Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
Public Works and Government Services Canada

Canada

Respect ◆ Intégrité ◆ Excellence ◆ Leadership

Au service du GOUVERNEMENT, au service des CANADIENS.

Rapport sur l'initiative Objectif 2020

Bureau de la traduction

Le 12 novembre 2013
Division de la planification stratégique
et de la responsabilisation

www.tpsgc-pwgsc.gc.ca

Table des matières

Message des co-champions **2**
Objectif 2020 au Bureau de la traduction **3**
Séances de consultation **4**
Points saillants des séances **5**
Calendrier et prochaines étapes **8**
Remerciements **9**
Annexe **10**

Message des co-champions

Le 7 juin dernier, le greffier du Conseil privé a lancé l'initiative Objectif 2020, qui vise à mettre en évidence les changements que l'ensemble de la fonction publique peut apporter pour que la population canadienne bénéficie du gouvernement qu'elle mérite en 2020.

C'est avec grand plaisir que nous participons à cette importante initiative à titre de co-champions, et nous sommes fiers de constater que les employés du Bureau de la traduction ont leur avenir à cœur. Avec l'appui des co-champions d'Objectif 2020 de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), Mme Nancy Chahwan et M. John McBain, ainsi qu'à votre participation des dernières semaines, nous avons engagé de nombreux dialogues au sujet de la capacité de notre organisation et de la vision globale de la fonction publique de l'avenir. Les commentaires que vous avez émis lors de ces discussions ont été consignés et transmis au Ministère, qui, à son tour, a soumis au greffier un rapport sommaire pour l'ensemble des directions générales. En 2014, le greffier mettra en œuvre un plan d'action pangouvernemental qui tiendra compte de toutes les idées et suggestions données par l'ensemble des ministères et des organismes fédéraux.

Lancement d'Objectif 2020

« Je vous encourage tous et toutes à participer, à faire connaître vos idées et à contribuer à façonner un plan d'action concret qui nous aidera à faire avancer la vision Objectif 2020. Ensemble, nous saurons trouver de nouvelles façons de perpétuer la tradition d'excellence qui caractérise la fonction publique du Canada. »
– Wayne Wouters, greffier du Conseil privé

Le présent rapport fait état des efforts déployés au Bureau de la traduction dans le cadre d'Objectif 2020. Nous vous sommes grandement reconnaissants de votre participation; vous pouvez être fiers de votre contribution à cette grande initiative.

Sylvain Dufour
Co-champion, Objectif 2020
Bureau de la traduction

Nicolas Claveau
Co-champion, Objectif 2020
Bureau de la traduction

Objectif 2020 au Bureau de la traduction

Depuis le lancement d'Objectif 2020 en juin 2013, le Bureau de la traduction a déployé de grands efforts pour apporter sa contribution à l'initiative. En effet, le Comité de la haute direction a approuvé une stratégie d'engagement pour le Bureau, stratégie comprenant de nombreuses activités de mobilisation, comme des séances de consultation et des discussions par l'intermédiaire de médias sociaux tels que GCconnex et Twitter. Des technologies comme la vidéoconférence ont aussi été mises à profit afin de s'assurer que l'ensemble de l'organisation a été en mesure d'apporter sa contribution.

En outre, la présidente-directrice générale (PDG) a publié plusieurs billets sur Objectif 2020, entre autres dans le Blogue de la haute direction et dans les bulletins *à la carte* et *TPSGC dans le coup*. Elle a également créé une vidéo sur l'initiative qui a été publiée sur son blogue dans le cadre de la Journée mondiale de la traduction, et elle a animé une discussion informelle portant sur les enjeux liés aux langues officielles organisée par le Conseil du réseau des champions des langues officielles à laquelle ont participé plus de 200 personnes.

Capsule-témoin sur Objectif 2020

« Fiers fonctionnaires en 2013, notre souhait est que, d'ici 2020, la fonction publique soit un chef de file en matière d'emploi qui offre un milieu de travail moderne et des conditions flexibles, et qui met l'accent sur le perfectionnement professionnel de ses employés, et nous ferons tout en notre pouvoir pour le réaliser. » – NeXus, le réseau professionnel et social dirigé par la relève du Bureau de la traduction.

