La Relève

Leadership **A**ction **R**enouveau **E**nergie **L**'apprentissage **E**xpertise **V**aleurs **E**xcellence

La Relève: *Un parti pris pour l'action*

Canada

La Relève

Leadership **A**ction **R**enouveau **E**nergie **L**'apprentissage **E**xpertise **V**aleurs **E**xcellence

La Relève: *Un parti pris pour l'action*

La Relève est (...) *l'engagement des fonctionnaires de tout mettre en oeuvre, sur le plan individuel et collectif, pour faire de la fonction publique une organisation moderne et dynamique aujourd'hui et demain.*

Jocelyn Bourgon
Greffier du conseil privéet secrétaire du Cabinet

Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

Canada

La Relève:

un parti pris pour l'action

Le présent document porte sur *La Relève*, qui est à la fois un appel à l'action et l'engagement de renouveler la gestion des ressources humaines à la fonction publique du Canada.

La Relève vise à créer un milieu de travail qui valorise les gens, les apprécie, leur donne la chance de se perfectionner et, enfin, qui les traite selon les valeurs fondamentales de la fonction publique. Notre but est de léguer à nos successeurs une organisation composée de personnes compétentes et motivées, prêtes à relever le double défi de servir les citoyens et d'appuyer les institutions démocratiques. Pour arriver à reconstruire, revitaliser et rajeunir la fonction publique, il faudra que tous les fonctionnaires fassent preuve de leadership pour améliorer leur milieu de travail, quel qu'il soit.

La Relève ne suit pas de plan directeur et elle ne se fera pas comme par magie. Elle se fera petit à petit, à coups de réussites, et parfois d'apprentissages menant à des rajustements, mais par-dessus tout, elle sera un parti pris pour l'action.

Le présent document traite de notre engagement collectif à faire de *La Relève* une réalité C'est déjà un bon point de départ réalisé grâce au travail de milliers de fonctionnaires de tout le Canada qui ont élaboré des plans ministériels et autres, participé à des groupes de discussion comme celui du Milieu de travail de demain et échangé leurs idées sur tous les aspects imaginables de la gestion des ressources humaines.

Mais ce n'est qu'un début, et nous sommes ouverts aux bonnes idées, peu importe d'où elles viennent. Au fil de l'expérience, nous apprendrons les uns des autres et nous partagerons et chercherons à imiter les bonnes méthodes et les pratiques exemplaires.

Nous invitons tous ceux et celles d'entre vous qui ne l'ont pas encore fait a se joindre au groupe croissant des personnes qui sont passées à l'action pour améliorer leur milieu de travail et dynamiser la fonction publique. Nous vous encourageons à voir dans ce document :

- une occasion de prendre connaissance des différentes façons d'aborder des problèmes communs et une amorce de discussion avec d'autres;
- une célébration des nombreuses mesures importantes déjà prises par des fonctionnaires de tous les ministères, groupes fonctionnels et régions;
- une invitation à participer vous-même à l'entreprise.

Nous encourageons tous les fonctionnaires à lire ce document et y donner suite.

Les superviseurs et les gestionnaires peuvent l'utiliser comme point de départ de discussions avec leur personnel. Lors de réunions réguliées ou dans des groupes de discussion, ils pourraient mettre en lumière le travail accompli dans un domaine particulièrement intéressant pour leurs équipes et élaborer des mesures concrètes applicables à leur milieu de travail.

Les employés voudront peut-être examiner de plus près les sections étroitement liées à leur expérience professionnelle et ayant pour eux le plus d'intérêt. Nous vous encourageons également à lire le plan de *La Relève* de votre ministère et, le cas échéant, le plan de votre groupe fonctionnel. Faites part de vos suggestions et préoccupations au sujet de *La Reléve* à vos collègues, à votre superviseur ou à votre gestionnaire, et offrez-leur votre appui.

À titre de sous-ministres, nous tenons à remercier tous ceux et celles qui ont participé à l'élaboration de ces mesures pratiques. Votre apport a été extraordinaire et inestimable.

Votre dévouement et votre engagement nous aideront à maintenir l'impulsion nécessaire au renforcement de la fonction publique et à son constant renouvellement.

Jocelyne Bourgon
Greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet

Margaret Bloodworth
Sous-ministre des Transports

Donald W. Campbell
Sous-ministre des Affaires étrangères

Mel Cappe
Sous-ministre du Développement des ressources humaines et sous-ministre du Travail

Renaud Caron
Sous-ministre, Bureau fédéral de développement régional (Québec)

C. Scott Clark
Sous-ministre des Finances

Frank A. Claydon
Sous-ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire

Janice Cochrane
Sous-ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration

Ivan P. Fellegi
Statisticien en chef du Canada

Jean T. Fournier
Sous-solliciteur général

Louise Fréchette
Sous-ministre de la Défense nationale

D. Ian Glen
Sous-ministre de l'Environnement

V. Peter Harder
Secrétaire du Conseil du Trésor et contrôleur général du Canada

Ruth Hubbard
Présidente de la Commission de la fonction publique du Canada

Suzanne Hurtubise
Sous-ministre du Patrimoine canadien

Michèle S. Jean
Sous-ministre de la Santé

Huguette Labelle
Présidente de l'Agence canadienne de développement international

Kevin G. Lynch
Sous-ministre de l'Industrie

Jean C. McCloskey
Sous-ministre des Ressources naturelles

John D. McLure
Sous-ministre, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

J. David Nicholson
Sous-ministre, Anciens Combattants, et président de l'Agence de promotion économique
du Canada atlantique

Ranald A. Quail
Sous-ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux

Scott Serson
Sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord canadien

Janet R. Smith
Directrice du Centre canadien de gestion

George M. Thomson
Sous-ministre de la Justice et sous-procureur général du Canada

Wayne Wouters
Sous-ministre des Pêches et des Océans

Robert A. Wright
Sous-ministre du Revenu national

Robert G. Wright
Sous-ministre du Commerce international

Données de catalogage avant publication (Canada)

Canada. Bureau du Conseil privé

La relève : un parti pris pour l'action [fichier d'ordinateur]

Texte en français et en anglais.
Titre de la p. de t. addit. : La relève, a commitment to action.
Publ. aussi en version imprimée.
No de cat. CP32-67/1997

1. Fonction publique — Réforme — Canada.
2. Fonction publique — Personnel — Direction.
I. Titre.

JL108.C32 1997 352.6.'3'0971 C97-980402-7F

Table des matières

Message aux lecteurs

Ce qui a été fait 1

La prochaine étape 6
1. Initiatives des organismes centraux 6
2. Mesures de soutien du centre et de soutien collectif 19
3. Mesures prises par les ministères 29
4. Perspectives des groupes fonctionnels et des régions 32

Mise en oeuvre 34

Annexe 1 — Mesures prises par les ministères dans le cadre de *La Relève* 36
1. Culture, valeurs et vision 39
2. Santé de l'organisation 46
3. Fierté et reconnaissance 54
4. Données démographiques et composition de l'effectif 59
5. Équité en matière d'emploi et langues officielles 64
6. Apprentissage et formation 72
7. Programmes de perfectionnement 84
8. Recrutement et dotation 97
9. Classification 107
10. Communications et consultation 110
11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte 116
12. Autres 125

Annexe 2 — Porte-parole et personnes-ressources des ministères concernant *La Relève* 128

Nota

Le terme *La Relève* dans ce document correspond à l'acronyme suivant :

Leadership
Action

Renouveau
Energie
L'apprentissage
Expertise
Valeurs
Excellence

Ce qui a été fait

Un défi de plus en plus grand

- Nous savons depuis toujours que, pour bien remplir son rôle, le secteur public doit constamment garder, motiver et attirer un groupe de fonctionnaires talentueux et dévoués. Or, ces dernières années, cela s'est révélé un défi de plus en plus grand pour la fonction publique.

- Des facteurs comme la compression des effectifs, le départ d'employés chevronnés, le recrutement fait par le secteur privé, les critiques dirigées contre la fonction publique et un manque d'attention à la gestion des ressources humaines à tous les niveaux expliquent cet état de choses.

- Au cours des dernières années, on a pris des mesures pour remédier au problème. Des progrès réels et concrets ont été accomplis, mais cela n'a pas suffi.

- On reconnaît clairement que nous devons accorder plus d'attention à la gestion des ressources humaines à tous les niveaux si nous voulons être prêts à faire face à l'avenir.

Notre vision

- Le *Quatrième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada*, publié au début de 1997, exposait une vision en vue du renouvellement de la fonction publique.

- On y préconisait l'initiative appelée *La Relève*, c'est-à-dire l'engagement individuel et collectif des fonctionnaires à faire tout en leur pouvoir pour améliorer la fonction publique en tant que milieu de travail et pour léguer à leurs successeurs une organisation meilleure que celle dont ils ont hérité.

- *La Relève* y était décrite comme :

  — le *défi* de bâtir une institution moderne et dynamique capable de tirer pleinement profit des aptitudes de ses employés;

  — l'*engagement* des fonctionnaires de tout mettre en oeuvre, sur le plan individuel et collectif, pour faire de la fonction publique une organisation moderne et dynamique aujourd'hui et demain;

— l'*obligation*, en tant que gardiens de l'institution, de léguer à nos successeurs une organisation dotée de personnes compétentes et dévouées capables de relever les défis de leur temps.

- *La Relève* est une invitation à chaque fonctionnaire à faire sa part et à assumer la responsabilité de renouveler la fonction publique.

Canaliser nos efforts

- Conscients du besoin d'agir rapidement, nous avons pris plusieurs mesures importantes en janvier 1997.

- Le Groupe de travail sur *La Relève* a été mis sur pied en tant que point de convergence des travaux de renouvellement de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

- Des « sous-ministres champions » ont été nommés pour diriger la prise de mesures visant des initiatives pangouvernementales clés.

- Conscients de la nécessité de mieux analyser la gestion des ressources humaines dans l'ensemble de la fonction publique et d'améliorer la planification dans les ministères, nous avons fait établir des plans et des mémoires sur *La Relève* :

  — par chaque ministère et organisme central de l'administration fédérale;

  — par six grands groupes fonctionnels, à savoir, des groupes d'employés travaillant dans les domaines des communications, du contrôle financier, des ressources humaines, de l'informatique, de l'élaboration des politiques, et des sciences et de la technologie;

  — et par les conseils régionaux, ou groupes de hauts fonctionnaires fédéraux de divers ministères travaillant dans les régions, qui se réunissent périodiquement pour coordonner leurs activités et discuter de préoccupations communes.

- Au cours des mois d'avril et mai 1997, les mémoires ont été passés en revue par le Comité d'examen des plans, qui se compose de sous-ministres.

- Les organismes centraux ont pris connaissance des problèmes se posant à l'échelle du système et ils ont recherché des moyens d'appuyer les changements partout où ce serait possible.

Le consensus qui se dégage

- Les messages fondamentaux suivants sont ressortis clairement de ce travail d'examen :

  — La planification des ressources humaines constitue un élément essentiel de la planification des activités et dépendra de la disponibilité de bien meilleures données.

  — Il faut une stratégie globale de recrutement et de maintien des effectifs.

  — Il faut s'intéresser d'urgence à la santé de l'organisation.

  — Il faut redonner sa fierté à la fonction publique et mieux reconnaître l'apport des employés.

  — La rémunération est une question majeure.

  — Les femmes sont toujours sous-représentées dans la catégorie de la direction (EX).

  — Tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi sont insuffisamment représentés à tous les niveaux.

  — Les obstacles à la mobilité à tous les niveaux (à l'interne, entre les ministères, d'une région à l'autre, entre les administrations publiques et entre les fonctions) doivent être éliminés.

  — Il faut s'occuper des besoins particuliers du personnel de soutien administratif.

  — Il faut créer une culture de l'apprentissage, et les programmes pangouvernementaux de perfectionnement des cadres doivent être harmonisés et améliorés afin d'assurer la continuité du développement du leadership.

  — Il faut actualiser notre façon de gérer les ressources humaines.

  — Le leadership, l'engagement et un effort soutenu sont essentiels.

- Les dirigeants de la fonction publique doivent en outre :

  — établir un équilibre raisonnable entre le travail et la vie personnelle, pour eux-mêmes et pour leurs subalternes;

— manifester leur engagement à l'égard du changement et de l'amélioration dans le domaine de la gestion du personnel;

— intégrer pleinement les questions de personnel dans le plan d'activités de leur organisation;

— rendre compte de la motivation et des capacités des employés tout en les tenant responsables des résultats de leur travail.

Les prochaines étapes

- Lors de leurs journées de réflexion de juillet 1997, les sous-ministres ont fait le point sur l'avancement de *La Relève* et entériné une ligne d'action pour les trois prochaines années. Essentiellement, ils ont tiré la conclusion suivante :

  « Nous sommes attentifs à vos préoccupations, nous tenons compte de vos suggestions d'amélioration, nous sommes résolus à apporter des changements et nous allons de l'avant. »

- Le présent document constitue la prochaine étape de notre entreprise de renouvellement de la fonction publique.

- Il réitère l'engagement pris par chaque sous-ministre au nom de son personnel. Il fait le point du travail accompli jusqu'ici. Et il trace la ligne d'action générale que l'on suivra pour renouveler la fonction publique au cours des trois prochaines années.

- Ce n'est ni un plan ni un schéma directeur.

- C'est un outil permettant à tous les fonctionnaires de savoir quels domaines seront touchés pour renouveler la fonction publique. Le travail à faire, les responsabilités et des calendriers seront établis.

- ***Une occasion et un point de départ***. C'est une occasion de prendre connaissance des différentes façons d'aborder des problèmes communs et un point de départ pour discuter de nos expériences avec d'autres personnes. Une longue liste d'initiatives ministérielles offre une riche source d'idées.

- ***Une célébration***. C’est une célébration des nombreuses initiatives importantes déjà entreprises par des milliers de fonctionnaires de tous les ministères, groupes fonctionnels et régions. Leur dévouement et leur engagement donnent un élan qui nous aidera à relever le défi de renouveler la fonction publique. Ce sont nos pionniers, et ils ont besoin de l’appui et de l’encouragement des autres fonctionnaires.

- ***Une invitation***. C’est enfin une invitation à ceux et celles d’entre vous qui ne l’ont peut-être pas encore fait à prendre part aux initiatives, petites et grandes. Pour que *La Relève* soit un succès, le cercle de ses adeptes doit continuer de s’étendre.

Regard vers l’avenir

- Nous sommes manifestement parvenus ensemble à une étape cruciale. De nombreuses initiatives sont en cours, mais il reste encore beaucoup à faire.

- Nous prendrons des mesures pour intégrer désormais la planification des ressources humaines à nos activités quotidiennes.

- Nous examinerons nos progrès de façon régulière. Notre ligne d’action évoluera à mesure que nous agirons, que nous apprendrons et que nous rectifierons notre tir.

- Par-dessus tout, *La Relève* est la responsabilité de chacun et chacune. Elle nous offre à tous l’occasion d’améliorer notre milieu de travail.

La prochaine étape

**** Nous sommes attentifs à vos préoccupations, nous tenons compte de vos suggestions d'amélioration, nous sommes résolus à apporter des changements et nous allons de l'avant. +***

— Journées de réflexion des sous-ministres, juillet 1997

- La présente section expose la ligne d'action générale que l'on suivra pour renouveler la fonction publique au cours des trois prochaines années.

- Non seulement la participation de chaque fonctionnaire est-elle la bienvenue, mais encore elle sera essentielle au succès de *La Relève*. Des mesures seront prises par les instances suivantes, soit :

  1. initiatives des organismes centraux (projets visant à favoriser le changement dans l'ensemble de la fonction publique du Canada);

  2. mesures de soutien du centre (les organismes centraux prendront des mesures pour le compte de groupes de ministères afin de résoudre des problèmes propres à ceux-ci) et de soutien collectif (les sous-ministres champions, les groupes fonctionnels ou des groupes de ministères appuieront d'autres groupes);

  3. mesures prises par les ministères;

  4. perspectives des groupes fonctionnels et des régions.

1. Initiatives des organismes centraux

- Certaines questions importantes intéressant l'ensemble du système peuvent seulement être étudiées grâce au leadership des organismes centraux — surtout le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique et le Bureau du Conseil privé — agissant indépendamment ou de concert.

- Même si un engagement à long terme est essentiel, on pourra accomplir beaucoup de choses au cours des prochains mois alors que les organismes centraux se concentreront sur les huit projets clés suivants :

  — Stratégie de recrutement, d'équité en matière d'emploi et de maintien du personnel
  — Rémunération
  — Norme générale de classification
  — Réforme de la dotation

— Fierté et reconnaissance
— Relations de travail
— Programmes de perfectionnement des cadres
— Valeurs et éthique.

Ces huit domaines d'activité supposent une somme de travail considérable qui mettra à l'épreuve les ressources des organismes centraux. À mesure que le travail avancera, il pourra s'avérer nécessaire de modifier les dates d'achèvement de certains projets.

Premier projet — Stratégie de recrutement, d'équité en matière d'emploi et de maintien du personnel

Aperçu de la question

- Le nombre de jeunes dans la fonction publique est plus faible que jamais. La fonction publique n'est pas représentative de la population qu'elle sert. Le profil d'âge de la fonction publique, surtout du groupe de la direction (et des groupes de relève), suscite de sérieuses inquiétudes. Le nombre de départs à la retraite parmi les cadres, en particulier aux échelons supérieurs, ne cesse d'augmenter. Il y aura sous peu une pénurie de compétences dans certains secteurs. Et les données sur les effectifs de la fonction publique sont insuffisantes pour permettre une planification et une prévision stratégiques des ressources humaines.

- Ces facteurs soulignent le besoin pressant d'élaborer une stratégie complète de recrutement et de maintien des effectifs qui permettra d'assurer la continuité d'une main-d'oeuvre bien informée, compétente et représentative de la population qu'elle sert.

Objectif du projet

- Renouveler et conserver des effectifs compétents et représentatifs.

Stratégie

- On procédera à une analyse de l'effectif et des besoins afin de cerner les tendances et de déterminer les secteurs où l'on devrait faire porter les efforts de recrutement et de maintien du personnel. Cette analyse permettra d'élaborer une stratégie complète qui mettra un accent particulier sur l'équité en matière d'emploi et qui tiendra compte des exigences de l'Examen des programmes.

Mesures à prendre

- Phase I – Analyse des besoins et établissement préliminaire des coûts

  — Définir les besoins ministériels et pangouvernementaux
  — Effectuer les analyses démographiques et autres (p. ex., marché du travail)
  — Déterminer quels secteurs nécessitent un recrutement ciblé ou des efforts de maintien du personnel
  — Estimer les coûts.

- Phase II – Mise en oeuvre

  — Concevoir et exécuter la stratégie, et en établir le coût; celle-ci sera adaptée aux besoins des ministères et les aidera à atteindre les objectifs pangouvernementaux, notamment en ce qui touche l'équité en matière d'emploi.

Pilote et partenaires

- Pilote : équipe multipartite

- Partenaires : Commission de la fonction publique, Secrétariat du Conseil du Trésor, Statistique Canada, Bureau du Conseil privé et ministères

Dates cibles

- Automne 1997 : exposé sur la phase I au Comité des hauts fonctionnaires

- Autorisation par les Commissaires de la fonction publique d'effectuer du recrutement externe

- Premier trimestre de 1998 : exposé au sujet de la phase II aux ministres

Deuxième projet — Rémunération

Aperçu de la question

- La rémunération a été reconnue comme une question cruciale. Il faut aborder la question de la rémunération de manière à permettre au gouvernement de conserver et de motiver le personnel actuel et d'attirer de nouveaux employés.

Objectif du projet

- Rétablir des politiques, des pratiques et des niveaux justes et équitables de rémunération à la suite du gel des traitements.

Stratégie

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor négociera des conventions collectives; il élaborera un régime complet de rémunération des cadres de direction; et il réglera les grandes questions de rémunération en suspens qui concernent tous les employés ne faisant pas partie du groupe de la direction.

Mesures à prendre

- Négocier des conventions collectives.

- Voir aux plaintes de l'Alliance de la fonction publique du Canada touchant l'équité salariale.

- Élaborer un régime de rémunération des cadres de direction.

- Élaborer des options de réforme du régime de pensions de la fonction publique.

- Réviser la politique sur la rémunération pour tenir compte de la Norme générale de classification et des autres méthodes de rémunération.

Pilote et partenaires

- Pilote : Secrétariat du Conseil du Trésor

- Partenaires : Finances Canada, Bureau du Conseil privé, Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération des cadres supérieurs et Comité consultatif sur la pension de la fonction publique

Dates cibles

- Automne 1997 : rapport intérimaire du Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération des cadres supérieurs au président du Conseil du Trésor, et propositions aux ministres du Conseil du Trésor concernant la rémunération des cadres de direction

- Dix-huit prochains mois : signature des conventions collectives (voir *Sixième projet — Relations de travail*)

Troisième projet — Norme générale de classification

Aperçu de la question

- On reconnaît de façon générale que le système actuel de classification des postes est compliqué et coûteux, qu'il n'est pas exempt de discrimination

sexuelle et qu'il crée des obstacles artificiels auxquels se heurtent les employés désireux d'élargir le champ de leur expérience. Il doit être rationalisé et simplifié. La Norme générale de classification a été désignée dans de nombreux plans sur *La Relève* comme un facteur déterminant de succès.

- Il est donc impérieux d'achever au plus tôt le travail actuel d'élaboration et d'instauration de la Norme générale de classification.

Objectif du projet

- Instaurer un système d'évaluation des emplois unique, applicable également aux hommes et aux femmes, qui reconnaîtra les valeurs de la fonction publique, accroîtra les possibilités de mobilité des employés et établira des liens plus étroits entre la gestion des ressources humaines et les besoins opérationnels.

Stratégie

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor collaborera avec les ministères et avec les syndicats afin d'élaborer et de mettre en oeuvre un processus de classification simplifié, fondé sur une analyse de rentabilité valable, précisant les jalons clés, les échéances et les coûts.

Mesures à prendre

- Poursuivre l'élaboration de l'analyse de rentabilité, y compris les coûts de mise en oeuvre, de conversion et d'exploitation.

- Élaborer un plan de mise en oeuvre et un échéancier.

- Désigner dans chaque ministère un champion qui y dirigera la mise en oeuvre de la Norme générale de classification.

Pilote et partenaires

- Pilote : Secrétariat du Conseil du Trésor

- Partenaires : Commission de la fonction publique, ministères et syndicats

Dates cibles

- Automne 1997 : exposés au Comité des hauts fonctionnaires et aux ministres du Conseil du Trésor

- 1998 : mise en oeuvre

Quatrième projet — Réforme de la dotation

Aperçu de la question

- Afin de répondre aux demandes pour que les systèmes de gestion des ressources humaines soient rationalisés, simplifiés et stratégiques, la dotation en personnel doit également être réformée. Le système actuel est considéré comme lent, tatillon et inflexible. Les ministères demandent une délégation de pouvoir accrue en matière de dotation, les gestionnaires n'utilisent pas suffisamment les marges de manoeuvre existantes, et les pouvoirs des ministères sont insuffisants.

- On reconnaît de plus en plus que les compétences doivent être liées aux besoins opérationnels et que l'acquisition d'une expérience diversifiée est un impératif opérationnel en raison de l'évolution du rôle de l'État. Il faut en outre réinventer les règles régissant les recours.

- Une des grandes priorités consiste donc à achever le travail actuel de réforme du régime de dotation.

Objectifs du projet

- Rationaliser le processus de dotation et déléguer les pouvoirs afin de mieux répondre aux besoins opérationnels, lorsqu'il est dans l'intérêt de la fonction publique du Canada de le faire.

Stratégie

- La Commission de la fonction publique du Canada collaborera avec les ministères et avec les syndicats afin de rendre le régime de dotation le plus souple et le plus efficient possible, compte tenu du cadre législatif actuel; de répondre efficacement aux exigences opérationnelles, d'éliminer les obstacles, de créer des mécanismes qui favoriseront la mobilité entre les ministères et le passage dans d'autres secteurs; et de mieux refléter les valeurs de la fonction publique.

Mesures à prendre

- Donner suite aux recommandations découlant de l'Examen consultatif de la dotation qui sont dans le cadre de la loi actuelle (qui auront été approuvées par les Commissaires de la fonction publique)[1].

- Faire connaître les marges de manoeuvre existantes aux ministères.

- Désigner les domaines où l'on peut accroître la délégation de pouvoirs.

- Élaborer des protocoles d'entente pour les échanges.

- Éliminer les obstacles à la diversification de l'expérience en permettant une mobilité accrue.

Pilote et partenaires

- Pilote : Commission de la fonction publique

- Partenaires : Secrétariat du Conseil du Trésor, agents négociateurs, ministères, conseils régionaux et Conseil de renouvellement du personnel

Date cible

- Automne 1997 : début de la mise en oeuvre des recommandations découlant du rapport du groupe chargé de l'Examen consultatif de la dotation

Cinquième projet — Fierté et reconnaissance

---

[1] Le rapport de l'Examen consultatif de la dotation recommandait une nouvelle façon d'aborder la dotation dans la fonction publique du Canada. Il s'intitule *Un nouveau cadre de renouvellement du personnel : le rapport du groupe chargé de l'Examen consultatif de la dotation* (juillet 1996) (rapport Hynna).

Aperçu de la question

- De nombreux fonctionnaires croient que la fonction publique du Canada n'est pas appréciée par le public qu'elle sert. Bien que la fierté professionnelle soit généralement élevée sur le plan individuel, les ministères et la fonction publique en tant qu'employeur et institution inspirent peu de fierté. Le peu de prestige associé au travail de fonctionnaire a des répercussions à la fois sur la conservation et sur le recrutement du personnel.

- Ces facteurs font ressortir le besoin de donner la priorité absolue à un effort concerté pour rehausser le sentiment de fierté chez les membres de la fonction publique.

Objectif du projet

- Favoriser la fierté à l'égard de la fonction publique en tant qu'institution de calibre mondial.

Stratégie

- Appliquer un plan visant à ranimer la fierté, car une fonction publique fortement motivée est indispensable à la bonne exécution des tâches du gouvernement.

Mesures à prendre

- Maximiser le potentiel des événements annuels consacrés à la fonction publique.

- Réorganiser les programmes de primes pangouvernementaux et ministériels.

- Faire connaître aux Canadiens et aux Canadiennes l'importance de l'apport de la fonction publique.

- Obtenir le soutien du secteur privé.

- Surveiller le niveau de fierté au sein de la fonction publique et comparer ce qui se fait dans d'autres administrations.

Pilote et partenaires

- Pilote : sous-ministre champion de la fierté et de la reconnaissance

- Partenaires : le Premier ministre, les ministres, tous les parlementaires, le Greffier, tous les sous-ministres, le sous-ministre champion des valeurs et de l'éthique, le sous-ministre champion du Milieu de travail de demain, l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique, le Centre canadien de gestion, la Commission de la fonction publique et le Secrétariat du Conseil du Trésor

Dates cibles

- Automne 1997 : Exposé au Comité des hauts fonctionnaires sur les résultats de la mise en oeuvre initiale du plan

- En cours

Sixième projet — Relations de travail

Aperçu de la question

- Les récents travaux entourant *La Relève* ont clairement montré la valeur de la participation des représentants des employés pour faire avancer le dossier de la gestion des ressources humaines.

- En outre, nous recommençons à tenir des négociations, après six années sans négociations collectives.

- Un cadre amélioré de relations de travail manifestera un engagement envers les membres de la fonction publique et contribuera à renforcer leur sentiment de fierté. Le renouvellement des relations de travail exige une attention soutenue.

Objectifs du projet

- Renouveler les relations de travail grâce à une participation accrue des représentants des employés à la recherche de solutions aux problèmes intéressant ceux-ci, à tous les niveaux (national, régional et local).

- Simplifier le processus des négociations collectives et négocier des conventions collectives avec tous les syndicats.

Stratégie

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor collaborera avec les ministères et avec les syndicats afin de créer un cadre de relations de travail efficace, et les ministères veilleront à ce que la consultation soit efficace à tous les niveaux.

Mesure à prendre

- Poursuivre les travaux en cours avec les syndicats aux niveaux national et local.

Pilote et partenaires

- Pilote : Secrétariat du Conseil du Trésor

- Partenaires : agents négociateurs, Commission de la fonction publique, ministères, conseils régionaux, groupes fonctionnels et sous-ministres champions

Date cible

- Dix-huit prochains mois : signature des conventions collectives

Septième projet — Programmes de perfectionnement des cadres

Aperçu de la question

- Les données démographiques révèlent qu'un grand nombre de cadres moyens et supérieurs seront bientôt en mesure de prendre leur retraite. Il faut donc commencer dès maintenant à accélérer le perfectionnement des employés aptes à devenir cadres et recruter des personnes qui possèdent des talents de chef.

- Il faut par conséquent créer un continuum de perfectionnement comportant des programmes complémentaires et efficaces, pour permettre aux cadres d'acquérir de l'expérience à des niveaux progressivement plus élevés.

Objectif du projet

- Assurer l'établissement d'une réserve d'employés ayant des aptitudes de chef.

Stratégie

- Enrichir et mieux aligner les programmes existants, et, le cas échéant, élaborer et mettre en oeuvre de nouveaux programmes

Mesures à prendre

- Mettre en oeuvre le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme de préqualification des sous-ministres adjoints (PPSMA) et un régime de gestion collective pour les sous-ministres adjoints.

- Examiner les questions d'admissibilité au groupe de la direction pour les spécialistes.

- Moderniser le Programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) et améliorer le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et veiller à ce qu'ils soient harmonisés avec d'autres programmes de perfectionnement.

- Mettre au point et instaurer des mécanismes permettant de faire la transition nécessaire pour accéder au groupe de la direction (EX).

- Déterminer si les programmes élargis ou les sous-programmes permettront de répondre de manière satisfaisante aux besoins des groupes de spécialistes.

