



École de la fonction
publique du Canada

Canada School
of Public Service

Groupe de travail sur le milieu de travail et l'effectif

Recueil d'approches pratiques

Monique Collette

Présidente

Agence de promotion économique du Canada atlantique

Canada

Catalogue n° SC103-40/2009
ISBN 978-1-100-50680-7

Table des matières

PARTIE I - Résumé

Leçons apprises

Groupe de travail sur l'effectif et le milieu de travail	5
Résumé des consultations	

PARTIE II - Recueil

Bilinguisme

Coopération et collaboration visant à répondre aux besoins en formation linguistique	13
Soutien des pairs	14
Échanges et affectations	14
Participation de la direction	15
Mise à profit des autres ressources et programmes	15
Recours aux champions et aux comités ministériels	18
Langue et culture	18
Rôle des employés relativement à la formation linguistique	20

Diversité

Sensibilisation	23
Perfectionnement professionnel et recrutement proactifs	25
Réseaux et comités	29
Engagement de la haute direction	30

Communications

Nouvelle technologie	33
Communications internes	33
Réseaux	35
Perfectionnement professionnel et apprentissage	38

Leadership et renouvellement de la fonction publique

Leadership et renouvellement de la fonction publique	41
--	----

Leçons apprises

Groupe de travail sur l'effectif et le milieu de travail

Résumé des consultations

En août 2008, le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet, M. Kevin Lynch m'a chargée de réaliser seule une étude au nom des sous-ministres afin d'explorer des idées et des approches pratiques dans trois grands domaines qui influent sur notre milieu de travail et sur notre efficacité en tant que fonction publique du Canada. Voici ces domaines : création et promotion d'une fonction publique véritablement bilingue partout au Canada, amélioration de la communication et promotion de la diversité.

Ces concepts ne sont pas nouveaux pour la fonction publique. En fait, divers ministères et organismes ont déjà accompli et continuent d'accomplir beaucoup de travail dans ces domaines. Tout en respectant le cadre stratégique actuel, ils mettent en place des approches pratiques éprouvées qui ont des incidences positives sur le milieu de travail. Cependant, ces pratiques ne sont souvent connues que dans les ministères et les régions où elles sont en usage. Comme j'ai été à même de le constater, les régions et la capitale nationale ne manquent aucunement d'initiative, d'engagement ou de passion. Les fonctionnaires fédéraux de partout au pays mettent à l'essai des approches nouvelles et innovatrices dans ces domaines et dans de nombreux autres.

Lors de seize séances de consultation menées d'un bout à l'autre du pays auprès de 214 fonctionnaires de tous les niveaux qui représentaient 38 ministères et organismes, consultations auxquelles sont venues se greffer de nombreuses discussions avec mes homologues, des employés m'ont parlé avec passion et conviction du genre de fonction publique qu'ils souhaitent et des mesures qu'ils prennent pour créer ce milieu de travail. Ces conversations m'ont amenée à quelques conclusions auxquelles j'ai donné le nom d'enseignements. Ces enseignements constituent la première partie du présent document. Dans la deuxième partie, le Recueil d'approches pratiques, vous trouverez la liste des approches que les participants ont bien voulu me faire connaître. Fait étonnant, la plupart des idées et des approches pratiques vont au-delà des enjeux particuliers de la diversité, du bilinguisme et des communications. Elles sont le reflet de bonnes pratiques de gestion

et mettent en évidence d'importantes démarches entreprises par des dirigeants de tous les niveaux pour créer une fonction publique efficace et productive – une fonction publique qui adhère entièrement aux valeurs du bilinguisme, de la diversité et de la bonne communication. Les descriptions sommaires de ces approches vous amèneront, je l'espère, à vouloir en apprendre davantage sur leur fonctionnement et leurs retombées.

1. Nous adoptons des approches innovatrices

Comme nous le savons tous, les changements de culture ne s'opèrent pas du jour au lendemain. Il faut du temps et un engagement à tous les niveaux, un climat de confiance et de solides preuves que la haute direction appuie la mise à l'essai de nouvelles façons de faire. Par exemple, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDC) a commencé à diffuser des webémissions où des cadres supérieurs et des employés des quatre coins du pays discutent de pratiques exemplaires, échangent des idées et montrent que l'initiative et l'innovation peuvent apporter une contribution significative.

« Pêches et Océans Canada mobilise des champions de l'équité en matière d'emploi de toutes les régions en tenant des miniconférences interactives de trois jours et des rencontres de deux jours avec l'ensemble des gestionnaires chargés du recrutement, afin de stimuler le recrutement chez les quatre groupes désignés pour l'équité en matière d'emploi. »

Nous devons délibérément créer la diversité dans nos ministères et nous devons en faire une valeur fondamentale. De l'avis d'un participant, il nous faut aborder la question de la diversité sous un autre angle – non plus celui de l'obligation et des chiffres, mais plutôt celui de la possibilité de tirer avantage de perspectives différentes. Cette possibilité suppose une responsabilité partagée entre la direction et le personnel. La volonté de changement manifeste que j'ai décelée chez des participants de tous les niveaux et de toutes les régions – des fonctionnaires qui ont une vision et la persévérance voulue pour la concrétiser – montre bien que le processus est déjà bien enclenché.

2. Le leadership représente la clé

Bon nombre des approches examinées lors des consultations ont été mises en place à l'initiative des employés. Cependant, les participants ont été nombreux à reconnaître que, lorsque la haute direction appuie les initiatives de leur ministère, les résultats ne tardent pas, qu'il s'agisse de créer un milieu de travail véritablement bilingue ou d'embaucher et de perfectionner des membres de groupes désignés pour les mesures d'équité en matière d'emploi et, par conséquent, de promouvoir la diversité. Un participant du ministère de la Défense nationale (MDN) a établi la distinction suivante entre leadership et gestion : les gestionnaires font bien les choses, tandis que les leaders font ce qui est bien. Le leadership consiste à influencer le comportement humain.

« Ressources naturelles Canada a introduit le premier wiki de la fonction publique en 2007. Il s'agissait à l'époque d'une initiative destinée à favoriser un changement de culture plutôt qu'une initiative technologique ou une initiative de communications. Les employés disposent désormais d'un moyen plus dynamique de travailler ensemble et d'échanger de l'information. »

Les participants ont reconnu unanimement que le leadership peut se manifester à tous les niveaux de l'organisation. Ils ont souligné la nécessité d'encourager l'initiative et de faire ce qui est bien. La haute direction doit appuyer les nouvelles initiatives qui contribuent à changer la culture – et montrer sa confiance dans le professionnalisme de son personnel. Nous devons encourager et épauler nos employés, leur communiquer des messages clairs et reconnaître le mérite des pratiques constructives.

3. Les gestionnaires comptent

Il n'y a pas que les cadres supérieurs qui dirigent. Les gestionnaires de la fonction publique ont un rôle particulier – en tant qu'intermédiaires entre la haute direction et le personnel de première ligne. Ils contribuent pour beaucoup à notre réussite ou à notre échec. Ils dirigent la mise en œuvre des politiques et des programmes gouvernementaux, ils recrutent la prochaine génération de fonctionnaires, et ils la motivent et l'encadrent. Les gestionnaires constituent aussi le bassin de candidats qui occuperont plus tard les postes de la haute direction. Ils donnent le ton à l'évolution future de la fonction publique.

« Dans le cadre de l'approche qu'elle a adoptée pour améliorer la gestion du rendement, la Communauté nationale des gestionnaires a conçu un atelier d'une journée intitulé *Pratiques de coaching pour gestionnaires*. Des gestionnaires volontaires offrent maintenant cet atelier aux quatre coins du pays. »

4. Les réseaux sont des catalyseurs qui incitent à l'action

Lors des entretiens que j'ai eus un peu partout au pays, j'ai été frappée par le rôle important que jouent les conseils fédéraux dans les régions du Canada. Comme l'illustrent de nombreux exemples, les conseils fédéraux sont des catalyseurs qui amènent les ministères à travailler ensemble pour appuyer le développement de la fonction publique dans les trois domaines qui m'intéressaient et dans de nombreux autres. Ils agissent comme forum de coordination pour faire avancer différents dossiers à l'échelle régionale par l'entremise d'un processus volontaire qui représente les intérêts des participants et met l'accent sur la valeur de la collaboration pour réaliser des buts communs. Ce rôle de facilitation horizontale revêt une importance particulière dans les régions où les ministères n'ont pas à eux seuls la masse critique nécessaire pour mener à bien des initiatives à l'interne. Ce rôle particulier que jouent les conseils fédéraux a été mis en relief au cours de mes travaux. En effet, ils ont appuyé le processus en assurant la sélection des participants dans chaque région.

À l'instar des conseils fédéraux, des groupes tels que la Communauté nationale des gestionnaires, les forums de jeunes, les groupes de futurs leaders et les groupes fonctionnels facilitent l'apprentissage et le perfectionnement conjoints par des moyens qui n'auraient pas pu être mis en œuvre sans leur apport. Dans bien des cas, les conseils fédéraux fournissent l'infrastructure légère dont les ministères ont besoin pour parrainer et appuyer ces réseaux, qui ont des ressources financières limitées.

Ce ne sont pas tous les réseaux qui sont créés de façon officielle. Il y a environ un an et demi, des cadres membres de minorités visibles ont mis sur pied un groupe non officiel afin de se doter d'une tribune pour constituer des réseaux d'entraide et accroître leur représentation dans l'effectif de la direction.

Ce groupe n'a aucune structure officielle, et les activités de réseautage sont coordonnées par des bénévoles.

« Les conseils fédéraux sont des catalyseurs; ils rassemblent dans chaque région les ministères qui n'ont pas la masse critique nécessaire pour lancer à l'interne des initiatives telles que de la formation linguistique, des activités avec les groupes de langues officielles et des mesures ciblées de recrutement de membres des groupes désignés pour les mesures d'équité en matière d'emploi. »

Les réseaux sont des outils clés qui facilitent la communication et l'adoption d'approches pratiques innovatrices. Ils se forment organiquement dans les régions, mais ils représentent un plus grand défi à Ottawa. Il est intéressant de noter que le modèle instauré par les conseils fédéraux inspire maintenant les fonctionnaires de la région de la capitale nationale (RCN) à créer une structure pour chapeauter les réseaux – une structure qui réunit les réseaux et les communautés fonctionnelles de la RCN afin d'étayer leurs efforts de collaboration, de coopération et de mobilisation dans le dossier du renouvellement de la fonction publique.

