Rétroactions des employés qui quittent**

Les employés qui quittent Industrie Canada ont l'occasion de fournir volontairement des commentaires sur leurs expériences vécues au cours de la période d'emploi. Ces commentaires sont fournis (anonymement, au besoin) au moyen d'un questionnaire en ligne, d'une entrevue personnelle ou des deux. Cette mesure doit permettre d'identifier toute pratique systémique susceptible de nuire au bien-être des employés en milieu de travail et de faire le suivi qui s'impose, au besoin. Les commentaires recueillis peuvent aussi aider à renforcer et enrichir les procédés et les programmes de recrutement, d'orientation et de perfectionnement.

*Michelle HENCHIRI : (613) 954-3629  
Industrie Canada*

### **Programme d'entrevue de départ**

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) a conçu un programme d'entrevue de départ à l'intention des fonctionnaires quittant la CFP. Ce programme a pour but de recueillir et d'analyser ce que pensent sincèrement les membres du personnel de la santé actuelle de l'organisme et du bien-être en milieu de travail.

Pour faire suite à ces observations, des politiques et des pratiques des RH pourraient être modifiées et de nouveaux programmes, mis sur pied, afin que la CFP puisse offrir un milieu de travail stimulant et enrichissant.

*Dora Lee : (613) 992-8649  
Commission de la fonction publique du Canada*

## **Rétroaction**

### **Exercice de rétroaction à 360 degrés à l'intention des cadres**

En vue de favoriser et d'améliorer la communication entre les employés et les cadres, le secteur de l'industrie a fait appel aux services d'un expert-conseil de l'extérieur pour mener, en décembre 2002 et en janvier 2003, un exercice de rétroaction à 360 degrés à l'intention des cadres. Cet exercice s'est avéré un franc succès puisque le taux de participation a atteint 80,1 p. 100. Des réunions ont eu lieu avec les cadres et le personnel en janvier et en février 2003 pour discuter des rétroactions fournies et pour mettre au point ou présenter des plans d'action en vue de régler les problèmes soulevés. Des suivis périodiques sont en cours et l'exercice devait

---

faire l'objet d'une évaluation en janvier 2004. Les résultats de l'exercice de rétroaction ont été examinés et intégrés à l'analyse de sondage.

*Claude Bastien : (613) 954-2908*

*Industrie Canada*

### **Rétroaction des pairs**

Dans le Secteur des opérations, le programme de rétroaction des pairs est comparable au programme de rétroaction tous azimuts. Tous les employés du Secteur ont eu la possibilité d'utiliser ce processus pour obtenir une rétroaction de leurs pairs; on leur a également fourni un rapport personnalisé faisant état de la façon dont leurs pairs les percevaient au travail. Ce programme fournit des commentaires utiles à ceux qui désirent travailler à leurs plans d'apprentissage et de perfectionnement personnels.

*Elvira Langa-Barona : (613) 954-1844*

*Industrie Canada*

## **Équilibre entre la vie professionnelle et personnelle**

### **Bureaux décentralisés**

La région de l'Ontario d'Industrie Canada a mis sur pied un certain nombre de « bureaux décentralisés » à divers endroits dans la province, où les employés peuvent travailler plus près de la maison. L'initiative a permis de maintenir en poste les employés expérimentés et qualifiés dans lesquels le Ministère a considérablement investi. Ces bureaux comprennent souvent les employés provenant de différentes unités de travail qui se retrouvent dans des bureaux regroupant de 4 à 12 personnes. Les employés qui travaillent dans les bureaux font état d'un certain nombre d'avantages, notamment la capacité d'atteindre plus facilement un équilibre entre le travail et la vie personnelle en raison du temps de déplacement réduit. La formule se révèle également idéale pour les employés qui doivent voyager et qui ont un secteur d'attache.

*Lisa McNulty : (416) 973-6135*

*Industrie Canada*

### **Régimes de travail souples**

La Direction générale des technologies de l'information et des communications d'Industrie Canada a élargi le concept d'horaire flexible pour inclure les heures de travail interrompues. Certains membres du personnel travaillent de 8 h 30 à 14 h 30 au bureau, puis de 18 h 30 à 20 h à la maison, ce qui leur donne le temps de s'acquitter de leurs responsabilités familiales. Un plus grand nombre d'employés peuvent maintenant travailler de la maison, au besoin, en se branchant au réseau grâce au Metaframe. En outre, il est plus facile d'offrir des heures de travail souples



---

grâce à l'usage accru de Blackberry's qui permet au personnel d'être plus mobile tout en demeurant branché.