Pilote et partenaires

- Pilote : sous-ministres champions

- Partenaires : Commission de la fonction publique, Centre canadien de gestion, Secrétariat du Conseil du Trésor, Bureau du Conseil privé, ministères, sous-ministres champions des groupes fonctionnels et conseils régionaux

Dates cibles

- Automne 1997 :

  — Mettre en oeuvre la gestion collective des sous-ministres adjoints, le PPSMA et le PPACS
  — Mettre en oeuvre les améliorations du PSG
  — Évaluer les processus de sélection du PPACS et du PPSMA
  — Définir les conditions d'admissibilité aux niveaux équivalant au groupe de la direction

- Printemps 1998 : mettre en oeuvre les améliorations du programme CAP

- Début de 1999 : appliquer un système de rotation pour la gestion collective des sous-ministres adjoints

Huitième projet — Valeurs et éthique

Aperçu de la question

- Les valeurs et les principes d'éthique touchent à chacun des éléments de *La Relève* parce qu'ils sont fondamentaux pour le renouvellement de la fonction publique. En une période de changements profonds résultant des réductions budgétaires, de la compression des effectifs et de l'insistance nouvelle sur l'imputabilité, sur la gestion de portefeuille et sur la diversification des modes de prestation des services, les fonctionnaires doivent aborder des questions comme :

  — l'obligation de rendre des comptes;
  — les défis moraux découlant des nouvelles approches du service et de la gestion;
  — le leadership et la gestion des ressources humaines en période de changement.

Objectifs du projet

- Fournir aux fonctionnaires l'occasion de clarifier et de redécouvrir les valeurs fondamentales de la fonction publique en tant qu'institution, et de renouveler leur adhésion à celles-ci.

- Examiner les rapports entre les valeurs existantes et les nouvelles.

- Recommander des façons d'harmoniser les valeurs et les activités de la fonction publique à tous les niveaux.

Stratégie

- Entreprendre, à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement fédéral, un dialogue sur une approche globale de la réaffirmation des valeurs et des principes de la fonction publique.

Mesures à prendre

- Achever le dialogue sur les valeurs et l'éthique entrepris dans l'ensemble de la fonction publique.

- Élaborer des recommandations de mesures à prendre en vue de la réaffirmation des valeurs et des principes.

Pilote et partenaires

- Pilote : sous-ministre champion des valeurs et de l'éthique

- Partenaires : sous-ministre champion de la fierté et de la reconnaissance, sous-ministre champion du Milieu de travail de demain et Centre canadien de gestion

Dates cibles

- En cours : dialogue sur les valeurs et l'éthique

- Fin de 1997 / début de 1998 : exposé au Comité des hauts fonctionnaires sur les résultats du dialogue sur les valeurs et l'éthique tenu dans l'ensemble de la fonction publique et sur les mesures de suivi

2. Mesures de soutien du centre et de soutien collectif

- On entend par soutien du centre l'ensemble des mesures prises par les organismes centraux afin de résoudre des problèmes propres à des groupes de ministères.

- L'expression soutien collectif désigne l'ensemble des mesures prises par les sous-ministres champions, les groupes fonctionnels ou des groupes de ministères pour appuyer d'autres groupes.

- Les initiatives de soutien énumérées dans la présente section ont été tirées directement des plans et mémoires relatifs à *La Relève*, ainsi que des comptes rendus des discussions tenues au cours de la première moitié de 1997. Elles sont regroupées dans les rubriques suivantes :

  — Santé de l'organisation
  — Équité en matière d'emploi
  — Mobilité
  — Classification et dotation
  — Services de ressources humaines stratégiques
  — Gestion des ressources humaines fondée sur les compétences
  — Personnel de soutien administratif
  — Apprentissage, formation et perfectionnement.

  Dans plusieurs cas, par exemple en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi et la réforme de la dotation, les mesures de soutien complètent les projets spéciaux des organismes centraux. Il n'y a pas de chevauchements.

- Les centres de responsabilité de chaque mesure sont indiqués, et les mesures à prendre s'échelonnent sur trois calendriers principaux, soit :

  — mesures immédiates, déjà en cours ou continues;
  — court terme (1997-1998);
  — moyen terme (1998-1999).

- ***Marges de manœuvre.*** En plus des mesures de soutien mentionnées ici, les organismes centraux feront connaître les marges de manoeuvre qui existent déjà dans le domaine de la gestion des ressources humaines et encourageront les ministères à les utiliser, le cas échéant.

Santé de l'organisation

Aperçu de la question

- Les compressions d'effectifs, les nouvelles structures organisationnelles et la charge de travail ont des répercussions profondes sur la santé de l'organisation. Les organismes centraux — le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), la Commission de la fonction publique (CFP), Statistique Canada (SC), le Centre canadien de gestion (CCG) et le Bureau du Conseil privé (BCP) — doivent apporter leur soutien aux ministères pour les aider à s'attaquer à cette question.

Plan de travail

Mesures requises	Responsabilité	Calendrier
Aider les ministères à élaborer et à effectuer des sondages sur la santé au sein de leur organisation et les aider à en analyser les résultats.	SCT, CFP, SC	À court terme
Collaborer avec les ministères à la mise au point d'indicateurs communs de la santé pour toute l'organisation afin d'établir des points de repère pour l'évaluation des progrès et des résultats.	SCT, CFP, CCG	
Concevoir, à l'échelle gouvernementale, des possibilités et des modules d'apprentissage qui développeraient le sentiment d'appartenance, les valeurs, la fierté et la reconnaissance et les inclure dans les programmes d'orientation, de supervision et de gestion des programmes.	CFP, CCG	
Continuer à simplifier et à réduire le processus administratif et les rapports exigés des ministères (ce qui, dans certains cas, pourrait nécessiter des négociations avec les agents négociateurs).	SCT	À moyen terme

Équité en matière d'emploi

Aperçu de la question

- Il faut accroître considérablement la représentation des groupes désignés à tous les échelons. À titre de projet prioritaire, les organismes centraux élaboreront une nouvelle stratégie pour l'ensemble de la fonction publique. (Voir la section intitulée *Premier projet — Stratégie de recrutement, d'équité en matière d'emploi et de maintien du personnel*.)

- Pour compléter cette stratégie, l'appui des organismes centraux est nécessaire dans les secteurs suivants pour permettre d'atteindre l'objectif de bâtir une fonction publique représentative de la population qu'elle sert.

Plan de travail

Mesures requises	Responsabilité	Calendrier
Mettre en œuvre la stratégie de carrières à l'intention des Autochtones.	SCT et CFP	En cours
Étudier la possibilité de prolonger les programmes de mesures spéciales.	SCT et CFP	
Élaborer un cadre et un plan stratégique visant l'équité en matière d'emploi et veiller à leur mise en oeuvre.	SCT	À court terme
Passer en revue les plans d'équité en matière d'emploi des ministères.	SCT et CFP	
Collaborer avec Citoyenneté et Immigration Canada, Patrimoine canadien, Développement des Ressources humaines Canada, Condition féminine Canada et Affaires indiennes et du Nord Canada à l'élaboration de stratégies d'encadrement pour les ministères, les régions et les groupes fonctionnels, et étudier la possibilité de créer des répertoires centraux.	SCT et CFP	
Collaborer avec les ministères pour élaborer une méthode d'enquête et mettre en commun les pratiques exemplaires visant à améliorer la déclaration volontaire et à en tirer des données utiles pour l'équité en matière d'emploi.	SCT avec SC	
Continuer d'assurer la liaison avec les ministères pour déterminer les mesures de soutien des organismes centraux rendues nécessaires par la nouvelle législation sur l'équité en matière d'emploi.	SCT et CFP	À moyen terme
Collaborer avec les ministères pour mettre en commun les pratiques exemplaires, inclure l'équité en matière d'emploi dans les plans ministériels, former des partenariats et constituer des répertoires communs de candidats qualifiés appartenant aux groupes cibles.	SCT et CFP	Continu

Mobilité

Aperçu de la question

- La mobilité — entre ministères, paliers gouvernementaux, régions, secteurs, groupes professionnels et lieux de travail — a été désignée comme un enjeu fondamental. Bien que la réglementation fasse parfois obstacle à l'élargissement de l'expérience, d'autres facteurs entravent la mobilité. Les employés peuvent craindre de s'installer dans un milieu incertain. Les gestionnaires peuvent hésiter à laisser partir leurs employés ou à en accepter de nouveaux en fonction de leurs compétences et de leur potentiel, plutôt qu'en fonction d'une expérience confirmée et de connaissances éprouvées.

- Pour accroître la mobilité, les gestionnaires de tous les niveaux doivent être plus ouverts aux candidatures provenant de l'extérieur de leur organisme immédiat. Le soutien du centre peut aussi contribuer à éliminer les obstacles à la mobilité dans l'ensemble du secteur public, y compris les municipalités, les universités, les écoles et les hôpitaux.

- Un tel soutien complétera les mesures que prendront les organismes centraux pour mettre en oeuvre la réforme de la dotation et éliminer les obstacles à la diversification de l'expérience (voir la section intitulée *Quatrième projet — Réforme de la dotation*).

Plan de travail

Mesures requises	Responsabilité	Calendrier
Examiner les dispositions actuelles en matière de mobilité.	SCT	En cours
Collaborer avec Statistique Canada et avec les conseils régionaux pour étudier les choix qui s'offrent quant à l'établissement de services de jumelage visant à faciliter la mobilité interministérielle.	CFP	À court terme
Déterminer l'information disponible pour aider les ministères à renseigner les conjoints sur les possibilités d'emploi dans de nouveaux lieux de travail.	CFP	
Examiner divers modèles propres à faciliter la mobilité.	SCT, CFP	
Passer en revue la politique relative aux échanges avec l'extérieur pour l'étendre aux affectations internationales.	SCT, CFP	
Former des partenariats avec les provinces, les universités et d'autres parties aux fins d'affectations de perfectionnement.	BCP, CFP, CCG	
Examiner la politique sur la réinstallation, en collaboration avec les syndicats, en vue de minimiser l'incidence des déménagements.	SCT	À moyen terme

Classification et dotation

Aperçu de la question

- La simplification du système de classification et la réforme du processus de dotation seront deux des mesures auxquelles les organismes centraux s'attaqueront (voir *Troisième projet — Norme générale de classification* et *Quatrième projet — Réforme de la dotation*).

- Les mesures complémentaires mentionnées ci-après répondent aux demandes de soutien particulier de la part des organismes centraux formulées par les ministères et les groupes fonctionnels.

Plan de travail

Mesures requises	Responsabilité	Calendrier
Collaborer avec les groupes fonctionnels de manière à ce que la Norme générale de classification (NGC) tienne compte des questions et des exigences des « filières parallèles » dans le cas des spécialistes (équivalents EX).	SCT	En cours
Encourager les ministères à élargir leurs zones de concours là où ce serait utile (c.-à-d. pour les postes de EX-2); encourager les ministères et les petits organismes (en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*) à s'associer et à se regrouper pour offrir des possibilités accrues aux employés dans les petits organismes (en ce qui concerne les zones de concours, les organismes centraux pourraient se regrouper ou s'unir à des ministères particuliers, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada pourrait se jumeler à des ministères dans l'Ouest, etc.).	CFP	Immédiat
Fournir aux ministères, aux conseils régionaux et aux groupes fonctionnels un échéancier pour la mise en œuvre de la NGC, afin de faciliter leur planification à moyen et à long terme et la formulation des objectifs.	SCT	À court terme
Collaborer avec les ministères pour déterminer les autres mesures de soutien rendues nécessaires par l'échéancier de mise en œuvre de la NGC.		
Tenir compte dans la NGC des exigences professionnelles relatives à une troisième langue.		
Explorer avec les conseils régionaux la possibilité de partager les ressources et les répertoires avec les provinces.	CFP	
Continuer de travailler avec les ministères pour maximiser l'efficience des mécanismes de recours (p. ex., projets pilotes, communications accélérées).		

Continuer à travailler de concert pour assurer l'élaboration parallèle de la NGC et des systèmes de gestion des ressources humaines fondée sur les compétences.	SCT et CFP	À court terme
Collaborer avec Développement des Ressources humaines Canada, Justice Canada, Affaires étrangères et Commerce international et la Défense nationale pour mettre de l'avant des projets pilotes sur les nominations à un niveau déterminé et partager les conclusions avec les autres ministères.		
Poursuivre les consultations avec les ministères et les groupes fonctionnels de manière à ce que la simplification de la classification en vertu des normes actuelles facilite la conversion l'an prochain.	SCT	À moyen terme
Promouvoir le déploiement intergroupes comme moyen de faciliter la dotation et la mobilité.	CFP	Continu

Services de ressources humaines stratégiques

Aperçu de la question

- Il est devenu évident qu'il faut des services de ressources humaines stratégiques, plutôt que transactionnels et axés sur les procédures. Ces changements interviennent à un moment où la collectivité des ressources humaines (RH), épuisée par plusieurs années de compressions, fait elle-même face à des réductions.

- Même si les RH font de leur mieux pour répondre aux exigences du système actuel, le soutien des organismes centraux est nécessaire pour faciliter cette réorientation.

Plan de travail

Mesures requises	Responsabilité	Calendrier
Collaborer avec le Conseil du renouvellement du personnel pour aider la collectivité des RH à prendre une orientation plus stratégique et davantage axée sur les besoins opérationnels.	SCT, CFP et sous-ministre (SM) champion	À court terme
Examiner avec les conseils régionaux des moyens d'améliorer la prestation de conseils et d'aide stratégiques aux cadres supérieurs en matière de RH dans les régions.	CFP	
Dresser un plan d'action afin de donner à la collectivité des RH la formation requise pour lui permettre de jouer son nouveau rôle consultatif et stratégique.	SM champion, CCG, CFP, Conseil du renouvellement du personnel	

Gestion des ressources humaines fondée sur les compétences

Aperçu de la question

- On réclame unanimement que la gestion des ressources humaines soit fondée sur les compétences. Celles-ci sont à la base d'une fonction publique plus souple, capable de mieux répondre à l'évolution des secteurs d'activités et aux besoins divers des employés.

- L'intégration de cet aspect dans le *Septième projet — Programmes de perfectionnement des cadres* est en cours, mais le soutien des organismes centraux est également essentiel à l'amorce de ce virage.

Plan de travail

Mesures requises	Responsabilité	Calendrier
Assurer la liaison avec les ministères touchant les projets pilotes de gestion fondée sur les compétences et mettre en commun les conclusions.	CFP, SCT, Conseil du renouvellement du personnel	Continu
Veiller à fournir de la formation et de l'information aux gestionnaires sur la façon d'évaluer les employés en fonction de leurs compétences.	CFP	

Personnel de soutien administratif

Aperçu de la question

- Les compressions, la nouvelle technologie et les nouvelles méthodes de travail ont des répercussions profondes sur le personnel administratif en particulier. Les consultations menées auprès des employés de tout le pays dans le cadre de l'initiative sur le Milieu de travail de demain ont débouché sur un ensemble de recommandations pour lesquelles le soutien des organismes centraux est nécessaire.

- L'analyse des répercussions de certaines de ces recommandations va exiger d'autres travaux au chapitre des politiques, mais plusieurs mesures peuvent être prises dès maintenant.

Plan de travail

Mesures requises	Responsabilité	Calendrier
Collaborer avec Développement des ressources humaines Canada pour créer un point central afin d'aider les ministères à mettre leurs ressources en commun et à effectuer les changements intéressant cette collectivité d'une manière cohérente.	SCT	À court terme
Collaborer avec les ministères pour communiquer des mesures d'assouplissement des régimes de travail aux employés.	SCT, CFP	
Collaborer avec les conseils régionaux pour faciliter la mobilité interministérielle du personnel de soutien administratif.	CFP	
Encourager les conseils régionaux à promouvoir l'accès interministériel aux centres d'apprentissage dans un esprit de partage des services communs, là où c'est possible.	SCT, CFP	Continu
Collaborer avec les ministères pour équilibrer le recrutement externe et les initiatives internes.	CFP	
Offrir au personnel de soutien administratif des possibilités de transition dans des postes d'agent.		

Apprentissage, formation et perfectionnement

Aperçu de la question

- Il est opportun de se diriger vers une culture de l'apprentissage, et on utilise déjà de nombreuses formules dans ce sens. La culture de l'apprentissage met l'accent sur la formation et le perfectionnement; elle met en valeur l'expérimentation et l'innovation. On tient compte à la fois des besoins opérationnels et de ceux des employés dans l'élaboration des plans d'apprentissage.

- Les plans dans le cadre de *La Relève* ont permis de déterminer que les mesures de soutien suivantes étaient nécessaires.

Plan de travail

Mesures requises	Responsabilité	Calendrier
Encourager les ministères et les régions à partager les services des centres de formation et de soutien de la carrière.	SCT et CFP	Continu
Collaborer avec le Conseil du renouvellement du personnel, les sous-ministres champions et les ministères afin de mettre en commun les ressources destinées aux partenariats et aux initiatives pilotes, et partager les pratiques exemplaires en matière de formation et de perfectionnement.	CFP et CCG	À court terme
Établir des réseaux de niveau supérieur comme moyen de renforcer les rapports, d'échanger les pratiques exemplaires et d'établir des pratiques communes.	CCG	
Réviser les programmes de base du CCG en collaboration avec le BCP et le SCT.	CCG	
Voir comment le Réseau des services de qualité et d'autres médias électroniques peuvent servir à promouvoir les pratiques exemplaires.	SCT	
Déterminer les prochaines étapes devant faire suite au récent examen des programmes de formation de la CFP.	CFP	
Collaborer avec les ministères (par l'intermédiaire du Groupe consultatif de la CFP sur l'apprentissage) pour définir la collectivité de la gestion et le continuum d'apprentissage afin de déterminer le genre d'aide et de soutien dont ce groupe a besoin.	CFP, SCT et CCG	À moyen terme

3. Mesures prises par les ministères

- Les éléments moteurs de *La Relève* se trouvent dans les plans des ministères, où la plupart des mesures seront prises au cours des prochains mois. Les effets de ces mesures seront directs, relativement immédiats et visibles.

- Jusqu'ici, les ministères ont adopté plus de 1 200 mesures. Pour favoriser le partage des connaissances, des innovations et des pratiques exemplaires, les mesures des ministères ont été regroupées sous les thèmes communs suivants :

  — Culture, valeurs et vision
  — Santé de l'organisation
  — Fierté et reconnaissance
  — Données démographiques et composition de l'effectif
  — Équité en matière d'emploi et langues officielles
  — Apprentissage et formation
  — Programmes de perfectionnement
  — Recrutement et dotation
  — Classification
  — Communications et consultation
  — Évaluation du rendement et obligation de rendre compte
  — Autres

- La section qui suit présente une vue d'ensemble des mesures énoncées dans les plans des ministères. Ceux-ci sont décrits en détail à l'Annexe I.

Vue d'ensemble des mesures prises par les ministères

Culture, valeurs et vision

- Pour soutenir les milieux de travail et les mentalités de demain, les ministères feront porter leurs efforts sur des projets et des activités de développement de l'organisation, de formation et de sensibilisation organisationnelle.

Santé de l'organisation

- Les ministères feront porter leurs efforts sur l'analyse, les sondages, les manuels, l'orientation, les méthodes et les programmes destinés à répondre aux questions générales et particulières intéressant les employés et l'organisation.

Fierté et reconnaissance

- Les ministères traitent de primes, d'heures supplémentaires et de congés de direction, de documents de promotion, de programmes et politiques de reconnaissance et d'autres activités destinées à célébrer et récompenser les réussites.

Données démographiques et composition de l'effectif

- Les ministères axent leurs efforts sur l'analyse, le répertoriage, la prévision et la gestion stratégique dans des dossiers comme la compression des effectifs, la planification de carrière et de succession, le développement des aptitudes et des compétences, l'équité en matière d'emploi et le recrutement.

Équité en matière d'emploi et langues officielles

- Les ministères projettent des sondages, des consultations, la mise sur pied de groupes de travail spéciaux, des activités de mentorat et des initiatives de marketing visant l'équité en matière d'emploi aux chapitres des langues officielles, du perfectionnement des Autochtones, des minorités visibles et de la représentation équitable des hommes et des femmes dans le milieu de travail.

Apprentissage et formation

- Les plans des ministères accordent la priorité aux profils, aux conférences, aux cours, aux centres, aux fonds, aux stratégies, aux programmes et aux méthodes propres à répondre à leurs différents besoins.

Programmes de perfectionnement

- On projette des échanges spéciaux, des permutations, la mise en commun de ressources, des affectations, des détachements, la mobilité et d'autres initiatives (en plus d'un recours accru aux programmes ministériels établis).

Recrutement et dotation

- Les mesures des ministères seront fortement axées sur l'évaluation des incidences, les initiatives de planification, la restructuration, la formulation d'objectifs, les ateliers, les modalités de déploiement ainsi que sur les stratégies, les processus et les programmes spéciaux destinés à répondre aux besoins de recrutement.

Classification

- Les ministères comptent avoir davantage recours aux énoncés de fonctions normalisés, à des études, à des examens et à des stratégies et en utilisant davantage leurs pouvoirs discrétionnaires pour effectuer des réformes.

Communications et consultation

- Les ministères mettent nettement l'accent sur les conférences, la rétroaction, le marketing, les sondages et les initiatives de publication et d'établissement de réseaux (relations interpersonnelles et communication par voie électronique et écrite) pour souligner les activités liées à la gestion des ressources humaines et à *La Relève*.

Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

- Les ministères mettront l'accent sur les rapports, les sondages, le médiateur, la rétroaction, l'évaluation, ainsi que la promotion et la mise en place d'un cadre d'action pour superviser l'exécution des initiatives relatives aux ressources humaines.

Autres

- Les ministères ont pris diverses mesures en matière de gestion des ressources humaines. Certaines sont déjà en cours; d'autres sont à l'état de projet.

4. Perspectives des groupes fonctionnels et des régions

- Plusieurs collectivités professionnelles, ou groupes fonctionnels — soit sciences et technologie, élaboration des politiques, informatique, ressources humaines, communications, et contrôle financier — ont donné des conseils sur leurs défis, leurs besoins et leurs plans d'action respectifs.

- Les conseils régionaux ont en outre apporté leurs points de vue particuliers à *La Relève*.

- Ces points de vue horizontaux ont confirmé et complété les enjeux désignés par les ministères, y inclus la nécessité :

  — d'avoir des données de qualité et des systèmes intégrés pour planifier plus efficacement les ressources humaines;

  — de simplifier les systèmes de gestion des ressources humaines;

  — d'avoir des mécanismes pour favoriser la mobilité à l'intérieur et à l'extérieur des groupes professionnels, entre les ministères dans une région donnée, entre les régions et entre niveaux de gouvernement;

  — de mettre en commun les pratiques et les conclusions et de collaborer plus étroitement.

- En outre, les groupes fonctionnels et les régions ont fait ressortir les questions particulières suivantes.

Questions intéressant les groupes fonctionnels

- Un certain nombre de groupes cherchent encore à définir leur composition : ils se demandent s'ils doivent adopter une orientation très spécialisée ou générale et inclusive (p. ex., le groupe de l'« informatique » par rapport au groupe de l'« information ») :

  — les groupes ne se définissent pas nécessairement par leur appartenance à une seule collectivité professionnelle (p. ex., élaboration des politiques, ressources humaines);

  — les besoins du « groupe » peuvent donc être très variés (p. ex., besoins des scientifiques par rapport à ceux des technologues);

  — le nombre de membres d'un groupe donné détermine également dans quelle mesure ses besoins sont uniques par rapport à ceux d'autres collectivités professionnelles.

- Un certain nombre de groupes doivent faire face à des exigences fort variées, et parfois contradictoires, pour ce qui est de leur rôle (p. ex., communications,

ressources humaines). Cela oblige davantage les sous-ministres à formuler clairement leurs attentes à l'égard de ces groupes.

- Certains groupes ont fait mention d'un fort sentiment d'appartenance à leur collectivité plutôt qu'à la fonction publique plus large (p. ex., informatique, sciences et technologie) et signalé le besoin d'insister sur les valeurs générales de la fonction publique.

- Les groupes fonctionnels constatent le besoin d'établir un équilibre entre les compétences spécialisées et les compétences générales en gestion, et de reconnaître les gestionnaires en puissance :

  — par exemple, un certain nombre de groupes ont exprimé leur l'intérêt pour des modules spécialisés qui compléteraient les programmes de perfectionnement actuels en gestion, comme le Programme de stagiaires en gestion et le Programme Cours et affectations de perfectionnement.

- L'insistance renouvelée sur la gestion des ressources humaines exige qu'on accorde une attention particulière au groupe des ressources humaines pour lui permettre de jouer progressivement un rôle davantage stratégique.

Questions intéressant les régions

- Les conseils régionaux constatent qu'ils doivent mieux définir leur rôle, leurs responsabilités et leurs niveaux de ressources.

- L'adhésion des sous-ministres est essentielle au succès des initiatives de partenariat entre ministères.

- Les régions ont présenté des arguments énergiques en faveur de l'équité en matière d'emploi et de la capacité d'offrir des services multilingues, et elles ont souligné le besoin de maintenir les programmes spéciaux d'équité en matière d'emploi (p. ex., Programme de stages pour les Autochtones et les Noirs).

- On insiste fortement sur l'importance de bonnes relations patronales- syndicales et sur la nécessité d'avoir des mécanismes destinés à assurer une collaboration soutenue.

- Le Nord exigera une attention particulière.

Mise en oeuvre

Responsabilité

- Les gestionnaires de tous les niveaux sont responsables, au sein de leur ministère, de l'exécution de *La Relève*. Au niveau ministériel, c'est aux gestionnaires et aux superviseurs qu'on imputera, dans le cadre du processus d'évaluation du rendement, la responsabilité de l'atteinte des résultats et de la gestion des ressources humaines.

- Les sous-ministres seront responsables de l'exécution des plans ayant trait à *La Relève* dans leur ministère, et on tiendra compte de cette responsabilité dans l'évaluation annuelle de leur rendement.

- Les chefs des organismes centraux et les sous-ministres champions auront également la responsabilité des engagements relatifs à *La Relève*.

Évaluation du rendement et réévaluation périodique

- On s'attend à ce que les ministères établissent des indicateurs de rendement à l'égard des mesures les plus importantes prises par les ministères.

- On encourage les sous-ministres à examiner régulièrement, avec leur équipe de gestion, les progrès accomplis par rapport à leur plan d'action.

- À compter de novembre 1997, les sous-ministres réunis passeront les progrès en revue.

- Les organismes centraux élaboreront quelques grands indicateurs pour la fonction publique dans son ensemble afin d'aider à mieux évaluer les progrès.

- Le diagramme de la page suivante fournit un cadre qui servira de point de départ pour l'établissement de ces indicateurs.

- Le greffier du Conseil privé rendra officiellement compte du progrès de *La Relève* dans son prochain rapport annuel au Premier ministre.

Un cadre pour *La Relève*

VISION

Une fonction publique plus compétente, adaptable, représentative, durable, axée sur les résultats et fondée sur des valeurs

OBJECTIFS DE RENDEMENT

Une culture de la fonction publique où...	Les employés ont des possibilités adéquates de perfectionnement personnel et professionnel, grâce...	Un cadre de gestion intégrée des ressources humaines équitable, souple, simplifié et fondé sur des valeurs, qui permet d'aborder les questions de :	Avec une planification stratégique et un meilleur développement des RH dans les organismes, y compris des mesures dans les domaines suivants :

PRINCIPAUX RÉSULTATS

• les employés de tous les niveaux sont en santé, sont appréciés et rémunérés équitablement • les employés sont fiers de leur travail et sont reconnus pour celui-ci grâce - au développement d'une culture d'apprentissage - à des solutions originales aux problèmes concernant la charge de travail et l'équilibre travail-famille - aux communications et aux consultations sur cette vision - à l'intérêt porté aux gens et à la gestion des questions de fond.	• à des formules innovatrices leur permettant de vivre de nouvelles expériences • à des initiatives originales en matière de perfectionnement, de mobilité et de transition • au recours accru aux technologies de l'information	• recrutement, d'équité en matière d'emploi et de maintien du personnel • rémunération • classification • dotation • fierté et de reconnaissance • relations de travail • perfectionnement des cadres • valeurs et d'éthique	• culture, valeurs et vision • santé de l'organisation • fierté et reconnaissance • données démographiques et composition de l'effectif • équité en matière d'emploi et langues officielles • apprentissage et formation • programmes de perfectionnement • recrutement et dotation • classification • communication et consultation • évaluation du rendement et obligation de rendre compte

DÉCISIONS ET MESURES

La Relève : un parti pris pour l'action

Initiatives des organismes centraux
Mesures de soutien du centre et de soutien collectif
Mesures prises par les ministères
Points de vue des groupes fonctionnels et des régions

PLANIFICATION

Plans ministériels	Plans fonctionnels	Plans régionaux	Autres sources d'appui

Annexe 1 — Mesures prises par les ministères dans le cadre de La Relève

- Cette annexe regroupe sous 12 thèmes les plans d'action concernant *La Relève* que les ministères et organismes centraux ont établis au printemps de 1997.

- Les initiatives ont été rattachées au thème qui reflète le mieux leur contexte dans chaque plan d'action concernant *La Relève*. On a utilisé des thèmes pour faire voir facilement la gamme des solutions auxquelles les organisations recourent face à des problèmes communs et pour faciliter la recherche d'idées et de pratiques exemplaires.

- On trouvera sous chaque thème un tableau exposant les activités et leur calendrier ou leur état d'avancement en juillet 1997.

- La liste tient lieu de guide. Pour prendre connaissance du contenu complet ou du contexte d'une initiative quelconque, on est prié de se reporter au texte intégral du plan ministériel correspondant. Le porte-parole ou coordonnateur de *La Relève* de votre ministère pourra vous fournir sur demande un CD-ROM des plans de *La Relève*. Le contenu de ce CD-ROM se trouve également sur le site intranet de *La Relève*, à l'adresse suivante : (LARELEVE.PWGSC.GC.CA).

- Les noms des personnes-ressources de chaque ministère figurent à l'annexe 2.