5. Nous possédons la structure et les outils nécessaires

Pour nous doter d'une fonction publique vraiment bilingue et diversifiée, il n'est pas nécessaire de créer de nouvelles politiques, de nouveaux outils ou de nouveaux programmes. Tout ce dont nous avons besoin existe déjà; les outils et les mécanismes de soutien sont déjà en place. La haute direction et le personnel se servent de ces outils et travaillent en partenariat là où le besoin s'en fait sentir. Nous devons favoriser un environnement où les gestionnaires comprennent que l'édification de la fonction publique fait partie de leurs responsabilités et où ils bénéficient de la latitude et de l'appui voulus pour lancer des initiatives concourant à cet objectif.

Les changements récemment annoncés à la structure de gouvernance des ressources humaines offrent une occasion aux sous-ministres responsables de la gestion des personnes. En profitant de la souplesse qui nous est offerte dans l'exercice de cette responsabilité, nous pouvons tirer parti de l'immense désir de changement et de responsabilité

que j'ai pu constater au cours de mes discussions avec les fonctionnaires.

« Dans le cadre d'un programme offert par Service Canada, les gestionnaires PM-5 à EX-1 de la région du Québec et de la région de l'Ontario qui termineront bientôt leur formation linguistique ou qui maintiennent leur niveau de compétence ont la possibilité de travailler dans l'autre région, au sein d'une équipe de leur secteur d'activité, afin de faire une immersion complète dans leur langue seconde. »

Le Plan d'action 2009-2010 pour le renouvellement de la fonction publique montre qu'il faudra à tout prix obtenir l'engagement des employés à l'égard du renouvellement, solliciter la participation active des administrateurs généraux et des gestionnaires à tous les niveaux et adopter des approches pratiques pour se doter d'effectifs vraiment représentatifs de la diversité canadienne.

6. La diversité ne se limite pas à de simples chiffres

La diversité ne se réduit pas au calcul du nombre d'employés faisant partie de groupes désignés. C'est un moyen de tirer profit de la richesse de perspectives nouvelles et différentes axées sur la représentation générationnelle, sexuelle, géographique, culturelle et ethnique. À chaque séance, les participants ont montré différents liens entre la diversité, les langues officielles et le développement du leadership en général. La nouvelle génération de fonctionnaires voit la diversité non pas comme un problème, mais plutôt comme une réalité de la vie, un reflet du profil démographique changeant de notre pays. Pour ces jeunes employés, l'édification d'une fonction publique forte sur le plan de la diversité et des langues officielles représente une question de perfectionnement, d'appui aux employés et de responsabilité – c'est tout simplement dans la logique des choses. Ils veulent un dialogue ouvert, une possibilité de remettre en question le statu quo et un appui au perfectionnement professionnel. Nous devons créer des possibilités pour les fonctionnaires de raconter leurs récits par des moyens qui peuvent éclairer et influencer les gestionnaires.

Par exemple, dans le contexte de la diversité des populations de Toronto, de Vancouver et de

Montréal, les participants ont souligné la valeur d'un dialogue ouvert et honnête sur la diversité – c'est-à-dire la diversité des points de vue créée par les différences de culture, de sexe, d'expériences et de situation géographique. Bon nombre de ministères encouragent la tenue de ce dialogue. Par exemple, l'Agence canadienne d'inspection des aliments et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ont tous deux créé des conseils et des forums régionaux d'équité en matière d'emploi qui sont présidés par des cadres supérieurs. Ces tribunes permettent aux employés de communiquer leurs points de vue et d'organiser des initiatives à l'appui de l'équité en matière d'emploi et de la diversité. De l'avis de tous les participants, c'est ce genre d'initiative et d'engagement à l'égard du changement de culture qui donne des résultats concrets.

« L'Agence du revenu du Canada avait de la difficulté à attirer des Autochtones possédant des connaissances en comptabilité. Elle a donc mis sur pied un programme de recrutement ciblé qui prévoit un programme d'apprentissage pour les employés autochtones. »

Les communautés de minorités visibles demeurent sous-représentées au sein de la haute direction, mais certains ministères agissent pour remédier à la situation. Les participants ont fait état d'approches adoptées pour le recrutement des Autochtones et des minorités visibles afin de stimuler l'établissement de liens proactifs avec ces communautés, d'approches visant à garantir l'impartialité des décisions dans les processus de sélection, de programmes de formation au leadership et de groupes d'affinités qui offrent un environnement sûr pour l'exploration de défis et de solutions. Par exemple, Justice Canada administre *Regard objectif*, programme conçu par Citoyenneté et Immigration Canada pour mettre au jour et réduire les partis pris dans la dotation. Ce programme est formé de deux composantes. La première, qui est axée sur l'apprentissage, consiste en un cours en ligne de l'École de la fonction publique du Canada qui est offert par l'intermédiaire de Campusdirect pour sensibiliser les gestionnaires à l'existence de partis pris et pour les aider à les reconnaître. La seconde composante est un bassin de personnes dûment formées et disponibles pour siéger à des comités de sélection. Les ministères et les gestionnaires peuvent consulter cette liste, lire les qualifications des membres et les inviter à faire partie d'un comité de sélection pour assurer la représentation de la diversité.

8 - Groupe de travail sur le milieu de travail et l'effectif

7. Il faut donner libre cours à la créativité et à l'innovation

Comme le montrent les approches pratiques, les fonctionnaires de partout au pays prouvent que, lorsqu'ils en ont l'occasion et qu'on leur donne l'appui nécessaire, ils peuvent trouver des moyens créatifs et innovateurs d'obtenir d'excellents résultats dans les domaines du bilinguisme et de la diversité. Un employé de Statistique Canada à Vancouver a raconté comment il avait réussi à développer sa connaissance du français – sa quatrième langue – en se servant de ressources gratuites sur Internet, qui lui ont donné accès à des journaux, à des émissions radio des quatre coins de la planète et à des clubs de langue française où des citoyens du monde entier peuvent se rassembler pour s'exercer à parler français, enrichir leur vocabulaire et améliorer leur prononciation.

« Chez Pêches et Océans Canada, à la Direction de la conservation et de la protection de la région du Pacifique, d'importants changements ont été apportés au processus de recrutement, ce qui a permis d'accroître le niveau d'engagement des employés et de créer un milieu de travail plus positif. »

Pour obtenir des résultats, la clé consiste à fournir un appui, moral ou autre. Il faut permettre aux employés de travailler à de nouveaux projets et de trouver des moyens originaux de faire les choses. Les jeunes fonctionnaires imprègnent la fonction publique d'attentes et de points de vue nouveaux. Ils s'organisent et se motivent eux-mêmes. Ils veulent contribuer, participer activement à la prise de décisions et faire partie des solutions aux défis actuels. Cette curiosité, mêlée à une volonté de remise en question et de changement, crée pour la fonction publique une occasion en or – celle de trouver de nouveaux moyens de s'attaquer à des problèmes de longue date, depuis la formation linguistique jusqu'aux pratiques d'embauche, en passant par les possibilités de formation. Mais cette responsabilité n'est pas l'apanage des seules recrues : les fonctionnaires chevronnés ont eux aussi un rôle important à jouer; ils doivent bien réfléchir aux changements proposés afin de veiller à ce qu'ils produisent des résultats positifs et à ce que leurs effets sur d'autres enjeux interreliés soient pris en compte.

« Un participant d'Ottawa, un jeune fonctionnaire qui tient sur GCPEDIA un carnet Web au sujet du renouvellement de la fonction publique, a offert d'afficher en ligne les résultats du présent groupe de travail afin que tous aient accès aux approches pratiques conçues par ses collègues. »

8. Oui, la nécessité est bel et bien mère de l'invention

Il est certes important d'appuyer et d'encourager les fonctionnaires à faire preuve de créativité et d'innovation, mais il ne faut pas oublier que, bien souvent, cette créativité naît d'un besoin. Les régions ou les ministères qui n'avaient pas les ressources (financières ou humaines) nécessaires pour s'attaquer de la manière traditionnelle à un problème, par exemple celui de la formation linguistique, ont trouvé de nouveaux moyens de le faire, généralement en tissant des liens de collaboration et de coopération, mais aussi en tirant parti d'idées déjà en place ailleurs dans la fonction publique ou dans leur collectivité et en les adaptant à leur propre situation. Chaque région du pays s'est attaquée à des enjeux semblables et a trouvé des solutions correspondant à ses caractéristiques particulières.

« La Gendarmerie royale du Canada (GRC) avait de la difficulté à recruter du personnel bilingue et trouvait que le programme de formation linguistique à temps plein d'un an répondait mal à ses besoins. Le centre de formation de la GRC à Regina a donc mis en place un programme qui permet aux membres d'accéder au niveau B en 13 semaines. »

Tous les ministères adoptent des approches innovatrices pour que leurs employés puissent fournir des services au public dans les deux langues officielles, y compris dans le cadre d'échanges entre régions. À Terre-Neuve-et-Labrador, Parcs Canada a accru le niveau de bilinguisme de ses effectifs en offrant de la formation linguistique intensive à temps partiel à son personnel saisonnier dans les régions rurales. Pour y arriver, il a eu recours à des moniteurs locaux qui avaient subi avec succès une évaluation selon les normes fédérales. Cette mesure s'est révélée relativement économique, puisque Parcs Canada peut former dix personnes localement pour l'équivalent de ce qu'il en coûterait d'envoyer une

seule personne à St. John's pour de la formation linguistique à temps plein.

Les ministères s'occupent aussi des employés futurs. À cet égard, on peut citer le cas de l'Agence du revenu du Canada à l'Île-du-Prince-Édouard, qui fait l'évaluation des connaissances linguistiques de ses stagiaires du programme d'alternance travail-études afin de les encourager à devenir bilingues. Les étudiants qui souhaitent faire carrière dans la fonction publique ont alors la possibilité de perfectionner leur langue seconde en sélectionnant les cours au choix requis lorsqu'ils retournent aux études.

Le Canada a deux langues officielles, mais le profil démographique changeant et la diversité croissante de la société canadienne obligent de nombreux fonctionnaires à employer d'autres langues. Des participants de Toronto et de Vancouver ont parlé des mesures concrètes qu'ils ont prises pour s'adapter à ces changements sociaux. À Vancouver, des employés de Passeport Canada ont parlé d'« arbres linguistiques » permettant d'identifier les employés qui parlent d'autres langues et à qui il serait possible de faire appel en cas de besoin. D'autres participants ont mentionné les efforts déployés par Santé Canada pour recruter du personnel au sein des communautés ethniques. La connaissance d'une langue étrangère représente un atout certain et doit être reconnue et encouragée.

Le bilinguisme passif est un concept auquel adhèrent les participants à canada@150 – avoir le droit de parler et d'être compris dans la langue de son choix tout en sachant que les autres peuvent répondre dans la langue de leur choix.