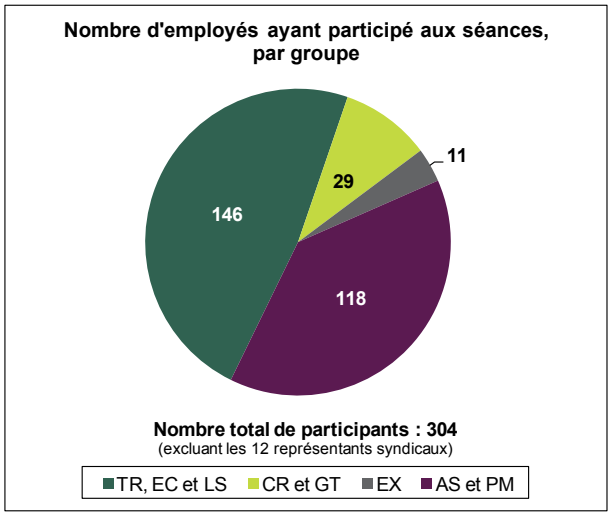
Septembre 2013

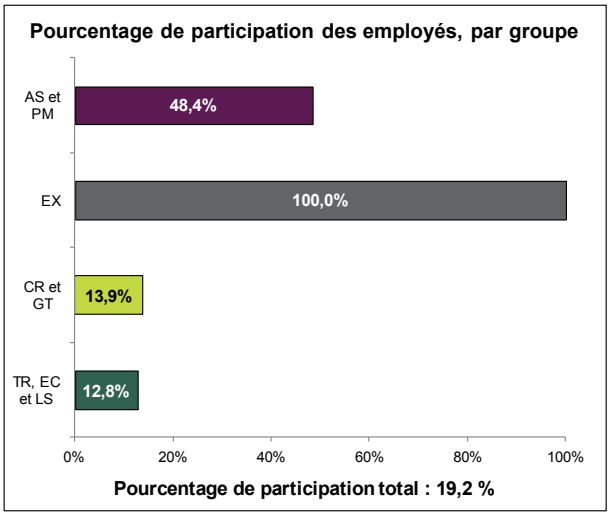
De plus, de nombreux outils et documents d'information ont été élaborés pour appuyer les organisateurs des diverses activités de mobilisation dans le cadre de l'initiative, comme des listes de vérification et des rapports d'étape. D'ailleurs, une des grandes réussites du Bureau est la publication du Lexique sur Objectif 2020, qui propose à l'ensemble des fonctionnaires fédéraux une terminologie commune en français et en anglais sur Objectif 2020, afin de faciliter la communication entre le gouvernement du Canada et la population

canadienne. Il contient 118 entrées représentant les termes les plus utilisés dans le contexte de cette initiative pangouvernementale. Par ailleurs, les employés du Bureau ont eu l'occasion de participer à la création d'une capsule-témoin sur Objectif 2020, laquelle a renfermé les diverses visions des fonctionnaires de l'allure du gouvernement en 2020. Le Bureau de la traduction a aussi contribué à la deuxième séance vidéo du greffier du Conseil privé sur Objectif 2020, qui a eu lieu en septembre 2013, en offrant ses services de transcription et de traduction dans les deux langues officielles. L'organisation du travail s'est faite de concert avec l'École de la fonction publique du Canada. Enfin, le Bureau a offert des services d'interprétation à l'occasion de deux séances tenues avec le Comité des champions et des présidents des réseaux de personnes handicapées qui portaient sur Objectif 2020.

Séances de consultation

Les séances de consultation organisées au Bureau de la traduction dans le cadre d'Objectif 2020 ont visé la totalité de l'effectif de l'organisation, soit les employés de tous les groupes professionnels. De plus, des technologies telles que la vidéoconférence et la téléconférence ont été utilisées afin que les télétravailleurs et les employés des régions puissent prendre part aux séances. Ces dernières avaient pour but d'engager des discussions et d'obtenir le plus de rétroaction possible de la part des employés au sujet de l'avenir du Bureau, du Ministère et de la fonction publique. Plus précisément, on cherchait à établir les mesures à prendre pour créer un gouvernement de l'avenir qui répond aux attentes de ses employés et qui satisfait les besoins de ses clients. L'ensemble des commentaires recueillis a été envoyé au Ministère, qui s'en est servi pour produire un rapport qui permettra au greffier de mettre en place un plan





d'action pangouvernemental qui sera mis en œuvre en 2014.