- Les renseignements fournis à l'annexe 1 sont tirés des documents ministériels suivants :

Documents de référence

Affaires étrangères et Commerce international	*Stratégie d'ensemble en matière de ressources humaines pour le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)*
Affaires indiennes et du Nord Canada	La Relève — *Plan d'action*
Agence canadienne de développement international	*Plan de mise en oeuvre de la stratégie des ressources humaines de l'ACDI, Partie II :* La Relève
Agence de promotion économique du Canada atlantique	La Relève — *Plan d'action*
Agriculture et Agroalimentaire Canada	*Préparer l'avenir — Des employés qui vont de l'avant — Stratégie de gestion des ressources humaines*

Anciens Combattants Canada	*Plan d'action* — La Relève
Bureau du Conseil privé	La Relève *au BCP : préparons notre avenir ensemble*
Bureau fédéral de développement régional (Québec)	*Plan ministériel* — La Relève
Centre canadien de gestion	*Plan des ressources humaines du CCG*
Citoyenneté et Immigration Canada	La Relève *à CIC*
Commission de la fonction publique du Canada	La Relève *à la Commission de la fonction publique*
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat	*La stratégie de la Relève au SCT : un investissement dans notre avenir*
Défense nationale	*Renouvellement de la main-d'oeuvre*
Développement des ressources humaines Canada	*Appuyer les gens à DRHC — Plan d'action pour* La Relève
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada	***** *La voie à suivre* **+** *Plan des ressources humaines de DEO 1997-1999*
Environnement Canada	*Situer EC pour l'avenir : Plan d'action intégré en matière de ressources humaines*
Finances Canada	*Les gens d'abord* La Relève : *Plan d'action du ministère des Finances*
Industrie Canada	*Plan de gestion des personnes*
Justice Canada	La Relève : *Plan d'action du ministère de la Justice*
Patrimoine canadien	La Relève *Plan d'action ministériel des ressources humaines*
Pêches et Océans	La Relève : *Préparer l'avenir* *Stratégie sur la gestion des ressources humaines du MPO*
Ressources naturelles Canada	*Plan d'action pour* La Relève
Revenu Canada	La Relève
Santé Canada	La Relève : *Plan d'action* *Créer un effectif pour le nouveau millénaire*
Solliciteur général Canada	*Créer une organisation performante et bien gérée* *Plan des ressources humaines proposé par le ministère du Solliciteur général 1997-2000*
Statistique Canada	*Une stratégie globale de perfectionnement des ressources humaines à Statistique Canada*

Transports Canada	La Relève
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	La Relève : *Façonner notre avenir*

1. Culture, valeurs et vision

Remarque : *L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.* **Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.**

MINISTÈRE	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT
Affaires étrangères et Commerce international	ENTREPRISE • Adapter le travail aux objectifs. • Redéfinir les rôles et le travail au sein du ministère.	
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	ENTREPRISE • Former le personnel à la réalité autochtone. PROPOSÉE • **Faire la promotion de La Relève dans le Nord, et y être responsable de l'initiative.**	Activité continue
Agence canadienne de développement international (ACDI)	ENTREPRISE • Planifier les ressources humaines en fonction des opérations. PROPOSÉE • *Se servir du mentorat pour transmettre les connaissances des employés au seuil de la retraite.*	Février 1998
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	ENTREPRISE • Énoncer ses valeurs dans le cadre de la gestion des ressources humaines. • Établir un code de professionnalisme.	
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	ENTREPRISE • **Multiplier les partenariats avec les clients et les gouvernements provinciaux tout en continuant à explorer les possibilités d'autres arrangements institutionnels tels que la privatisation, les partenariats avec des organismes et les partenariats secteurs privé-public.** • Réaffirmer et entériner les valeurs organisationnelles définies en 1991; on a commencé à adapter ces valeurs au milieu de travail d'aujourd'hui. PROPOSÉE • Terminer l'examen des valeurs organisationnelles. • Tenir compte des besoins des employés des régions en ce qui concerne les nouvelles affectations, la formation et le perfectionnement. • Faciliter les échanges de personnel au sein du ministère.	Activité continue Travail préliminaire terminé Activité continue Activité continue Activité continue

1. Culture, valeurs et vision

Anciens Combattants Canada (ACC)	ENTREPRISE • Établir des profils de leadership à l'intention des gestionnaires. • Mettre en oeuvre l'initiative axée sur le service au client. PROPOSÉE • Élaborer un cadre de référence sur le leadership, des plans d'action et des moyens d'auto-évaluation. • Élaborer un code de conduite pour les employés. • **Épauler le Patrimoine canadien dans son appui à l'épanouissement des collectivités minoritaires de langues anglaise et française.**	Mai 1997 Septembre 1997 Septembre 1997
Bureau du Conseil privé (BCP)	PROPOSÉE • Faire participer le personnel de soutien, les cadres subalternes et intermédiaires ainsi que les cadres supérieurs/cadres de direction aux discussions portant sur les valeurs et l'éthique de la fonction publique ainsi que sur les principes de La Relève. • Nommer, pour l'ensemble du BCP, un responsable chargé d'aider le greffier à mettre La Relève en oeuvre et à soutenir le personnel. • Choisir des chefs qui représenteront le personnel de soutien, les cadres subalternes et intermédiaires ainsi que les cadres supérieurs/cadres de direction et qui travailleront avec le responsable de La Relève au BCP. — ces trois chefs de groupe participeront aux discussions du Comité de la haute direction des ressources humaines relatives à La Relève. • Affecter la haute direction à la mise en oeuvre du plan de La Relève et à l'élaboration de nouvelles initiatives : — en illustrant les valeurs et l'éthique de la fonction publique et, à titre de membres du comité de la haute direction des ressources humaines, en assumant la responsabilité collective des progrès effectués au sujet de La Relève; — en définissant, en élaborant et en mettant en oeuvre des pratiques de gestion exemplaires dans chaque service et dans l'ensemble du ministère. • Établir (haute direction) un ensemble de principes communs pour La Relève.	Activité continue Terminé Printemps 1997 Activité continue
Commission de la fonction publique du Canada (CFP)	ENTREPRISE • Définir et faire connaître les valeurs et la mission de la Commission en ce qui concerne le plan de La Relève.	Terminé

1. Culture, valeurs et vision

Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat (SCT)	ENTREPRISE • *Préparer une stratégie axée sur les gens afin de favoriser le changement et le renouvellement au Secrétariat; ce travail est effectué par une équipe interdisciplinaire et le Comité de la haute direction, avec l'aide d'une firme de consultants.* PROPOSÉE • Tenir une séance de travail de deux jours du Comité de la haute direction afin de clarifier les attentes découlant de la nouvelle vision et des nouvelles orientations. • Tenir des séances semblables avec tout le personnel.	Automne 1996 Avril 1997 Septembre 1997
Défense nationale (DN)	ENTREPRISE • Intégrer la gestion des cadres supérieurs militaires et civils.	1998
Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	ENTREPRISE • Établir un profil de leadership en gestion au sein du ministère. • Adapter l'organisation à une nouvelle culture dans un nouveau milieu. • Établir le programme YMAGIN qui vise à une plus grande participation des jeunes. PROPOSÉE • Cerner et abolir les barrières internes et externes, favoriser le sens des responsabilités à tous les niveaux.	Terminé Activité continue Activité continue
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	ENTREPRISE • Revoir la mission, la vision et les valeurs du ministère en fonction de la réorientation de son mandat vers un réseau de prestation de services. • *Former un effectif motivé, déterminé à s'engager à l'égard du ministère et de l'apprentissage continu et à prendre sa carrière en main; cela est au coeur de la vision.* • Encourager la motivation dans l'atteinte des objectifs de carrière au sein de l'effectif, comme élément de la nouvelle culture où les employés prennent davantage leur carrière en main.	 Mai à sept. 1997 Mai 1997

1. Culture, valeurs et vision

Environnement Canada (EC)	ENTREPRISE • **Examiner la gestion.** • Élaborer un plan de ressources humaines (RH) et les plans d'action qui en découlent (Régions et services). • ***Offrir des programmes sur les organisations intelligentes aux gestionnaires et aux employés (Leadership face aux nouveaux défis et Apprentissage vers l'avenir).*** • **Adopter le logiciel sur les gens et l'emploi.** PROPOSÉE • **Noter les répercussions de tous les nouveaux projets, politiques et initiatives sur les RH**. • Créer des programmes d'orientation électroniques de portée générale. • Étendre les programmes de mentorat. • *Étendre l'utilisation du logiciel sur les gens et l'emploi à d'autres ministères s'occupant de sciences et technologie.* • Élaborer un cadre de gestion pour le Programme d'emploi des Autochtones dans le contexte de l'étude sur les différents modes de prestation des services.	Terminé Terminé 1997-1998 Terminé Activité continue 1998-2000 1998-1999 1997-1998 1997-1998
Industrie Canada (IC)	PROPOSÉE • *Préparer le personnel à être l'ambassadeur du ministère, mieux l'informer sur l'étendue et la portée des activités d'Industrie Canada et l'aider à comprendre comment son travail contribue à l'accomplissement du mandat du ministère par le programme* ***** *IC et moi* **+**.	1997-1998
Justice Canada, Ministère de la (Jus)	ENTREPRISE • Définir les principales valeurs du ministère. • Tenir des ateliers sur la culture de la gestion. • Lancer une initiative de service axée sur le client par laquelle les avocats travailleront de plus près avec les ministères à l'allocation des ressources ainsi qu'à l'établissement des priorités et des normes de service en matière juridique. • Consulter le personnel de soutien pour connaître ses préoccupations et son opinion et faire des recommandations à la haute direction; le travail sera effectué par un comité consultatif formé de membres du personnel de soutien.	Activité continue Activité continue Septembre 1997

1. Culture, valeurs et vision

Pêches et Océans (P&O)	ENTREPRISE • Secteur de la garde côtière : — se concentrer sur la sécurité et la facilitation. • Secteur de la gestion des pêches : — se concentrer sur la gestion partagée et, plus tard, sur des ententes comportant des obligations juridiques; — prendre plus de responsabilités dans la gestion des pêches, l'établissement de normes et la négociation de mesures et de projets sur la gestion de la conservation. PROPOSÉE • Élaborer un programme ministériel de gestion de la diversité à l'intention des gestionnaires et des employés afin de les sensibiliser à la diversité qui existe déjà.	Décembre 1997 (élaboration) Janvier 1998 à mars 1999 (mise en oeuvre)
Ressources naturelles Canada (RNCan)	ENTREPRISE • S'assurer à titre de priorité que les employés comprennent le rôle, l'orientation, la vision, la mission et les principes de fonctionnement du ministère et comment leur travail est relié à la vision ministérielle.	
Revenu Canada (RC)	ENTREPRISE • Exposer et transmettre clairement la mission, la vision et les valeurs du ministère dans les documents qui en émanent. • Sonder les employés du groupe de la vérification (AU) pour connaître leurs préoccupations liées à leur milieu de travail. PROPOSÉE • Envoyer un consultant d'expérience rencontrer des vice-présidents du secteur privé à Montréal pour obtenir du feed-back sur le rapport préliminaire « Valoriser nos gens ».	Activité continue Terminé 1997-1998
Santé Canada (SCan)	ENTREPRISE • Publier le 1er rapport annuel sur les activités des ressources humaines (RH). • Donner aux gestionnaires et aux employés un cours sur les valeurs et la culture, p. ex., l'apprentissage du leadership, l'éthique, les conflits d'intérêts. • Intégrer la culture et la diversité ministérielles à la stratégie des RH. PROPOSÉE • Publier le 2e rapport annuel sur les activités des RH.	Terminé Activité continue Janvier 1997 Automne 1997

1. Culture, valeurs et vision

Statistique Canada (SC)	ENTREPRISE • *Mettre en oeuvre une stratégie des RH globale comprenant :* — *rôle ministériel dans les décisions initiales de recrutement*; — *formation obligatoire sur l'histoire et le fonctionnement de l'organisme à l'intention des recrues*; — *programme particulier englobant de la formation sur le tas et des affectations élargissant les possibilités de carrière (rotation)*; — *politique excluant les mises en disponibilité*. • Réitérer que le développement des ressources humaines est la responsabilité première des gestionnaires.	Activité continue Activité continue
Transports Canada (TC)	ENTREPRISE • Doter l'organisation d'employés possédant les compétences dont elle a besoin et leur transmettre ses valeurs grâce à une gestion des ressources humaines fondée sur les compétences. • Établir un profil des chefs et gestionnaires du ministère. PROPOSÉE • Faire l'essai d'une approche fondée sur les compétences pour le recrutement et le perfectionnement des inspecteurs maritimes.	Terminé 30 juin 1997
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	ENTREPRISE • Mettre en oeuvre le cadre de référence relatif aux conflits d'intérêts et tenir des séances d'information sur les conflits d'intérêts et la fraude. • Élaborer un programme pour coordonner les comportements, les activités et les mesures qui rapprochent le ministère de sa vision; le travail est effectué par les Services immobiliers. • Mettre à l'essai de nouvelles méthodes pour intégrer la perspective régionale à l'ensemble du ministère et vice versa; les Services immobiliers ont expérimenté le concept de bureau satellite.	Activité continue

1. Culture, valeurs et vision

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) (suite)	PROPOSÉE • Mettre en oeuvre un cadre de référence en matière d'éthique. • Introduire et mettre en application le programme d'image de marque. • Affecter des employés et des gestionnaires à des équipes inter-directions afin de trouver des solutions aux questions de portée horizontale. • Veiller à ce que chaque nouveau cadre qui se joint au ministère rencontre le sous-ministre pour discuter de la culture et des valeurs de l'organisation. • Faire ressortir davantage la réalisation des objectifs communs des diverses directions générales dans les accords de gestion. • Améliorer le programme d'orientation des employés afin de promouvoir des valeurs communes et établir un programme d'entrevues de fin d'emploi permettant de savoir ce qui fonctionne bien et ce qui doit être amélioré. • Examiner les méthodes et programmes ministériels afin de déterminer la part de risques acceptables et les contrôles nécessaires. • Étendre le concept de bureau satellite en offrant du travail de l'administration centrale à des employés en région sans qu'ils aient à se relocaliser. • Adopter une vision multidimensionnelle de la mobilité dans les programmes de gestion et de recrutement, et la faire connaître, de manière à satisfaire les besoins de l'organisation et des employés.	2 à 3 ans 1 an 1 an 1 an 2 à 3 ans 2 à 3 ans 1 an 2 à 3 ans 2 à 3 ans

2. Santé de l'organisation

Remarque : *L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.* **Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.**

MINISTÈRE	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT
Affaires étrangères et Commerce international	PROPOSÉE • Étudier l'attrition. • Voir à l'emploi des conjoints à l'étranger.	
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	ENTREPRISE • Établir un « kumik » (lieu de rencontre des Aînés) à l'administration centrale. • Réunir le Comité consultatif national patronal-syndical. • *Étudier divers modes de travail (semaine de travail comprimée, télétravail, partage d'emploi*). PROPOSÉE • Déterminer si les « kumiks » conviennent aux bureaux régionaux. • Utiliser davantage les congés de direction.	Terminé Activité continue Automne 1997 1997-1998 Mai 1997
Agence canadienne de développement international (ACDI)	ENTREPRISE • Faire des enquêtes dans toute l'Agence. • Élaborer et donner de la formation contre le harcèlement. • Établir un comité de promotion de la santé au travail. • Donner du counselling sur la manière d'équilibrer travail et famille. PROPOSÉE • Donner des cours sur la gestion de la diversité. • Faire examiner les projets La Relève par un comité patronal-syndical.	Avril 1998 Terminé Automne 1997 Activité continue Automne 1997 Activité continue
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	ENTREPRISE • *Terminer la rédaction du Manuel d'harmonisation travail-famille et le publier.* • Continuer à donner de l'orientation professionnelle dans le cadre du Programme d'aide au personnel (PAP).	 Activité continue

2. Santé de l'organisation

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	ENTREPRISE • Encourager l'harmonisation entre le travail et la vie personnelle : horaires variables, modalités de travail souples, heures comprimées, temps partiel et partage d'emploi (dans la mesure où les besoins opérationnels le permettent). • Faire fonctionner une garderie. • Gérer l'unité de transition mise sur pied pour aider les gestionnaires et les employés à s'adapter à la réduction des effectifs et à la restructuration. • Établir et mettre en oeuvre un processus d'affichage électronique des emplois ainsi qu'un système de base de données sur la recherche d'emplois (JobSAT), un programme de services financiers pour les employés qui restent, des séminaires de transition, une entente contractuelle pour le programme d'orientation financière des employés touchés. PROPOSÉE • Faire en sorte que le milieu et le cadre de travail soutiennent les employés dans le domaine de la gestion de leur carrière. • Tenir des séances d'information casse-croûte sur des sujets importants permettant d'équilibrer le travail et la vie personnelle. • Tenir une foire d'information sur l'emploi à l'intention des employés. • Entreprendre le processus par lequel tous les employés auront l'occasion de dresser un plan de carrière avant l'an 2000. • Offrir la formation ou le perfectionnement nécessaire pour réaliser les plans de carrière individuels, moyennant un accord mutuel entre le surveillant et l'employé. • Choisir des employés à des fins d'affectations particulières et de promotions.	Activité continue Activité continue Février 1995/ terminé 1998 Activité continue Activité continue Automne 1997 (début) Février 1998 Mars 1998 Selon les plans individuels Activité continue
Anciens Combattants Canada (ACC)	ENTREPRISE • Étudier les diverses modalités de travail (télétravail, congés autofinancés). • **Participer au projet pilote de télétravail du Conseil du Trésor.** PROPOSÉE • *Offrir des services d'orientation associés à la transition*.	Activité continue Terminé Mars 1997 à janvier 1998

2. Santé de l'organisation

Bureau du Conseil privé (BCP)	ENTREPRISE • Tenir une réunion mensuelle du comité de la santé et de la sécurité au travail. • Tenir des déjeuners-séminaires sur divers sujets tels que la gestion du stress, la planification de la retraite, l'harmonisation de la vie familiale et professionnelle. PROPOSÉE • Établir des objectifs et des priorités de travail claires pour les cadres et le personnel de soutien et favoriser la communication. — les cadres supérieurs communiqueront régulièrement aux employés les priorités gouvernementales et les principaux points se rapportant à la mission du BCP. • Faire participer les cadres et le personnel de soutien à la planification du travail et aux réunions du personnel. • *Rendre la haute direction plus accessible; les cadres supérieurs et les cadres de direction participeront davantage aux discussions de la haute direction sur leurs dossiers (haute direction).* • *Encourager les cadres supérieurs à faire participer les cadres subalternes à leur travail.* • *Inciter la haute direction à aborder les processus de travail d'une façon moins hiérarchique et plutôt horizontale.* • *Atténuer l'atmosphère de crise qui caractérise le BCP.* • Améliorer les communications de la haute direction avec le personnel à la fois verticalement à l'intérieur de chaque secteur et horizontalement. • Appuyer le processus permettant de donner de la rétroaction ascendante sur le rendement des gestionnaires et l'amorcer par des projets pilotes dans quatre secteurs (haute direction). • Examiner la possibilité d'établir un bureau du médiateur afin de traiter des questions d'éthique, de gestion de la carrière et d'autres sujets. • *Réduire les heures supplémentaires et utiliser davantage les congés facultatifs dans le cas des employés qui doivent faire beaucoup d'heures supplémentaires pendant de longues périodes :* — *encourager les gestionnaires à utiliser du personnel de soutien à temps partiel au lieu des employés de soutien afin de pourvoir à des heures supplémentaires (p. ex., période de travail de 12 heures par semaine);* — *adopter des options de travail souples;* — *établir des heures de travail flexibles pour répartir le temps supplémentaire entre les employés.* • S'assurer que l'on prend une période de repos après une période de travail intense (haute direction). • *Adopter une approche d'équipe pour partager le fardeau des grands dossiers (haute direction).* • *Agir (cadres supérieurs, cadres de direction) en tant que mentors, aussi bien que gestionnaires, auprès des employés subalternes.*	Activité continue Activité continue Printemps 1997/Activité continue Printemps 1997 Automne 1997 Activité continue Printemps 1997 Printemps 1997 Printemps 1997 Été 1997 Automne 1997

2. Santé de l'organisation

Centre canadien de gestion (CCG)	ENTREPRISE • Établir un cadre de soutien associé à la transition, dont des services de counselling et d'aide au placement.	1997-1998
Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	ENTREPRISE • Établir un bureau de conduite professionnelle qui donnera des conseils sur les questions relatives à l'éthique, aux conflits d'intérêts et au code de conduite ministériel. • Essayer de réduire le nombre de niveaux et redéfinir le service par le biais du projet pilote de trois ans de la région de Québec « Organisation agissante ». • Effectuer une enquête sur la santé de l'organisation. PROPOSÉE • Surveiller et évaluer le projet pilote mené au Québec — étudier la possibilité d'évaluer le travail d'équipe.	Terminé Avril 1996 mise en oeuvre 1997-1998 Activité continue
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat (SCT)	ENTREPRISE • *Faire suivre à toute la haute direction le programme Leading Transitions offert par le Centre canadien de gestion (CCG).* • *Faire une enquête auprès du personnel au sujet de l'efficacité de la gestion, des communications et de la culture de l'organisation.* PROPOSÉE • Effectuer un deuxième sondage auprès des employés sur la gestion du changement, la clarté avec laquelle la vision et les priorités sont présentées et le degré de soutien qu'ils estiment recevoir. • *Faire un rapport semestriel au Comité de la haute direction du ministère et à tout le personnel sur la diversification des modes de travail, les modalités de congés spéciaux, etc.* • Repérer les pratiques qui aident à équilibrer le travail et la vie personnelle et en faire rapport au Comité de la haute direction du ministère et à tous les employés. • Créer un bureau du médiateur pour se tenir à l'écoute des préoccupations des employés.	Terminé Terminé 1997 Avril 1998
Défense nationale (DN)	ENTREPRISE • Rajeunir le milieu des ressources humaines. • Faire examiner le Programme d'aide au personnel (PAP) par l'organisme consultatif national sur le PAP. PROPOSÉE • Rédiger une déclaration ministérielle sur la nécessité d'harmoniser le travail et la vie personnelle. • Diversifier les modalités de travail. • Donner de la formation sur les moyens d'harmoniser le travail et la vie personnelle. • Établir un nouveau cadre de consultation syndicale. • Établir un cadre de santé de l'organisation avec indicateurs d'emploi et de bien-être.	Activité continue À l'étude Activité continue À l'étude À l'étude Activité continue Activité continue

2. Santé de l'organisation

Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	ENTREPRISE • Faire une enquête sur la santé de l'organisation. • Établir un programme de bien-être. • Dresser un modèle d'évaluation des risques organisationnels. PROPOSÉE • Maintenir les relations patronales-syndicales après la réduction des effectifs et dans le cadre du retour aux négociations collectives. • Travailler avec les employés à obtenir un milieu de travail favorable.	Rapports mensuels Activité continue Activité continue Activité continue
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	ENTREPRISE • Accorder la priorité aux placements internes et à l'orientation professionnelle, vu l'objectif du ministère de considérer les employés comme une ressource importante de l'organisation.	Mai-juillet 1997
Environnement Canada (EC)	ENTREPRISE • **Accorder du soutien au programme d'adaptation à la technologie informatique destiné aux personnes handicapées.** • Intégrer pleinement le plan des langues officielles au plan et à la philosophie de gestion des ressources humaines (RH) du ministère. • Élaborer et offrir des programmes de formation linguistique à des groupes particuliers afin de respecter les exigences linguistiques reliées au service au public et celles de la langue de travail. • Simplifier et rationaliser le processus et les méthodes de RH. • Entreprendre des projets pilotes de gestion du rendement pour expérimenter de nouveaux éléments/nouvelles approches. • Maintenir de bonnes relations avec les syndicats au moyen de l'inclusion. PROPOSÉE • *Mettre en oeuvre le cadre final de gestion du rendement, qui comprend les recommandations relatives aux sciences et à la technologie.* • *Étendre et améliorer le système d'information sur les RH.*	1997-1998/ 2001-2002 1997-1998 1997-1998 1997-1998/ 2001-2002 1998-1999 1998-1999/ 2001-2002
Finances Canada, Ministère des (Fin)	ENTREPRISE • Mettre sur pied des services de gestion de la carrière pour aider les employés à gérer leur carrière et à en assumer la responsabilité, et pour définir des mécanismes qui les aideraient à le faire (p. ex., counselling personnel, évaluation, tutorat, réseautage). PROPOSÉE • Encourager la diversification des modes de travail et en faire le suivi (p. ex., souplesse permettant de travailler à la maison).	1995/Activité continue Activité continue
Industrie Canada (IC)	PROPOSÉE • *Faire un sondage sur les conditions de travail auprès des employés.* • Aider les employés par divers moyens à trouver un équilibre entre le travail et les responsabilités familiales/personnelles.	1997-1998 1997-1998

2. Santé de l'organisation

Justice Canada, Ministère de la (Jus)	ENTREPRISE • Encourager la résolution immédiate et informelle des différends et des allégations de harcèlement. • Étudier divers modes de travail. • S'occuper de l'équité entre les sexes. PROPOSÉE • Créer un comité consultatif pour le personnel de soutien.	Activité continue Activité continue Activité continue 1997
Patrimoine canadien, Ministère du	PROPOSÉE • Faire un sondage annuel sur le moral des employés. • Tenir des réunions patronales-syndicales plus fréquentes et moins formelles. • Établir un nouveau cadre de consultation patronale-syndicale pour Parcs Canada.	
Pêches et Océans (P&O)	ENTREPRISE • Examiner les sources et les indicateurs de stress. • Participer à l'élaboration de la stratégie de gestion de la collectivité des sciences et de la technologie du gouvernement fédéral. PROPOSÉE • Établir, dans le secteur de la gestion des pêches, un cadre de planification stratégique détaillé qui comprendra un plan des ressources humaines pluriannuel servant à compléter la stratégie appliquée au ministère; le secteur en question s'en occupera.	Activité continue Mars 1998
Ressources naturelles Canada (RNCan)	ENTREPRISE • Se concentrer sur le travail à valeur ajoutée : — les secteurs élimineront le travail de peu de valeur et réduiront la bureaucratie interne; — les gestionnaires devront être plus exacts lorsqu'il s'agit de relier les objectifs des employés à ceux de l'organisation; — l'organisation et les employés devront être plus souples. • Continuer d'encourager les diverses modalités de travail en organisant des ateliers. PROPOSÉE • Chercher de nouvelles façons de gérer la charge de travail. • Publier un rapport annuel sur la santé du ministère en tant qu'organisation.	Documentation 1996-1997 1997-1999

2. Santé de l'organisation

Revenu Canada (RC)	ENTREPRISE • Adopter et appuyer des modalités de travail souples (semaine comprimée). • *Exploiter la garderie* * *La Bottine souriante* + *au centre fiscal de Shawinigan-Sud*. • Continuer d'offrir le Programme d'aide au personnel. • Offrir de l'orientation de carrière aux EX et aux EX moins 1 par l'entremise du service d'évaluation formative et d'orientation professionnelle. • *Offrir un service d'intervention et d'orientation pour aider les gestionnaires et les employés à s'adapter à un milieu de travail en évolution.* • Tenir des réunions de consultations patronales-syndicales avec l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC), l'Union Douanes Accise (CEUDA) et le Syndicat des employés de l'impôt (SEI) deux fois par année. • Tenir quatre réunions du comité conjoint de la sécurité et de la santé au travail, deux réunions du comité national du changement technologique et six réunions du sous-comité du groupe de la Vérification (AU) de l'IPFPC. PROPOSÉE • Établir un plan d'action pour l'harmonisation du travail et de la vie personnelle.	Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue 1997-1998
Santé Canada (SCan)	ENTREPRISE • *Soutenir l'harmonisation travail/foyer*. • *Mettre sur pied et gérer un programme de mentorat.* • *Ouvrir et gérer un centre de conditionnement physique.* • *Étendre les services du Programme d'aide au personnel (PAP) aux retraités et aux membres de la famille*. • *Offrir les services de gestion de carrière aux employés au centre national sur les carrières*. • *Faire des entrevues de fin d'emploi*.	Terminé Terminé Terminé Terminé Terminé Activité continue
Solliciteur général Canada (SGC)	ENTREPRISE • *Harmoniser les besoins de compétences de l'organisation avec les aspirations de carrière des employés à l'aide du programme de gestion de carrière.* • Établir un comité social. • Établir une politique de diversification des régimes de travail. PROPOSÉE • Faire le point au moyen d'évaluations à 360° et de sondages auprès des employés.	Activité continue Activité continue Activité continue 1997-1998

2. Santé de l'organisation

Statistique Canada (SC)	ENTREPRISE • Organiser des déjeuners pour le statisticien en chef : — déjeuners individuels avec chaque directeur général, tous les six mois; — déjeuners avec les directeurs en groupes de six à dix, tous les six mois. • Tenir des réunions régulières avec les représentants locaux des employés par le biais des comités de gestion du travail présidés par le statisticien en chef. • Prendre régulièrement des mesures en réponse aux sondages des employés.	Activité continue Activité continue Activité continue
Transports Canada (TC)	ENTREPRISE • *Offrir de l'orientation aux employés actuels*. • Assister à des conférences nationales de spécialistes fonctionnels. • *Établir un cours de gestion pour les cadres intermédiaires*. • Donner de la rétroaction ascendante et faire des examens de rendement à 360º. • Réévaluer si le ministère devrait préparer ou acheter un cours de gestion pour les cadres supérieurs. • Améliorer le centre de réorientation professionnelle.	Septembre 1997 Activité continue Terminé Novembre 1997 Juin 1997
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	ENTREPRISE • Surveiller de près la santé de l'organisation, le niveau de stress et de fatigue et les tendances démographiques au moyen du document Bilan social. PROPOSÉE • Répondre aux besoins de l'organisation et des employés en réagençant les compétences et en établissant un milieu d'apprentissage permanent.	