9. La technologie est une composante essentielle

La technologie en constante évolution procure aux fonctionnaires d'intéressantes possibilités d'établissement de liens. Les jeunes fonctionnaires se servent des médias sociaux sous toutes leurs formes, tels que Facebook, les wikis et Twitter, dans leur vie personnelle. Ils s'attendent à y avoir accès de la même manière au travail, et ils ont découvert des moyens de les intégrer constructivement à leurs fonctions. Le nouveau wiki du gouvernement du Canada, GCPEDIA, qui en est à l'étape de la validation de principe, compte déjà des adeptes convaincus, des communautés de praticiens et des fonctionnaires qui se servent de leurs carnets pour communiquer avec des collègues d'un bout à l'autre du pays au

sujet d'enjeux qui revêtent de l'importance dans leur travail. Ils considèrent cet outil comme une étape pour régler de manière plus systématique des problèmes existant à l'échelle de l'appareil gouvernemental tout entier.

Les approches pratiques renferment de nombreux

« L'équipe canada@150 a montré l'utilité de la technologie dans ses processus opérationnels : les membres ont accompli tous leurs travaux de groupe par l'intermédiaire des médias électroniques. Pour ce groupe, il n'est pas question de revenir en arrière. »

exemples de fonctionnaires qui ont pris les devants à cet égard – on peut citer le cas de plusieurs sous-ministres qui ont recours aux wikis, aux assemblées générales électroniques, aux carnets Web et aux webémissions pour communiquer avec leurs employés.

« À Vancouver, Santé Canada compte à son service un agent de dotation qui travaille avec l'organisme chinois *Success*, qui explique aux gens le processus de dotation fédéral et les aide à créer un curriculum vitae taillé sur mesure pour mieux répondre aux exigences de formation. Santé Canada se sert aussi des marchés de nuit du quartier chinois pour faire du travail d'extension ciblé auprès des immigrants asiatiques, et il offre aussi des services d'extension par l'intermédiaire de stations de radio indiennes. »

10. Les liens personnels sont une ressource sous-utilisée

Ce ne sont pas toutes les communications qui devraient se faire par voie électronique. La communication face à face demeure extrêmement importante. Les sous-ministres entretiennent de plus en plus de rapports avec leur personnel à l'extérieur d'Ottawa, en se rendant dans des bureaux régionaux disséminés partout au pays. Cette façon de faire souligne la puissance des contacts personnels, qui leur permettent d'écouter diverses opinions et d'intégrer de nouvelles idées au processus d'élaboration des politiques, pour que les décisions prises reflètent toutes les réalités qui en influenceront la mise en œuvre. Pour prendre de bonnes décisions, il faut tenir

compte de divers points de vue. Accessoirement, les contacts directs présentent un autre avantage : les sous-ministres peuvent encourager le personnel des régions – un important bassin d'employés talentueux – à envisager une mobilité accrue pour leur perfectionnement professionnel et à mettre à contribution de nouvelles perspectives pour enrichir les politiques en voie d'élaboration.

« En Alberta, le groupe *Franco Allô*, qui est dirigé par un employé de l'Agence du revenu du Canada, envoie un bulletin hebdomadaire à plus de 250 personnes de divers ministères et groupes communautaires francophones pour leur fournir de l'information au sujet de la formation linguistique et des activités communautaires dans la région. »

Il ne suffit pas de nous parler entre nous. D'un océan à l'autre, j'ai entendu parler de nombreux cas d'employés qui tendent la main aux communautés minoritaires, dans le but non seulement de recruter et d'accroître la diversité, mais aussi de fournir de meilleurs services à la population canadienne.

Dans le cadre de la présente étude, j'ai réuni des fonctionnaires pour leur demander de me parler d'approches pratiques innovatrices qui produisent de bons résultats. Les participants qui voyaient devant eux une sous-ministre manifestement à l'écoute ont perçu ce geste comme un signal très positif, et ils ont dit souhaiter que l'expérience soit répétée plus souvent. De mon côté, cette mission pancanadienne a été une expérience d'apprentissage. Pour bien assumer leur leadership, les sous-ministres voudront faire de l'innovation un sujet qui demeure d'actualité dans leur ministère.

En ce qui me concerne, les prochaines étapes consisteront à parler de mon expérience à diverses tribunes, telles que la nouvelle Orientation à l'intention des sous-ministres adjoints, l'École de la fonction publique du Canada, des discussions informelles, le Programme avancé en leadership, le Comité des sous-ministres sur le renouvellement de la fonction publique et le Comité consultatif du premier ministre sur la fonction publique. L'École de la fonction publique du Canada diffusera les conclusions et le recueil. De plus, la possibilité d'utiliser le GCPEDIA comme tribune de discussion est en cours d'exploration.

Cependant, je dois préciser que si ce travail ne sert qu'à produire un rapport, il sera voué au même sort que les excellents travaux et rapports de sous-ministres qui m'ont précédée. C'est là une bonne raison de continuer à parler de ce que nous faisons en exploitant l'ensemble des moyens à notre disposition.

Bilinguisme

Coopération et collaboration visant à répondre aux besoins en formation linguistique

Le Conseil fédéral de la Nouvelle-Écosse (N.-É.) a organisé des cours d'introduction aux langues officielles, qui durent quelques heures chaque semaine. Quatre-vingt-quinze personnes ont pris part à ces cours, organisés à la demande des employés afin d'améliorer et de conserver leur langue seconde. De plus, un certain nombre d'employés provinciaux ont pris part aux cours donnés par le Conseil et, maintenant, le gouvernement néo-écossais a reçu assez de demandes pour entreprendre un programme similaire. Selon l'École de la fonction publique du Canada (EFPC), les cours internes tels que ceux qui sont offerts par le Conseil sont importants parce qu'ils comblent une lacune qu'elle n'est pas en mesure de combler. Il s'agit d'un bon modèle qui devrait être suivi par les ministères. *Personne-ressource : Sadie Sasine, Conseil fédéral de la N.-É.*

Terre-Neuve-et-Labrador (T.-N.-L.) n'est pas une région désignée bilingue, mais le personnel démontre un grand intérêt à devenir bilingue. Comme le commissaire aux langues officielles l'a indiqué, c'est lorsque les gens n'ont pas besoin d'être bilingues qu'ils semblent le plus intéressés à apprendre une langue seconde. En 2006, l'EFPC ne disposait d'aucune capacité à T.-N.-L., ce qui a représenté tant un défi qu'une occasion pour le Conseil fédéral de T.-N.-L. En examinant comment mettre sur pied une formation linguistique répondant à l'intérêt prononcé, les divers ministères de la province ont décidé de s'unir et de mettre en commun leurs ressources financières. Ils ont conclu un partenariat avec l'EFPC pour embaucher un coordonnateur linguistique, qui a élaboré un cours de formation intensive à temps partiel. Maintenant, chaque année, 40 employés suivent la formation offerte. *Personne-ressource : Mark Butler, Conseil fédéral de T.-N.-L.*

À Parcs Canada, pour la région de T.-N.-L., il était impératif d'accroître le niveau de bilinguisme dans les secteurs ruraux. D'autre part, ce fut stimulant, car tous les parcs nationaux doivent offrir leurs services dans les deux langues officielles. Il était trop coûteux d'envoyer les employés intéressés à St. John's suivre une formation à temps plein. Pour tenir compte tant du besoin que de l'intérêt, Parcs Canada T.-N.-L. s'est penché sur le concept élaboré par le Conseil fédéral et a décidé de mettre en œuvre la même approche pour son parc national Terra-Nova. L'organisme a élaboré un répertoire des professeurs de français à proximité du parc et leur a fait passer des tests pour s'assurer

qu'ils répondaient aux normes. Comme Parcs Canada embauche un certain nombre d'employés saisonniers, le programme a été modifié pour qu'ils puissent profiter des avantages et suivre la formation linguistique à temps partiel. Le programme a donc été ouvert à tous les employés et aux autres personnes travaillant au parc. Cela a contribué à améliorer la qualité du service à la clientèle et a eu une incidence positive sur la culture du milieu de travail du parc. De plus, cela a augmenté la mobilité éventuelle des employés du parc, qui ont maintenant des possibilités dans d'autres provinces. Le programme a également été rentable, car une formation intensive à temps partiel pour dix personnes, au parc Terra Nova, entraîne les mêmes coûts que l'envoi d'une personne à St. John's pour une formation à temps plein. Fort de son succès, le programme est maintenant reconnu à titre de formation professionnelle donnée aux employés du parc et est en cours de mise en œuvre à Rocky Harbour, dans le parc national du Gros-Morne. *Personne-ressource : Bill Brake, Parcs Canada, T.-N.-L.*

Au Québec, contrairement aux autres provinces du Canada, les références au bilinguisme correspondent généralement à la capacité des francophones d'avoir l'anglais pour langue seconde. Selon un gestionnaire anglophone du ministère du Patrimoine canadien, deux différents volets de formation linguistique sont offerts : un pour les nouveaux fonctionnaires et un autre pour les personnes plus chevronnées qui ont de la difficulté à accéder à des postes supérieurs en raison de leur niveau de connaissance de la langue seconde.

Le mandat du Réseau d'information des langues secondes interministériel, pour la région du Québec, auprès duquel plusieurs ministères sont représentés, est le suivant :

- échanger les renseignements et les bonnes pratiques liés aux langues officielles;
- créer des partenariats afin de favoriser la mise en commun de projets et d'initiatives interministériels;
- formuler des recommandations à l'intention du Conseil fédéral du Québec – Langues officielles (CFQ-LO) relativement à toute initiative favorisant la mise en œuvre du programme des langues officielles;
- appuyer les initiatives du CFQ-LO, au besoin.