*Margo Morin : (613) 990-4238*

*Industrie Canada*

## **Régimes de travail souples et types de congés (formules de travail de rechange)**

Industrie Canada (IC) entend instaurer un milieu de travail de choix capable d'offrir à tous les membres du personnel un milieu de travail positif leur permettant de concilier efficacement leurs engagements professionnels et personnels. Le recours à des régimes de travail souples et à divers types de congés peut aider le Ministère à concrétiser cet objectif en améliorant la qualité du bien-être au travail. Les régimes de travail souples comportent de nombreux avantages et permettent de répondre aux besoins variés des employés. Ils entraînent, entre autres, une productivité accrue, une réduction du taux d'absentéisme et un meilleur moral au travail parce que les employés ont moins de difficultés à concilier efficacement leurs obligations professionnelles et familiales. Pour toutes ces raisons, et compte tenu de la nécessité d'attirer et de maintenir en poste des personnes hautement compétentes, IC s'est engagée à favoriser les régimes de travail souples et les options de congé, y compris le travail à temps partiel, le partage d'emploi, la semaine de travail comprimée (semaine de travail variable), le télétravail, les horaires flexibles, les congés autofinancés, les congés transitoires avant la retraite, les indemnités de compensation du salaire et diverses autres formes de congé non rémunéré.

*David Smith : (613) 952-6096*

*Industrie Canada*

## **Programme travail-vie**

Le Programme travail-vie consiste en une série de séminaires et d'ateliers offerts à l'heure du dîner par la Direction générale des ressources humaines d'Industrie Canada. Ces ateliers abordent des sujets qui présentent un intérêt particulier pour les employés du Ministère et ont pour but de les aider à atteindre un juste équilibre entre les obligations professionnelles et personnelles. On détermine les sujets à partir des suggestions d'employés en les regroupant sous de grandes thématiques comme le cancer et la santé du cœur, la santé des femmes, les habitudes alimentaires, les loisirs, les adolescents, les soins aux aînés et le stress.

*Franca Borrello : (613) 952-2004*

*Industrie Canada*

---

## Charge de travail

### *Éthique de travail*

En s'inspirant des commentaires reçus des employés à l'occasion des rencontres de discussion ouverte sur les résultats du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux, une équipe de la région des Prairies et du Nord d'Environnement Canada (EC) a élaboré un document intitulé *Éthique de travail*. Ce document énonce quelques mesures précises que les employés ne devraient pas hésiter à mettre en pratique afin de mieux gérer leurs tâches tout en équilibrant leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Le document ne fournit pas une liste exhaustive de tout ce qu'il est possible de faire, mais reflète les valeurs et la philosophie de l'équipe de gestion régionale. Il doit servir d'entrée en matière à de franches discussions au niveau des unités de travail sur la façon dont ces valeurs peuvent être incorporées pour améliorer les opérations et la qualité de vie au travail à EC.

*Doug German : (780) 951-8703  
Environnement Canada*

### **Sessions de formation sur la gestion de la charge de travail**

La région du Québec d'Environnement Canada a élaboré et offert à tous ses employés l'occasion de participer à deux types d'ateliers: un atelier d'une journée visant à aider chaque employé à gérer sa charge de travail, et une session en équipe visant à aider les employés à améliorer leur approche face à la gestion du travail en tant que groupe. Les objectifs particuliers de la formation étaient de permettre aux participants : de déterminer les facteurs qui contribuent à la charge de travail; de reconnaître les conséquences de la charge de travail sur la santé individuelle; de connaître quelques trucs pratiques pour gérer le stress, le temps et améliorer l'équilibre entre le travail et la vie personnelle; et de définir les priorités d'action dans leur travail et dans leur vie personnelle. Au début de l'atelier s'adressant aux employés, les participants établissaient, par le biais d'un questionnaire (pré-test), le diagnostic de leur situation personnelle quant à leur charge de travail, au niveau du stress vécu au travail ainsi que de leur satisfaction individuelle.

Cinq semaines après l'atelier, les participants étaient invités à répondre à ce même questionnaire afin de mesurer l'évolution de leurs comportements et les bénéfices de la formation. La session en équipe visait des objectifs similaires, mais portait sur les meilleurs moyens d'optimiser les liens entre chaque membre afin de mieux gérer les charges de travail des employés et de l'équipe. Les participants examinaient des problèmes de travail concrets et produisaient un plan de travail adapté à leur situation particulière.