3. Fierté et reconnaissance

Remarque : *L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.*
Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

MINISTÈRE	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	ENTREPRISE • Établir des programmes de récompenses internes.	1997
Agence canadienne de développement international (ACDI)	ENTREPRISE • Récompenser l'employé et le gestionnaire qui se sont distingués pendant le mois. • Instaurer des forums à l'échelle de l'Agence pour célébrer les réalisations et les pratiques exemplaires. PROPOSÉE • Élargir les programmes formels et informels de fierté et reconnaissance. • Participer aux activités de la Semaine nationale de la fonction publique et de la Semaine du développement international.	Tous les mois Régulièrement Été 1997 Juin 1997/Tous les ans
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	ENTREPRISE • Établir un prix d'excellence et de récompenses instantanées.	Activité continue
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	ENTREPRISE • Établir un programme de récompenses et de reconnaissance (Agcellence) comptant trois composantes et niveaux d'activités : — une composante Conseil du Trésor, — une composante Agcellence, — une composante Direction générale. • Établir des programmes de rétroaction et d'examen du rendement.	Activité continue Activité continue
Anciens Combattants Canada (ACC)	ENTREPRISE • Moderniser le programme de récompenses et le relier au profil de leadership.	1997

3. Fierté et reconnaissance

Bureau du Conseil privé (BCP)	ENTREPRISE • Mieux utiliser les récompenses et les moyens de reconnaissance établis et encourager les témoignages d'appréciation spontanés. • Utiliser davantage la politique sur les récompenses pour reconnaître le travail d'équipe. PROPOSÉE • Considérer le travail d'équipe, le travail horizontal et la participation à des projets spéciaux comme critères de la rémunération au rendement.	Activité continue Activité continue Activité continue
Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRQ)	ENTREPRISE • Établir un programme dynamique et interactif de reconnaissance. PROPOSÉE • Réviser le programme de reconnaissance de manière à reconnaître la contribution des personnes et des équipes au moral du milieu de travail et à l'évolution des attitudes.	Activité continue 1997-1998
Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	ENTREPRISE • Présenter deux candidats au Prix d'excellence de la fonction publique dans le cadre de la Semaine nationale de la fonction publique dont l'un a déjà été accepté dans le cadre du programme des primes à l'initiative. • Modifier le calendrier d'attribution des récompenses du sous-ministre afin de le faire coïncider avec les Prix d'excellence de la fonction publique présentés dans le cadre de la Semaine nationale de la fonction publique. • Renommer le complexe des tours « Journal » en l'honneur de Jean Edmonds.	16 juin 1997 19 juin 1997
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat (SCT)	ENTREPRISE • Établir un programme de reconnaissance des employés pour le travail individuel et le travail d'équipe comportant des récompenses instantanées, etc. PROPOSÉE • Examiner toutes les marques de reconnaissance du SCT. • Faire parrainer les récompenses s'appliquant à l'ensemble du SCT par le comité de gestion du ministère en collaboration avec le conseil des employés pour le changement. • *Accroître le nombre d'* ***** *entretiens SCT* **+** *pour reconnaître les réalisations des employés*. • *Utiliser la Semaine nationale de la fonction publique 1997 pour amorcer un dialogue sur la fierté au SCT*.	Septembre 1998 Septembre 1998 Septembre 1998 Juin 1997

3. Fierté et reconnaissance

Défense nationale (DN)	ENTREPRISE • Examiner les programmes de récompenses et de reconnaissance. PROPOSÉE • Mettre en oeuvre une stratégie visant à rendre les programmes de récompense plus pertinents et efficaces.	1997 1997-1998
Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	ENTREPRISE • Adopter une approche axée sur l'appréciation en matière de reconnaissance, y compris dans les primes au leadership et autres primes.	Activité continue
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	ENTREPRISE • Mettre à jour le programme ministériel de récompenses et de reconnaissance.	1997
Environnement Canada (EC)	ENTREPRISE • Dresser un nouveau cadre et de nouvelles lignes directrices pour les programmes de reconnaissance et de récompenses. • Établir des récompenses pour les nouveaux employés. • Mettre en oeuvre un plan détaillé pour la Semaine nationale de la fonction publique. PROPOSÉE • Harmoniser le cadre de référence relatif aux récompenses et à la reconnaissance avec les recommandations du plan des sciences et de la technologie.	1997-1998 1997-1998 Juin 1997 1997-1998
Finances Canada, Ministère des (Fin)	PROPOSÉE • Examiner les processus de récompenses et de reconnaissance afin de définir une approche d'ensemble.	1997-1998
Justice Canada, Ministère de la (Jus)	ENTREPRISE • Établir deux nouvelles récompenses accordées par le sous-ministre pour souligner le leadership et l'excellence pour action humanitaire.	Terminé
Patrimoine canadien, Ministère du	ENTREPRISE • Appliquer équitablement les politiques sur les heures supplémentaires et les congés des gestionnaires. • Reconnaître le travail de qualité au moyen de récompenses et de possibilités de formation spéciales. PROPOSÉE • *Organiser des activités à grand rayonnement durant la Semaine nationale de la fonction publique.* • Tenir à l'administration centrale une exposition permanente mettant le ministère en valeur.	

3. Fierté et reconnaissance

Pêches et Océans (P&O)	ENTREPRISE • Remanier le programme de récompenses et de reconnaissance des employés.	Décembre 1997
Ressources naturelles Canada (RNCan)	ENTREPRISE • Offrir le Programme « émérite » aux membres du milieu scientifique qui répondent à certains critères. • Approuver le cadre de reconnaissance. PROPOSÉE • Honorer publiquement ceux qui contribuent à raffermir la vision, l'orientation et la philosophie d'excellence du ministère (cadre de référence des récompenses et de la reconnaissance du ministère). • Distribuer la politique à tous les membres du personnel.	1996-1997 1997-1998 (examen de la politique) 1996-1997 (élaboration) Été 1997
Revenu Canada (RC)	ENTREPRISE • Produire un vidéo et du matériel de promotion pour souligner les réussites. PROPOSÉE • Adopter une nouvelle approche faisant de la capacité de reconnaître le travail des employés une bonne pratique de gestion et une compétence de base. • Encourager les gestionnaires par divers moyens à promouvoir la Semaine nationale de la fonction publique.	Activité continue 1997-1998 Juin 1997
Santé Canada (SCan)	ENTREPRISE • Établir un programme de récompenses du sous-ministre : excellence en travail d'équipe, diversité de l'effectif. • Établir des comités de récompenses et de reconnaissance dans les régions et à l'administration centrale.	Activité continue Juin 1997
Solliciteur général Canada (SGC)	ENTREPRISE • Mettre en oeuvre un programme de récompenses instantanées pour reconnaître les réalisations individuelles ou la contribution d'un groupe ou d'une équipe de travail. PROPOSÉE • Réviser le programme de récompenses et de reconnaissance.	Activité continue 1997-1998
Statistique Canada (SC)	ENTREPRISE • Offrir des récompenses — les divisions accorderont chaque année environ 150 récompenses individuelles ou collectives pour souligner un rendement exceptionnel; — *les récompenses instantanées seront accordées la semaine suivant le travail exceptionnel.*	Activité continue

3. Fierté et reconnaissance

Transports Canada (TC)	ENTREPRISE • Déléguer l'attribution des primes au mérite aux cadres supérieurs afin qu'elles soient remises à temps. PROPOSÉE • Effectuer un sondage auprès des employés afin de déterminer ce qui représente pour eux une vraie récompense. • Évaluer les récompenses actuelles. • Déléguer des pouvoirs administratifs. • Instaurer la reconnaissance et les récompenses pour le travail d'équipe.	Terminé 1997 1997 1997 1997
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	ENTREPRISE • Établir un programme de récompenses et de reconnaissance parrainé par le ministre et le Comité de la haute direction du ministère. PROPOSÉE • Établir une activité ministérielle pour célébrer les réussites. • Tenir des activités spéciales pendant la Semaine nationale de la fonction publique afin de susciter la fierté. • Étendre le programme de récompenses et de reconnaissance aux employés qui ne font pas directement affaire avec les clients. • Mettre au point un programme de récompenses qui fait ressortir les bonnes pratiques de gestion des ressources humaines.	Activité continue 1 an Juin 1997 2 à 3 ans 2 à 3 ans

4. Données démographiques et composition de l'effectif

Remarque : *L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.*
Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

MINISTÈRE	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT
Affaires étrangères et Commerce international	ENTREPRISE • Analyser les principaux groupes et élaborer un modèle de recrutement et de perfectionnement. PROPOSÉE • Prévoir les départs du groupe de la haute direction en faisant douze promotions par an; il pourrait y avoir « surdotation » certaines années. • Établir des stratégies de succession et de recrutement pour les Services de communications et de trafic maritimes.	
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	ENTREPRISE • Planifier la relève des EX.	1997
Agence canadienne de développement international (ACDI)	ENTREPRISE • Faire des rapports réguliers sur les indicateurs et les profils de ressources humaines. PROPOSÉE • Continuer à recruter des jeunes. • Prévoir les besoins de dotation de postes du groupe de la haute direction et repérer des remplaçants.	Deux fois l'an (printemps et automne) Tous les ans (septembre) Tous les ans
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	PROPOSÉE • Faire une analyse démographique.	
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	ENTREPRISE • Réduire l'effectif de 20 % (2 093 équivalents temps plein) d'ici le 1er avril 1998. Il faut encore réduire d'environ 8 %.	1995/Activité continue
Anciens Combattants Canada (ACC)	PROPOSÉE • Établir une stratégie d'adaptation de la main-d'oeuvre.	Activité continue
Bureau du Conseil privé (BCP)	ENTREPRISE • Préparer un rapport d'analyse démographique.	1997

4. Données démographiques et composition de l'effectif

Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRQ)	ENTREPRISE • Effectuer une analyse démographique pour évaluer l'égalité des sexes, l'équité en emploi, la moyenne d'âge, l'admissibilité à la retraite, le roulement du personnel et le profil des connaissances et d'éducation.	Activité continue
Centre canadien de gestion (CCG)	ENTREPRISE • Mettre en oeuvre une nouvelle structure organisationnelle. • Transférer les ressources des services centraux aux programmes.	
Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	ENTREPRISE • Dresser et tenir à jour des profils démographiques détaillés. • Surveiller les départs dans le groupe du Service extérieur (FS) surtout.	Activité continue
Commission de la fonction publique du Canada (CFP)	ENTREPRISE • Faire une analyse démographique. • Élaborer un moyen d'information sur les ressources humaines; y inclure de l'information qualitative sous forme de profil.	1997 Terminé
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat (SCT)	ENTREPRISE • Préparer un rapport d'analyse démographique.	Terminé
Défense nationale (DN)	ENTREPRISE • Gérer un programme de réduction du nombre des employés civils, primes de départ anticipé. • ***Faire une étude longitudinale des effets économiques et sociologiques de la réduction des effectifs.*** • Consulter les syndicats et choisir une direction claire sur les différents modes de prestation des services (DMPS). • Assurer la continuité de l'emploi dans le contexte des DMPS pour ce qui est des demandes de propositions et des énoncés de travail.	Activité continue 1995-1999 Activité continue Activité continue
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	ENTREPRISE • Faire une analyse démographique.	Terminé
Environnement Canada (EC)	ENTREPRISE • Effectuer une analyse démographique comprenant la répartition par groupe d'âge, la composition de l'effectif, les caractéristiques linguistiques. PROPOSÉE • *Faire un examen approfondi de l'effectif pour appuyer l'initiative de la collectivité des sciences et de la technologie (S et T).* • Faire le suivi de l'enquête menée récemment sur les compétences organisationnelles et les exigences sur le plan des connaissances. • **Élaborer un répertoire des compétences et de l'expérience des employés au moyen de logiciels sur les gens et l'emploi.** • *Dresser un plan de mise en oeuvre du plan de S et T.*	Activité continue 1997-1998 1997 à 1999 1997-1998

4. Données démographiques et composition de l'effectif

Industrie Canada (IC)	PROPOSÉE • Dresser un répertoire des compétences/de l'expérience des EX aux fins de la planification professionnelle et de la succession. • Compiler et maintenir un répertoire des capacités, des compétences, de l'expérience, de la motivation et des projets de carrière des groupes de relève EX moins 1 et EX moins 2. • Dresser un répertoire informatisé des compétences et projets de carrière de tous les employés.	1997-1998 1997-1998 1998-2000
Justice Canada, Ministère de la (Jus)	ENTREPRISE • Faire une analyse démographique.	Terminé
Finances Canada, Ministère des (Fin)	ENTREPRISE • Effectuer une analyse démographique des employés du ministère. • Faire, dans le cadre de l'exercice de planification annuel, un examen détaillé des activités, priorités et ressources et cerner les domaines où des lacunes importantes exigent une attention immédiate.	1997 1997
Patrimoine canadien, Ministère du	ENTREPRISE • Achever rapidement et de façon humaine la réduction des effectifs découlant de l'Examen des programmes. PROPOSÉE • Mettre le profil démographique à jour périodiquement. • Accroître la capacité de planification stratégique des ressources humaines à l'administration centrale et dans les régions.	
Pêches et Océans (P&O)	ENTREPRISE • Établir un profil démographique (cibles du profil : groupe EX; postes équivalents à ceux du groupe EX et à ceux des EX moins 1, 2 et 3; certains groupes professionnels). • Obtenir des renseignements sur les besoins de compétences actuels et futurs (profils de compétence). PROPOSÉE • Présenter les résultats des profils dans le contexte de la planification des ressources humaines. • Voir à la représentation équitable (égalité des sexes) sur le plan systémique; aucun problème important de vieillissement (Secteur de la garde côtière). • Étendre les profils et analyses démographiques aux groupes fonctionnels. • Dresser un plan de ressources humaines pour chaque groupe afin de satisfaire les besoins de l'effectif, y compris en matière d'équité.	Mars 1998 Mars 1998 Septembre 1997 Mars 1998
Ressources naturelles Canada (RNCan)	PROPOSÉE • Préparer un rapport sur la santé du ministère en tant qu'organisation. • Trouver de nouveaux moyens de gérer la charge de travail, une priorité sur le plan des mesures à prendre.	1997-1998 1998-1999

4. Données démographiques et composition de l'effectif

Revenu Canada (RC)	ENTREPRISE • Effectuer une analyse démographique — accorder une attention spéciale à la catégorie EX et à l'évolution de l'effectif, p. ex. le passage, en hausse constante, du personnel de secrétariat vers les postes de vérification, de gestion des systèmes d'ordinateurs et d'administration des programmes, et la réduction du nombre d'employés non permanents. PROPOSÉE • Effectuer une gestion stratégique des postes vacants et du nombre important de postes à période déterminée; se servir de l'attrition et de programmes d'incitation au départ, le cas échéant.	Terminé 1997-1999
Santé Canada (SCan)	ENTREPRISE • Faire une analyse démographique détaillée de chaque groupe professionnel. • Faire une mise à jour trimestrielle du profil des directions générales. • *Tenir une Journée de recensement par déclaration volontaire comprenant une représentation des minorités visibles, des personnes handicapées et des Autochtones.* • Examiner les données démographiques sur la haute direction (EX) et les médecins fonctionnaires (MOF). • Examiner la carrière des EX et des niveaux équivalents. PROPOSÉE • Améliorer le système de gestion des ressources humaines en recueillant des données sur la mobilité au moyen de l'analyse des divers groupes professionnels.	Terminé Activité continue Terminé Terminé Terminé Mai-octobre 1997
Solliciteur général Canada (SGC)	ENTREPRISE • Développer une banque de données sur les ressources humaines comprenant le nombre d'employés, le groupe prédominant, l'âge, le nombre d'années de service, la représentation, l'équité en emploi, les caractéristiques linguistiques et le roulement/les dynamiques. PROPOSÉE • Établir une banque d'information sur la formation et les compétences de tous les employés ainsi que sur les aspirations professionnelles immédiates et à long terme des employés.	Activité continue 1997-1998
Statistique Canada (SC)	ENTREPRISE • *Établir un système d'information complet sur les ressources humaines (GLOBAL) + modèle de simulation (PERSIM).*	Activité continue
Transports Canada (TC)	ENTREPRISE • Effectuer une analyse démographique. PROPOSÉE • Déterminer les compétences de l'effectif actuel. • Organiser un groupe de travail sur les intérêts et les aspirations professionnelles de l'effectif actuel.	Terminé Automne 1997

4. Données démographiques et composition de l’effectif

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	ENTREPRISE • Surveiller de près les tendances démographiques et les modifications de la composition de l’effectif au moyen du document Bilan social.	Tous les 6 mois

5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

Remarque :
L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.

Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

MINISTÈRE	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT
Affaires étrangères et Commerce international	ENTREPRISE • *Offrir des affectations prolongées pour accélérer le perfectionnement des femmes.* PROPOSÉE • Examiner les systèmes de sélection, d'examen et de promotion en ce qui a trait aux préjugés. • Faire des entrevues de fin de service rigoureuses. • Évaluer les obstacles physiques que rencontrent les employés en affectation. • **Établir des plans d'action relatifs aux obligations en matière de langue de travail dans les missions à l'étranger.**	
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	ENTREPRISE • Organiser régulièrement des rencontres du sous-ministre avec le Comité de l'avancement des employés autochtones. • Établir un comité de consultation sur les minorités visibles. • Mettre en oeuvre le plan d'action du comité de consultation sur les minorités visibles. PROPOSÉE • Organiser une conférence sur les questions relatives à l'emploi des Autochtones.	1997 1998
Agence canadienne de développement international (ACDI)	PROPOSÉE • Accroître la représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi parmi les nouvelles recrues.	Activité continue
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	ENTREPRISE • Faire un sondage auprès des employés. PROPOSÉE • Établir un plan d'action relatif à l'équité en matière d'emploi.	

5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	ENTREPRISE • Publier le calendrier multiculturel et multiconfessionnel « Partenaires dans la croissance ». • Améliorer les installations dans le cadre du Programme d'accès facile. • Instaurer un processus permanent de déclaration volontaire. • Participer au programme Diversité en matière de leadership. • Conseiller la haute direction sur la diversité et l'équité en matière d'emploi (EE); travail effectué par les comités consultatifs. • Insérer des modules sur la gestion de la diversité dans le Programme d'orientation des cadres intermédiaires et le Programme d'orientation des gestionnaires. • Poursuivre le recrutement et le perfectionnement, notamment par les initiatives suivantes : — le Fonds d'innovation des mesures spéciales : le Programme d'emploi d'été pour les étudiants autochtones, le Programme d'emplois saisonniers des Noirs de la Nouvelle-Écosse et le Programme d'équité en matière d'emploi du Centre de recherches sur l'agriculture des prairies semi-arides; — l'exposition scientifique du conseil scolaire mohawk d'Akwesasne, qui a lieu à l'école mohawk d'Akwesasne; — la politique sur la formation, qui permet d'offrir des possibilités de perfectionnement même si les employés membres des groupes désignés n'occupent pas des postes donnant le droit d'en profiter; — le Programme de stagiaires en gestion, le Programme de cours et affectations de perfectionnement, Échanges Canada et le Programme des bourses de recherche, lesquels s'adressent aux membres des groupes désignés. PROPOSÉE • Faire en sorte que les employés puissent donner le meilleur d'eux-mêmes grâce au programme « Diriger un effectif diversifié ». • Fixer des objectifs concernant la représentation des groupes visés par l'EE et les incorporer dans les plans de relève et de recrutement. • Accroître les ressources financières dont disposent les comités consultatifs ministériels sur l'EE pour faire leur travail. • Donner aux employés participant aux activités des comités assez de temps pour s'acquitter de leurs responsabilités. • Encourager les employés à participer aux événements organisés par les divers groupes visés par l'EE. • Accroître les efforts visant à repérer les obstacles et à faciliter l'accès des personnes handicapées aux installations de toutes les régions du pays. • Offrir des programmes de mentorat, tels que l'observation au poste de travail pour les postes de la haute direction et partenariats avec les organismes communautaires représentant les groupes cibles.	Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Projets pilotes terminés d'ici l'automne 1997 D'ici septembre 1997 Terminé Activité continue Activité continue Activité continue

5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

Anciens Combattants Canada (ACC)	ENTREPRISE • Établir quatre comités consultatifs sur l'EE. • Offrir le cours « Vive la diversité ». • *Établir un programme conjoint de partenariat ACC — Î.-P.-É. à propos de la diversité*. • Mettre sur pied des projets visant à répondre aux 22 objectifs d'EE du ministère. PROPOSÉE • Participer au programme visant à permettre aux étudiants autochtones d'acquérir de l'expérience professionnelle. • Établir un programme de partenariat fédéral-provincial sur la diversité.	 Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Mars 1998 Mars 1998
Bureau du Conseil privé (BCP)	ENTREPRISE • Atteindre les objectifs du Conseil du Trésor pour l'embauche et l'avancement des femmes, des Autochtones, des personnes handicapées et des minorités visibles. • Faire le point sur les progrès et voir quelles sont les mesures supplémentaires à inclure dans le plan d'équité en matière d'emploi.	 Mars 1998 Juin 1997
Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRQ)	ENTREPRISE • *Offrir à tous les gestionnaires un programme de sensibilisation à la diversité*. • Continuer à redresser les mesures de gestion des ressources humaines. • Recruter des étudiants appartenant aux groupes désignés.	 Activité continue Activité continue Activité continue
Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	ENTREPRISE • Mettre en oeuvre des initiatives de recrutement et de conservation pour les minorités visibles, notamment au Centre de traitement des demandes d'immigration (CTDI) de Vegreville. • Se servir du Fonds d'innovation des mesures spéciales de la CFP pour financer de la recherche sur les problèmes auxquels font face les groupes d'employés visés par l'équité en matière d'emploi (EE), et produire un plan de l'EE (CTDI de Vegreville). • Préparer une stratégie de recrutement d'employés bilingues au CTDI de Vegreville et une stratégie de conservation. • *Adopter le principe de la gestion de la diversité, qui concerne tous les employés peu importe leur situation particulière; il s'ajoute à l'équité en matière d'emploi*. PROPOSÉE • Procéder à un examen des systèmes d'emploi, pour fournir des renseignements sur la planification et permettre au ministère de se conformer à la Loi sur l'EE et à son règlement d'application. • Élaborer une stratégie relative aux minorités visibles.	 Terminé Activité continue Activité continue Activité continue 1997-1998

5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

Commission de la fonction publique du Canada (CFP)	PROPOSÉE • Demander au SCT de continuer à parrainer le programme des groupes visés par l'équité en matière d'emploi (EE), destiné aux psychologues. • Confirmer par sondage le nombre de personnes visées par l'EE. • Faire intervenir l'éventuelle réserve d'employés membres des groupes visés par l'EE dans le choix des secteurs de sélection des concours. • Faire en sorte que les jurys de sélection comprennent un membre d'un groupe désigné. • **Créer un comité formé de représentants des associations et groupes visés par l'EE et de gestionnaires du ministère pour conseiller les organismes centraux.**	1997 Activité continue Activité continue Activité continue 1998-1999
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat (SCT)	PROPOSÉE • Préparer chaque année une stratégie de recrutement global tenant compte des besoins relatifs à l'équité en matière d'emploi et aux langues officielles.	Indéterminé
Défense nationale (DN)	PROPOSÉE • Analyser l'effectif (sondage de déclaration volontaire, examen des politiques et pratiques, amélioration des communications). • Créer des groupes consultatifs. • Étudier le Programme de bourses d'études pour les Autochtones. • Prendre des mesures particulières pour les membres des Forces canadiennes devenus handicapés dans les zones de service spécial.	En préparation En préparation En préparation En préparation
Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	ENTREPRISE • **S'assurer que les plans d'action des EX satisfont aux exigences du bilinguisme.**	Activité continue
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	ENTREPRISE • Préparer des stratégies de recrutement pour les groupes visés par l'équité en matière d'emploi. • Inclure un membre d'un groupe visé par l'EE à tous les jurys de sélection. • S'occuper du suivi, du recrutement et du soutien de la collectivité visée par l'EE (haut gradé de la direction générale des ressources humaines). PROPOSÉE • Donner une orientation à tous les EX pour évaluer leurs aptitudes linguistiques et leur faire prendre les cours de perfectionnement nécessaires.	1997-1998 Activité continue

5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

Environnement Canada (EC)	ENTREPRISE • Entreprendre une vérification des répercussions de l'Examen des programmes sur l'équité en matière d'emploi (EE). • Recruter pour l'été des étudiants membres des groupes désignés. • Poursuivre l'initiative de développement des Noirs et des Autochtones. • Continuer les activités de sensibilisation et les inclure dans le plan de communication du ministère sur l'EE. • Continuer la mise en oeuvre de l'accord-cadre signé avec l'Assemblée des chefs du Manitoba et de l'accord final avec le Conseil des Indiens du Yukon. • Intégrer le plan relatif à l'EE au plan et aux principes de gestion des ressources humaines du ministère. PROPOSÉE • Analyser les données du sondage. • Faire des rapports semestriels sur la représentation des employés. • **Mettre en branle dans la région des Prairies et du Nord le Programme d'apprentis pour les étudiants autochtones; donner des ateliers de sensibilisation à la culture autochtone dans l'Atlantique.** • **Étudier les barrières systémiques à l'emploi des membres des groupes visés par l'EE.**	1996-1997 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1996-1997 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998
Finances Canada, Ministère des (Fin)	ENTREPRISE • Continuer d'appuyer les objectifs de la fonction publique dans des domaines comme les langues officielles, l'équité en matière d'emploi et la planification de la relève.	Activité continue
Industrie Canada (IC)	PROPOSÉE • Accroître la représentation des femmes au sein du groupe de la haute direction. • Accroître la représentation des femmes dans les secteurs scientifique et professionnel. • Accroître la représentation des groupes désignés au sein des groupes professionnels.	1997-1998 1998-2000 1998-2000

5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

Justice Canada, Ministère de la (Jus)	ENTREPRISE • Mettre en oeuvre la nouvelle politique sur l'égalité des sexes et nommer un conseiller supérieur en égalité des sexes pour l'appliquer. • Maintenir les objectifs du ministère concernant le recrutement et l'avancement. • Maintenir le programme d'emploi d'été pour étudiants en droit en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi. PROPOSÉE • Élaborer, face à la nouvelle Loi sur l'équité en matière d'emploi et à son règlement d'application, un plan d'intervention fondé sur une analyse approfondie des effectifs. • Élaborer des lignes directrices pour conserver les employés membres des groupes désignés. • Augmenter le nombre de postes de stagiaire destinés aux groupes désignés. • Examiner les critères de sélection des stagiaires sous l'angle des barrières systémiques. • Élaborer une politique et des lignes directrices sur le mentorat.	Terminé Septembre 1998 Juillet 1997 Avril 1998 Septembre 1997 Novembre 1997
Patrimoine canadien, Ministère du	ENTREPRISE • Faire un sondage de déclaration volontaire auprès des employés. • Tenir des consultations régulières auprès des quatre groupes consultatifs sur l'équité en matière d'emploi (EE). PROPOSÉE • Examiner les énoncés de fonctions en ce qui a trait aux barrières systémiques et appliquer les pratiques exemplaires. • Accorder une aide financière au forum sur la diversité et à la conférence sur la condition féminine. • Étendre les services aux collectivités aux groupes visés par l'EE. • Donner une formation obligatoire sur la diversité en milieu de travail. • Observer les décisions de la Commission canadienne des droits de la personne et les ententes sur les revendications territoriales. • Établir un plan d'action pour la dotation en personnel autochtone dans les nouveaux parcs du Nord. • **Établir un partenariat avec AINC à propos du Programme pour les Autochtones au niveau de la maîtrise.** • Rétablir le programme d'accès. • Reconnaître les compétences linguistiques autochtones dans la dotation en personnel des parcs et lieux historiques. • Lever le gel à l'embauche des gardiens et recruter des femmes et des Autochtones.	