Les membres du Réseau tiennent des rencontres individuelles chaque année et peuvent continuer à échanger de l'information par l'intermédiaire d'un

site Web interne. Le Réseau crée des partenariats avec d'autres groupes pour remplir son mandat. Par exemple, il s'est joint au Réseau des gestionnaires fédéraux du Québec et a organisé une formation d'une demi-journée pour sensibiliser les participants aux obligations de la fonction publique en matière de langues officielles. *Personne-ressource : Marie Chantal Girard, Conseil fédéral du Québec*

Dans le cadre de son plan d'action sur les langues officielles, le Conseil fédéral de l'Alberta s'est joint à d'autres conseils fédéraux de l'Ouest pour mettre sur pied un bulletin bilingue, pour les quatre provinces, intitulé *Coup de pouce*, qui s'occupe de différents sujets. Il a également travaillé avec l'EFPC pour que les cours de français soient amusants en incorporant l'aspect culturel et en travaillant avec les communautés francophones. Un système axé sur des modules est en cours d'élaboration par le Campus Saint-Jean, et les ministères pourront l'adapter pour répondre à leurs besoins. *Personne-ressource : Marcel Préville, Conseil fédéral de l'Alberta*

En Saskatchewan, le Commissariat aux langues officielles (CLO) copréside, avec les communautés francophones et le gouvernement provincial, un comité consultatif des dirigeants sur les langues officielles dont le but est de fusionner les défis et les réussites pour trouver des solutions. Des événements communs sont tenus pour échanger de l'information sur les programmes, à tous les niveaux, et mettre un visage sur la nécessité du bilinguisme. On y échange de l'information sur la formation linguistique et la qualité du service. *Personne-ressource : Jennifer Wessner, CLO, Saskatchewan*

Dans la région de l'Ontario, la langue de travail est l'anglais en majeure partie, et les employés qui ont suivi un profil linguistique n'ont souvent pas la chance de pratiquer leur français oral. C'est pourquoi le Conseil fédéral de l'Ontario a mis sur pied un projet pilote de maintien du français, soutenu tant par le Commissariat aux langues officielles que par l'École de la fonction publique du Canada. Ce projet pilote de dix semaines a permis de tenir des séances animées par des professeurs aux niveaux B et C. Les évaluations ont montré que cette initiative pilote a réussi à aider les employés à maintenir leur niveau et à se sentir plus confiants lorsqu'ils parlent français. Le projet a été élargi pour devenir un programme continu de six cours. Il est maintenant offert à quatre endroits dans le Grand Toronto et des employés de quinze ministères y participent. Cette initiative de la région de l'Ontario a été citée à titre d'excellent

exemple de promotion d'une fonction publique bilingue dans le rapport du CLO présenté au premier ministre en 2008. *Personne-ressource : Joan Woodrow, Conseil fédéral de l'Ontario*

Soutien des pairs

En Nouvelle-Écosse, le ministère des Anciens Combattants (ACC) organise des « Frunch » – un dîner tenu tous les mois, à la même heure et le même jour, pendant lequel les participants parlent français pour pratiquer leur langue seconde. *Personne-ressource : Jocelyne Langlois, ACC*

Le défi est encore plus grand au ministère de la Justice (JUS), car les employés doivent apprendre la terminologie juridique dans les deux langues. Pour relever ce défi, le Ministère (région de la N.-É.) a créé un groupe de pratique du français dont un membre – une fois par mois – propose de réviser un cas. Les participants ont l'occasion de poser des questions sur certains des termes utilisés dans le cas étudié ce mois-là. Les employés bilingues aident les autres relativement à leur langue seconde, ce qui les aide également à enrichir leur langue maternelle (p. ex. particulièrement le français, vu qu'ils travaillent dans un environnement à prédominance anglophone). *Personne-ressource : Kim Duggan, JUS, N.-É.*

Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) a mis en œuvre un système de jumelage grâce auquel des employés bénévoles ayant de solides aptitudes linguistiques sont jumelés à un employé qui souhaite améliorer sa langue seconde. Des activités favorisant la mise en pratique des aptitudes linguistiques sont organisées deux fois par mois pour les participants à cette initiative. *Personne-ressource : Christina Scherf, CIC*

Échanges et affectations

À Service Canada, le besoin de trouver des méthodes novatrices pour encourager et améliorer les aptitudes linguistiques des gestionnaires a mené à la proposition d'un projet d'échange en milieu de travail. Service Canada a un programme qui permet aux gestionnaires de niveau PM 5 à EX 1 des régions du Québec et de l'Ontario, qui ont presque terminé leur formation linguistique ou qui maintiennent leur niveau de compétence pour travailler dans l'autre région, de connaître une pleine immersion dans leur langue seconde, au sein d'une équipe de leur secteur d'activités respectif. Les participants qui profitent de

cette occasion doivent s'engager à consacrer le temps et l'énergie nécessaires pour atteindre leurs objectifs d'apprentissage individuels. *Personne-ressource : Lucie Bergeron, Service Canada*

Le Centre fiscal de Summerside de l'Agence du revenu du Canada (ARC) participe à des échanges avec des employés du Québec qui souhaitent améliorer leur connaissance de l'anglais. Parallèlement, des employés du Centre passent un certain temps à travailler dans un bureau du Québec pour acquérir et maintenir un niveau de connaissance de la langue française. Le Centre est en train de planifier la mise sur pied d'un processus de chef d'équipe bilingue externe. On en fera la promotion auprès des communautés francophones. Les employés fédéraux de l'Île-du-Prince-Édouard (Î.-P.-É.) sont invités à participer à un programme appelé « For the Love of English/Pour l'amour du français ». Il s'agit d'un logiciel compatible avec Windows Vista. Les employés peuvent travailler de façon individuelle et l'installer sur leur ordinateur à la maison. *Personne-ressource : Jocelyn Anderson, ACC*

L'administration centrale d'ACC est située à l'Île-du-Prince-Édouard, ce qui en fait le seul ministère responsable situé à l'extérieur de la région de la capitale nationale. Un directeur d'ACC travaillant à Montréal y a passé un mois afin de mieux comprendre la réalité de la région, et un employé de l'Î.-P.-É. est allé à Montréal pour découvrir le fonctionnement d'un bureau régional et apprendre le français. Ces échanges fructueux ont aidé à réduire le syndrome du « eux » et du « nous ». *Personne-ressource : Nancy Caron, ACC*

Participation de la direction

On entend souvent dire que la haute direction devrait agir à titre de modèle en matière de bilinguisme. Lors de la séance tenue avec les participants de canada@150, nous avons appris qu'à Finances Canada, c'est exactement ce que font les sous-ministres adjoints (SMA). Par exemple, pendant les réunions, les SMA s'adressent aux gens dans leur langue maternelle – que ce soit l'anglais ou le français. Il est donc important que les autres personnes présentes comprennent les deux langues afin de pouvoir suivre les échanges et de ne rien manquer. *Personne-ressource : François Massé, Finances Canada*

Voici un autre exemple du rôle de la haute direction. Lorsqu'un participant a commencé à travailler au

Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), sa directrice lui a demandé de s'occuper de ses dossiers en français – sa langue maternelle – même si elle et les autres hauts fonctionnaires étaient anglophones. De plus, elle s'assure d'aborder en français certains des points à l'ordre du jour, lors des réunions, afin de promouvoir l'inclusivité et d'encourager le bilinguisme. *Personne-ressource : Zoiey Cobb, SCT*

À la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP), les hauts fonctionnaires sont tous anglophones, mais déploient un effort spécial pour parler français lors des réunions. Ils veulent que tous les employés se sentent à l'aise de parler la langue de leur choix. En raison de son mandat précis, cette Commission est particulièrement sensible à l'inclusivité – cela fait partie intégrante de la culture du Ministère. *Personne-ressource : Maciej Karpinski, CCDP*

Au Québec, les gestionnaires du Service correctionnel du Canada (SCC) sont très conscients de l'importance du bilinguisme. En fait, pour s'assurer que les clients reçoivent un service dans la langue de leur choix, on fait des appels-surprises pour « vérifier » si les employés répondent vraiment au public dans sa langue maternelle. Les faits sur le terrain tiennent les gestionnaires au courant de la capacité de leurs employés à respecter leurs obligations en matière de langues officielles. *Personne-ressource : Zoulikha Kouider, SCC*

À l'Agence du Revenu Canada (ARC), afin d'encourager la direction à donner l'exemple, on a mis sur pied un concours dans le cadre duquel les employés votent pour un gestionnaire selon son utilisation des deux langues officielles en milieu de travail. À la fin de la période de vote, le nom du gagnant et du finaliste est annoncé. Non seulement cette initiative favorise-t-elle la réussite, mais elle aide aussi l'organisme à accroître son utilisation des deux langues. *Personne-ressource : Jocelyne Rioux, ARC*

Mise à profit des autres ressources et programmes

À Vancouver, on met fortement l'accent sur la nécessité de reconnaître officiellement les aptitudes linguistiques, dans des langues non officielles, du personnel qui assure le service à la clientèle. Passeport Canada utilise un arbre des langues – une liste du personnel ayant d'autres aptitudes linguistiques avec qui on peut communiquer si un client a besoin de

soutien. Une telle pratique est bonne pour le public, mais également pour le moral du personnel. Le programme de sensibilisation ethnoculturelle de Statistique Canada permet de mener les entrevues dans des langues non officielles. En Colombie-Britannique (C.-B.), les participants de l'Agence du revenu du Canada (ARC) ont indiqué que le bassin des participants au programme d'enseignement coopératif constitue une source incroyable de capacités langagières. L'ARC a eu recours à eux tout au long de leur stage de quatre mois, et un certain nombre a par la suite été embauché; d'ailleurs, ils gravissent plutôt rapidement les échelons vers des postes de haut niveau. L'ARC a également créé une liste informelle de gens qui parlent différentes langues, ce qui a permis d'accroître l'efficacité.

Personne-ressource : Owen James, ARC

Afin de répondre à la demande liée aux postes bilingues, l'École de la fonction publique du Canada et le Conseil fédéral de la Nouvelle-Écosse ont négocié avec l'Université Sainte-Anne pour former du personnel administratif bilingue et créer un programme coopératif. Les diplômés peuvent ensuite être aiguillés vers la fonction publique. À l'ARC, des employés bilingues admissibles au bassin des CR 4 n'ont pas nécessairement été appelés parce qu'ils ne satisfaisaient pas aux exigences des postes. L'ARC a décidé de leur faire subir une évaluation complète et de créer un sous-bassin. Cinq des neuf employés ont depuis été embauchés pour des postes bilingues.

Personne-ressource : Sadie Sasine, Conseil fédéral de la N.-É.

Au bureau du Nouveau Brunswick (N.-B.) de l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA), le personnel a tiré profit d'un programme populaire pour organiser un groupe Toastmasters à l'interne auquel le personnel peut prendre part pour s'habituer à parler devant un groupe dans sa langue seconde.

Personne-ressource : Vilo Pierre Louis, APECA

Le Réseau des jeunes professionnels du Commissariat aux langues officielles (CLO) a tenu un forum en mai 2009 sur la langue de travail des jeunes fonctionnaires qui œuvrent dans le domaine des langues officielles. Les objectifs spécifiques de ce forum consistaient à en apprendre davantage sur les divers défis auxquels font face les institutions en matière de langue de travail et à recenser des solutions éventuelles à ces défis tout en créant, en même temps, un réseau informel de jeunes fonctionnaires de différentes institutions, dans le but d'aider à mettre en œuvre

une stratégie d'intervention pangouvernementale. Le forum s'est également penché sur la façon dont le Réseau pourrait sensibiliser plus efficacement les jeunes fonctionnaires (anglophones et francophones) aux langues officielles en milieu de travail. Les discussions ont porté sur les thèmes de la gestion et des langues officielles en milieu de travail, la culture organisationnelle ainsi que la façon de faire participer tant la minorité que la majorité linguistique. Un certain nombre d'approches pratiques ont été suggérées, notamment la nécessité que les hauts fonctionnaires donnent l'exemple; l'élaboration de séances de formation, d'orientation et de sensibilisation en matière de droits linguistiques, à l'intention des gestionnaires; l'élaboration d'un guide des bonnes pratiques pour les gestionnaires renfermant des conseils sur la façon d'animer une réunion bilingue; et la création d'un réseau d'ambassadeurs de la dualité linguistique dans les ministères.