Les séances de consultation ont été organisées par de nombreux employés volontaires de l'ensemble du Bureau de la traduction (chefs de service, chefs de division, employés de divers groupes professionnels, réseau des gestionnaires, réseau NeXus, etc.). Ces personnes ont bénéficié de plusieurs documents pour les aider dans le cadre de leur organisation, ainsi que de l'appui soutenu des deux co-champions, d'un rapporteur et d'un technicien en vidéoconférence.

Quant au format, les séances de consultation ont généralement commencé par une introduction donnée par un des co-champions d'Objectif 2020, puis elles ont été animées par les divers volontaires. Chacune des séances a duré environ une heure et demie, et les suggestions données ont toutes été consignées dans des comptes rendus.

Points saillants des séances

Les séances de consultation d'Objectif 2020 au Bureau de la traduction ont constitué des occasions uniques pour que tous les employés définissent les objectifs à atteindre pour la fonction publique de 2020, de même que les mesures à adopter pour y parvenir. Les employés du Bureau ont pu ainsi échanger des idées pour bâtir le Bureau de demain ainsi que la fonction publique dont le Canada a besoin, y compris des idées qui pourront être mises en œuvre dès cette année, l'année prochaine et durant toutes les années subséquentes jusqu'en 2020.

Des centaines d'idées ont été recueillies, toutes aussi brillantes et novatrices les unes que les autres. Les sujets soulevés ont grandement varié, que ce soit la réduction du fardeau administratif dans la fonction publique, l'amélioration de la communication entre la haute direction et les employés, l'utilisation et l'uniformisation d'outils modernes, le bien-être en milieu de travail, les valeurs communes et la permission du télétravail à distance pour les employés.

Les discussions étaient axées sur les quatre grands thèmes suivants :

• un **environnement axé sur l'ouverture et la collaboration**, qui mobilise les citoyens et les partenaires dans l'intérêt public;

• une **approche pangouvernementale** qui améliore la prestation de services et optimise les ressources;

• un **milieu de travail moderne** qui utilise intelligemment les nouvelles technologies pour améliorer le réseautage, l'accès aux données et le service à la clientèle;

• un **effectif compétent**, confiant et très performant, qui adopte de nouvelles méthodes de travail et qui met à contribution la diversité des talents pour répondre aux besoins en évolution du pays.

Les centaines de suggestions et mesures proposées par les participants lors des séances de consultation du Bureau de la traduction ont été acheminées à l'équipe de TPSGC, en vue de la production du plan d'action du greffier du Conseil privé en 2014. Pas moins de 22 rapports détaillés totalisant quelque 200 pages ont été soumis au Ministère. Vous trouverez ci-dessous un aperçu des idées qui ont été le plus souvent proposées lors des séances. Une liste plus exhaustive se trouve en annexe. Prenez note que ces énoncés représentent les idées exprimées par les employés en leur nom personnel et que ces opinions ne reflètent pas nécessairement celles de l'organisation.

THÈME 1 – Environnement axé sur l'ouverture et la collaboration

- Utiliser un réseau sécurisé unique pour l'ensemble du gouvernement du Canada, afin que tous les employés disposent des renseignements de tous les ministères.
- Améliorer l'échange d'information entre les ministères pour ce qui est des employés, afin que ces derniers n'aient pas à fournir les mêmes renseignements personnels chaque fois qu'ils changent de service ou de poste.
- Consulter les personnes concernées avant d'imposer un changement ou de mettre en œuvre une nouvelle mesure afin de bien évaluer les répercussions sur ces personnes.
- Assurer une meilleure collaboration entre les ministères pour ce qui est des systèmes afin que ces derniers soient compatibles entre eux.
- Renforcer la relation entre les fournisseurs de services et les clients, afin que ces derniers soient plus sensibilisés au travail des fournisseurs et connaissent mieux les services qu'ils reçoivent.

THÈME 2 – Approche pangouvernementale

- Simplifier le processus de dotation de façon à ce que les employés puissent changer de poste plus facilement au sein de la fonction publique. Récompenser le potentiel et non seulement les résultats.
- Simplifier la structure hiérarchique du Bureau afin d'accélérer les processus d'approbation et réduire le fardeau administratif.