5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

Pêches et Océans (P&O)	ENTREPRISE • Suivre de près les aspects relatifs à l'équité. • Considérer la dotation en personnel du Programme de préparation à l'emploi des EX du point de vue de l'équité, tout comme le recrutement des participants au Programme de stagiaires en gestion et des nouveaux employés. • Recruter au minimum 75 % des nouveaux employés parmi les femmes ou les Autochtones, et 40 % parmi les francophones. PROPOSÉE • Améliorer les profils de représentation des francophones et les membres des groupes désignés (femmes, minorités visibles, personnes handicapées et Autochtones). • Mettre l'accent dans la stratégie de recrutement sur l'équilibre des sexes et la hausse de la représentation francophone dans les régions bilingues (Secteur scientifique).	Activité continue Juin 1998 Mars 1998 (plan) 1998-1999 (mise en oeuvre)
Ressources naturelles Canada (RNCan)	ENTREPRISE • S'assurer que les fonds mis de côté dans le cadre du Programme de recrutement de jeunes scientifiques (institué en 1989 pour recruter des nouveaux diplômés) sont utilisés pour recruter des femmes, des Autochtones et des francophones. • Rendre la présence de femmes au sein des jurys de sélection obligatoire. PROPOSÉE • Tenir compte de la diversité et de la composition de la société canadienne dans le Programme de recrutement et de renouveau.	
Revenu Canada (RC)	ENTREPRISE • Offrir plusieurs ateliers de formation et de sensibilisation : Les capacités d'abord, Comprendre le harcèlement : une question de pouvoir, La prospérité par la diversité, La diversité : un atout, Les techniques spécialisées de communication, Les communications interculturelles. • Donner de la formation sur les Autochtones. • Offrir de l'avancement et du perfectionnement professionnels aux membres des groupes désignés. • Faire la promotion de la déclaration volontaire; un groupe de travail est en train d'étudier cet aspect. • **Offrir des affectations intraministérielles et interministérielles (Initiative de développement des Noirs et des Autochtones d'Halifax).** • Mettre l'accent sur le recrutement interne et externe des Autochtones (région des Prairies) au moyen de l'initiative pour le développement des premières nations. • Appuyer la culture organisationnelle et la gestion de la diversité (région du Pacifique). • Embaucher des étudiants autochtones l'été; participer au Edmonds Bridging Program (formation en vérification destinée aux femmes). • Appuyer la formation professionnelle des membres des groupes désignés (région du Nord ontarien) grâce au Programme des stages de groupe.	Activité continue

5. Équité en matière d'emploi et langues officielles

Santé Canada (SCan)	ENTREPRISE • *Participer à la Campagne de déclaration volontaire du jour du recensement.* • Rédiger un plan englobant des mesures sur les nominations intérimaires, les promotions, la formation et l'orientation professionnelle. • Établir un cadre de gestion de la diversité. PROPOSÉE • *Mettre sur pied des centres d'excellence de langue française destinés aux employés des groupes scientifique et professionnel*. • Prendre des initiatives concernant les minorités visibles et d'autres groupes, à la suite de la décision rendue par le Tribunal des droits de la personne.	Terminé Activité continue Septembre 1996 Septembre 1997 Juin 1997/ Activité continue
Statistique Canada (SC)	ENTREPRISE • Offrir des ateliers sur la diversité et des affectations de perfectionnement spéciales destinées aux employés handicapés. • Intégrer l'équité en matière d'emploi à toutes les initiatives. • Favoriser l'utilisation des deux langues officielles. • Adopter des mesures favorisant l'utilisation des deux langues en milieu de travail (groupes de travail du Comité des langues officielles).	Activité continue Activité continue Activité continue
Transports Canada (TC)	ENTREPRISE • Mettre en oeuvre la stratégie de recrutement de l'équité en matière d'emploi (EE). • Faire la promotion des possibilités offertes au ministère auprès des fonctionnaires visés par l'EE et des fonctionnaires en général.	Terminé Activité continue
Travaux publics et Services gouvernement aux Canada (TPSGC)	ENTREPRISE • Faire le suivi des activités relatives à l'équité en matière d'emploi (EE) à l'aide du document Bilan social. PROPOSÉE • Mettre en oeuvre le plan d'EE.	Activité continue durant 2 ou 3 ans

6. Apprentissage et formation

Remarque : *L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.*
Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

MINISTÈRE	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT
Affaires étrangères et Commerce international	ENTREPRISE • Examiner en profondeur le volet formation de l'Institut canadien du service extérieur. PROPOSÉE • Inscrire la formation en français ou en anglais parmi les priorités. • Former les employés recrutés sur place conformément aux normes de soutien assuré au pays. • Établir un système de gestion de carrière pour le personnel non permutant. • Élaborer une stratégie exhaustive en matière de formation et de perfectionnement à long terme.	 1997-1998
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	ENTREPRISE • Tenir une rencontre des gestionnaires, à l'échelle nationale, sur certaines questions importantes. • Développer des qualités de leadership à tous les niveaux. • Mettre sur pied une équipe de soutien «leadership et formation» dirigée par un gestionnaire. • Recourir à un consultant en leadership pour exécuter les changements dans le ministère. • Dresser des plans annuels de formation des employés en vue du plan ministériel de formation. • *Aider les employées de soutien à devenir agentes grâce au programme* ***** *Initiatives de transition* **+**. • Instaurer un programme interne d'affectations. PROPOSÉE • Réévaluer la formation en fonction des qualités de leadership. • Établir un plan d'action pour chaque secteur et chaque région. • Faire un relevé des compétences. • Mettre sur pied un programme de mentorat. • **Trouver deux postes à des participants au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs.** • Participer au programme de jumelage des EX.	 Tous les ans 1997 Mai 1997 Été 1997 Suivi trimestriel Été 1998 Automne 1997 Août 1997

6. Apprentissage et formation

Agence canadienne de développement international (ACDI)	ENTREPRISE • Répertorier le personnel de sciences et technologie et ses besoins en vue du plan d'action. • Introduire un programme sur le leadership. • Donner de la rétroaction à 360° et faire un suivi. • Établir des profils de compétences pour toutes les familles d'emplois après consultation des employés. • Explorer les possibilités autres que la formation en classe, tels les moyens électroniques. PROPOSÉE • Mettre en oeuvre la politique sur la formation continue. • Accroître la rétroaction à 360°. • Encadrer et conseiller les gestionnaires au chapitre des ressources humaines (Phases I et II). • Répertorier et analyser les compétences du personnel en technologie de l'information.	Septembre 1997 Juillet 1997 Activité continue Automne 1997 (autres) Activité continue Activité continue Activité continue Printemps 1997 (I) 1998 (II) Tous les ans
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	ENTREPRISE • Établir un programme de formation. • Étudier les questions de formation. PROPOSÉE • Déterminer les compétences requises des EX. • Faire une évaluation personnelle des EX. • Établir des plans de perfectionnement personnels pour tous les employés. • Définir un cadre général de formation pour les EX. • Réexaminer les compétences requises de tout le personnel et publier les résultats.	1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	ENTREPRISE • Former un comité ministériel d'apprentissage pour élaborer un cadre et une stratégie d'apprentissage. • Faire administrer par la Direction de l'inspection des aliments le Programme de formation à distance (connaissances de base pour passer l'examen d'inspecteur). • Offrir des programmes de formation à tous les employés. • Intégrer les programmes de formation de la CFP pour les EX aux niveaux les plus élevés aux autres programmes de formation offerts par le ministère. • Mettre au point un modèle applicable dans toute la fonction publique comportant trois volets principaux : collectif, individuel, gestion.	Terminé Activité continue Activité continue Activité continue Terminé

6. Apprentissage et formation

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) (suite)	PROPOSÉE • Mieux intégrer les activités axées sur la formation et le perfectionnement aux plans de perfectionnement professionnel de chaque employé. • Respecter l'engagement pris à l'égard des employés (investissement de 4 % du salaire dans la formation et le perfectionnement). • Examiner la faisabilité de constituer des centres de formation et de mettre en oeuvre des programmes pilotes. • Élaborer de nouvelles méthodes d'apprentissage (par ordinateur ou à distance).	L'an prochain Activité continue Activité continue L'an prochain
Anciens Combattants Canada (ACC)	ENTREPRISE • Adapter les plans de formation aux nouveaux besoins de la clientèle. • **Se servir d'Échanges Canada, du Programme Cours et affectations de perfectionnement, du Programme de stagiaires en gestion et du Programme de gestion des cadres supérieurs pour la formation**. • Augmenter les affectations et les échanges. PROPOSÉE • Relier les plans de formation au plan d'activités. • Analyser les besoins en formation et le plan triennal. • ***Améliorer la prestation des services de formation linguistique.***	Décembre 1997 Activité continue Décembre 1997 Décembre 1997 Mars 1998
Bureau du Conseil privé (BCP)	ENTREPRISE • Accorder jusqu'à cinq jours de formation continue aux employés (projet pilote). PROPOSÉE • Offrir de meilleures possibilités de formation continue : — en multipliant les occasions de diversifier l'expérience de travail; — en permettant aux employés de rafraîchir leurs connaissances techniques et autres; — en continuant de financer la participation à des cours du soir (frais de scolarité); — en assouplissant l'horaire des employés qui suivent des cours de formation ou de perfectionnement; — en soulignant l'existence de centres d'information gouvernementaux conçus pour répondre aux besoins des employés en matière de formation continue et pour les aider à planifier leur carrière; — en amenant la haute direction à appuyer les initiatives lancées dans le cadre de La Relève telles que rotation du personnel, formation, horaire variable pour les employés inscrits à des cours, planification de la carrière.	Activité continue Automne 1997/ Activité continue Printemps 1997/ Activité continue Printemps 1997/ Activité continue Printemps 1997 Activité continue Printemps/ Automne 1997

6. Apprentissage et formation

Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRQ)	ENTREPRISE • *Affecter au moins 3 % du budget du ministère à la formation et au perfectionnement des employés.* • *Allouer une moyenne de huit jours de formation par employé.* • *Donner la certification ISO 9002 à toute l'opération de formation.* • *Offrir aux gestionnaires et aux employés des outils et des stratégies devant leur permettre d'axer leur carrière sur une meilleure employabilité grâce au programme* ***** *Carrière en main... Faites le point!* **+**. • Faire connaître davantage les valeurs de la fonction publique (crédibilité, leadership, éthique, diversité, enthousiasme et imputabilité) grâce au Programme de gestion. • *Établir un programme de formation en milieu multiculturel pour les conseillers des petites et moyennes entreprises afin de leur faire prendre conscience des moeurs commerciales des collectivités ethnoculturelles.*	Tous les ans Tous les ans Terminé Activité continue Activité continue Activité continue
Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	ENTREPRISE • Dresser un profil de compétences pour tous les niveaux de la réserve d'EX et l'utiliser à des fins d'évaluation et de planification de carrière. • Ouvrir des débouchés aux EX du groupe du Service extérieur. • Inscrire tous les EX et les autres gestionnaires intéressés (EX moins 1) au cours « Le leadership en période de transition ». PROPOSÉE • Décentraliser les cours offerts aux employés des bureaux régionaux. • Analyser les besoins de formation. • Établir des plans exhaustifs pour justifier les crédits supplémentaires de 2 millions $ alloués à la formation. • Intégrer à la stratégie globale en matière de formation : — documentation de travail pour les employés des centres téléphoniques; — cours de formation et outils de référence sur ordinateur; — meilleur encadrement des partenaires par des agents de formation et des gestionnaires. • Axer les ressources ministérielles en formation sur : — les cours et les documents de travail consacrés aux normes et aux valeurs à l'échelle nationale, — les critères d'évaluation des effets de la formation sur le rendement. • Évaluer les résultats obtenus dans la réserve EX après deux années d'affectations par rotation.	Terminé Terminé Dernier cours, septembre 1997 l[er] avril 1998 1998 Terminé Activité continue Activité continue Activité continue

6. Apprentissage et formation

Commission de la fonction publique du Canada (CFP)	PROPOSÉE • Constituer un répertoire de modalités de formation. • Porter le budget annuel de 1,4 % à 2,5 %. • Intégrer les objectifs de formation aux documents de responsabilisation des directions. • Prévoir pour 1997-1998, un budget égal à celui de 1996-1997 en matière de counselling. • Reprendre le programme « Accroissement des compétences ». • **Explorer les partenariats possibles avec des ministères compatibles en vue d'appuyer le recyclage à tous les niveaux.**	 1997-1998 1997-1998 Indéterminé 1er trimestre de 1998 1997-1998 1998
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat (SCT)	ENTREPRISE • *Établir une politique reposant sur le principe de la formation continue et sur les compétences requises et répartie sur un minimum de cinq jours par année*. • Organiser des ateliers de formation sur divers sujets. • *Promouvoir, à une scéance d'étude, la mise en commun des pratiques exemplaires au SCT et dans la fonction publique*. PROPOSÉE • Publier un tableau des compétences requises à différents niveaux aux fins des stratégies de formation et de perfectionnement. • Définir chaque année les priorités du ministère en matière de formation et offrir des programmes fondés sur les profils normalisés. • Produire et examiner des rapports annuels sur la formation par secteur, type de formation, nombre de jours, coût par employé, etc. • ***Créer une réserve d'employés du personnel administratif sujets à des affectations spéciales et au programme d'enrichissement des tâches, en commençant par les autres organismes centraux***.	 Avril 1998 Avril 1999
Défense nationale (DN)	ENTREPRISE • Définir les compétences et les connaissances aux fins du système de gestion des ressources humaines (RH). • Définir les compétences de la collectivité des RH. • Élaborer un cadre stratégique et un guide des gestionnaires sur la formation continue. • **Offrir le cours du Centre canadien de gestion « Le leadership en période de transition ».** PROPOSÉE • Définir les compétences générales fondées sur les valeurs. • Faire un relevé des compétences requises avant d'établir des profils. • Définir les priorités de formation. • Examiner les compétences requises (groupe de travail sur la collectivité des sciences et de la technologie). • Définir les compétences en gestion. • Revoir les programmes de cours en gestion à la lumière des compétences requises. • Améliorer la coordination afin de mieux choisir les cadres civils et militaires appelés à recevoir de la formation.	 1997-1998 Terminé En préparation En préparation En préparation En préparation En préparation En préparation En cours (18 à 24 mois) En préparation

6. Apprentissage et formation

Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	ENTREPRISE • Offrir un atelier de cinq jours sur le leadership. • **Offrir le cours « Le leadership en période de transition » du Centre canadien de gestion, partenaires provinciaux inclus.** • Accorder un service de soutien au chapitre de l'évaluation et du perfectionnement professionnel. • Organiser des activités ministérielles pour favoriser l'apprentissage permanent. PROPOSÉE • Adopter une approche de la formation fondée sur les compétences, établir un relevé des compétences et un répertoire des outils de travail. • *Ébaucher un contrat de formation pour chaque employé.* • *Accorder cinq jours de formation personnelle par année à chaque employé.* • Offrir un programme d'orientation aux nouveaux employés. • Se servir de la rétroaction à 360° comme outil de développement. • Offrir des ateliers annuels de perfectionnement aux gestionnaires.	Terminé Activité continue Activité continue Activité continue 1997 1997 1997 1997 1997 1997
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	ENTREPRISE • *Participer au cours* ***** *Le leadership en période de transition* **+**, *organisé par le Centre canadien de gestion (tous les membres du groupe EX et de l'équipe de transition).* • Organiser un atelier sur le service à la clientèle pour tous les employés et les partenaires du réseau. • *Concevoir et élaborer un programme de formation pour tous les employés : plans de formation personnels, ententes en matière de formation, services d'orientation sur place, programme de perfectionnement par des affectations dans tout le portefeuille, programme ministériel de mentorat, centres d'accès à la formation et de documentation sur les carrières, activités spéciales.* PROPOSÉE • Dresser un plan annuel de formation et de perfectionnement (y compris des prévisions budgétaires sur la formation tant collective qu'individuelle) à soumettre au comité de gestion du ministère. • Établir un modèle de plan personnel de formation pour tous les employés. • Faire des entrevues individuelles avec tous les EX au sujet de leur carrière.	Terminé 1997 Été 1997 Mai 1997 Juin 1997 Mars-septembre 1997

6. Apprentissage et formation

Environnement Canada (EC)	ENTREPRISE • ***Mettre en place un fonds de formation (1,2 million $).*** • *Étendre le Centre d'apprentissage virtuel au-delà des limites du projet pilote.* • Étendre le programme de stages au-delà des limites du projet pilote. • Mettre à l'essai des plans de développement personnel dans certains groupes. • *Participer au Programme de mobilité et d'échanges interministériels du personnel scientifique*. • **Mettre à l'essai des plans écologiques (Sciences et Technologie) avec l'industrie (mise en commun des compétences).** • ***Mettre à l'essai des cours de formation en commercialisation et les offrir à un plus grand nombre d'employés du ministère (le site InfoLane propose un mode de présentation du plan d'activités).*** PROPOSÉE • Étendre les plans de perfectionnement personnel et les contrats d'apprentissage à tout le ministère.	1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998
Finances Canada, Ministère des (Fin)	PROPOSÉE • Revoir le processus d'évaluation du rendement pour favoriser le perfectionnement professionnel et la mobilité des employés. • Élaborer une stratégie intégrée de perfectionnement professionnel comportant des objectifs individuels et ministériels. Les points traités seront : — revoir le processus d'évaluation du rendement en fonction du perfectionnement professionnel et de la mobilité; — créer une culture de formation à l'échelle du ministère (p. ex. activités spéciales, jours consacrés à la gestion de la carrière et au perfectionnement professionnel); — planifier la relève; — réserver tous les ans une période à la planification ministérielle durant laquelle on examinera les questions relatives aux priorités, à la charge de travail et aux ressources humaines.	
Industrie Canada (IC)	ENTREPRISE • Définir les priorités en matière de formation. • *Élaborer un cours sur les partenariats hommes-femmes au travail (Comité consultatif sur les questions relatives aux femmes).* PROPOSÉE • Offrir des affectations par rotation ou sous forme d'échange ou d'autres affectations spéciales.	1997-1998 1997-2000 1998-2000

6. Apprentissage et formation

Justice Canada, Ministère de la (Jus)	ENTREPRISE • Se servir de la réunion annuelle de mise à jour de la gestion pour discuter des problèmes de l'heure et des priorités. • Offrir des cours d'orientation aux nouveaux gestionnaires. • Donner de la formation sur la gestion des employés sous-performants. • Offrir un cours sur le règlement des conflits où les participants apprennent à mieux communiquer et à négocier. • Offrir un cours sur la dotation aux gestionnaires appelés à remplir cette fonction. • Mettre sur pied un programme interne d'éducation juridique.	Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue
Patrimoine canadien, Ministère du	PROPOSÉE • **Appuyer la création de programmes de formation destinés à tous les employés de la fonction publique qui appartiennent aux groupes de gestion des systèmes d'ordinateurs (CS), de gestion du personnel (PE), de gestion des finances (FI), des services d'information (IS) et de la vérification (AU).** • Établir un programme pilote de formation pour les IS et définir les compétences générales. • Donner aux gestionnaires de la rétroaction sur les besoins en perfectionnement. • Dresser des plans de formation (y compris les cours de langue) d'après l'évaluation du rendement. • Instaurer des entrevues menées par le deuxième supérieur hiérarchique pour discuter du plan de carrière. • Donner de l'orientation professionnelle sur la formation et le plan de carrière. • Faire un relevé des compétences et des types d'expérience du groupe de la direction et du groupe de la relève, d'après l'information établie par la CFP. • ***Ouvrir 12 à 15 postes aux participants au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS).*** • Utiliser le profil de compétence de la CFP pour tous les postes de niveau EX. • **Utiliser davantage le Programme Échanges Canada pour des postes à l'extérieur du gouvernement.** • Choisir des mentors pour les participants aux programmes de développement pluriannuels. • Offrir des affectations par rotation ou sous forme d'échange et d'autres sortes d'affectations spéciales.	

6. Apprentissage et formation

Pêches et Océans (P&O)	ENTREPRISE • **Mettre en oeuvre, de concert avec un établissement d'enseignement local, un programme menant à l'obtention d'un certificat ou d'un diplôme dans la région du Centre et dans l'Arctique.** • Axer la formation sur les besoins des gestionnaires et superviseurs : Perfectionnement des cadres I, II et III. • Offrir des possibilités de formation et de perfectionnement continus à tous les employés (10 jours ou l'équivalent par année). • Choisir des employés prometteurs (EX ou autres) — mettre la dernière touche à leurs plans de formation et de perfectionnement (besoins définis par le Centre canadien de gestion). • Établir un programme de mentorat des EX-2 à EX-5 auprès des nouveaux EX-1 (ou plus, le cas échéant). • **Mettre sur pied une phase expérimentale où chaque sous-ministre adjoint ou directeur général régional sera le mentor d'au moins un employé prometteur de niveau inférieur à EX (11 ont été choisis durant l'exercice 1995-1996).** • Élaborer un modèle de leadership pour les EX. • **rajeunissement et partenariats — Affecter au maximum 160 jeunes au cours des deux prochaines années grâce au Programme Jeunes stagiaires en sciences et technologie et en parrainant un atelier sur les partenariats scientifiques en avril 1997 (Secteur scientifique).** • Accroître la mobilité et enrichir les connaissances des analystes des politiques par des échanges, des concours, des mutations, des détachements, des affectations, etc. PROPOSÉE • **Continuer d'établir des partenariats dans tous les bureaux régionaux.** • Mettre à l'essai et former les EX qui n'ont pas atteint les niveaux de langue C–B–C ou qui doivent faire l'objet d'une nouvelle évaluation. • **Conclure des ententes avec des maisons d'enseignement et d'autres partenaires, p. ex., Memorial University, la Fisheries Products International et le ministère provincial des Pêches de Terre-Neuve (Secteur scientifique).** • **Profiter des possibilités de formation polyvalente offertes par les autres ministères et les organismes centraux.**	 Activité continue Activité continue 1995-1996 Activité continue Activité continue Activité continue Terminé Activité continue 1997-1999 Décembre 1997 Activité continue Activité continue 1997-1998

6. Apprentissage et formation

Ressources naturelles Canada (RNCan)	ENTREPRISE • **Participer à de nouvelles initiatives interministérielles de perfectionnement des employés en gestion du personnel et en communication.** • Investir dans les ressources humaines : La Relève / Cadre d'apprentissage/Formation en gestion et perfectionnement des scientifiques (FGPS). • Créer un centre d'apprentissage. • Investir dans l'apprentissage; établir un cadre d'apprentissage. PROPOSÉE • Encourager les employés à définir leurs priorités et à se dresser un calendrier d'exécution pour atteindre les objectifs de leur organisation. • Offrir aux gestionnaires et aux employés la formation requise pour se fixer des objectifs de travail.	1996-1997 (étude) 1997-1998 (marketing) Activité continue
Revenu Canada (RC)	ENTREPRISE • Favoriser l'apprentissage en concevant des cours à valeur ajoutée et du matériel didactique, en exploitant et en soutenant les ressources locales, en mettant au point des outils de diagnostic et en élaborant de nouvelles stratégies (section de formation et de perfectionnement). • Offrir un programme de formation des vérificateurs aux employés qui souhaitent recevoir la formation académique requise pour accéder au groupe AU, être accrédités par une association de comptables professionnels ou accroître leur compétence. • *Offrir aux gestionnaires l'orientation stratégique et l'appui tactique dont ils ont besoin par le biais du Forum sur la formation en gestion*. • Offrir un cours en gestion d'une durée de deux semaines à tous les cadres intermédiaires. • Mettre sur pied un cours en leadership axé sur la vision, les valeurs et les actes, destiné aux participants au Programme de perfectionnement des cadres intermédiaires et au Programme de perfectionnement des cadres supérieurs. • Mettre sur pied un atelier pour les surintendants des douanes et le mettre à l'essai. • Appuyer les affectations et les détachements interministériels et les échanges. PROPOSÉE • Élaborer un programme de formation pour les inspecteurs des douanes sur la façon d'effectuer un tri primaire des marchandises relevant d'autres ministères. • Offrir des possibilités de formation et de perfectionnement aux employés pour les aider à s'habituer aux nouvelles méthodes de travail.	Activité continue Septembre 1997 Activité continue 1997-1998 1997-1998

6. Apprentissage et formation

Santé Canada (SCan)	ENTREPRISE • *Établir le Centre national de planification des carrières*. • *Instaurer le programme de jumelage et d'échanges* * *Pas de deux* +. • Donner des cours de formation technique en unité. • Adopter de nouvelles orientations en matière d'apprentissage. PROPOSÉE • Entreprendre un projet pilote au Québec « Défi carrière : Je prends la relève», diverses étapes.	Terminé Terminé Activité continue Terminé Mai 1997-février 1998
Solliciteur général Canada (SGC)	ENTREPRISE • *Discuter de problèmes courants d'intérêt commun à la Conférence des employés de soutien.* • Donner l'occasion aux cadres supérieurs de discuter de leurs problèmes quotidiens de travail au Forum de la haute direction. • Ouvrir des possibilités d'affectation au sein du ministère grâce au Programme d'enrichissement professionnel. C'est un avantage pour les gestionnaires, car cela les aide à respecter certaines exigences de travail à court terme. • Se servir de la technologie pour la formation : — équiper les employés de logiciels leur permettant de se perfectionner à partir de leur poste de travail. PROPOSÉE • Élaborer des profils de compétences. • Dresser un plan de formation pour chaque employé dans le cadre du processus d'évaluation.	Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue 1997-1998 1997-1999
Statistique Canada (SC)	ENTREPRISE • *Investir plus de 3 % du budget dans la formation en cours d'emploi, soit en moyenne six jours de formation par année pour chaque employé.* • *Offrir un cours de gestion aux cadres intermédiaires*. • *Faciliter les congés sabbatiques de recherche*. • *Inviter les employés à discuter de leurs besoins en matière de formation et de perfectionnement professionnel avec leur deuxième supérieur hiérarchique à tous les deux ans*. • Donner des cours sommaires de perfectionnement des compétences. • Offrir de la formation en cours d'emploi et du perfectionnement professionnel. • *Accroître la polyvalence du personnel de soutien par le biais du certificat sur les enquêtes et du certificat d'adjoint à la programmation informatique :* — *cours de certificat sur les enquêtes : pour permettre aux employés de soutien d'acquérir les compétences requises pour seconder un gestionnaire;* — *cours de certificat d'adjoint à la programmation informatique : pour aider les employés de soutien à passer à la catégorie technique*.	Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue

6. Apprentissage et formation

Transports Canada (TC)	ENTREPRISE • Établir des programmes d'affectation dans trois groupes au sein de l'administration centrale (sécurité et protection, politiques, services ministériels) ainsi que dans les bureaux régionaux des Prairies, du Nord et du Québec. • *Donner aux employés une formation* ***** *d'ambassadeur du ministère* **+** *qui leur fera mieux connaître la nouvelle structure du ministère.* • Instaurer des processus horizontaux au sein du Groupe de la sécurité et de la protection. • *Prévoir des remplaçants aux postes clés.* • Mettre sur pied des conseils de révision des carrières. • Encourager la formation d'ateliers interactifs. • Tenir des forums de discussion. PROPOSÉE • Dresser un plan d'apprentissage pour les employés.	 Septembre 1997 Activité continue Activité continue Activité continue
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	ENTREPRISE • Offrir un programme de formation aux FI et aux analystes des systèmes et mettre à l'essai des affectations par rotation chez les organismes clients (Direction générale du service opérationnel au gouvernement). • **Créer un programme de formation universitaire pour les techniciens en informatique par l'entremise de l'Institut des professionnels de l'information du gouvernement et de concert avec le Collège Algonquin** (**Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique).** • **Initier les vérificateurs aux problèmes de gestion actuels, de concert avec l'Université Queen's (Direction générale de la vérification et de la revue).** • Mener un projet pilote pour les cadres subalternes de Consultation et Vérification Canada (Québec). • S'occuper du perfectionnement et du mentorat des employés de niveau intermédiaire. • **Élaborer des programmes de formation grâce à une entente entre les Services immobiliers et cinq universités canadiennes.** • Réorienter des employés de la catégorie administrative du Bureau de la traduction dans deux nouveaux secteurs. • Poursuivre un projet pilote destiné aux employés dyslexiques. PROPOSÉE • S'engager (haute direction) à offrir un minimum de formation aux employés. • Dresser un plan de formation en fonction des besoins du ministère (employés et leur superviseur). • Mettre totalement en pratique le volet formation continue de la stratégie d'apprentissage par lequel les employés acceptent de rafraîchir leurs connaissances.	 Terminé 1 an 2 à 3 ans 2 à 3 ans

7. Programmes de perfectionnement

Remarque : *L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.*
Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

MINISTÈRE	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT
Affaires étrangères et Commerce international	ENTREPRISE • Repérer les agents prometteurs par l'intermédiaire de l'évaluation annuelle et du processus de rémunération au rendement. • Étendre les affectations à l'administration centrale et à l'étranger afin de perfectionner les agents prometteurs. PROPOSÉE • Accélérer la préparation des cadres par le biais du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs avant qu'il ne se produise une poussée soudaine de départs à la retraite. • Utiliser le Programme de stagiaires en gestion, en tant qu'instrument principal de recrutement.	
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	ENTREPRISE • Établir le « Programme spécial Échanges Canada » et des programmes de perfectionnement des cadres de gestion autochtones pour les employés autochtones. • Désigner des postes de EX aux fins du perfectionnement des Autochtones. • Appuyer le Programme Cours et affectations de perfectionnement.	Activité continue
Agence canadienne de développement international (ACDI)	ENTREPRISE • Participer au Programme Cours et affectations de perfectionnement, au Programme de stagiaires en gestion, et au Programme Diversité en matière de leadership. PROPOSÉE • Repérer les candidats au programme pendant l'examen annuel. • Trouver des affectations pour les participants au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et au Programme de gestion des cadres supérieurs. • Appuyer les affectations dans des organismes de l'extérieur. • Établir un programme de perfectionnement professionnel pour les PM-1. • Élaborer des débouchés pour la « majorité silencieuse » du personnel et les faire connaître. • Appuyer les affectations à l'interne et à l'externe.	Tous les ans 1997-1998 Activité continue Mai 1997 Activité continue 1997

7. Programmes de perfectionnement

Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	PROPOSÉE • **Faire des échanges avec des partenaires dans le domaine du perfectionnement.** • **Recruter un participant au Programme de stagiaires en gestion ou au Programme de formation accélérée pour les économistes par année.** • **Trouver les postes et les candidats potentiels pour le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs.** • Dresser un répertoire des EX moins 1 et des EX moins 2 ayant les capacités de devenir EX. • Créer quatre postes de EX aux fins d'affectations de perfectionnement.	1997 1997 1997
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	ENTREPRISE • Offrir le Programme de perfectionnement en gestion afin de préparer les gestionnaires à devenir facilitateurs du changement. • Offrir le Programme d'orientation des gestionnaires et le Programme d'orientation des gestionnaires intermédiaires. • Mettre sur pied un service d'affectation de formation et un centre d'orientation et de ressources de carrière à l'échelle du ministère. • Instaurer un programme d'échanges avec l'industrie. • Instaurer un « stage de recherche à l'intérieur » pour la collectivité scientifique : les employés travailleraient en laboratoire avec une sommité de leur domaine. • Inciter les employés à participer aux activités suivantes : — Programme Cours et affectations de perfectionnement, — Échanges Canada, — Affectations internationales, — Programme de stagiaires en gestion. PROPOSÉE • Harmoniser les programmes d'orientation en gestion des superviseurs et les programmes de perfectionnement en gestion (avec « Success Profile for Leaders »).	Activité continue Activité continue En place Activité continue Activité continue Activité continue 1997 (proposition) 1998 (faisabilité)
Anciens Combattants Canada (ACC)	ENTREPRISE • *Établir une réserve ministérielle de ressources pour le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le Programme Cours et affectations de perfectionnement (PAC).* • Appuyer le PAC et le PSG. PROPOSÉE • Mettre sur pied un programme visant à préparer les agents subalternes à occuper des postes de gestionnaires intermédiaires. • **Déterminer les possibilités d'affectations des candidats du Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs au sein du ministère.**	Terminé Activité continue Janvier 1998 Tous les ans (juin)