Personne-ressource : Danielle Muise, CLO

À Citoyenneté et Immigration Canada, on a mis en œuvre une campagne des langues officielles continue qui fait connaître les obligations en vertu de la Loi sur les langues officielles et l'information connexe par divers mécanismes électroniques. Le Ministère a mis à jour la section sur les langues officielles de son site intranet et ajouté un coin des champions des langues officielles pour promouvoir la vision et le rôle des champions. De plus, CIC a mis sur pied un programme d'échange en milieu de travail de six semaines, qui permet aux employés d'améliorer leur connaissance de leur langue seconde (région du Québec). Dans la région du Québec, on a également mis à jour le Système de gestion de qualité des langues officielles, qui informe les employés et les gestionnaires de leurs obligations en matière de langues officielles et offre un forum où faire connaître les pratiques exemplaires.

Personne-ressource : Christina Scherf, CIC

À Transports Canada (TC), au Nouveau Brunswick, un environnement traditionnellement très anglophone, on a lancé un projet pilote grâce auquel le personnel (tant la direction que les exécutants) prend part à un programme de formation linguistique cyclique. Les employés de niveau C vont en formation pendant un mois. Lorsqu'ils reviennent, c'est au tour du groupe de niveau B. Un mentorat boucle le programme. Les employés sont encouragés à pratiquer et à utiliser le français au bureau.

Personne-ressource : Francine Allain ou Nicole Falardeau, TC (N.-B.)

Au Québec, comme ailleurs, les exigences opérationnelles et l'enseignement des langues secondes sont parfois en conflit. À TC, on a permis aux employés de la capitale nationale de continuer à remplir 80 p. 100 de leurs tâches habituelles à partir d'un bureau régional situé au Québec. Cela a donné aux employés l'occasion d'améliorer leur connaissance de leur langue seconde et permis aux gestionnaires de respecter les exigences opérationnelles de leur ministère. *Personne-ressource: François Nicolas Asselin, Industrie Canada*

À l'Île-du-Prince-Édouard, deux ministères concentrent leurs efforts pour atteindre les jeunes de la communauté. À l'ARC, les stagiaires embauchés pendant l'été et les participants au programme d'enseignement coopératif subissent des examens pour évaluer leurs aptitudes linguistiques. Les étudiants intéressés à travailler pour la fonction publique ont donc l'occasion de perfectionner leur langue seconde en suivant les cours à option nécessaires lorsqu'ils retournent aux études. Les étudiants constituent un bon groupe de relève, et cela facilite leur intégration. ACC a fait des présentations dans les écoles secondaires francophones de l'Î.-P.-É qui offrent les programmes coopératifs pour informer les élèves au sujet des exigences linguistiques de la fonction publique. *Personne-ressource: Ainsly Cardinal, ARC, Î. P. É.*

À Terre-Neuve-et-Labrador, l'ARC offre des cours de recyclage linguistique, avec un tuteur, deux fois par semaine. De plus, elle organise des activités de groupe la fin de semaine, notamment des voyages à Saint-Pierre et Miquelon, où le personnel bilingue peut faire une immersion d'une semaine. À l'ARC (région de T.-N.-L.), le niveau de bilinguisme permet d'offrir des services d'extension et de recouvrement bilingues partout au pays. *Personne-ressource: George Worley, ARC, T.-N.-L.*

Une fois qu'on a atteint un niveau de connaissance d'une langue, il peut être difficile de le maintenir. Service Canada a tenté d'aborder ce problème en offrant un cours de recyclage en ligne en français. Les employés entrent en communication avec leurs collègues à l'aide d'un casque d'écoute et d'une cybercaméra. L'écran est séparé et l'un des deux côtés montre le tableau du professeur. À la Commission canadienne des grains, les employés qui ont terminé leur niveau passent une heure par semaine avec un professeur alors qu'à Santé Canada (SC), les employés participent à une formation linguistique en milieu de travail à raison de deux heures par semaine. Bien que

cette approche soit pratique, elle a pour conséquence que la personne doit quitter son bureau – au cours de la deuxième année du programme – alors les employés ont dû s'engager à atteindre un taux de présence de 80 p. 100 en plus de donner un chèque pour montrer leur bonne foi (aucun des chèques n'a jamais été encaissé!). Pour pratiquer le français, les employés de Service Canada et de Santé Canada (SC) participent à des conférences midi. À SC, les discussions portent sur d'autres sujets que le travail – on joue à des jeux tels que Scrabble ou Quelques Arpents de Pièges en français, ce qui permet aux participants de mettre en pratique leur vocabulaire et de converser. De plus, certains employés de SC se rencontrent pendant trois heures le samedi matin (sauf en été) pour les mêmes raisons. L'une des participantes du groupe de travail de SC a établi une relation de mentorat avec un collègue qui peut l'aider à pratiquer et à perfectionner son français. *Personnes-ressources: Pam Fryers, Service Canada; Yolande Le Quéré, Commission canadienne des grains; Roger Foidart, Jasjit Dhillon ou Gale Frame, SC*

Pendant dix ans, l'ARC a offert des séances de maintien de l'acquis linguistique d'une heure par semaine. À mesure que leur intérêt pour le programme s'est précisé, les employés ont indiqué que la terminologie était importante pour leur réussite. En réponse, l'ARC a conçu une version française du jeu Jeopardy inspirée de sa terminologie. *Personne-ressource: Gisele Wonta, ARC*

L'une des directions générales de SC à Ottawa, préoccupée par la mémoire linguistique des cadres moyens, après leurs cours, a mis sur pied un projet pilote; embauché un animateur francophone qui a commencé à rencontrer chaque individu après sa formation; et tenu des séances d'information pendant lesquelles les gestionnaires pouvaient se pratiquer en parlant d'un sujet de leur choix. L'animateur donnait également de la rétroaction aux particuliers sur leur prestation lors des réunions et organisait des activités d'intérêt professionnel. Ce qui a commencé comme un projet pilote est maintenant en place depuis neuf ans. *Personne-ressource: Suzanne Renée Collette, SC*

À Industrie Canada (région du Québec), les besoins en formation linguistique pour l'exercice suivant sont déterminés dès le mois de décembre. Les coûts connexes à la formation sont ensuite inclus dans le budget et les plans d'activités du bureau. Ainsi, d'une certaine façon, les employés participent à l'élaboration du plan d'activités adapté à leurs plans d'apprentissage respectifs. Autre avantage d'une telle

pratique : ceux qui ont besoin d'une formation en langue seconde sont prêts à commencer au début de l'exercice. *Personne-ressource : François Nicolas Asselin, Industrie Canada*

Tous les employés du Centre fiscal de Summerside de l'ARC ont reçu un document laminé comportant des phrases communes, en français, susceptibles de les aider à gérer les appels de clients qui souhaitent converser en français. Cela permet à tout le personnel de saluer le client dans la langue de son choix et de transférer son appel à un employé bilingue, le cas échéant. Tous les employés ont également reçu (au verso du document contenant ces phrases) une liste expliquant comment trouver les caractères français sur leur clavier. *Personne-ressource : Ainsly Cardinal, ARC*

Au Québec, certains ministères organisent des journées spéciales pour encourager les gens à utiliser leur langue seconde. À l'Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec (ADECRQ), les gens qui reçoivent une formation linguistique peuvent également participer aux cours de maintien de l'acquis le midi ou pendant les heures de travail. La méthode fonctionne bien, est relativement peu coûteuse et reçoit un accueil favorable des participants et des gestionnaires. Par ailleurs, l'ADECRQ a organisé une série de miniconférences sur une variété de sujets, dans les deux langues. De plus, cet organisme soutient les employés qui souhaitent faire un stage dans un autre ministère pour améliorer leur connaissance de leur langue seconde. *Personne-ressource : Éric Lebel, ADECRQ*

La Gendarmerie royale du Canada (GRC) a trouvé difficile de recruter des personnes bilingues et s'est rendu compte que le programme linguistique régulier à temps plein, offert toute l'année, ne répondait pas à ses besoins. Elle a donc instauré un programme de perfectionnement plus dynamique. L'école de la GRC de Regina a mis sur pied un nouveau programme, *Au Galop!*, qui permet aux participants de passer du niveau 0 à B en treize semaines. Le programme se fonde sur une approche d'apprentissage des adultes qui rend les agents responsables de leur formation; il peut être suivi à temps plein ou à temps partiel. Le programme accéléré à temps plein de treize semaines comporte de la formation individuelle. Le programme à temps partiel se compose de trois séances à temps partiel et est offert à un maximum de cinq étudiants sur trois ans. Il a été mis à la disposition d'autres ministères fédéraux, du gouvernement provincial et

des communautés minoritaires il y a environ dix ans. Il est utilisé auprès des cadets francophones ainsi que pour la formation des agents autochtones du Nunavut et des Territoires du Nord Ouest (T.N.-O.) avant le début de leur formation de cadet. Bien que le programme ne soit pas qu'une partie de plaisir, il s'est avéré très réussi, rentable et efficace. Dans le cadre de la planification de la relève, les agents de la GRC sont encouragés à devenir bilingues dès le début de leur carrière. La GRC est également consciente de la nécessité d'aider les membres francophones à s'intégrer à la culture de la Saskatchewan, un élément essentiel pour assurer le maintien en poste des employés et favoriser l'établissement de liens avec les communautés qu'ils desservent. *Personne-ressource : Loretta Beaudet, GRC, Regina*

Recours aux champions et aux comités ministériels

Depuis quatre ans, le Conseil fédéral du Nouveau-Brunswick, par l'intermédiaire de son comité des langues officielles, organise une semaine des langues officielles, qui connaît un franc succès. Pendant la semaine, on tient diverses activités, dont un atelier où les employés du secteur public peuvent se familiariser avec l'article 7 de la Loi sur les langues officielles (p. ex. l'offre active). On a également remarqué que les membres du Conseil fédéral du N.-B. dont la langue maternelle est l'anglais déploient un effort conscient pour parler français lors des réunions afin de devenir entièrement bilingues. *Personne-ressource: Marc-André Chiasson, APECA*