- Faire en sorte que les ministères soient obligés de faire affaire avec le Bureau de la traduction pour obtenir des services de traduction afin d'assurer la qualité et l'uniformité de la terminologie.
- Utiliser des signatures électroniques pour toutes les approbations nécessaires, afin de réduire la consommation de papier et les délais de traitement.

THÈME 3 – Milieu de travail moderne

- Disposer des technologies les plus récentes et tenir des versions à jour de celles-ci (mémoire de traduction, suite Microsoft Office, etc.).
- Réduire les restrictions relatives à la sécurité pour ainsi donner plus de liberté aux employés par rapport à leur poste de travail (p. ex. blocage des sites Web, installation de logiciels, etc.).
- Utiliser davantage les outils du Web 2.0 (médias sociaux, vidéoprésence, tablettes, etc.).
- Permettre aux employés de faire du télétravail à distance.

- Tenir compte des fonctions des employés avant d'imposer un aménagement de bureaux comme le Milieu de travail 2.0, car certaines fonctions nécessitent plus d'intimité ou un aménagement particulier.

THÈME 4 – Effectif très performant

- Encourager le perfectionnement des employés en leur permettant de suivre des formations de leur choix (non obligatoires) et en leur donnant des occasions de mentorat et de jumelage.
- Accroître les interactions en personne entre les membres de la haute direction et les employés.
- Assurer une communication continue entre la haute gestion et les employés, particulièrement en ce qui concerne les enjeux qui les touchent.
- Améliorer le processus d'évaluation du rendement, tant pour les employés que pour les gestionnaires.

Calendrier et prochaines étapes

Voici les grandes étapes qui ont été franchies et les activités qui seront réalisées au cours des prochains mois dans le cadre d'Objectif 2020.

Bureau de la traduction

- Tenue des séances de consultation et soumission des comptes rendus au Ministère : **d'août à octobre 2013**.
- Diffusion d'un document permettant aux employés d'identifier les mesures prioritaires qui devraient être mises en œuvre au Bureau : **novembre 2013**.
- Production d'un plan d'action propre au Bureau de la traduction : **janvier 2014**.

TPSGC

- Séances de consultation ministérielles : **d'août à septembre 2013**.
- Discussion sur Twitter portant sur Objectif 2020 : **12 septembre 2013**.
- Discussion libre avec le greffier du Conseil privé : **23 septembre 2013**.
- Diffusion du rapport d'étape sur Objectif 2020 : **11 octobre 2013**.
- Diffusion du rapport définitif sur Objectif 2020 : **31 janvier 2014**.

Bureau du greffier

- Publication du plan d'action sur Objectif 2020 : **2014**.

Remerciements

Les co-champions tiennent à remercier tous ceux et celles qui ont contribué à cette importante initiative, que ce soit en ayant organisé une séance de consultation ou en y ayant participé, ou même en ayant pris part à des discussions sur GCconnex et Twitter.

De plus, voici des employés volontaires qui, par leur engagement et leur motivation, ont contribué à la réussite de ce projet au Bureau de la traduction.

Nadia Barrette, adjointe au directeur, Normalisation terminologique

Catherine Boucher, chef de service, service Traduction économique et juridique

Claire Bourassa, gestionnaire, division Services documentaires

Josée Cardinal, chef de division, division Finances et Services gouvernementaux

Éric Charette, gestionnaire, Web et Applications

Alexandre Contreras, agent de planification, Planification stratégique et Responsabilisation

Richard Després, directeur, Communications et Marketing

Jean-Sylvain Dubé, langagier-conseil, Communications et Marketing

Chantale Dubois, chef de service, service TPSGC

Ronald George, technicien en informatique, Gestion des changements, Parlementaires et Interprétation

Josée Grégoire, coordonnatrice de division, division Citoyenneté et Protection civile

Rafael Guzman, agent de planification, Planification stratégique et Responsabilisation

Stéfanie Hamel, agente de projets, Communications et Marketing

Carolina Herrera, terminologue-conseil, division Sciences humaines

Julie Kingsbury, appui aux opérations, Groupe de la traduction scientifique et technique anglaise

Christine Lafrance, chef de division, division Sécurité et Protection civile

Christine Léger, chef de division, division Traduction multilingue et Affaires internationales