7. Programmes de perfectionnement

Bureau du Conseil privé (BCP)	PROPOSÉE • Appuyer les programmes de perfectionnement y compris le Programme de stagiaires en gestion, le Programme de formation accélérée pour les économistes, le Programme Cours et affectations de perfectionnement. • Appuyer les programmes ministériels de perfectionnement des cadres de direction : — *offrir au moins 10 postes de niveau EX-1 à EX-3 pour créer des possibilités d'affectations pour les participants au programme de perfectionnement des EX;* — *pour combler tous les postes vacants de SMA au sein du BCP, on s'efforcera de recruter d'abord des candidats faisant partie de la réserve des SMA.* • Appuyer la création d'un programme de perfectionnement pour les équivalents des EX et les autres employés.	Activité continue Automne 1997
Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRQ)	ENTREPRISE • *Appuyer le Programme d'apprentissage et de formation professionnelle des CO.* • Encourager les employés à participer au programme Échanges Canada et au Programme Cours et affectations de perfectionnement (PAC). • Accueillir deux employés participant au PAC.	Activité continue
Centre canadien de gestion (CCG)	ENTREPRISE • **Recruter des fonctionnaires prometteurs en collaboration avec le SCT, la CFP et le Comité consultatif sur le personnel supérieur**. • **Appuyer le Programme de chargés d'études du CCG et le Programme de chargés d'études dans les universités canadiennes.** • Accueillir les participants au Programme Cours et affectations de perfectionnement et au Programme de stagiaires en gestion. • Parrainer un candidat au Programme de gestion des cadres supérieurs. • Participer au Comité directeur du perfectionnement professionnel.	Tous les 3 mois

7. Programmes de perfectionnement

Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	ENTREPRISE • Mettre en oeuvre, dans la région du Québec, un programme de changement avec d'autres ministères du gouvernement fédéral afin de régler les questions de mobilité des gestionnaires EX. • Élaborer un énoncé de fonctions normalisé de niveau PM-6, un profil de compétences et un ensemble d'instruments d'évaluation afin de mesurer les compétences et les utiliser pour évaluer les employés de niveau PM-6 et déterminer s'ils possèdent les qualités nécessaires pour faire partie de la réserve de PM-6. — élaborer les lignes directrices du processus d'affectation à la réserve de PM-6. • Établir des promotions/des possibilités d'avancement pour les groupes professionnels du ministère, c.-à-d. Économique, Sociologie et Statistique (ES), Médecin fonctionnaire (MOF), Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS), Services d'information (SI), Gestion des finances (FI) et Gestion du personnel (PE), y compris des échanges éventuels avec d'autres ministères. • Mettre en oeuvre un programme de paratechnologues pour permettre aux agents de soutien et aux cadres subalternes de se perfectionner dans les secteurs de l'administration des réseaux locaux, de l'installation de logiciels et du diagnostic des pannes. PROPOSÉE • Participer au Programme Cours et affectations de perfectionnement et y accroître le nombre d'affectations. • Utiliser le Programme de stagiaires en gestion (PSG) de plus en plus et y participer. Utiliser le PSG comme instrument de recrutement au Service extérieur. • Utiliser le Programme de formation accélérée des économistes et établir des mandats de six mois pour les participants au programme. • Utiliser les programmes d'échanges internationaux et s'engager dans un programme d'échanges internationaux continus avec le Royaume-Uni en 1998.	Terminé Terminé Terminé 1997-1998 Activité continue Activité continue Activité continue

7. Programmes de perfectionnement

Commission de la fonction publique du Canada (CFP)	ENTREPRISE • **Participer au Processus de préqualification et au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS).** PROPOSÉE • **Trouver six postes à l'intention de participants au Processus de préqualification des SMA/PPACS.** • **Assurer le leadership de la collectivité de Gestion du personnel (PE) et participer aux activités des collectivités de la Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS)/Gestion des finances (FI).** • *Explorer des partenariats avec d'autres organismes du secteur public, du secteur parapublic, du secteur privé.* • Définir les besoins en matière d'élaboration de politiques, analyser les capacités des employés et établir un programme d'amélioration des compétences, au besoin, aux paliers les plus élevés de l'échelle des Services administratifs (AS). • Définir les besoins, analyser les capacités des employés et établir un programme d'amélioration et de transfert des compétences, au sein du groupe de Gestion du personnel (PE) et Éducation (ED), selon le besoin. • S'assurer que les plans d'acceptation sont liés aux programmes de perfectionnement et réaménagés de façon à tenir compte de la nouvelle orientation de la CFP. • **Revitaliser le PAC.** • *Encourager les EX à participer au Programme Échanges Canada.* • **Demander au SCT de rajuster les normes régissant le Programme de stagiaires en gestion de façon à faciliter le processus d'affectation.**	Activité continue Activité continue 1er trimestre de 1998 1997-1998 1998 1998 1er trimestre de 1998 1er trimestre de 1998 Activité continue 1997
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat (SCT)	PROPOSÉE • ***Trouver des affectations au sein du SCT pour le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), le Programme Cours et affectations de perfectionnement, le Programme de formation accélérée pour les économistes et le Programme de stagiaires en gestion (Comité de la haute direction).*** • Encourager les EX à participer au PPACS et au Processus de préqualification des SMA (Comité de la haute direction). • *Supprimer les obstacles au perfectionnement des cadres supérieurs :* — *régler les problèmes des EX équivalents exclus de la participation au PPACS et aux concours concernant des postes de EX-2.*	Tous les ans

7. Programmes de perfectionnement

Défense nationale (DN)	ENTREPRISE • Revoir le Programme de perfectionnement des agents chargés des politiques. • **Établir un programme interministériel d'affectations de perfectionnement avec Industrie, Affaires étrangères et Commerce international, TPSGC et la GRC.** PROPOSÉE • Élaborer un programme de renouvellement à l'échelle du ministère pour la collectivité de la gestion de l'information et des techniques de l'information. • Établir un programme de perfectionnement pour les membres des groupes désignés aux fins de l'équité d'emploi faisant partie des groupes de relève des EX. • Reprendre le recrutement de candidats au Programme de stagiaires en gestion et au Programme Cours et affectations de perfectionnement. • Élaborer une stratégie visant à faire passer les employés du soutien administratif à d'autres catégories.	Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue
Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	ENTREPRISE • **Participer au Programme Cours et affectations de perfectionnement, au Programme de stagiaires en gestion, aux programmes d'enseignement coopératif et aux programmes d'emploi pour les étudiants**. PROPOSÉE • Examiner le mécanisme d'exécution des activités de perfectionnement de la gestion intermédiaire. • **Appuyer les candidats et les affectations au Processus de préqualification des SMA et au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs.**	Activité continue Activité continue Mai 1997
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	PROPOSÉE • Élaborer un programme ministériel de mentorat à l'intention de certains groupes de relève. • **Examiner la possibilité de mettre sur pied un programme d'affectations de portefeuille au sein du portefeuille de l'industrie.** • **Relever les défis liés aux ressources humaines (RH) et supprimer les obstacles à la réalisation des objectifs en matière de RH (peu d'affectations interministérielles, peu de programmes offerts dans les régions par les organismes centraux).** • Appuyer le Programme de stagiaires en gestion et le Programme Cours et affectations de perfectionnement.	Septembre 1997 Juin 1997 Mars-juin 1997

7. Programmes de perfectionnement

Environnement Canada (EC)	ENTREPRISE • **Participer à l'exercice mené par le BCP pour améliorer la capacité en matière d'élaboration des politiques.** • **Appuyer le perfectionnement professionnel des femmes.** • Participer au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS). • **Repérer et mettre en réserve des postes aux fins du PPACS.** • **Établir un programme de mentorat pour faciliter le perfectionnement des membres des groupes désignés aux fins du programme d'équité en emploi.** PROPOSÉE • **Créer un exercice du SCT (similaire à celui du BCP).** • Recruter trois participants au Programme de stagiaires en gestion.	1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1996-1997
Finances Canada, Ministère des (Fin)	ENTREPRISE • Effectuer un travail de planification de la relève afin de déterminer quels employés sont prêts à accepter une mutation ou une promotion au niveau ES-7 ou à un niveau plus élevé. • Appuyer le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et le Processus de préqualification des SMA. • Effectuer un sondage au ministère sur la mobilité au sein de la collectivité des ES en vue d'améliorer la satisfaction professionnelle; — après analyse, les résultats seront communiqués sous peu aux employés du groupe ES à l'occasion d'une conférence sur la carrière. • Se servir des profils de compétences des groupes ES et EX pour déterminer l'avancement professionnel des employés. • Établir des profils pour la catégorie de la gestion (ES-7, EX-1 et EX-3). PROPOSÉE • Élaborer une stratégie sur la mobilité au sein du ministère. • Déterminer la possibilité de mettre sur pied un programme d'affectations spéciales pour le soutien administratif, en collaboration avec les autres organismes centraux (c.-à-d. BCP, CCG, SCT, CFP). • Étendre la planification de la relève aux groupes de relève de la catégorie de la gestion (ES-5 et ES-6) et établir un processus faisant appel aux directeurs généraux pour examiner les plans de perfectionnement professionnel et les options de mobilité offertes aux employés ayant trois à quatre ans de service au sein du ministère. • Appuyer le Programme de stagiaires en gestion et les programmes d'enseignement coopératif. • Recruter des économistes au moyen du Programme de recrutement dans les universités et du Programme de formation accélérée des économistes.	Tous les ans Activité continue Activité continue Septembre 1997 Terminé 1997-1998 1997-1998 1998 Tous les ans, activité continue Activité continue

7. Programmes de perfectionnement

Industrie Canada (IC)	ENTREPRISE • Établir un programme de transition à des postes de Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS), Soutien des sciences sociales (SI) et autres, pour les employés du soutien administratif. PROPOSÉE • Donner un second souffle au Programme d'affectations ministérielles. • Évaluer les programmes de perfectionnement (Programme de stagiaires en gestion, Programme Cours et affectations de perfectionnement, Échanges Canada, Programme de gestion axée sur les personnes, Partenariat hommes-femmes et Centre canadien de gestion). • Repérer des candidats au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et au Processus de préqualification des SMA. • Continuer à utiliser le Programme de formation accélérée des économistes.	1997-1998/ 1999-2000 1997-1998 1997-1998 1997-1998
Justice Canada, Ministère de la (Jus)	ENTREPRISE • Appuyer le Programme des visiteurs et d'échange de professionnels qui encourage les affectations à court terme d'employés de l'extérieur du ministère et d'employés du ministère à l'extérieur et leur donner l'occasion d'élargir leur expérience. • Prendre une part limitée à des programmes de perfectionnement pangouvernementaux (Programme Cours et affectations de perfectionnement, Programme de stagiaires en gestion, Diversité en matière de leadership et Échanges Canada). PROPOSÉE • Établir un programme de perfectionnement professionnel permettant d'élargir les possibilités de carrière parajuridique.	Activité continue Activité continue
Patrimoine canadien, Ministère du	ENTREPRISE • Participer au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS), appuyer les candidats et les participants. • Offrir du perfectionnement aux cadres ne participant pas au PPACS. • ***Désigner des postes de surintendant de parc à des affectations de perfectionnement et des participants au PPACS***. PROPOSÉE • Modifier la progression des affectations dans le cadre du Programme de stagiaires en gestion (PSG). • Participer davantage au PSG. • Revitaliser et recibler le Programme Cours et affectations de perfectionnement. • Établir un nouveau programme de formation des surintendants. • Mettre sur pied une réserve de candidats au perfectionnement des gestionnaires et une réserve de remplaçants. • Établir un programme d'apprentissage en archéologie et en conservation. • Dresser un répertoire des EX moins 1 et EX moins 2 prometteurs. • Participer au Programme de formation accélérée pour les économistes.	

7. Programmes de perfectionnement

Pêches et Océans (P&O)	ENTREPRISE • Intégrer la planification de la relève en repérant les EX prometteurs et les membres des groupes de relève des EX. • Accueillir six nouvelles recrues du Programme de stagiaires en gestion (PSG) (maintenant ainsi 17 stagiaires dans le programme); — nommer sans concours à des postes réguliers les diplômés qui ont réussi leur participation au PSG. • Revoir l'utilisation du Programme Cours et affectations de perfectionnement (PAC) et du programme Échanges Canada dans le contexte de la planification de la relève/du recensement des éléments les plus prometteurs. • Élaborer le Programme de préparation à l'emploi pour les EX visant à nommer des employés prometteurs à des postes de niveau EX et à leur permettre d'acquérir une expérience pratique pour accélérer leur perfectionnement (185 demandes); — les candidats qui n'ont pas été choisis pour le programme, mais qui possèdent les qualités requises, seront considérés comme faisant partie de la réserve du ministère (La Relève) et les sous-ministres adjoints et les directeurs généraux régionaux prendront les dispositions en vue de leur perfectionnement à l'extérieur du programme. • Encourager et appuyer les employés qui ont demandé de participer au Processus de sélection des SMA et au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs (PPACS) (trois à cinq postes désignés aux fins de ce dernier). • Continuer d'avoir recours au programme de développement de carrière des agents des pêches (Secteur de la gestion des pêches). • Créer des postes de perfectionnement à l'intention de jeunes employés prometteurs du Secteur des politiques ou autres pour une ou deux périodes (Secteur des politiques). PROPOSÉE • Établir un programme de perfectionnement professionnel pour tous les employés du secteur scientifique qui reconnaît deux cheminements de carrière, le cheminement scientifique et le cheminement de la gestion : — cheminement scientifique : offrir aux employés des possibilités de perfectionnement en leur permettant d'obtenir des affectations de rotation, d'assister à des conférences, de bénéficier d'un encadrement et de participer aux programmes de la CFP (Sciences et Technologie, PAC, Échanges d'employés des sciences et technologie); — gestionnaires des sciences : offrir le Programme de préparation à l'emploi aux EX, le PPACS aux directeurs de recherche (SE-REM) et un programme spécial permanent visant à former de nouveaux gestionnaires des sciences. • Songer à mettre en oeuvre dans le plan global des ressources humaines un programme de perfectionnement professionnel pour les principaux groupes opérationnels autres que les agents des pêches (Commerce (CO), Sciences biologiques (BI), Administration des programmes (PM)) ainsi que les services de soutien.	Terminé Activité continue Juin 1997 Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Mars 1998 Mars 1988

7. Programmes de perfectionnement

Pêches et Océans (P&O) (suite)	• Offrir à tous les employés un programme de perfectionnement professionnel visant à accroître les affectations de perfectionnement et le nombre d'instruments électroniques sur Intranet qui permettent de jumeler employés et affectations.	Décembre 1997
Ressources naturelles Canada (RNCan)	ENTREPRISE • Élaborer le plan d'action de La Relève. • Appuyer le Programme de perfectionnement professionnel en géomatique établi en 1992. Le programme est accessible aux employés du Secteur des sciences de la terre et aux diplômés d'université qui ont étudié dans ce domaine. PROPOSÉE • Établir un programme professionnel à l'intention des chercheurs scientifiques et des préposés à l'élaboration des politiques dans le domaine scientifique (sujet à discussion avec la CFP).	Terminé Activité continue
Revenu Canada (RC)	ENTREPRISE • Participer au Programme d'affectation des étudiants inscrits au programme de comptable général licencié ou de comptable en management accrédité par lequel les employés peuvent satisfaire aux exigences pratiques du programme tout en apprenant la partie théorique. • Utiliser le programme de rotation existant au sein de la Division des appels, qui offre aux employés la possibilité d'acquérir une expérience variée et diversifiée pouvant servir à leur perfectionnement et à leur avancement professionnel. • Participer au Programme d'apprentissage et de formation professionnelle des CS, qui facilite la promotion des employés de la Direction générale de la technologie informatique du niveau CS-1 au niveau CS-2, une fois qu'ils ont satisfait à une norme de compétence. • *Gérer deux programmes internes de perfectionnement en gestion : le Programme de perfectionnement des cadres intermédiaires (PPCI) pour les EX moins 3 et les EX moins 4 et le Programme de perfectionnement des cadres (PPC) pour les EX moins 1 et les EX moins 2*. • Mener un sondage auprès des diplômés du PPC et du Programme Cours et affectations de perfectionnement (PAC), 12 mois après l'obtention de leur diplôme, afin de déterminer leur niveau de satisfaction. • Faire le suivi des résultats obtenus du Centre d'évaluation pour la nomination des cadres de la direction. • **Participer au Programme de stagiaires en gestion (PSG), au PAC et au programme Échanges Canada.** • **Retenir la candidature des participants au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et à la réserve établie grâce au Processus de préqualification des SMA.**	Activité continue Activité continue

7. Programmes de perfectionnement

Revenu Canada (RC) (suite)	PROPOSÉE • *Examiner la possibilité d'établir, à l'intention des étudiants, un programme d'apprentissage qui servira de groupe de relève aux CS-1 de même que de mécanisme supplémentaire pour trouver des recrues pour le Programme d'apprentissage des CS-1*. • Élaborer un programme de perfectionnement en gestion de la technologie de l'information à l'intention des spécialistes de la technologie de l'information qui aspirent à gérer les technologies de l'information. • Effectuer l'examen annuel des participants aux programmes internes et pangouvernementaux de perfectionnement et des diplômés. • Suivre l'avancement professionnel des étudiants qui auront participé au PSG après l'obtention de leur diplôme et contrôler le nombre et la proportion d'entre eux qui obtiendront une affectation au sein du groupe de la direction.	1997-1998 Décembre 1997 Tous les ans Activité continue
Santé Canada (SCan)	ENTREPRISE • Établir un programme de perfectionnement de la gestion pour la catégorie scientifique et professionnelle. • Appuyer le Programme de stagiaires en gestion et le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs. • Appuyer le Processus de préqualification des SMA. PROPOSÉE • Établir un programme de perfectionnement dans le cadre de La Relève à l'intention des gestionnaires intermédiaires et des employés du soutien administratif souhaitant passer à la catégorie de l'exploitation et à la catégorie de l'administration et du service extérieur. • *Appuyer le financement du Programme Cours et affectations de perfectionnement*.	Juin 1995 (mise en oeuvre) Activité continue 1997 Avril 1997
Solliciteur général Canada (SGC)	ENTREPRISE • Offrir des possibilités et des affectations de perfectionnement aux employés de ces groupes chaque fois qu'il est possible de le faire afin de permettre aux employés prometteurs d'acquérir les compétences et l'expérience nécessaires pour accéder au niveau EX-1. • **Avoir recours au Programme Cours et affectations de perfectionnement et au Programme de gestion de la diversité en milieu de travail et encourager les employés souhaitant participer au Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs.** • Permettre aux cadres d'offrir des possibilités de perfectionnement et d'avancement professionnel aux employés. PROPOSÉE • *Étudier la possibilité d'offrir une combinaison quelconque de formation théorique et de formation sur le tas aux employés du soutien administratif souhaitant passer de leur groupe actuel au groupe des spécialistes de l'informatique ou au groupe des analystes subalternes des politiques*.	1998-1999 Activité continue 1997-1998 1997-1998

7. Programmes de perfectionnement

Statistique Canada (SC)	ENTREPRISE • *Inciter le personnel de soutien et le personnel subalterne à s'inscrire au Programme de formation professionnelle et d'attestation universitaire.* • *Ajouter un volet intraministériel au Programme d'affectations spéciales (PAS).* • Appuyer les programmes administrés à l'échelle de l'administration fédérale et les programmes intergouvernementaux : — Programme Cours et affectations de perfectionnement, — Échange de personnel de direction, — *Volet interministériel du Programme d'affectations spéciales (au moins 30 affectations par an),* — Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et Processus de préqualification des SMA. • *Participiper au Programme de perfectionnement du soutien technique.*	Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue
Transports Canada (TC)	ENTREPRISE • Appuyer fortement la participation des EX aux programmes actuels de perfectionnement des cadres (Processus de préqualification des SMA et Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs). • Continuer de participer aux programmes Programme Cours et affectations de perfectionnement, Programme de stagiaires en gestion et Programme de recrutement et perfectionnement des agents financiers. • Voir les possibilités de perfectionnement à l'intérieur et à l'extérieur du ministère. PROPOSÉE • Prendre des initiatives spéciales à l'intention des employés de tous les niveaux ayant un rendement élevé. • Élaborer des programmes de suivi et d'évaluation.	Août 1997 Septembre 1997 Décembre 1997 Novembre 1997

7. Programmes de perfectionnement

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	ENTREPRISE • Choisir 15 participants au Programme Cours et affectations de perfectionnement (PAC). • Mettre à jour le Programme de perfectionnement des cadres appartenant à une minorité visible. • Examiner la possibilité d'offrir aux cadres un programme de congé sabbatique en se servant davantage des congés autofinancés et des fonds ministériels. • Établir à l'intention des employés de niveau intermédiaire, un programme d'affectations rotatives à court terme dans les directions et chez les clients, axé sur l'acquisition de perspectives horizontales plus vastes. • Mettre en oeuvre pour les EX un processus de planification de la relève comprenant des activités de perfectionnement pour les gestionnaires et les cadres prometteurs. • Créer un programme de perfectionnement pour le Groupe de la direction et le personnel supérieur, qui sera axé sur la mobilité interdirections et l'acquisition de connaissances ministérielles. • Participer au programme pilote de détachement interministériel des cadres dans la région du Québec. • Appuyer deux participants au PAC au sein d'administrations provinciales dans le cadre du programme Échanges Canada. PROPOSÉE • **Établir un programme de détachement interministériel à l'intention des groupes de relève, en collaboration avec la DN, Affaires étrangères et Commerce international, Industrie et la GRC**. • Réorienter le Programme d'affectations ministérielles. • Appuyer activement le Programme de perfectionnement accéléré des cadres supérieurs et le Processus de préqualification des SMA. • Appuyer le Programme de stagiaires en gestion (10 participants en 1996-1997).	2-3 ans 1 an 1 an 2-3 ans 1 an 1 an 1 an 1 an

8. Recrutement et dotation

Remarque : *L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.* **Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.**

MINISTÈRE	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT
Affaires étrangères et Commerce international	ENTREPRISE • Accroître le recrutement. • Adopter des mesures de dotation énergique pour éliminer l'excédent de Commis aux écritures et aux règlements (CR). PROPOSÉE • Clarifier le rôle du personnel non permutant.	
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	ENTREPRISE • Atteindre l'objectif de 50 % d'Autochtones. • Trouver des candidats autochtones (agent supérieur des ressources humaines). • Appuyer le Programme d'aide aux Autochtones au niveau de la maîtrise. • *Établir un programme d'emploi des Autochtones avec pouvoir spécial de dotation.* • Appuyer le Programme de stagiaires en gestion. • **Recruter des Autochtones pour d'autres ministères.** • **Tenir avec d'autres ministères un atelier sur les pratiques exemplaires.** PROPOSÉE • Étudier la possibilité de déplacer des bureaux d'AINC sur les réserves. • S'assurer que les profils de sélection tiennent compte des compétences en leadership.	Activité continue Activité continue Avril 1997 Activité continue Automne 1997
Agence canadienne de développement international (ACDI)	ENTREPRISE • Gérer un programme de recrutement d'agents subalternes. • *Tenir des concours omnibus internes pour les postes d'Administration des programmes (PM) et de haute direction (EX).* • Avoir des pratiques de dotation transparentes pour redonner confiance dans le processus. • Donner aux gestionnaires l'accès direct au Système d'information sur la gestion des ressources humaines (actuellement un projet pilote). • *Établir une Direction du personnel et de l'administration unique.* PROPOSÉE • Déléguer plus de pouvoirs aux gestionnaires en matière de ressources humaines (en deux étapes). • Se servir du système de nomination à un niveau déterminé.	Tous les ans Tous les ans Activité continue Hiver 1997 Activité continue 1997-1998 Décembre 1997

8. Recrutement et dotation

Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	ENTREPRISE • Étudier le processus de dotation.	1997
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	ENTREPRISE • **Réserver 20 millions $ du budget affecté à la R et D à des partenariats avec le secteur privé (ce qui fournira de l'emploi à plusieurs centaines de nouveaux employés sur une base contractuelle — appariement d'initiatives en matière d'investissement).** • Faire un effort systématique pour embaucher des employés ayant d'excellents antécédents. • Planifier et effectuer le remplacement de nombreux directeurs de laboratoires de niveau EX au moyen d'un programme interne équivalent à La Relève. • Se servir du « Profil de réussite des leaders » comme point de départ à la planification de la succession/aux directives d'exploitation et à la gestion de la carrière du groupe de la haute direction (EX). • Restructurer le processus de dotation : — simplifier le processus et maximiser l'utilisation de la technologie, mettre au point des outils pour les gestionnaires et les spécialistes afin d'économiser du temps et de l'argent et d'améliorer la qualité des décisions; — **le projet a évolué en un partenariat interministériel offrant activement expertise et soutien**. • Prendre la direction de la recherche et du développement du concept de mise en oeuvre de la gestion axée sur les compétences. • Lancer le « Profil de compétences en matière de leadership » à l'intention des cadres du ministère; mettre les profils au point et établir les outils et les modes d'application. • Planifier la succession aux postes stratégiques; mettre d'abord l'accent sur les EX et sur l'adoption des profils et des outils axés sur les compétences. • Offrir l'environnement, le cadre de travail et l'appui nécessaires aux employés dans le domaine de la gestion de la carrière. • Organiser des déjeuners-causeries sur des sujets tels que l'harmonisation du travail et de la vie personnelle. • Tenir une foire sur l'emploi à l'intention des employés. • Amorcer le processus consistant à offrir à tous les employés l'occasion d'élaborer un plan de carrière avant l'an 2000. • Offrir la formation ou le perfectionnement nécessaire à la poursuite des plans de carrière individuels sous réserve d'un accord entre le superviseur et l'employé. • Choisir des employés pour certaines affectations.	Activité continue Activité continue Terminé Activité continue 1996/Activité continue Activité continue Activité continue Début à l'automne 1997 Février 1998 D'ici mars 1998 Selon les plans individuels Activité continue

8. Recrutement et dotation

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) (suite)	PROPOSÉE • S'assurer que les stratégies sont ouvertes et transparentes et ont des critères et des méthodes de sélection claires. • Prendre en considération les besoins et les aspirations du personnel actuel. • Faire participer les membres des groupes cibles comme candidats éventuels et comme évaluateurs.	Activité continue Activité continue Activité continue
Anciens Combattants Canada (ACC)	ENTREPRISE • Étudier le besoin d'un plus grand nombre de professionnels de la santé par le truchement du projet de remaniement des pensions. PROPOSÉE • Dresser un répertoire des candidats préqualifiés. • Améliorer les services de la Division des ressources humaines (RH). • Adopter le système de gestion des RH PeopleSoft. • Mener un projet pilote sur les modèles de compétences.	Juillet 1997 Mars 1998

8. Recrutement et dotation

Bureau du Conseil privé (BCP)	PROPOSÉE • Donner à l'employé l'occasion de discuter de son plan de carrière avec son gestionnaire au moins une fois par année. • Produire un document qui servira à noter les objectifs de carrière de l'employé et les mesures de perfectionnement connexes, ainsi que les recommandations des gestionnaires; — la Division des ressources humaines compilera l'information sur les plans de carrière et élaborera des recommandations qu'elle soumettra au Comité de gestion des ressources humaines à des fins d'examen. • Offrir des services d'orientation professionnelle (soit à l'interne, soit par l'entremise de la CFP ou du secteur privé). • Offrir au personnel de soutien la possibilité de passer à des postes d'agent subalterne : — fournir régulièrement de l'information (ex., séances et outils) sur les qualités requises dans les postes d'agents subalternes (ex., Services administratifs (AS), Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS), Services financiers (FI), Services d'information (IS), Gestion du personnel (PE)); — *examiner la possibilité d'offrir un certain nombre de postes de formation d'agents subalternes au sein du BCP pour aider le personnel de soutien compétent à passer à la catégorie d'agent.* • Offrir des renseignements centralisés sur les possibilités d'affectation à court et à long terme, y compris sur les communicateurs du BCP. • Offrir des affectations par roulement aux cadres, aux agents et au personnel de soutien pour leur permettre d'acquérir une expérience diversifiée à l'extérieur du BCP et au sein du BCP. • Mettre la dernière main aux profils de compétences des agents subalternes et intermédiaires et du personnel de soutien, lesquels serviront d'outils de perfectionnement professionnel, de formation et de recrutement. • Explorer la possibilité d'embaucher plus d'agents subalternes et intermédiaires. • Explorer les possibilités d'échanges avec d'autres ministères, provinces ou pays.	Automne 1997 Activité continue
Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRQ)	ENTREPRISE • **Participer au Programme d'enseignement coopératif (économistes, conseillers en communication et en ressources humaines, et spécialistes en informatique).**	Activité continue
Centre canadien de gestion (CCG)	ENTREPRISE • Utiliser le profil des compétences intellectuelles, celui des compétences en gestion et en communication et celui des qualités personnelles dans la sélection du personnel.	Activité continue

8. Recrutement et dotation

Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	ENTREPRISE • *Constituer une réserve de EX et la jumeler à la réserve actuelle de EX-FS de même qu'au profil de compétences de chaque niveau EX.* • Élaborer une stratégie des RH relative au Programme d'exécution de la loi — prendre une décision importante sur le recours à des spécialistes plutôt qu'à des généralistes; — mettre au point des profils des compétences, des tests et des mécanismes et peut-être aussi un profil psychologique. • Commencer le recrutement au sein du groupe du Service extérieur (FS) en fonction des départs naturels prévus. • Terminer les activités de promotion au sein des groupes FS et FS-EX.	Activité continue Terminé Activité continue Terminé Automne 1997
Commission de la fonction publique du Canada (CFP)	PROPOSÉE • **Passer un accord entre les organismes centraux étendant la réserve de sélection pour remplacer les employés qui partent.** • Susciter l'intérêt des EX pour les mutations latérales à partir des plans d'action personnels. • Mettre au point des outils de planification de stratégies de recrutement et de perfectionnement. • Recruter chaque année 12 participants dans le cadre du PSG, des programmes d'emploi d'étudiants du postsecondaire, d'emploi d'été et d'enseignement coopératif. • Participer au Programme de stage pour les jeunes. • Examiner/revitaliser le Programme de stagiaires en administration.	Activité continue 1997-1998 Activité continue 1er trimestre de 1998 1er et 2e trimestres de 1998
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat (SCT)	ENTREPRISE • *Faire établir et perfectionner les profils de compétences de trois catégories d'employés par des équipes interdirectionnelles.* • Établir un service individuel de gestion de la carrière de l'employé. PROPOSÉE • Élargir les profils actuels en fonction des ressources de l'organisation et des ressources en spécialistes. • Diriger un exercice annuel de planification de la succession à l'intention des cadres supérieurs (Comité de la haute direction). • *Engager des discussions avec le personnel sur la planification de la carrière (Comité de la haute direction).* • *Commencer les nominations à un niveau déterminé au niveau de directeur.* • ***Déterminer les secteurs internes de mobilité entre le SCT et la fonction publique.*** • *Établir une liste de candidats.* • ***Élaborer des protocoles de mobilité avec les ministères.***	Avril 1998 Avril 1998 Avril 1998 Avril 1998 Avril 1999