Statistique Canada dispose d'un solide réseau de champions des langues officielles dans toutes ses sections, et ce réseau tient une conférence chaque année. Les champions communiquent régulièrement avec les SMA et ont accès à de l'aide, au besoin, pour élaborer des diagnostics et des plans d'action, dans le but d'assurer un environnement bilingue. *Personne-ressource : Sylvie Dupont, Statistique Canada, Ottawa*

Langue et culture

La question des langues officielles englobe bien plus que le bilinguisme; il s'agit de comprendre et de soutenir la culture des deux groupes linguistiques ainsi que les besoins des communautés linguistiques minoritaires. Un participant du Service correctionnel du Canada (SCC) a parlé de son travail dans l'Ouest canadien, où son expérience personnelle à titre de francophone dans un milieu anglophone a influé

sur son approche des langues officielles. À titre de haut fonctionnaire, il a perçu le besoin d'assurer la possibilité aux gens d'occuper des rangs supérieurs, des postes bilingues. Un premier contact a été établi avec des communautés francophones pour les inviter à travailler conjointement à parrainer des activités linguistiques dans le domaine des arts, de la musique et des services en français. Il a communiqué avec le Conseil fédéral, qui fait des langues officielles une activité majeure. Ensemble, ils ont créé un poste de champion et mis sur pied un groupe consultatif de promotion des langues officielles chargé de tâches précises, et ils ont déterminé les besoins à court, à moyen et à long terme ainsi que l'investissement nécessaire auprès des collectivités pour réunir les ressources de base. L'un des secteurs ayant attiré l'attention du SCC était le nombre de postes bilingues à pourvoir, alors il s'est fixé comme objectif de doter les postes vacants avec du personnel bilingue. *Personne-ressource : Marc-Arthur Hyppolite, SCC, Ottawa*

L'apprentissage d'une langue seconde va au-delà du simple fait d'apprendre du vocabulaire. Cela consiste également à développer une compréhension de la culture. Dans les régions où l'enseignement des langues secondes et la préservation des compétences comprennent des activités sociales en français à l'heure du repas, on a parfaitement compris cela. La participation de l'employé et un solide engagement personnel sont essentiels.

Franco-Allô est un groupe d'Edmonton dont les membres parlent français à des niveaux différents et se réunissent pour prendre un café chaque jeudi après-midi à la Place du Canada (l'immeuble du gouvernement fédéral). Un bulletin hebdomadaire est également envoyé à plus de 250 personnes dans de nombreux ministères et groupes communautaires. Il contient de l'information sur la formation linguistique, les activités communautaires, les activités qui ont lieu au Campus Saint-Jean et à l'Université de l'Alberta, etc. Une employée de l'ARC est l'instigatrice de ce projet. Elle puise dans un réseau électronique de groupes de francophones de l'Alberta, de la C.-B. et des T.N.-O., qui échangent de l'information sur les activités pour les francophones. *Personne-ressource : Christina LaFave, ARC*

Un groupe non officiel d'employés, les Dîne-à-Mots, se réunit chaque mardi pour déjeuner dans une salle de conférence du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO) pour discuter en français. Tous les employés sont les bienvenus, peu

importe leur niveau d'aisance. Le groupe est animé par un francophone qui vit dans un environnement anglophone et qui voulait avoir la possibilité de maintenir son aisance d'élocution en français. Le DEO réserve de façon permanente une grande salle de conférence chaque mardi pour l'heure du déjeuner. Il y a environ 75 personnes sur la liste de distribution du groupe. Les principaux facteurs de réussite sont : le désir des participants de chercher des occasions de pratiquer et d'améliorer leur français oral, une atmosphère amusante et non intimidante les aux participants, la latitude nécessaire pour permettre aux animateurs de faire leur travail de façon non officielle, l'absence délibérée d'une structure prescrite et la volonté du Ministère d'attribuer un local selon des conditions minimales. *Personne-ressource : Bob Landry, DEO*

À Winnipeg, le programme Culturel, Linguistique, Intégration dans la Communauté (CLIC) est offert aux fonctionnaires, aux professionnels et aux personnes qui cherchent une possibilité d'immersion francophone. CLIC est offert trois fois par année (février, mai et octobre), au Collège de Saint-Boniface (Manitoba), le centre de la culture canadienne-française dans l'Ouest du Canada. Le programme CLIC a connu un succès fou depuis son lancement en mars 1999. La formation est offerte entre 8 h 30 et 16 h 30 et comprend des cours, des ateliers et des activités d'intégration dans la communauté francophone. CLIC comprend également : deux soirées d'activités socioculturelles, quatre repas et l'utilisation gratuite de Sportex, le centre d'entraînement physique du Collège, pendant toute la durée du programme. *Personne-ressource : Melody Myers, Industrie Canada*

En Colombie-Britannique, les ministères utilisent une vaste gamme d'approches pour aider le personnel à maintenir leurs compétences linguistiques, notamment par l'entremise de groupes de discussions hebdomadaires animés par des employés, où on met l'accent sur la grammaire, les critiques de films, et qui comprennent des cafés, des déjeuners et des clubs de lecture. Ces approches assurent l'exposition à la culture canadienne-française. Patrimoine canadien a placé des affiches sur les postes de travail modulaires des personnes qui veulent pratiquer leur langue seconde et leur a également donné des épinglettes. Un exposé sur l'histoire du français en C.-B. a été élaboré et sera diffusé aux gens dans l'ensemble du pays. *Personne-ressource : Marie Ève Savard, Agence des services frontaliers du Canada*

Comme dans les autres régions, on a constaté au Québec que l'immersion dans une communauté est une façon efficace d'améliorer ses compétences en langue seconde. Par exemple, une employée de Santé Canada, qui n'était pas en mesure d'atteindre le niveau C malgré son engagement actif dans les cours de formation, l'a finalement obtenu immédiatement en revenant d'un séjour dans une communauté anglophone. Cette personne a fait du bénévolat – son salaire était payé par le ministère pendant cette période – en aidant la communauté à élaborer son plan d'activités. Elle a réussi parce que ses intérêts ont été pris en considération avant sa nomination.

Personne-ressource : Paul Bélair, EFPC

Comme les autres ministères, le bureau de l'APECA au Nouveau-Brunswick a un comité des langues officielles. Le comité organise régulièrement des activités de sensibilisation et d'apprentissage, comme des pauses café au cours desquelles les gens ne parlent qu'en français, des conférences midi avec des conférenciers et des « mercredis en français ». Le bureau de l'APECA a également un groupe d'animateurs interne auquel les employés peuvent se joindre pour se donner confiance lorsqu'ils doivent parler devant un groupe dans leur langue seconde. De plus, le comité octroie des prix aux employés pour diverses initiatives, comme lorsqu'un ordre du jour est établi dans les deux langues officielles et lorsqu'un employé est « pris sur le fait » à parler dans sa langue seconde. Ces initiatives aident les employés du bureau de l'APECA au N.-B. à avoir davantage confiance en leurs moyens linguistiques et à perfectionner la maîtrise de leur langue seconde. *Personne-ressource : Vilo Pierre-Louis, APECA*

Reconnaissant que l'accès à une formation linguistique n'était pas clairement compris par les employés de la Direction générale de l'apprentissage de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), le « groupe d'irréductibles » de l'équipe de transformation de la Direction générale – forum sur l'atteinte de l'excellence – a élaboré une politique sur la formation en langue seconde aux fins d'approbation par la haute direction. En raison de l'importance de la formation linguistique pour augmenter et faciliter l'utilisation des deux langues officielles pour le perfectionnement professionnel à la Direction générale, ainsi que du manque de clarté, pour les employés, de l'approche quant à l'accès aux possibilités de formation linguistique visant l'ensemble de la Direction générale, le forum a élaboré une politique

devant apporter des précisions sur les possibilités de formation linguistique et augmenter l'accès à ces dernières grâce à une série de séances offertes sur place et coordonnées par la Direction générale.

Personne-ressource : Anne-Marie Julien, RHDCC, Ottawa

La Direction générale des affaires publiques et des relations avec les intervenants de RHDCC a également reconnu que l'aisance dans les deux langues officielles est un préalable pour l'avancement professionnel dans la fonction publique. Par conséquent, la Direction générale a établi son propre programme de formation linguistique qui s'harmonise aux autres formations linguistiques offertes à RHDCC, mais qui est plus accessible et qui est mieux adapté aux besoins précis de ses employés. La Direction générale collabore en partenariat avec l'EFPC pour offrir et exécuter un programme de grande qualité adapté aux besoins des étudiants, leur permettant ainsi d'intégrer la formation linguistique dans leur plan de carrière. Des lignes directrices et un protocole d'entente définissent clairement les rôles et les responsabilités des employés, de leurs gestionnaires et des professeurs et garantissent que les employés anglophones et francophones sont pris en considération. *Personne-ressource : Anne-Marie Julien, RHDCC, Ottawa*

L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) utilise une vaste gamme d'outils qui permettent d'adapter le maintien des acquis linguistiques à la réalité : l'initiative « Pour le mot français », qui est une entente de temps partagé comprenant un tuteur joignable par téléphone pour aider le personnel au cours des différents modules; un professeur sur place; un projet pilote pour aider les agents unilingues à mettre en pratique l'offre de services active; et une liste de sites Web pour la mise en pratique des compétences linguistiques. *Personne-ressource : Marie-Ève Simard, ASFC, Vancouver*

Rôle des employés relativement à la formation linguistique

Un thème commun a émergé des séances sur les langues officielles : les employés qui veulent apprendre ou perfectionner leur langue seconde doivent en prendre l'initiative pour y arriver. Un bon exemple est celui d'une employée du bureau de l'APECA à l'Île-du-Prince-Édouard qui a accepté une affectation à Patrimoine canadien pour apprendre le français et qui rappelait toujours rappelé à ses collègues qu'elle voulait apprendre le français et que,

par conséquent, ils devaient communiquer avec elle en français. À son retour dans son groupe d'attache, elle a encouragé son personnel à parler dans sa langue seconde plus souvent en milieu de travail.