*France Mercier : (418) 648-5613  
Environnement Canada*

---

## **Charge de travail**

Afin d'améliorer ses résultats concernant la gestion de la charge de travail ainsi que pour d'autres enjeux importants, la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) propose une approche non normative dans le but d'offrir au personnel et aux gestionnaires toute la latitude voulue pour établir la meilleure ligne de conduite à adopter dans leur situation. Cette approche intitulée « Penser globalement, agir localement » permet aux employés et aux gestionnaires de répondre à leurs besoins particuliers, car les raisons profondes de divers enjeux risquent d'être différents. Voilà pourquoi le plan d'action de la CFP comprend un éventail d'outils et de services offerts aux membres du personnel.

### *Outils*

La trousse d'outils propose des pratiques exemplaires des secteurs public et privé pour chaque volet de la stratégie, comme les valeurs, les processus, les pratiques de gestion des RH, l'habilitation, la planification des RH et la culture organisationnelle. La trousse est publiée sur l'Intracom et est considérée comme un ouvrage en cours de production appelé à s'enrichir.

Des pratiques exemplaires liées à l'utilisation du courriel ont été élaborées afin d'aider à gérer ce moyen de communication.

*Dora Lee : (613) 992-8649*

*Commission de la fonction publique du Canada*

## **Santé en milieu de travail**

### **Indice de la culture d'entreprise en matière de santé**

Patrimoine canadien évalue la culture organisationnelle à l'aide de l'Indice de la culture d'entreprise en matière de santé (ICES). Cet outil, qui sert à mesurer la perception des employés du stress en milieu de travail, est ensuite contrebalancé par leur niveau de satisfaction en milieu de travail. L'ICES peut donc mesurer à quel point une organisation travaille à atteindre ses objectifs opérationnels ou nuit à l'atteinte de ceux-ci.

*Sharon Squire : (819) 994-0671*

*Patrimoine canadien*

### **Indice de la culture d'entreprise en matière de santé**

L'indice de la culture d'entreprise en matière de santé (ICES) est un outil conçu afin de favoriser la santé d'une organisation et de ses employés. Il évalue à quel point la culture de l'organisation permet d'atteindre les objectifs opérationnels ou nuit à l'atteinte de ces objectifs en mesurant les quatre facteurs de stress et de satisfaction au travail : demande, contrôle, effort et récompense.

---

L'ICES se situe entre -2 et +2. Une cote négative indique qu'il y a plus de stress que de satisfaction et que, par conséquent, la culture de la santé organisationnelle va à l'encontre de l'atteinte des objectifs d'affaires. Une cote positive indique qu'il y a plus de satisfaction que de stress et que, par conséquent, la culture de la santé organisationnelle contribue à l'atteinte de ses objectifs d'affaires.

*Susan Amos : (819) 953-1202*

*Développement social Canada*

### **Santé et sécurité**

À la suite d'une étude sur le milieu de travail menée en 2000, Mesures Canada a élaboré et mis en œuvre un programme officiel de santé et de sécurité et a dispensé une formation détaillée sur les rôles et les responsabilités des intervenants du milieu de travail au sein de l'organisme (c.-à-d. la haute direction, les employés ainsi que le comité de santé et de sécurité ou les représentants) ainsi que sur les dangers au travail et les questions propres à l'organisme (p. ex., dispositif de protection anti-bruit, espaces clos, manutention, vêtements de protection individuelle). La mise en œuvre de ces programmes a permis d'améliorer les résultats de l'organisme dans les domaines de la santé et de la sécurité (93 p. 100 de satisfaction chez les employés) dans le cadre du Sondage de 2002 auprès des fonctionnaires fédéraux.

*Hélène Bradbury : (613) 952-6711*

*Industrie Canada*

### **L'initiative sur la santé en milieu de travail et la modernisation des ressources humaines**

Santé Canada a lancé l'initiative sur la santé en milieu de travail et la modernisation des ressources humaines (SMTMRH) en 2002 en vue de créer un milieu de travail qui valorise et encourage activement la santé et le mieux-être des employés et qui appuie leur capacité de s'acquitter de la mission du Ministère « d'aider les Canadiens et les Canadiennes à maintenir et à améliorer leur état de santé ».