8. Recrutement et dotation

Défense nationale (DN)	ENTREPRISE • Établir un cadre de gestion des postes vacants. PROPOSÉE • Améliorer la sélection des cadres militaires et civils.	1997-1998 (examen)
Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	ENTREPRISE • Fonder le recrutement sur les profils de leadership. • Élaborer des mécanismes d'affectation souples pour les gestionnaires. • Relier le modèle structurel d'énoncés de fonctions simplifiés aux besoins en matière de prestation des services. PROPOSÉE • Faire le recrutement des EX et des autres groupes en fonction de la planification des ressources humaines. • **Utiliser la Norme générale de classification.** • Élaborer des compétences collectives et des compétences propres à une fonction. • **Utiliser la dotation fondée sur le niveau.**	Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	ENTREPRISE • *Lancer un programme ministériel de placement interne.*	Mai-juin 1997
Environnement Canada (EC)	ENTREPRISE • **Soutenir l'emploi des jeunes (20 % pour les membres du groupe cible).** • Examiner et modifier/éliminer les contrôles en matière de dotation. PROPOSÉE • Recruter 13 Autocthones et 11 personnes handicapées. • Recruter cinq stagiaires en gestion, dont l'un appartiendra à la collectivité autochtone. • Créer des possibilités de stages. • Appuyer le programme Horizon Sciences. • ***Élaborer une approche favorisant la gestion axée sur les compétences et lancer neuf projets additionnels (expansion éventuelle du ministère).*** • **Augmenter les capacités du logiciel « Des travailleurs et des emplois » pour faciliter l'appariement des employés et des postes.** • Mettre au point des projets d'évaluation pilotes fondés sur les compétences.	1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1997-1998 à 2001-2002 1997-1998

8. Recrutement et dotation

Industrie Canada (IC)	PROPOSÉE • Faire du recrutement dans les universités pour les groupes Commerce (CO), Génie (ENG), et Économique, Sociologie et Statistique (ES). • Axer le recrutement sur les groupes et sous-groupes Recherche scientifique – Chercheur scientifique (SE–RES), Gestion des systèmes d'ordinateurs (CS), Services financiers (FI), Services d'information (IS). • Dresser des profils de compétences pour les postes de la haute direction (EX). • Établir des profils de compétences et un répertoire d'employés.	1997-1998/2000 1998-2000 1997-1998 1998-2000
Justice Canada, Ministère de la (Jus)	ENTREPRISE • Appuyer le Programme d'emploi d'été pour étudiants et le Programme de stagiaires en droit. • Établir un nouveau processus de promotion des juristes-experts. • Instaurer des avis pour les postes à période déterminée. PROPOSÉE • Mettre sur pied un programme spécial de recrutement ou de perfectionnement de secrétaires juridiques. • Créer une réserve de personnes compétentes qui pourraient faire l'objet d'affectations à court terme. • **Établir un mécanisme visant à faciliter les déploiements entre les groupes.**	Activité continue Activité continue Activité continue
Patrimoine canadien, Ministère du	PROPOSÉE • Se servir des programmes d'emploi pour étudiants pour repérer les recrues. • Utiliser un programme de recrutement de gardiens. • Se servir de la réserve des sous-ministres adjoints préqualifiés comme première étape de toutes les nominations.	
Pêches et Océans (P&O)	ENTREPRISE • Élaborer une stratégie pour recruter 122 employés au cours des deux prochains exercices. • Recruter à l'externe (groupes professionnels clés). • Établir des échelons successifs à l'Unité des affaires du Cabinet et à des organisations de l'Analyse économique et politique pour favoriser la mobilité du personnel et accroître les occasions d'avancement professionnel (Politique). PROPOSÉE • **Encourager les partenariats avec des établissements d'enseignement locaux conduisant à l'acquisition de diplômes pour les éléments les plus prometteurs et les EX (plan de formation et de perfectionnement personnel).** • Mettre en oeuvre d'importantes réductions : 2 746 équivalents temps plein (24 %) d'ici 1998-1999. • Exiger plus de souplesse pour faciliter le passage d'activités s'étendant sur toute l'année à des activités saisonnières (Secteur de la garde côtière).	Mars 1998 (61) Mars 1999 (61) Activité continue Immédiatement/ Activité continue Activité continue

8. Recrutement et dotation

Ressources naturelles Canada (RNCan)	ENTREPRISE • **Participer au Programme Nouveaux Horizons, à des groupes de recherche et à des partenariats avec des universités.** • Établir un fonds de réserve (depuis 1989) pour embaucher des diplômés d'université. • Adopter plusieurs initiatives de restructuration pour améliorer l'efficience, réduire les formalités administratives, et accroître le temps consacré à des tâches à valeur ajoutée telles que : — restructuration de la classification des emplois, — système intégré d'approvisionnement et de paiement, — gestion de l'information, — système d'information sur les ressources humaines, — milieu de travail commun. • Appuyer les principes conduisant à la gestion axée sur les compétences pour ce qui est des ressources humaines (RH). • Demander au SCT d'assouplir les contingents imposés au groupe de chercheurs scientifiques.	Activité continue
	PROPOSÉE • Élaborer un programme de recrutement et de renouvellement. • Élaborer et mettre en oeuvre un programme intégré de gestion des RH. • Obtenir un accès direct aux répertoires (externe et interne) de la CFP ainsi qu'à la liste de priorité.	1997-1999
Revenu Canada (RC)	ENTREPRISE • Renouveler le recrutement postsecondaire (total de 218 employés en 1997).	1997-1998
	• Examiner tous les aspects du recrutement et de la dotation en collaboration avec les employés, les gestionnaires et le syndicat (groupe de travail dirigé par deux SMA).	1997-1998
	• Étudier une nouvelle approche à l'égard du recrutement externe, dans le contexte de l'Agence canadienne des douanes et du revenu, dont l'élargissement du rôle des régions dans le recrutement universitaire.	1997-1998
	PROPOSÉE • Faciliter le mouvement des employés entre groupes professionnels.	1997-1998
	• Traiter de la dotation dans le cadre des ressources humaines qui sera élaboré pour l'Agence canadienne des douanes et du revenu après consultation des employés et des syndicats.	Activité continue après mai 1997

8. Recrutement et dotation

Santé Canada (SCan)	ENTREPRISE • Établir un programme de recrutement de consultants en ressources humaines. • Mettre au point un profil de compétences de base dans le cadre d'un projet pilote sur les compétences de base. PROPOSÉE • Recruter le personnel de la catégorie de l'administration et du service extérieur dans les universités. • Élaborer une stratégie de recrutement du Programme de stagiaires en gestion. • *Se servir des centres d'excellence de langue française pour la catégorie scientifique et professionnelle.* • Participer aux diverses phases du projet pilote de la région de Québec « Défi Carrière : Je prends la relève. » • Étendre le projet pilote sur les compétences de base à l'ensemble du ministère.	Activité continue Janvier 1998 Juin 1997 Septembre 1997 Mai 1997 – février 1998 Automne 1997
Solliciteur général Canada (SGC)	ENTREPRISE • Continuer d'utiliser activement les programmes d'emploi d'étudiants. PROPOSÉE • Utiliser le Programme d'apprentissage des analystes subalternes des politiques afin de recruter des analystes de politiques de niveau subalterne; assurer leur formation et donner de l'avancement à ceux qui respectent des critères préétablis. • Établir une stratégie de perfectionnement visant à cerner les occasions de recrutement au ministère et les sources de candidats éventuels.	Activité continue 1997-1998 1998-1999
Statistique Canada (SC)	ENTREPRISE • *Accueillir de nouveaux professionnels; les diplômés embauchés occuperont diverses positions dans le cadre d'affectations par roulement de six à huit mois et de formation autorisée.* • Mettre sur pied des programmes spéciaux de recrutement pour les Autochtones. • *Définir les exigences en compétences de base en fonction des employés et de leurs carrières plutôt qu'en fonction des postes.* • *Tenir des concours génériques* — processus de sélection général pour les chefs de section (ES-6 ou l'équivalent), — directeurs adjoints (ES-7 ou l'équivalent), — directeurs et directeurs généraux (EX-1 à EX-3). • Établir des méthodes de redéploiement.	Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue

8. Recrutement et dotation

Transports Canada (TC)	ENTREPRISE • Évaluer l'incidence des programmes de recrutement sur la revitalisation du ministère. • Examiner la façon actuelle d'utiliser le Programme de stagiaires en gestion, le Programme de formation accélérée pour les économistes, le Programme de permutation des cadres et le Programme de recrutement et de perfectionnement des agents financiers. • Faire la promotion du ministère. PROPOSÉE • Examiner les sources de recrutement actuelles. • Faire la promotion des possibilités de perfectionnement. • *Établir une stratégie visant à promouvoir le ministère auprès de candidats de l'extérieur.* • Planifier la relève.	Août 1997 Août 1997 Printemps 1998 Septembre 1997 Avril 1998 Juin 1997
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	ENTREPRISE • Recruter et perfectionner des diplômés d'université (43 participants en 1996-1997) par le biais du Programme de stagiaires en gestion. • Participer au Programme d'éducation co-op d'étudiants (316 participants en 1996-1997). • Mettre sur pied des programmes internes d'échanges d'étudiants (Direction de la vérification et de l'examen et les Services des biens immobiliers). • Recruter des FI (Services financiers) dans le cadre du Programme de recrutement et perfectionnement des agents financiers (2 participants en 1996-1997). • Établir des stratégies de conservation des effectifs, car le secteur privé continue d'attirer les employés. • Encourager les employés de bureau qui ont accédé au groupe Achat et approvisionnement (PG) à poser leur candidature au Programme de stagiaires interne. • Recycler les employés de la catégorie du soutien administratif du Bureau de la traduction dans deux genres d'emplois (éditique et répartition du travail). PROPOSÉE • Étudier les récompenses à la productivité des TR (Traduction), pour mieux reconnaître leur apport et améliorer les possibilités de les garder comme employés. • Lancer des campagnes de recrutement dans les domaines où les compétences sont rares. • Inclure la mobilité dans les profils de compétences des gestionnaires.	 1 an

9. Classification

Remarque : *L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.*
Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

MINISTÈRE	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT
Affaires étrangères et Commerce international	PROPOSÉE • Faire la conversion de groupes multiples et réformer la classification au moyen de la Norme générale de classification (NGC). • Clarifier le rôle du personnel engagé sur place, faire la conversion complète à la nouvelle norme, examiner les conventions d'emploi. • Instaurer la comparabilité de rémunération du personnel engagé sur place en fonction du marché local. • Gérer ensemble les SCY (Secrétariat) et les CR (Commis aux écritures et aux règlements) jusqu'à la réforme de la NGC.	
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	PROPOSÉE • Élaborer des énoncés de fonctions normalisés pour les EX (Haute direction).	
Anciens Combattants Canada (ACC)	ENTREPRISE • **Collaborer avec le SCT à l'élaboration et à la mise en oeuvre de la Norme générale de classification.** PROPOSÉE • Dresser un vaste répertoire libre-service automatisé d'énoncés de fonctions.	Activité continue Septembre 1997
Bureau du Conseil privé (BCP)	ENTREPRISE • Étudier la possibilité de reconnaître le travail d'équipe comme critère de rémunération au rendement. • Étudier la possibilité de recourir aux congés discrétionnaires pour dédommager les employés appelés à travailler de longues heures. PROPOSÉE • ***Demander au Conseil du Trésor l'autorisation de verser une rémunération d'intérim aux EX (Haute direction).***	Activité continue Activité continue
Défense nationale (DN)	ENTREPRISE • Élaborer un système de nomination à un niveau déterminé pour tous les cadres de direction faisant partie du personnel civil.	Activité continue

9. Classification

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	ENTREPRISE • Élaborer une stratégie de dotation et de classification pour la « nouvelle » organisation. • Réaménager les groupes de compétences et reclassifier les principaux groupes de travail selon le nouveau mandat; — rédaction de descriptions de travail, classification et évaluation de nouveaux postes. PROPOSÉE • Définir les compétences de base des trois nouveaux groupes de travail (COS, PDO et PdevO). • **Examiner les défis et les obstacles à l'atteinte des objectifs qui se posent en matière de ressources humaines (p. ex. uniformité des régimes de rémunération en dépit du contexte économico-géographique, absence de soutien aux conjoints touchés par une réinstallation).**	Terminé 1997
Environnement Canada (EC)	ENTREPRISE • **Appuyer sans réserve la Norme générale de classification (NGC).** PROPOSÉE • Établir un répertoire des postes vacants.	Activité continue
Justice Canada, Ministère de la (Jus)	ENTREPRISE • Charger un sous-comité du Comité des ressources humaines de formuler des recommandations au Comité de direction concernant les diverses questions liées à la rémunération des LA (Droit). • **Faire la conversion du groupe LA à l'aide de la Norme générale de classification pour faciliter la mobilité entre les niveaux**. PROPOSÉE • Réévaluer le moratoire imposé sur la promotion automatique de LA-1 à LA-2A.	Activité continue Activité continue
Pêches et Océans (P&O)	ENTREPRISE • Faire un sondage auprès des EX (Haute direction) en janvier 1997 pour déterminer les questions importantes et examiner des formules de rétribution non salariale qui pourraient être utilisées pour garder et rétribuer les EX. • Mettre sur pied un programme pilote par lequel les EX peuvent mettre en banque des crédits de formation et les utiliser plus tard. PROPOSÉE • Collaborer avec le Secrétariat du Conseil du Trésor à la Norme générale de classification pour établir des modes de rémunération qui permettent au gouvernement fédéral d'attirer des scientifiques hautement qualifiés et de les retenir.	Terminé 1997-1998 (mise en oeuvre) Activité continue

9. Classification

Ressources naturelles Canada (RNCan)	ENTREPRISE • Participer au Groupe de travail du SCT sur le cadre de gestion des sciences et de la technologie chargé de la classification et de la rémunération. PROPOSÉE • Demander au SCT d'étudier le régime de rémunération au rendement pour les employés exemptés de niveau supérieur qui ne sont pas cadres de direction. • Étudier la possibilité de verser une rémunération d'intérim aux cadres de direction qui occupent un poste d'un niveau plus élevé que leur niveau désigné. • Demander plus de latitude à l'intérieur de l'enveloppe salariale en ce qui concerne la rémunération au rendement des EX (Haute direction), des employés qui ne sont pas EX et des employés exemptés.	1997-1998
Revenu Canada (RC)	ENTREPRISE • **Participer à une étude pour le Sous-comité de la gestion de la technologie de l'information sur la norme de classification et la rémunération des CS (Gestion des systèmes d'ordinateurs).**	
Solliciteur général Canada (SGC)	ENTREPRISE • Élaborer des énoncés de fonctions normalisés pour plusieurs postes afin de simplifier le processus de dotation et d'encourager la mobilité latérale au sein de l'organisation.	Terminé
Transports Canada (TC)	ENTREPRISE • Établir des énoncés de fonctions normalisés, y inclus ceux des inspecteurs techniques.	Septembre 1997

10. Communications et consultation

Remarque : *L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.*
Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

MINISTÈRE	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	ENTREPRISE • Communiquer avec le personnel par voie électronique (courrier électronique, site Web des ressources humaines, bulletin du personnel). • Utiliser un plan directeur pour expliquer le plan aux employés durant les consultations. PROPOSÉE • Lancer une campagne pour rappeler aux employés l'importance des moyens de communication.	Activité continue
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	ENTREPRISE • Améliorer la communication interne.	
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	ENTREPRISE • Entreprendre des consultations en vue de la première phase de La Relève. • Encourager la communication continue entre les superviseurs et les employés sur les objectifs et le rendement par le biais du Programme de rétroaction et d'examen du rendement. PROPOSÉE • Diffuser la stratégie des ressources humaines (RH) à tous les employés, p. ex. par Intranet et Internet. • Recueillir de la rétroaction et les commentaires des employés au moyen d'un sondage. • Créer une équipe pour consulter les employés sur les initiatives contenues dans la stratégie des RH. • Implanter un processus ministériel de sondage auprès des employés qui partent. • Créer un comité supérieur de gestion des RH. • Actualiser le plan d'orientation des employés.	Activité continue Activité continue Juin 1997 Automne 1997 Été 1997 Septembre 1997 Automne 1997 Septembre 1997
Anciens Combattants Canada (ACC)	ENTREPRISE • Entreprendre un vaste exercice de communication électronique avec les employés. • S'occuper des communications et de la consultation entourant le plan de communication.	Activité continue

10. Communications et consultation

Bureau du Conseil privé (BCP)	ENTREPRISE • Distribuer aux employés le plan provisoire de La Relève et le rapport final en juin. • Publier un article de fond sur La Relève dans le bulletin des employés. PROPOSÉE • Envoyer des notes du Greffier aux employés au sujet de l'évolution de La Relève au BCP.	Terminé Terminé Juin 1997
Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRQ)	ENTREPRISE • Créer un groupe de travail pour mieux cerner les besoins, les attentes et les perceptions des employés, ainsi que les moyens qu'ils préfèrent pour établir un plan stratégique de communication interne.	Terminé
Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	ENTREPRISE • Tenir une conférence ministérielle des EX (Haute direction) pour promouvoir La Relève. • Consulter les représentants syndicaux sur les ressources humaines et les questions opérationnelles à tous les niveaux de l'organisation, notamment sur l'exercice de compression. • Utiliser de plus en plus les modes amiables de règlement des différends et la médiation dans les relations patronales-syndicales. • Offrir un cours de médiation de trois jours sur la façon d'agir avec les employés au rendement médiocre et sur la formation d'un milieu de travail respectueux.	Terminé Activité continue Activité continue Activité continue
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat (SCT)	ENTREPRISE • Organiser des entrevues avec les membres du Comité de la haute direction (CHD). • *Élaborer des documents de consultation sur des questions décisives comprenant des indicateurs de rendement (groupes de travail) et les présenter au CHD.* • Tenir des réunions de tous les employés et des rencontres sectorielles sur les résultats du sondage réalisé en 1995. • Créer un conseil des employés pour le changement qui transmet conseils et commentaires sur les initiatives de gestion. • Créer le bulletin électronique « Entre nous » qui comprend un courrier des employés. PROPOSÉE • Inciter les employés à participer à l'élaboration d'une stratégie des politiques et de la mobilité. • *Étendre la participation des employés aux réunions de tous les niveaux, y compris aux séances d'information ministérielles pour accroître au maximum la diffusion de renseignements, la sensibilisation aux grands enjeux et l'interaction entre les directions.* • Tenir des consultations périodiques avec les employés et donner de la rétroaction au CHD et au Secrétaire.	Automne 1996 Automne 1996 Terminé Fait Avril 1998

10. Communications et consultation

Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	ENTREPRISE • Présenter La Relève comme une façon de soutenir les ressources humaines. • Publier des rapports sur les initiatives visant à éliminer les obstacles.	Activité continue Activité continue
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	ENTREPRISE • Mettre sur pied une équipe de suivi de la transition qui donnera du feed-back et des commentaires directement au sous-ministre (SM) et au Comité de gestion ministériel sur les questions et processus de transition. • Mener des sondages annuels auprès des employés pour mesurer leur compréhension et leur satisfaction à l'égard du plan des ressources humaines : — utiliser le logiciel Pulsetaker pour solliciter et mesurer la rétroaction des employés. • Mener une vaste consultation concernant la transition à l'échelle du ministère (p. ex. atelier sur le service aux clients, visite du SM à tous les employés, appel de propositions concernant le service de placement, essai pilote, séances avec le groupe des EX). PROPOSÉE • Fonder un bulletin pour les employés. • Mener une vaste consultation auprès des syndicats, des organismes centraux et du personnel à propos de la stratégie de classification et de dotation et ses composantes.	Terminé Activité continue Activité continue Juill.-oct. 1997 Juin-août 1997
Environnement Canada (EC)	ENTREPRISE • *Établir un site InfoLane sur les ressources humaines (RH).* • **Diffuser le plan des RH ainsi que les principales initiatives, politiques, etc. à grande échelle (InfoLane).**	1997-1998 1997-1998
Justice Canada, Ministère de la (Jus)	ENTREPRISE • Examiner les orientations et les priorités du ministère à une rencontre annuelle entre le sous-ministre et un groupe d'employés. • Examiner le plan d'action de La Relève et la réforme des ressources humaines à la rencontre annuelle tenue dans les bureaux régionaux et la région de la capitale nationale.	Activité continue Activité continue
Patrimoine canadien, Ministère du	ENTREPRISE • Diffuser le plan de La Relève. • *Affecter des cadres supérieurs à la supervision du plan d'action (consultation et mise en oeuvre).* PROPOSÉE • Publier un plan actualisé. • Faire connaître aux gestionnaires la gamme de programmes de recrutement d'étudiants.	Automne 1997

10. Communications et consultation

Pêches et Océans (P&O)	ENTREPRISE • Coordonner une consultation nationale sur les questions décisives en RH (chaque région prépare son propre document de planification). • Organiser des réunions de discussion (plus de 40, auxquelles ont participé plus de 550 personnes, ont eu lieu au ministère en février 1997).	Terminé
Ressources naturelles Canada (RNCan)	ENTREPRISE • Mettre en oeuvre la Carte de l'excellence, un plan d'action sur deux ans dans lequel sont énoncées 15 grandes mesures (approuvé en mai 1995), dont, entre autres : — élaborer un cadre et un programme de reconnaissance, conformes aux principes et aux concepts de qualité; — favoriser la consultation sur les grandes questions liées aux ressources humaines au moyen de sondages auprès des employés; — établir un réseau de facilitateurs et de coordonnateurs de l'excellence; — élaborer un profil des gestionnaires. • Élaborer et adopter un cadre de gestion des Sciences et de la technologie (S et T). • Établir des mécanismes pour resserrer les liens entre les S et T et les orientations de principe — géré par deux comités supérieurs de coordination. • **Recourir aux S et T en coopération avec trois autres ministères fédéraux aussi responsables de la gestion de ressources naturelles, afin d'atteindre les objectifs du développement durable.** • Assurer la responsabilité (haute direction et gestionnaires hiérarchiques) de communiquer directement avec les employés. • Élaborer une stratégie officielle de gestion de la communication interne. PROPOSÉE • Revoir le programme d'orientation afin de fournir de l'information sur la vision, la mission, les principes de fonctionnement, la structure et les objectifs du ministère. • Établir un réseau de communication interne.	1996-2000 (mise en oeuvre des principales mesures) 1996-1997 1996-1997 1997-1998 (conception) 1998-1999 (mise en oeuvre)
Revenu Canada (RC)	ENTREPRISE • Établir un cadre de gestion des communications internes.	1997-1998
Santé Canada (SCan)	ENTREPRISE • Mettre au point un programme de communication sur La Relève, p. ex. communiqués aux employés, nouvelles du sous-ministre, bulletin d'information. PROPOSÉE • Envoyer un bulletin électronique aux employés.	Févr.-mai 1997/ Activité continue Juin 1997

10. Communications et consultation

Solliciteur général Canada (SGC)	ENTREPRISE • Transmettre régulièrement des messages du SM aux employés sur des questions clés. • Tenir, au moins deux fois l'an, une rencontre entre le SM et les employés, et des rencontres hebdomadaires entre les cadres supérieurs et leurs employés. • Publier un bulletin virtuel (reprise de « Scoop »). • Organiser une activité « Portes ouvertes » pour améliorer la communication entre les directions et leur faire prendre conscience de leur contribution à l'organisation. • Adopter un service de courrier électronique « Je réponds » qui permet aux employés de poser des questions tout en gardant l'anonymat. PROPOSÉE • Distribuer un plan final aux employés et le verser sur le site InfoNet du ministère. • Publier des articles, sous le titre « La Relève », dans le bulletin des employés « Scoop ». • Tenir le Greffier au courant des progrès du ministère.	Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue 1997-1998 1997-1998 1997-1998
Statistique Canada (SC)	ENTREPRISE • *Faire un sondage d'opinion auprès des employés, un moyen de communication entre les employés et les gestionnaires.* • *Tenir à toutes les semaines un débreffage non hiérarchique.* • Établir un réseau de communication interne.	Activité continue Activité continue Activité continue
Transports Canada (TC)	ENTREPRISE • Mettre le plan ministériel de La Relève sur Intranet. • Tenir une vidéoconférence des sous-ministres sur le plan d'action du ministère. • Se servir de la rétroaction des employés (Intranet/courrier électronique). • Utiliser le « TC Express » (bulletin interne) pour souligner témoignages et cas de réussite. • Établir une fiche décrivant brièvement le plan d'action pour aider les gestionnaires à informer les employés. • Faire connaître les possibilités de promotion au sein du ministère aux groupes visés par l'équité d'emploi et en général.	Terminé Terminé Juin 1997 30 juin 1997 Juin 1997 Activité continue

10. Communications et consultation

Travaux publics et services gouvernementaux du Canada (TPSGC)	ENTREPRISE • Mettre en place une ligne 1-800 sur La Relève. • S'assurer que les accords patronaux-syndicaux sont appliqués, et qu'il y a un cadre de comités de consultation à tous les niveaux. • Implanter une culture de partage de l'information en se servant davantage de la technologie. • Sonder les employés et leurs représentants à propos de La Relève (chefs de toutes les directions). • Voir à ce que la Direction générale des communications joue un plus grand rôle, p. ex. la publication « Ensemble », les courriers électroniques du sous-ministre et le bulletin « Faire affaire » distribué aux clients. • Distribuer une trousse d'information à tous les gestionnaires. PROPOSÉE • Organiser un forum annuel réunissant tous les cadres. • Créer un conseil de tous les EX moins 1 (sous-ministre adjoint) qui sera chargé d'examiner des questions stratégiques. • Adopter un profil de leadership fondé sur les valeurs et renforçant le besoin d'échanger de l'information, de communiquer et de consulter (élargissant ainsi le profil de la CFP). • Étendre le programme d'orientation des employés. • Créer un programme officiel d'entrevues de fin d'emploi. • Faire périodiquement rapport aux employés sur la mise en oeuvre de La Relève.	Terminé Terminé 1 an 1 an 2-3 ans 1 an

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

Remarque : *L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.*
Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

MINISTÈRE	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT
Affaires étrangères et Commerce international	ENTREPRISE • Faire une évaluation formelle des compétences de base. • Revoir les objectifs et les réalisations par rapport au plan, et les présenter sous forme de « carnet de notes ». PROPOSÉE • Évaluer les profils de compétences par rapport à celui de la CFP. • Préparer des plans détaillés pour chaque élément du plan des ressources humaines (RH). • Élaborer la prochaine version du plan des RH selon l'ordre de priorité suggéré.	Tous les ans
Affaires indiennes et du Nord Canada (AINC)	ENTREPRISE • Créer un poste de médiateur pour le personnel. PROPOSÉE • Inclure les compétences en leadership dans toutes les évaluations du rendement et les instruments de rétroaction ascendante. • *S'assurer que les contrats de responsabilités remis par le sous-ministre (SM) aux SMA et directeurs généraux régionaux contiennent des objectifs en matière de changement culturel.* • Utiliser les rapports de synthèse tirés du processus de rétroaction ascendante pour évaluer le changement culturel. • Élaborer un plan de gestion des risques structuré. • Diriger la mise en oeuvre du plan de La Relève (Comité des ressources humaines du SM).	Rapports annuels Tous les ans Juin 1997 Tous les ans Tous les 3 mois
Agence canadienne de développement international (ACDI)	ENTREPRISE • Revoir le processus d'évaluation du rendement. • Nommer un médiateur auprès des employés. PROPOSÉE • Renforcer l'obligation de rendre compte des décisions prises conformément aux valeurs de l'Agence. • Évaluer le programme d'évaluation du rendement. • Évaluer le programme de médiateur. • Donner au comité exécutif, à tous les six mois, un rapport sur la mise en oeuvre de La Relève.	Activité continue Activité continue Activité continue Automne 1997 Été 1997 Automne 1997 et printemps 1998
Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA)	ENTREPRISE • Revoir le processus d'examen du rendement. PROPOSÉE • Donner un rapport aux employés au sujet de La Relève.	Tous les 6 mois

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	ENTREPRISE • Faire ressortir la nécessité de prendre collectivement la responsabilité d'appliquer les valeurs de l'organisation définies en 1991 et s'assurer que tous sachent qu'on en tient compte (la haute direction). PROPOSÉE • Réduire ou éliminer les craintes concernant la sécurité d'emploi dans les cas de déploiement, et être disposé à donner un engagement écrit (un filet de sécurité) aux employés qui acceptent le changement relié à une rotation. • Intégrer la planification des ressources humaines au cadre général d'évaluation du rendement.	Activité continue À l'étude Prochain cycle de planification
Anciens Combattants Canada (ACC)	ENTREPRISE • ***Inclure la Commission des examens et des appels dans la planification des ressources humaines.*** • Mettre sur pied un bureau de résolution des conflits. PROPOSÉE • Faire un sondage auprès des clients sur la langue de service. • Faire un sondage auprès des employés sur la langue de travail. • Surveiller le déroulement de La Relève (Comité de gestion des ressources humaines).	Terminé Activité continue Avril 1998 Janvier 1998 Activité continue
Bureau du Conseil privé (BCP)	ENTREPRISE • Faire périodiquement rapport des progrès aux employés.	Automne 1997
Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRQ)	ENTREPRISE • Faire une évaluation psychométrique et une évaluation du milieu de travail (rétroaction à 360°). • *Obtenir la certification ISO 9002 pour trois bureaux régionaux et pour les opérations internes de soutien au bureau central*. PROPOSÉE • Étendre le processus de certification à tous les bureaux régionaux. • *Obtenir la certification ISO 9001 afin de définir les analyses de marchés et les processus de conception de produits*. • Créer un cadre d'évaluation du rendement afin d'évaluer les activités du Bureau.	Activité continue 1997-1998 1998-1999 1997-1998
Centre canadien de gestion (CCG)	ENTREPRISE • Se tenir au courant des questions de ressources humaines (comité des opérations de transition et comité de gestion).	Toutes les semaines