Personnes-ressources : Donald Arsenault, Patrimoine canadien, Î.-P.-É., ou Rachel Clark McDearmid, APECA, Î.-P.-É

Un employé de Statistique Canada de Vancouver a parlé de la façon dont il a développé son aisance en français – sa quatrième langue – en utilisant des ressources gratuites offertes sur Internet qui lui donnent accès à des documents, des stations radiophoniques du monde entier et des clubs francophones où des gens venant des quatre coins du monde peuvent se rencontrer tous les soirs pour pratiquer leurs compétences linguistiques, augmenter leur vocabulaire et améliorer leur prononciation. La passion pour les langues est une facette importante de l'engagement des employés à l'égard de la formation linguistique à l'extérieur du milieu de travail. *Personne-ressource : Peter Liang, Statistique Canada*

Un des participants de canada@150 a suggéré que la priorité de la formation linguistique soit réorientée afin de s'assurer que tous plus ou moins les fonctionnaires aient une compréhension de base des deux langues. Une compréhension de base (aussi appelée « bilinguisme passif ») est beaucoup plus facile à acquérir que d'être en mesure de parler et de rédiger dans la langue seconde. Cette façon de faire pourrait considérablement réduire le financement associé à la formation sur le bilinguisme actif et permettre plutôt d'utiliser les fonds pour de la formation approfondie sur le bilinguisme passif. Les employés doivent également être incités à développer un bilinguisme passif en dehors des heures de travail (p. ex. écouter la radio et lire le journal dans leur langue seconde). Le profil du groupe F de canada@150 pourrait être défini comme étant une approche pratique, étant donné que le groupe pourrait comprendre les deux langues – les discussions sont principalement en français et les travaux écrits dans la langue maternelle de l'employé. *Personne-ressource : Miriam Padolsky, ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien*

Diversité

Sensibilisation

L'Agence du revenu du Canada (ARC) a embauché l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) pour élaborer un cours sur la diversité. Elle a également eu de franches discussions à ce sujet avec les représentants de la direction et du syndicat. L'ARC en est maintenant à l'organisation des séances de suivi afin de garder le sujet au premier plan.

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) utilise deux pour cent (2%) de son financement de services votés pour la formation, des ateliers, etc., sur l'équité en matière d'emploi (EE). *Personnes-ressources : Kim Boudreau, ARC; Wanda Prosser, RHDCC*

Citoyenneté et Immigration Canada (CIC) a créé une initiative sur l'équité en matière d'emploi pour le recrutement, le perfectionnement et l'intégration ainsi que le Programme de stages pour les jeunes immigrants, en plus de collaborer avec le réseau de perfectionnement professionnel pour élaborer un programme de mentorat pour l'équité en matière d'emploi. Les membres du comité régional sur la diversité de CIC sont invités à assister aux réunions bimensuelles sur l'EE. Une feuille de calcul a été créée pour que les régions y inscrivent leurs activités en matière d'EE et elle est diffusée dans l'ensemble des régions aux fins d'information et d'échange des idées. Les coordonnateurs de l'EE se réunissent tous les deux mois. *Personne-ressource : Christina Scherf, CIC*

CIC a également élaboré un calendrier multiculturel afin de souligner les diverses célébrations, comme le Mois de l'histoire des Noirs. Ce calendrier est une multi-initiative et il est offert à tous les Canadiens et les étrangers. Les représentants de l'EE ont acheté des calendriers pour les distribuer aux employés au cours des activités de sensibilisation à l'EE. Ces dernières sont affichées sur Connexion (intranet de CIC); elles ont permis d'établir un lien avec le multiculturalisme et de collaborer en ce qui a trait à la communication aux employés.

La Division de la planification des ressources humaines de CIC a élaboré un tableau de bord afin de faire le suivi trimestriel de la représentation de l'EE (bon outil et excellent rappel pour la direction). Le graphique compare aussi la représentation de l'EE et les données relatives à la disponibilité sur le marché du travail. Le groupe a également créé une trousse d'information et d'outils pour les gestionnaires sur

l'obligation de prendre des mesures d'adaptation du Ministère, qui comprend des exemples de scénarios et des pratiques exemplaires. De plus, CIC effectue une étude démographique de la représentation de l'EE et conçoit un sondage qui devra être rempli par notre groupe désigné afin de mieux comprendre ses besoins. *Personne-ressource : Christina Scherf, CIC*

Dans les Territoires du Nord-Ouest (T.N.-O.), le soutien des établissements scolaires est essentiel à l'élaboration des programmes s'adressant aux Autochtones. Les journées d'orientation dans les écoles secondaires permettent d'exposer les élèves à une vaste gamme d'emplois dans la fonction publique. Le ministère des Pêches et des Océans (MPO) a envoyé des élèves choisis vivre et travailler avec des scientifiques dans des campements qu'il a organisés pendant une semaine, ce qui a incité certains élèves à réorienter leur choix de carrière. *Personne-ressource : Mary Tapsell, MPO, Yellowknife*

Transports Canada (TC), comme d'autres ministères, compte des champions de la diversité. Grâce au soutien de la direction, le comité sur la diversité de TC organise des réunions en personne avec les employés des bureaux régionaux pour les inviter à faire part de la façon dont ils sont engagés dans la communauté, p. ex. s'inspirer d'un spectacle multiculturel et parler du sujet au bureau pour relancer la discussion sur la diversité. La diffusion de telles pratiques exemplaires a permis d'augmenter le dialogue sur la diversité. *Personne-ressource : Francine Allain, TC*

Étant donné que ce ne sont pas tous les ministères du Canada atlantique qui sont suffisamment grands pour organiser leurs propres activités sur la diversité, le Conseil fédéral du Nouveau-Brunswick a désigné trois (bientôt quatre) ministères champions dans la province. Lorsque ces champions organisent des activités, ils invitent les plus petits ministères à participer. *Personne-ressource : Marc-André Chiasson, APECA*

Le bureau de l'APECA au Nouveau-Brunswick a un Comité de la diversité. Parmi les activités que le comité organise, il y a des causeries avec des conférenciers et une exposition sur la diversité. L'exposition est tenue à tour de rôle par les diverses sections et dure entre une et deux heures. Par exemple, la section des communications a préparé un repas qui reflétait chaque membre du groupe (nourriture de l'Australie et des Caraïbes) et même pour une personne atteinte de maladie cœliaque. En plus de ces activités, le bureau de l'APECA au

N.-B. lancera bientôt une bibliothèque de la diversité, et il a récemment octroyé son premier prix pour l'excellence en matière de diversité à une employée qui a organisé des ateliers sur la diversité dans les bureaux de district dans le cadre de son plan d'apprentissage. Fait intéressant : un employé s'est joint au comité sur la diversité après avoir obtenu un résultat médiocre à un questionnaire sur la diversité!
Personne-ressource : Paul C.J. Leblanc, APECA, N.-B.

En Nouvelle-Écosse, les ministères envisagent plusieurs façons de sensibiliser les employés à la diversité. L'ARC a célébré le Festival de la francophonie en invitant des professeurs et des danseurs. L'Agence a également organisé des conférences midi, où il était question de la culture autochtone, et les employés ont participé à des salons des carrières avec la communauté noire de la N.-É. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) a organisé des groupes de discussion sur la diversité, qui ont eu lieu au cours des trois dernières années en N.-É., et d'autres provinces ont été invitées à y participer.

À RHDCC, des groupes mixtes ont organisé des jours commémoratifs spéciaux, comme pour le Nouvel An chinois, et ont discuté de plusieurs questions connexes. Le ministère de la Défense nationale (MDN) organise des activités d'apprentissage sur l'équité en matière d'emploi avec des conférenciers.
Personnes-ressources : Kim Boudreau, ARC; Debby Williams, TPSGC; Wanda Prosser, RHDCC; Colleen Power, APECA, N. É. (réseau des jeunes)

En raison de la diversité de la population à Toronto, les participants de cette ville ont souligné l'importance d'un dialogue ouvert et honnête relativement à la diversité – « diversité » dans le sens de perspective qui vient de la culture, du genre, des expériences et de l'emplacement géographique (c.-à-d. régions par rapport à l'AC). Un grand nombre de ministères ont encouragé la tenue de ce dialogue. Par exemple, l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) et TPSGC ont mis sur pied des conseils et des groupes de discussion sur l'EE, présidés par des gestionnaires supérieurs. Ces groupes de discussion ont permis aux employés de faire part de leur point de vue et d'organiser des initiatives en appui à l'EE et la diversité. Tous les participants ont fait remarquer que c'est ce type de mesures et l'engagement à l'égard du changement culturel qui comptent réellement, pas les cibles ou les échéanciers associés à un rapport sur l'EE.
Personne-ressource : Jim Crawford, ACIA; Mariam Malik, TPSGC

En 2004, deux fonctionnaires fédéraux de Terre-Neuve-et-labrador ont assisté à une conférence sur les minorités visibles à l'extérieur de la province. Dès lors, un petit groupe d'employés s'est formé et a commencé à explorer l'idée de tenir une conférence sur les minorités visibles à St. John's. La première conférence a eu lieu en 2005, avec 25 participants. En 2007, le groupe a tenu une seconde conférence, cette fois avec 50 participants. Entre les conférences, on a organisé des activités de réseautage. Au cours d'un forum sur le leadership, qui a eu lieu à St. John's, il y avait un kiosque tenu par des bénévoles provenant de tous les ministères afin de sensibiliser les gens. Pour le prochain forum, on prévoit offrir un atelier animé par des employés faisant partie des minorités visibles. La disponibilité sur le marché du travail des personnes faisant partie des minorités visibles est restreinte à T.-N.-L., mais un petit groupe d'employés, même avec peu de financement, peut avoir une grande incidence en raison des relations entre les ministères.

Conséquemment à un réel engagement des minorités visibles et des autres employés de T. N. L., on a constaté une appropriation inouïe de la question et le développement d'un réel leadership : les employés ont assumé des rôles à l'extérieur de la communauté des minorités visibles. La prochaine conférence, qui aura lieu plus tard en 2009, va au-delà des minorités visibles afin d'inclure tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi.
Personne-ressource : Bill Brake, Parcs Canada, T.-N.-L.

Le CLO organise des groupes de discussion sur la diversité. Le réseau des jeunes de la fonction publique du Québec traite de la question de la diversité avec humour au cours d'une conférence biennale.
Personne-ressource : Marie Chantal Girard, Le conseil fédéral du Québec

Le Conseil régional du Centre du Conseil national des minorités visibles (CNMV), en collaboration avec le Conseil fédéral du Manitoba, la Communauté nationale des gestionnaires (CNG), le Réseau des jeunes du Manitoba et le Conseil des ressources humaines (CRH), ont tenu la Conférence des partenaires du renouvellement le 20 novembre 2008 à Winnipeg. Il s'agit d'un événement comprenant deux parties : une activité d'apprentissage pour les employés internes de la fonction publique fédérale et une activité de recrutement ciblé pour les candidats externes qui veulent accéder à des possibilités d'emploi au fédéral.
Personne-ressource : Joyce Bateman, directrice exécutive, Conseil fédéral du Manitoba

Il n'est pas suffisant d'organiser des ateliers pour sensibiliser les fonctionnaires : il faut faire un suivi et, selon un employé du Service Correctionnel du Canada, il faut y porter une attention particulière. À cet égard, SCC a élaboré une méthode pour gérer les conflits de nature culturelle et religieuse afin d'armer les gestionnaires avec les outils dont ils ont besoin pour trouver les meilleures solutions. L'objectif de cette méthode est de trouver les aspects positifs d'une situation – ce qui fonctionne bien, mais qui doit également être amélioré. *Personne-ressource : Zoulikha Kouider, SCC*

Le bureau régional à l'Î.-P.-É. a comme priorité la diversité. En plus de la semaine de la diversité qui est célébrée dans tous les bureaux de SC dans l'ensemble du pays, le bureau régional a organisé une séance de réflexion sur la diversité et a invité des employés du gouvernement provincial ainsi que des organisations non gouvernementales (ONG) à y participer. SC est également un des sept ministères membres d'un réseau de diversité. Ce dernier comprend un programme de formation interactive offert aux membres. De plus, SC (Î.-P.-É.) lancera bientôt une initiative de recrutement, qui visera les enfants des fonctionnaires immigrants. *Personne-ressource : Dr Sarath Chandrasekera, SC, Î.-P.-É.*

À Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, on offre un cours obligatoire sur la diversité à tous les employés. Le groupe sur la diversité du Ministère a également créé une vidéo sur le périple d'une personne qui perd sa vision afin de sensibiliser les gens à propos des personnes aveugles.