David Lowe, chef de division, division Défense nationale

Zala Mabolia, agente de projets, Francophonie, Partenariats et Ententes

Michel Mercier, chef de division, division Délibérations parlementaires

Patricia Ojeda, gestionnaire de projet, Réseaux terminologiques et Coopération multilingue

Marc Olivier, gestionnaire, division Services linguistiques

Roxanne Poitras, appui aux opérations, service ACDI-Industrie

Gilles Roussel, directeur, Direction de la traduction parlementaire et de l'interprétation

Lise Savaria, chef de service, service Environnement et Biologie

Chantal Sirois, appui aux opérations, Groupe de la traduction scientifique et technique anglaise

Rafael Solis, chef de division, division Programmes sociaux et culturels

Ariane St-Pierre, traductrice, service Transports

Annexe

Voici une liste exhaustive des commentaires soulevés lors des séances de consultation menées au Bureau de la traduction, regroupés par thème.

Leadership

- Les employés souhaitent que les membres de la haute direction (directeurs, vice-présidents, PDG) se fassent plus présents sur les lieux de travail, par exemple en allant fréquemment à la rencontre des employés pour échanger avec eux dans un cadre moins officiel. Ainsi, ils feraient preuve de leadership et motiveraient les troupes.
- Si les devises de la fonction publique sont « Des gens au service des gens » et « Un employeur, des milliers de possibilités », il faut que la direction sache mieux parler aux employés et les motiver. Il est difficile d'adopter de telles devises quand le moral est bas en raison, notamment, des réductions budgétaires, des réductions de personnel et des réductions des budgets de déplacement. Il faut communiquer des messages clés rassembleurs et cohérents dans toute la fonction publique.
- Il faut que le greffier du Conseil privé prenne une place plus importante dans la fonction publique et dans la population. Il doit être le défenseur de la fonction publique et promouvoir le savoir-faire de celle-ci.
- L'orientation que prendra le Ministère n'est pas claire. Des précisions doivent être apportées à ce sujet.
- Certains employés sentent qu'ils n'ont pas leur mot à dire dans les décisions et que l'information importante ne leur est pas toujours communiquée.
- Il faudrait éliminer les hiérarchies strictes et traditionnelles de manière à favoriser la collaboration horizontale.

Communication et mobilisation

- Le gouvernement et TPSGC en particulier fonctionnent selon une structure hiérarchique. Les décisions et les orientations ne sont arrêtées qu'au sommet de cette hiérarchie; elles sont ensuite communiquées aux niveaux inférieurs par les voies traditionnelles. Il faut transformer cette culture et adopter des modes ouverts d'échange de l'information et des idées.
- Les messages clés ne parviennent pas toujours aux employés. Il arrive qu'on choisisse ceux qu'on leur communique.
- Nous ne tirons pas pleinement profit des médias sociaux. Par exemple, on ne se sert de Twitter que pour diffuser des messages.

- Il faut améliorer la communication à tous les niveaux, notamment entre le Secteur de la capitale nationale et les régions et entre les régions elles-mêmes.
- Il faut mesurer nos réalisations et mieux les communiquer.
- Le moral est bas en raison des restrictions budgétaires et de l'insécurité d'emploi dans certains secteurs. En règle générale, les activités de renforcement de l'esprit d'équipe permettent d'améliorer le moral des employés ainsi que d'accroître la collaboration et la productivité.
- Les messages doivent être brefs et aller droit au but; autrement, les gens perdent l'intérêt.
- Certains gestionnaires ne discutent pas fréquemment avec leurs employés.