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

Citoyenneté et Immigration Canada (CIC)	ENTREPRISE • Mettre en application, au niveau des SMA, une structure tripartite Politiques, Partenariats et Opérations n'ayant pas de ligne hiérarchique directe : — les responsables des fonctions de base (gestion hiérarchique des services, application des programmes et soutien ministériel) relèvent directement du sous-ministre; — la structure supérieure sera examinée. • Favoriser l'engagement à l'égard de La Relève et l'évaluer au moyen de contrats de gestion montrant les responsabilités du groupe de la Haute direction. • Nommer un coordonnateur.	Terminé Décembre 1997 Juin 1997
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat (SCT)	ENTREPRISE • Charger le Comité des cadres supérieurs d'examiner la réaffectation des ressources conformément aux priorités stratégiques. PROPOSÉE • Réaménager les directions du Dirigeant principal de l'information et du Dirigeant principal des ressources humaines. • *Revoir et élargir le processus de gestion du rendement en se servant des profils de compétences pour définir les attentes.* • Établir un ensemble d'indicateurs des résultats des mesures exposées dans le plan de La Relève (groupe de travail des directeurs). • *Effectuer, auprès des employés, un deuxième sondage portant sur la gestion du changement, la clarté de la vision et des priorités, et le niveau de soutien accordé aux employés.* • Déterminer la nécessité de donner un suivi à l'enquête sur le climat organisationnel. • Obtenir de la rétroaction régulière du conseil des employés sur le changement. • Accroître les moyens d'obtenir de la rétroaction, dont la rétroaction à 360º, la rétroaction ascendante, les évaluations d'équipe, les analyses de résultats, etc.	Terminé Avril 1998 Avril 1998 Mai 1997 Septembre 1997 Septembre 1997 Avril 1999
Défense nationale (DN)	PROPOSÉE • Fonder la gestion du rendement et la rétroaction à 360º sur les compétences. • Réitérer l'obligation des gestionnaires de créer un milieu de travail qui appuie les employés au moyen de la formation et de la gestion du rendement. • Créer le poste de médiateur pour le personnel civil et militaire. • Relier la planification des ressources humaines à la planification des activités opérationnelles et faire surveiller l'opération par un comité de gestionnaires de niveau supérieur.	En préparation En préparation En préparation

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

Développement des ressources humaines Canada (DRHC)	ENTREPRISE • Donner de la rétroaction à 360º à tous les gestionnaires. • Évaluer le rendement et le contrat d'apprentissage selon le profil de leadership. • Faire de La Relève le souci permanent du conseil de gestion. PROPOSÉE • Évaluer les gestionnaires d'après leur capacité de soutenir les gens.	D'ici l'automne 1997 D'ici l'automne 1997 Mai 1997/ Activité continue
Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO)	ENTREPRISE • Créer un groupe de planification et de mise en oeuvre de la transition pour soutenir le passage de l'organisation à son nouveau mandat (c.-à-d. offrir des services intégrés aux petites et moyennes entreprises et créer des partenariats). • Terminer la préparation d'un cadre de responsabilités s'appliquant au programme d'apprentissage du ministère afin que les normes de rendement soient intégrées aux objectifs de rendement annuels de tous les gestionnaires et surveillants. • Assumer la responsabilité de la gestion globale du groupe EX (Comité de gestion du ministère). PROPOSÉE • Établir des ententes d'apprentissage personnel annuelles axées sur l'employé et dans le cadre desquelles l'employé devra assumer une part importante de responsabilité.	Activité continue Automne 1997 Mars 1997 Juin 1997
Environnement Canada (EC)	ENTREPRISE • Établir un système de rapports réguliers sur les plans d'action et les activités par régions et services. PROPOSÉE • Faire des rapports de semestre et de fin d'année au Conseil de gestion de l'environnement sur les réalisations se rapportant au plan des ressources humaines.	1997-1998 1997-1998

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

Finances Canada, Ministère des (Fin)	ENTREPRISE • Effectuer un examen complet du processus d'évaluation du rendement (Comité consultatif sur la gestion). • Rendre les évaluations annuelles de tous les employés de nouveau obligatoires et examiner la nécessité d'établir un barème. • Tenir chaque année un séminaire ministériel pour examiner les priorités, la charge de travail et les questions reliées aux ressources humaines (RH). • Examiner (Comité exécutif) les progrès accomplis par rapport au plan de La Relève par les moyens suivants : — faire l'examen annuel du plan de gestion des RH et s'assurer que l'obligation de rendre compte est respectée; — mettre en oeuvre un nouveau processus de gestion du rendement plus orienté sur la définition des besoins de perfectionnement professionnel des employés; — donner de la rétroaction après l'exercice annuel de planification de la succession et améliorer cette rétroaction; — maintenir le forum du chef et le Comité consultatif sur la gestion pour cerner les questions relatives aux ressources humaines, recommander les mesures pertinentes et surveiller les progrès. PROPOSÉE • Inviter les analystes de premier niveau à assister aux réunions de la haute direction et les faire participer aux discussions sur les dossiers sur lesquels ils ont travaillé.	1997-1998 1997-1998 Tous les ans (mai) 1997-1998 1997-1998 Activité continue Activité continue Activité continue
Industrie Canada (IC)	ENTREPRISE • Repérer les postes qui seront bientôt vacants et discuter des plans de succession aux postes EX (réunion annuelle de cadres du personnel). PROPOSÉE • Utiliser la rétroaction ascendante pour accroître les aptitudes au leadership de tous les EX et de certains non-EX. • Établir les priorités de formation du ministère (comité de formation où tous les secteurs sont représentés). • Implanter à plus grande échelle le processus de rétroaction à 360°. • Suivre les progrès accomplis en ce qui concerne les plans de carrière du groupe de relève.	Activité continue 1997-1998 1997-1998 1997-1998 1998-2000
Justice Canada, Ministère de la (Jus)	ENTREPRISE • Créer un comité des ressources humaines au sein de la structure du comité exécutif du ministère. • Faire une évaluation en profondeur afin d'avoir les meilleurs candidats possibles aux postes de gestion. • Examiner et évaluer les progrès effectués par le Comité des ressources humaines.	Activité continue Activité continue Tous les trois mois

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

Patrimoine canadien, Ministère du	PROPOSÉE • Donner de la rétroaction à 360º à tous les gestionnaires. • Examiner les instruments d'évaluation. • Créer un poste de médiateur. • *Dresser des plans d'action pour veiller à ce que l'on rende compte de la gestion générale des ressources humaines (les gestionnaires).* • *Relier l'évaluation du rendement des gestionnaires à la réalisation des objectifs cités dans le plan des ressources humaines*.	
Pêches et Océans (P&O)	ENTREPRISE • S'assurer que les gestionnaires établissent un milieu de travail qui favorise une orientation claire, le respect mutuel, le travail d'équipe, le professionnalisme, un service de qualité à la clientèle. • S'occuper activement des questions relatives aux ressources humaines (sous-ministre (SM) et haute direction). • Intégrer la responsabilité du soutien du mentorat, de la formation et du perfectionnement des employés ayant un potentiel élevé au processus annuel d'évaluation du rendement des chefs de secteur et des directeurs généraux régionaux : — discuter régulièrement des progrès accomplis au Comité de gestion du ministère. • Inclure l'obligation d'assumer diverses responsabilités et de respecter diverses normes dans l'évaluation du rendement des gestionnaires. • Établir une politique d'évaluation du rendement : — le groupe de travail a recommandé que l'on fasse le point sur les objectifs de travail et le rendement au moins tous les trois mois. • Entreprendre le processus de rétroaction ascendante : — inclure la rétroaction aux gestionnaires se trouvant à deux niveaux au-dessous du SM. PROPOSÉE • Mettre en place un processus de rétroaction à plusieurs éléments allant jusqu'aux EX moins 3.	Activité continue Activité continue Activité continue S'applique à 1997-1998 Terminé 50 % en 1997-1998 50 % en 1998-1999

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

Ressources naturelles Canada (RNCan)	ENTREPRISE • Mettre en oeuvre une politique sur la rétroaction en matière de rendement. • Orienter la gestion et l'évaluation du rendement selon l'approche de planification exposée dans le plan d'activités du ministère pour 1996 à 1999. • Amorcer le troisième processus de rétroaction ascendante. • Examiner d'autres formes de rétroaction, dont la rétroaction à 360°. PROPOSÉE • Établir des paramètres généraux pour l'élaboration d'accords particuliers sur l'obligation de rendre compte : — veiller ainsi à ce que tous les gestionnaires mettent en oeuvre le plan d'action du ministère sur La Relève dans le contexte d'un accord où leurs responsabilités sont mises en relief. • S'assurer que les surveillants préparent un plan d'action tenant compte de la rétroaction qu'ils reçoivent de leurs employés. • Faire un examen périodique des efforts déployés à tous les niveaux de gestion pour mettre les priorités en oeuvre. • Communiquer et expliquer le plan d'action à tous les gestionnaires et employés. • Allouer plus de souplesse pour la gestion du rendement appliquée aux équipes une fois la Norme générale de classification mise en oeuvre.	1997-1998 1996-1999 (plan) 1996-1997 1997-1998 1997-1998
Revenu Canada (RC)	ENTREPRISE • Tenir les gestionnaires responsables du perfectionnement des employés au moyen de l'attribution de responsabilités ministérielles établies dans le contexte du processus d'évaluation du rendement.	Activité continue
Santé Canada (SCan)	ENTREPRISE • Établir un comité d'examen de l'organisation. • Mettre sur pied un sous-comité du Comité exécutif ministériel sur les ressources humaines. • Examiner la planification de la formation et de la carrière des EX de niveau inférieur et autres postes équivalents (comités établis au niveau des directions générales).	Activité continue Activité continue Activité continue
Solliciteur général Canada (SGC)	ENTREPRISE • Faire des cadres supérieurs les « champions » des quatre principaux domaines du plan des ressources humaines. PROPOSÉE • Établir des indicateurs de rendement pour chaque activité et centre de responsabilité et choisir une date cible de mise en oeuvre. • Engager des évaluateurs de l'extérieur ayant de l'expérience en gestion des ressources humaines pour faire l'évaluation, laquelle sera incluse dans le plan d'examen de gestion annuel du ministère.	Activité continue 1997-1998 1997-1998

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

Statistique Canada (SC)	ENTREPRISE • *Gérer l'arrivée des nouveaux employés à partir du centre (Comité de recrutement et de développement professionnel).* • *Fonder un institut de formation interne :* — *utiliser des instructeurs à temps plein (spécialistes des agences en affectations temporaires de deux à trois ans) de même que des instructeurs invités pour accomplir certaines tâches de formation en plus de leur travail ordinaire.* • Faire une entrevue annuelle au sujet du rendement. • *Tenir à tous les deux ans une discussion non hiérarchique sur l'avancement de la carrière.* • *Faire un sondage d'opinion auprès des employés.* • Voir à l'équité en matière d'emploi grâce à un comité de cadres supérieurs dont le leadership est confié à un directeur de haut niveau. • Produire un rapport biennal sur le programme : — tous les deux ans, les divisions doivent préparer un rapport concernant le programme à l'intention du statisticien en chef. • Surveiller l'emploi des deux langues officielles et évaluer les progrès au moyen d'un sondage d'opinion auprès des employés. • *Voir au développement des ressources humaines :* — *plus de la moitié des gestionnaires participent au développement des ressources humaines et assument un rôle et des responsabilités précises; en outre tous les membres de la haute direction font partie d'au moins un comité;* — *les membres des comités changent régulièrement;* — *chaque comité associé aux ressources humaines remet, tous les trois mois, un rapport à un comité supérieur chargé du DRH.*	Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue Activité continue
Transports Canada (TC)	ENTREPRISE • Circonscrire les questions de gestion des ressources humaines au moyen du rapport d'évaluation et des plans d'activités. PROPOSÉE • Établir un ensemble d'indicateurs de rendement. • Remanier le système d'évaluation du rendement.	Novembre 1997 Novembre 1997

11. Évaluation du rendement et obligation de rendre compte

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	ENTREPRISE • Établir un cadre de direction des ressources humaines (RH). • Adopter le document « Bilan social » comme moyen de surveillance. • Examiner régulièrement les tendances (comités de gestion). • Établir un système de gestion du rendement pour tous les groupes et niveaux. • Examiner le rendement des EX (comité exécutif des RH). PROPOSÉE • Établir les critères de réussite après avoir consulté les employés. • Évaluer les progrès relatifs à La Relève au moyen du document « Bilan social ». • Incorporer le cadre de responsabilité à l'égard de la gestion des ressources humaines aux accords de gestion des chefs de direction générale. • Instaurer un processus de rétroaction à 360º pour le sous-ministre, les sous-ministres adjoints/chefs de la Direction et directeurs généraux. • Instaurer un processus de rétroaction ascendante pour tous les autres cadres, gestionnaires et surveillants. • Compléter le plan d'action ministériel avec les plans des directions générales et les activités régionales particulières. • Intégrer La Relève aux questions de gestion dont s'occupent les directions générales. • Surveiller la mise en oeuvre du plan d'action et faire rapport aux comités exécutifs chargés des ressources humaines (groupe d'action La Relève). • Affecter un cadre à la coordination générale de La Relève et lui accorder le soutien de la Direction générale des ressources humaines.	Terminé Terminé 1 an 1 an 2 à 3 ans 2 à 3 ans Juin 1997 1 an Activité continue 2 à 3 mois

12. Autres

Remarque : *L'italique sert à désigner les mesures considérées comme exemplaires.*
Le caractère gras fait ressortir les mesures communes ou de portée pangouvernementale.

MINISTÈRE	MESURE	CALENDRIER/ ÉTAT D'AVANCEMENT
Affaires étrangères et Commerce international	ENTREPRISE • Participer au Groupe de travail sur le milieu de travail de demain.	
Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC)	ENTREPRISE • **Travailler en étroite collaboration avec d'autres ministères pour étendre horizontalement l'approche d'ensemble des resources humaines (RH).** PROPOSÉE • Examiner la possibilité de déléguer des responsabilités en matière de RH à des niveaux inférieurs. • Examiner la nécessité pour les organismes actuels de jouir de plus de souplesse et d'obtenir plus de pouvoirs ainsi que leurs demandes en ce sens.	Activité continue Jusqu'à l'an prochain Jusqu'à l'an prochain
Anciens Combattants Canada (ACC)	ENTREPRISE • ***Partager les systèmes de ressources humaines avec l'Î.-P.-É ou les partenaires dans le domaine des services.*** • **Agir à titre de ministère responsable du partenariat Canada — Î.-P.-É. sur l'économie du savoir.**	Mars 1998
Bureau du Conseil privé (BCP)	ENTREPRISE • Appuyer la participation du personnel aux consultations sur le milieu de travail de demain.	Terminé
Bureau fédéral de développement régional (Québec) (BFDRQ)	ENTREPRISE • Adopter une approche fondée sur quatre profils de compétences convenant aux gestionnaires, aux conseillers et au personnel administratif. • Établir un partenariat en gestion des ressources humaines. • Établir des partenariats avec d'autres ministères fédéraux et institutions financières permettant au ministère d'accorder un soutien vital aux petites et moyennes entreprises.	Activité continue
Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat (SCT)	PROPOSÉE • Participer au Groupe de travail sur le milieu de travail de demain afin de déterminer quelles mesures le SCT peut prendre à l'égard du personnel de soutien et du personnel administratif de premier niveau.	

12. Autres

Défense nationale (DN)	ENTREPRISE • Élaborer une stratégie visant à faire passer les employés de soutien à d'autres catégories.	Activité continue
Environnement Canada (EC)	ENTREPRISE • *Établir des partenariats à l'intérieur et à l'extérieur du ministère afin d'améliorer les pratiques de gestion des ressources humaines*.	1997-1998
Industrie Canada (IC)	PROPOSÉE • ***Établir des partenariats avec d'autres ministères offrant des services aux entreprises (BFDRQ, Agence de promotion économique du Canada atlantique, Diversification de l'économie de l'Ouest) pour favoriser la mobilité.***	1997-1998
Justice Canada, Ministère de la (Jus)	ENTREPRISE • Étudier la faisabilité d'un système fondé sur les compétences pour les avocats et les gestionnaires.	
Patrimoine canadien, Ministère du	ENTREPRISE • Participer au Groupe de travail sur le milieu de travail de demain.	
Revenu Canada (RC)	ENTREPRISE • Travailler en partenariat : — participation active au Milieu de travail de demain; — participation avec Santé Canada et DRHC à l'initiative concernant les Noirs et les Autochtones; — participation de la région du Québec au Comité de participation des anglophones; — participation de la région du Québec à un programme interministériel d'échange de cadres supérieurs afin d'élargir l'expérience des EX, EX moins 1 et EX moins 2; — collaboration avec l'Assemblée des chefs du Manitoba afin de résoudre les préoccupations de la collectivité autochtone. • Examiner la classification, la dotation et le recrutement, les programmes spéciaux, le perfectionnement des employés, la formation et l'apprentissage du groupe de la Haute direction (six groupes de travail dirigés par des SMA). • Être membre du Comité consultatif interministériel sur le milieu de travail de demain (a dirigé les séances de consultation de Montréal). • Participer à deux groupes de travail du Comité consultatif et contribuer financièrement à la stratégie de communication.	Activité continue Septembre 1997 Activité continue
Santé Canada (SCan)	ENTREPRISE • Tenir des discussions informelles (sous-ministre, cadres supérieurs et employés), entre autres au sujet des aspirations professionnelles. • Participer activement à l'initiative de sciences et technologie : — des gestionnaires dirigent divers groupes de travail tels que classification et compression.	Activité continue Activité continue

12. Autres

Transports Canada (TC)	ENTREPRISE • Rédiger des énoncés de fonctions normalisés afin de soutenir l'instauration de la gestion fondée sur les compétences. • Ouvrir des centres et des centres d'affaires du ministère. • Examiner si les activités du ministère sont compatibles avec le rapport du comité de projet.	Mars 1999 Terminé
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)	ENTREPRISE • Participer activement à l'initiative sur le milieu de travail de demain.	

Annexe 2 : Porte-parole et personnes-ressources des ministères concernant La Relève

Affaires étrangères et Commerce international
Porte-parole :
Pierre Gosselin
Directeur général, Perfectionnement des ressources humaines
pierre.gosselin@extott10.x400.gc.ca
(613) 992-3546
(613) 944-2411 (téléc.)

Personne-ressource :
Armande Audet
Directrice adjointe, Politique des ressources humaines
armande.audet@extott10.x400.gc.ca
(613) 996-6303
(613) 992-3492 (téléc.)

Affaires indiennes et du Nord Canada
Porte-parole :
Brent DiBartolo
Sous-ministre adjoint, Services ministériels
dibartolob@inac.gc.ca
(819) 997-0020
(819) 953-4094 (téléc.)

Personnes-ressources :
Zaiga Bradley
Chef, Planification des ressources humaines et systèmes
(819) 994-7428
(819) 994-7427 (téléc.)

Bernard Gagné
Directeur, Ressources humaines
Région du Québec
(418) 648-7391
(418) 648-5868 (téléc.)

Patrick O'Reilly
Directeur, Ressources humaines
Région de l'Alberta
(403) 495-2896
(403) 495-2767 (téléc.)

Gérald Leblanc
Directeur, Ressources humaines
Région de l'Atlantique
(902) 661-6270
(902) 661-6240 (téléc.)

Anna Marino
Directrice, Ressources humaines
Région de la Colombie-Britannique
(604) 666-5211
(604) 666-5201 (téléc.)

Agence canadienne de développement international
Porte-parole :
Nicole Charette
Vice-présidente, Personnel, administration et gestion centrale
nicole_charette@acdi_cida.gc.ca
(819) 953-7808
(819) 953-6212 (téléc.)

Personnes-ressources :
Linda Landry
Directrice générale, Ressources humaines
(819) 994-4392

Sheilagh McFadyen
Conseillère en renouveau et en efficacité organisationnelle
(819) 994-4402

Agence de promotion économique du Canada atlantique
Porte-parole et personne-ressource :
Gérald Leblanc
Directeur général, Ressources humaines
gleblanc@acoa.ca
(506) 851-2141
(506) 851-6456 (téléc.)

Agriculture et Agroalimentaire Canada
Porte-parole :
Brian Morrissey
Sous-ministre adjoint, Recherche
morrisseyb@em.agr.ca
(613) 759-7794
(613) 759-7772 (téléc.)

Personne-ressource :
Ab Ettinger
Direction générale des ressources humaines
(613) 759-1174
(613) 759-7471 (téléc.)

Anciens Combattants Canada
Porte-parole :
Brian Ferguson
Sous-ministre adjoint, Services ministériels
Courrier électronique sur X400
(902) 566-8047
(902) 566-8521 (téléc.)

Personne-ressource :
Wayne Cunneyworth
Coordonnateur, *La Relève*
Courrier électronique sur X400
(902) 368-0000
(902) 566-8781 (téléc.)

Bureau du Conseil privé
Porte-parole :
Jack Stagg
Secrétaire adjoint
Politique du développement économique et régional
jstagg@pco.gc.ca
(613) 957-5368
(613) 941-9420 (téléc.)

Personne-ressource :
Bill Fleury
Directeur, Division des ressources humaines
wfleury@pco.gc.ca
(613) 952-4802
(613) 957-5700 (téléc.)

Bureau fédéral de développement régional (Québec)
Porte-parole et personne-ressource :
Pierre Bordeleau
Directeur général, Ressources humaines, finances et administration
bordepi0@bfdrq-fordq.gc.ca
(514) 283-4565
(514) 283-4702 (téléc.)

Centre canadien de gestion
Porte-parole :
Carole Jolicoeur
Directrice générale, Services ministériels
carolej@ccmd-ccg.gc.ca
(613) 947-9338
(613) 947-3668 (téléc.)

Citoyenneté et Immigration Canada
Porte-parole :
Greg Fyffe
Sous-ministre adjoint, Politique
Greg.Fyffe@9530ASB.CINA.CIC.X400.GC.CA
(613) 954-5335
(613) 957-3196 (téléc.)

Personnes-ressources :
Peggi McNeil
Coordonnatrice, *La Relève*
(613) 946-1836
(613) 957-3196 (téléc.)

Lilly Yee
(Colombie-Britannique, Prairies et Territoires du N.-O.)
(604) 666-2643

Lorraine Frigon
Directrice des ressources humaines
(Régions du Québec et de l'Atlantique)
(514) 496-1493

Commission de la fonction publique du Canada
Porte-parole :
Jean Bélanger
Directeur général, Direction de la gestion des ressources humaines
jean.belanger@ms.psc.csp.x400.gc.ca
(613) 992-1225
(613) 995-3795 (téléc.)

Robert Bourgeois
Directeur exécutif, Programmes des cadres de la direction
Direction générale des programmes de dotation
Courrier électronique sur X400
(613) 995-2128
(613) 992-0407 (téléc.)

Personne-ressource :
Suzanne Charbonneau
(613) 995-8234

Conseil du Trésor du Canada, Secrétariat
Porte-parole :
Joy Kane
Sous-ministre adjointe, Services ministériels
kane.joy@fin.gc.ca
(613) 995-8487
(613) 947-3643 (téléc.)

Personnes-ressources :
Hélène Charlebois
Gestionnaire, Programmes aux employés, planification et développement organisationnel
(613) 992-7118
(613) 947-1423 (téléc.)

Madeleine Azzie
Agent principal, Planification, développement organisationnel et gestion du rendement
(613) 947-4318
(613) 947-1423 (téléc.)

Défense nationale
Porte-parole :
Monique Boudrias
Sous-ministre adjointe associée, Personnel
(613) 992-7443
(613) 995-4519 (téléc.)

Personne-ressource :
Terry Lucier
(613) 992-5833

Développement des ressources humaines Canada
Porte-parole :
Monique Plante
Sous-ministre adjointe, Ressources humaines
Courrier électronique sur X400
(819) 953-0604
(819) 997-0699 (téléc.)

Norine Smith
Sous-ministre adjointe, Assurance
Courrier électronique sur X400
(819) 994-1600
(819) 953-5801 (téléc.)

Personnes-ressources :
Andrée Verville
Directrice générale, Apprentissage et perfectionnement
Direction générale des ressources humaines
(819) 994-2329
(819) 953-1221 (téléc.)

Susan Pettis
Directrice, Services au groupe de la direction
Direction générale des ressources humaines
(819) 953-1263
(819) 997-6687 (téléc.)

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Porte-parole et personne-ressource :
Tim Earle
Directeur, Ressources humaines
Courrier électronique sur X400
(403) 495-3194
(403) 495-6876 (téléc.)

Environnement Canada
Porte-parole :
Robert Slater
Sous-ministre adjoint principal
robert.slater@ec.gc.ca
(819) 994-5550
(819) 953-6897 (téléc.)

Porte-parole et personne-ressource :
Ginette Cloutier
Directrice générale des ressources humaines
ginette.cloutier@ec.gc.ca
(819) 997-1847
(819) 953-2757 (téléc.)

Finances Canada, Ministère des
Porte-parole :
Joy Kane
Sous-ministre adjointe, Services ministériels
kane.joy@fin.gc.ca
(613) 995-8487
(613) 947-3643 (téléc.)

Personnes-ressources :
Hélène Charlebois
Gestionnaire, Programmes aux employés, planification et développement organisationnel
(613) 992-7118
(613) 947-3643 (téléc.)

Madeleine Azzie
Agent principal, Planification, développement organisationnel et gestion du rendement
(613) 947-4318
(613) 947-3643 (téléc.)

Industrie Canada
Porte-parole :
Michelle Comeau
Sous-ministre adjointe, Secteur des opérations
comeau.michelle@gc.ca
(613) 954-3405
(613) 954-4883 (téléc.)

Personne-ressource :
Line Noreau
(613) 957-1029
(613) 941-4161

Justice Canada, Ministère de la
Porte-parole :
Fiona Spencer
Directrice générale, Direction des ressources humaines
fiona.spencer@justice.X400.gc.ca
(613) 941-1885
(613) 954-3000 (téléc.)

Personne-ressource :
Zina Glinfki
(613) 941-1890

Patrimoine canadien
Porte-parole et personne-ressource :
Jacques M. Pelletier
Directeur général des ressources humaines
jacques_pelletier@phc.gc.ca
(819) 997-1956
(819) 953-0184 (téléc.)

Pêches et Océans
Porte-parole :
Sous-ministre adjoint, Services ministériels
(613) 993-0868
(613) 990-3604 (téléc.)

Personne-ressource :
François Marion
Directeur, Planification et perfectionnement des ressources humaines
(613) 990-0013

Ressources naturelles Canada
Porte-parole :
Michael Cleland
Sous-ministre adjoint, Secteur de l'énergie
mcleland@nrcan.gc.ca
(613) 996-7848
(613) 992-1405 (téléc.)

Personne-ressource :
Brenda Hayes
(613) 995-7081
(613) 947-0914 (téléc.)

Revenu Canada
Porte-parole :
William Crandall
Sous-ministre délégué
Courrier électronique sur X400B
(613) 957-3688
(613) 952-1547 (téléc.)

Danielle Vincent
Sous-ministre adjointe, Région du Québec
Courrier électronique sur X400B
(514) 496-4580
(514) 283-2340 (téléc.)

Personnes-ressources :
Sandra Hitchinson
Directeur, Programmes pour les cadres de direction
Courrier électronique sur X400B
(613) 957-7623
(613) 941-5132 (téléc.)

Lucille Hatcher
Agent de ressourcement des EX
Programmes pour les cadres de direction
Courrier électronique sur X400B
(613) 957-7445
(613) 941-5132

Santé Canada
Porte-parole :
Robert Lafleur
Sous-ministre adjoint principal, Direction générale
des services de gestion
robert_lafleur@inet.hwc.ca
(613) 952-3984
(613) 957-4706 (téléc.)

Personne-ressource :
Lucille Marleau
Gestionnaire de projets
lucille_marleau@inet.hwc.ca
(613) 941-8313
(613) 941-1814 (téléc.)

Solliciteur général Canada
Porte-parole et personne-ressource :
Eva Plunkett
Directrice générale, Services ministériels
plunkee@sgc.gc.ca
(613) 990-2615
(613) 990-8297 (téléc.)

Statistique Canada
Porte-parole :
Pat McLaughlin
Directeur général, Ressources humaines
mclapat@statcan.ca
(613) 951-9955
(613) 951-4461 (téléc.)

Personne-ressource :
Eve Simpson
(613) 951-1049

Transports Canada
Porte-parole :
Micheline Desjardins
Sous-ministre adjointe, Services généraux
desjarm@tc.gc.ca
(613) 991-6565
(613) 991-0426 (téléc.)

Suzanne Tining
Directrice générale, Région du Québec
tinings@tc.gc.ca
(514) 283-0084
(514) 283-4661 (téléc.)

Personne-ressource :
Lynne Loken
(613) 998-6471

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Porte-parole :
Warren H. Maidens
Directeur général
Courrier électronique sur X400
(613) 956-4171
(613) 956-5549 (téléc.)

Personne-ressource :
Yvonne Helwig
(613) 956-9055
Courrier électronique sur X400