Pour appuyer l'initiative de la SMTMRH, un plan d'action de trois ans intitulé « *Des employés en santé dans un milieu de travail sain et efficace : Plan d'action pour Santé Canada* » a été lancé en juin 2003. Il se veut une réponse aux commentaires que les employés ont exprimés lors de sondages auprès des employés, de dialogues, de groupes de discussion et de consultations. Les six priorités du Ministère qui sont décrites dans le plan d'action sont : le leadership et la responsabilisation, la modernisation des RH, la gestion de la charge de travail, la santé des employés, l'environnement physique et les communications.

---

L'initiative repose sur une philosophie qui incorpore une manière de travailler en fonction d'un plan orienté sur les résultats, fondé sur les acquis et les autres initiatives ministérielles, et axé sur une approche équilibrée et dynamique au profit des employés et de l'organisation. Elle vise l'adoption de mesures qui amélioreront le Ministère, le doteront de pratiques et d'une culture organisationnelle qui lui permettront d'évoluer pour devenir un milieu de travail exemplaire.

*Chantal J. Morin : (613) 957-3198*

*Santé Canada*



---

## Jeunesse

### **Réseau jeunesse national d'Environnement Canada**

Le Réseau jeunesse national d'Environnement Canada (EC) est une tribune permettant aux gens de se rencontrer pour définir leurs préoccupations et leurs objectifs communs et pour discuter de l'apport de changements progressifs à EC. Le Réseau jeunesse se consacre notamment au développement des collectivités, au partage du savoir et de l'information, à la formation et à l'enseignement, de même qu'au recrutement et au maintien en poste. Les participants ont l'occasion de partager leurs connaissances et de connaître le point de vue des autres membres à l'égard de certaines questions, ce qui contribue à leur développement professionnel et personnel et à l'avenir d'EC.

Le Réseau jeunesse a tenu une réunion nationale au printemps 2003. La rencontre avait pour objet d'évaluer la participation aux réseaux de jeunes et d'élaborer un plan pour l'avancement du Réseau jeunesse national. Elle réunissait des représentants des six réseaux jeunesse régionaux d'EC, de façon à assurer une vaste représentation ministérielle.

*Jean-Luc Labelle : (819) 953-6628*

*Environnement Canada*

### **Comité jeunesse**

La Commission de la fonction publique du Canada (CFP) a mis sur pied un comité jeunesse, Actions-jeunesse. ACTIONS est un acronyme pour ambassadeurs de la commission pour transformer et influencer l'orientation grâce à une nouvelle synergie.

Ce comité est un peu le laboratoire où les jeunes et les jeunes de cœur font des apprentissages, développent leurs compétences, communiquent entre eux et créent des liens avec d'autres jeunes fonctionnaires. De plus, le Comité fournit à ses membres une tribune où ils peuvent discuter des grands enjeux, exprimer des idées nouvelles et amorcer des mesures pour faire de la CFP un milieu de travail de choix. Il répond également à un besoin qu'ont les jeunes fonctionnaires de se faire entendre et de participer aux décisions qui touchent l'avenir de la CFP tout en leur offrant l'occasion d'approfondir leurs connaissances des enjeux et des procédures de prise de décision de l'organisme.

*Phung Truong : (613) 943-2025*

*Commission de la fonction publique du Canada*





---

## Sondage sur la satisfaction du lecteur

La pertinence de nos produits revêt pour nous une grande importance. Pour nous aider à mieux répondre à vos besoins, nous vous demandons de remplir le présent formulaire d'évaluation après avoir lu le document et de nous le retourner.

Ce document est	<input type="checkbox"/> Inutile <input type="checkbox"/> Utile <input type="checkbox"/> Très utile
Ce document est	<input type="checkbox"/> Incompréhensible <input type="checkbox"/> Compréhensible <input type="checkbox"/> Très compréhensible
Ce document contient des renseignements pertinents qui permettront, en outre, d'épargner des ressources.	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non
Ce document devrait être mis à jour au besoin.	<input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non

*Veillez inclure tout commentaire qui pourrait nous aider à vous fournir les renseignements dont vous avez besoin.*

### **Retourner à :**

Dave Flavell

Directeur

Section de la planification des ressources humaines

Direction de la planification et de la responsabilisation en matière des ressources humaines

Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada

300, avenue Laurier Ouest

4<sup>e</sup> étage, tour Ouest

Ottawa (Ontario) K1A 0R5

Téléphone : (613) 952-5389

Télécopieur : (613) 954-1875