Technologie et médias sociaux

- La vidéoconférence est un véritable problème, surtout depuis la réduction des déplacements. Il faut s'assurer qu'elle fonctionne bien et la rendre accessible, en plus de donner de la formation sur son utilisation.
- Trop souvent, le gouvernement tarde à adopter les nouvelles technologies. Il faut agir plus vite pour arriver à suivre le secteur privé.
- Il faut se débarrasser de WebEx et adopter Skype. C'est une technologie rapide et conviviale qui facilite la collaboration.
- En passant aux logiciels « ouverts » (Linux, par exemple), on pourrait faire des économies considérables.
- TPSGC ne saisit pas l'occasion de se servir de technologies économiques et très en vue (LinkedIn et Twitter) pour promouvoir, en particulier auprès de la population, les initiatives et les possibilités d'emploi du Ministère.
- Il faut utiliser davantage Twitter et exploiter ses possibilités, et non pas s'en servir uniquement pour communiquer des messages.
- Le recours aux signatures numériques ou électroniques est nécessaire pour accélérer le processus d'approbation et pour diminuer la consommation de papier.
- TPSGC doit améliorer la convivialité de son site Web et y faciliter la recherche de l'information.
- L'initiative Milieu de travail 2.0 est vouée à l'échec si on ne met pas en place un réseau wi-fi dans chaque immeuble.
- On restreint, voire on empêche, l'accès à certaines sources d'information utiles, comme YouTube et les blogues.

Modalités de travail souples

- Les employés devraient pouvoir travailler en tout temps et de n'importe quel endroit si les technologies nécessaires leur sont offertes.
- Il faut que la haute direction appuie et encourage avec plus de vigueur le télétravail.

- Ce ne sont pas tous les secteurs qui appuient les horaires comprimés et les congés autofinancés avec étalement du revenu.
- Pourquoi 80 % des emplois sont-ils toujours situés à Ottawa et à Gatineau? Le télétravail devrait permettre aux employés de travailler de n'importe quelle région.
- Il faut offrir à tous les employés l'accès à distance pour qu'ils puissent se connecter au réseau en dehors du lieu de travail.
- Le télétravail est une excellente façon de recruter et de fidéliser des employés de haut calibre dans les régions éloignées.
- Le télétravail peut réduire le nombre de locaux à bureaux nécessaires. Par exemple, il serait possible que deux employés partagent un poste de travail, chacun travaillant de la maison et au bureau en alternance.
- La mise en place d'horaires de travail flexibles (pas d'horaire imposé de 8 h à 16 h, ni de journée de travail de 7,5 heures) pourrait permettre d'augmenter la motivation et la productivité.

Gestion des connaissances

- La continuité de l'information pose problème. Le Bureau perd souvent de l'information précieuse lorsque des employés partent et que personne ne les remplace. Le transfert des connaissances est important.
- La planification de la relève doit être améliorée; il faudrait s'y prendre de trois à quatre ans à l'avance.
- Les entrevues de fin d'emploi devraient être obligatoires.
- Un grand nombre d'employés prendront leur retraite sous peu. Comment le Ministère réagit-il à cette réalité et quelle est la stratégie de maintien du savoir collectif?

Gestion et perfectionnement des employés

- Une gestion adéquate et rigoureuse des congés de maladie est nécessaire.
- Le rendement n'est pas géré de façon uniforme au sein des équipes, des directions générales et des régions, ce qui démoralise les employés (« certaines personnes ne font rien » ou « travaillent beaucoup moins en échange du même salaire »).
- Les gestionnaires ne font rien dans le cas des employés peu performants.
- La gestion des personnes et le leadership devraient compter parmi les compétences de base de tous les gestionnaires.
- Il faudrait que les employés puissent formuler des commentaires au sujet du rendement de leur gestionnaire.
- Il faudrait recourir davantage à la rétroaction tous azimuts.
- On dirait que le rendement n'est pas récompensé ni valorisé.

- Les gestionnaires ne donnent pas de commentaires verbaux aux employés.
- Le processus actuel lié à l'Entente de gestion du rendement de l'employé (EGRE) est inefficace et futile (« exercice sur papier »).
- Les gestionnaires doivent rencontrer les employés de façon périodique; l'EGRE devrait comprendre un engagement obligatoire qui prévoit une rencontre chaque semaine ou aux deux semaines.
- Des évaluations par les pairs devraient faire partie du processus lié à l'EGRE.
- Il peut être difficile de gérer le rendement et de mesurer la productivité à distance (en région).
- Les gestionnaires ont besoin de plus de soutien pour s'occuper des employés peu performants et des conflits de manière ouverte.
- Ce serait bien de créer un outil « Formation à l'écoute » semblable à Carrière à l'écoute pour que les employés soient avisés des cours intéressants et des possibilités d'apprentissage.
- On devrait donner aux employés plus de possibilités de rotation d'emploi et de formation polyvalente.
- Des programmes de perfectionnement professionnel devraient être offerts dans toutes les classifications.