L'Agence du revenu du Canada a intégré la diversité dans sa culture. L'Agence compte des comités sur la diversité, composés entre autres de représentants de la haute direction, a élaboré une brochure et a affiché de l'information sur son site Web pour que tous les employés puissent la consulter aux fins de sensibilisation et de compréhension. Dans le cadre des programmes de formation des gestionnaires, l'Agence s'assure que les participants proviennent des différents groupes de minorités visibles – de façon à avoir des effectifs diversifiés et représentatifs à l'avenir. L'ARC a reconnu qu'il y avait des lacunes dans certains secteurs de l'Administration centrale (AC) quant à la représentativité dans la haute direction. Pour régler le problème, les comités ont établi un programme d'apprentissage qui comprend des exercices de simulation pour les employés faisant partie d'une

minorité visible et les aider à se préparer à occuper des postes de direction. *Personne-ressource : France Bilodeau, ARC, région de la capitale nationale*

Perfectionnement professionnel et recrutement proactifs

Au cours d'un grand nombre de séances, les participants ont fait un important rapprochement entre les questions de diversité et de perfectionnement professionnel, expliquant que les employés visés par l'équité en matière d'emploi (EE) veulent avoir des possibilités de perfectionnement et du soutien comme tout autre fonctionnaire. Certains ministères ont créé des programmes de perfectionnement ciblés pour les groupes visés par l'EE, qui ont été perçus comme un aspect positif.

Lorsqu'on parle de formation et de perfectionnement professionnel pour les groupes représentant la diversité, les ministères de la Nouvelle-Écosse ont adopté des mesures proactives. Par exemple, RHDCC a élaboré un programme de perfectionnement professionnel en matière de gestion pour les groupes visés par l'EE, auquel cinq employés, en cours de formation pour un poste de direction, participent à l'heure actuelle. L'ARC a un plan de dotation dynamique pour assurer la diversité, puisque deux nouveaux employés sur cinq font partie des groupes visés par l'EE, lorsque les lacunes sont déterminées. À ACC, on a lancé, il y a deux ans à titre de projet pilote, un programme interne de perfectionnement pour les groupes visés par l'EE. En raison de son succès, le programme devrait continuer. *Personnes-ressources : Wanda Prosser, RHDCC; Kim Boudreau, ARC; Jocelyne Langlois, ACC*

L'ARC a un processus de recrutement ciblé pour les employés autochtones, étant donné que l'Agence trouve difficile d'attirer des Autochtones ayant des compétences en comptabilité. Le bureau des services fiscaux a un programme d'apprentissage dans le cadre duquel il embauche les Autochtones diplômés de l'université pour leur offrir une formation en cours d'emploi. Le recrutement est fait par l'intermédiaire d'un processus régional. Cependant, les entrevues sont faites localement et le jury de sélection comprend un membre du comité des Autochtones sur l'équité en matière d'emploi. Le bureau a récemment embauché trois personnes dans le cadre du programme à Regina. Il a également ciblé les élèves autochtones dans les écoles secondaires pour les inciter à suivre une formation en comptabilité. L'ARC utilise

également la formation linguistique de la GRC et les échanges de personnel avec Service Canada.
Personne-ressource : Darryl Dreger, ARC, Regina

Dans le monde de la diversité, le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) est dans une position unique en raison de sa clientèle autochtone. Le MAINC a un plan détaillé pour la gestion de la diversité. De plus, il a un agent de la diversité dans son service de ressources humaines. Tous les employés du MAINC doivent suivre un cours de formation pour se familiariser avec la culture autochtone. Le Ministère a également un plan de communication interne et externe et cherche à recruter 100% de ses employés étudiants dans les communautés autochtones.
Personne-ressource : Gérard Raharolahy, MAINC

En 2007, le Pêche et Océans Canada (MPO) s'est rendu compte que malgré les efforts de recrutement et l'augmentation de la flexibilité fournie par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, il n'a pas été en mesure d'augmenter le taux de participation des femmes et des membres des minorités visibles des effectifs. Le Ministère a décidé d'adopter une approche graduelle pour changer sa culture organisationnelle et ainsi avoir des effectifs représentatifs. La principale priorité était de diffuser des messages ciblés à tout le personnel. Ensuite, on a ciblé les gestionnaires afin de les inciter à augmenter la représentation des groupes visés par l'EE. Les champions et les coordinateurs de l'EE ainsi que les présidents des comités régionaux sur l'EE et la diversité de toutes les régions ont été rassemblés dans le cadre de miniconférences interactives. Ils sont devenus la voix de la diversité dans leur région respective. Le Ministère a également tenu une séance de deux jours avec 200 gestionnaires responsables du recrutement afin de leur présenter des pratiques exemplaires, des outils utiles et des approches fructueuses des spécialistes. Les gestionnaires ont eu la possibilité de discuter des façons d'augmenter le recrutement pour les quatre groupes visés par l'EE ainsi que des statistiques, des partis pris en matière de dotation, etc. Le MPO a fait des progrès remarquables au cours des 18 derniers mois, notamment en améliorant la représentation des membres des groupes visés par l'EE, en réduisant l'écart de représentation pour les femmes et les membres des minorités visibles. Le Ministère prévoit continuer à déployer des efforts pour s'adapter aux changements démographiques.
Personne-ressource : Naomi Bambara, MPO, Ottawa
TPSGC reconnaît que le placement coopératif offre une belle occasion de créer des effectifs plus diversifiés qu'auparavant. Les employés de tous les

niveaux peuvent faire preuve de leadership pour y arriver, particulièrement les gestionnaires qui peuvent devenir d'excellents ambassadeurs d'une fonction publique diversifiée.

Au ministère de la Justice, on s'assure que le Ministère est présent dans les organismes de groupes minoritaires. Par exemple, il envoie un gestionnaire supérieur au salon des emplois du programme français de droit de l'Université de Moncton pour y faire du recrutement.

Un pourcentage significatif de la population de la Saskatchewan est autochtone, et ce nombre est en hausse continue. Chaque ministère travaille d'arrache-pied pour augmenter le recrutement. À l'heure actuelle, les effectifs du MAINC sont composés à 43% d'Autochtones et le Ministère aimerait l'augmenter à 50%. Dans le cadre de son plan, il utilise une stratégie Internet, qui cible la formation et la transition des étudiants. Le Ministère a déterminé qu'il était nécessaire d'accepter des demandes en format papier ainsi que des demandes en ligne pour augmenter le nombre de candidats. Il a également découvert que les processus externes visant seulement les Autochtones sont plus fructueux que les processus externes réguliers. La préférence peut être donnée aux Autochtones l'énoncé des critères de mérite, et la zone de sélection peut également être modifiée. Il a également été suggéré que les ministères pourraient collaborer avec des communautés autochtones qui ont des bases de données sur la formation et les antécédents professionnels des candidats potentiels.
Personne-ressource : Wendy Bonish, MAINC, Regina

Le Conseil fédéral de la Saskatchewan a établi un protocole d'entente avec l'EFPC à l'Université de Regina et à l'Université de la Saskatchewan pour le recrutement d'étudiants autochtones par l'intermédiaire des programmes d'enseignement coopératif, pour ensuite faire leur transition dans des ministères de la région. Le Conseil fédéral a un sous-comité par l'entremise duquel les ministères peuvent collaborer, avec leurs fonds disponibles, pour recruter des Autochtones et des Métis.
Personne-ressource : Lorne Koback, Conseil fédéral de la Saskatchewan

Le maintien en poste a été souligné par le bureau du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international de Calgary – un petit bureau comprenant 29 employés et qui a connu un taux de roulement de 50 % au cours des dernières années. La province de l'Alberta est en mesure d'attirer

du personnel avec des offres salariales élevées et de meilleurs avantages sociaux. Pour régler la situation, le bureau a fait la transition des étudiants du programme d'enseignement coopératif, ce qui a permis de diversifier les effectifs – 13 des 29 employés sont d'anciens étudiants du programme d'enseignement coopératif et représentent un changement générationnel dans le bureau. *Personne-ressource : Jessie Hislop, MAECI, Calgary*

Anciens Combattants Canada (AAC) a élaboré un programme interne de promotion de l'EE, dont l'objectif est d'offrir des possibilités de perfectionnement professionnel aux groupes d'employés désignés : minorités visibles, personnes handicapées, Autochtones et femmes (dans les secteurs de compression). La caractéristique unique de ce programme est qu'il jumelle les compétences et les intérêts d'une personne avec les affectations internes temporaires de perfectionnement professionnel. De plus, le programme comprend un excellent module d'encadrement et de mentorat. En offrant des possibilités de perfectionnement professionnel aux membres des groupes visés par l'EE, le Ministère contribue à la création d'une masse critique qui est si essentielle pour avoir et maintenir des effectifs représentatifs avec une distribution appropriée des employés dans l'ensemble des niveaux du Ministère. *Personne-ressource : Leticia LaRosa, ACC*

Grâce au programme interne de promotion de l'EE, les participants ont accru leur expérience de travail et développé de nouvelles compétences qui les aideront à se préparer pour les futures possibilités et les futurs postes au sein du Ministère. Ce dernier ainsi que les participants tireront profit du programme parce qu'il permet de fournir des effectifs plus chevronnés, augmente la mobilité et la flexibilité tout en favorisant un environnement d'apprentissage continu à ACC. *Personne-ressource : Monique Jackson, conseillère en ressources humaines, ACC*

RHDCC a été reconnu pour sa contribution à la diversité par l'intermédiaire d'un projet pilote sur le programme de stage pour les immigrants. Ce dernier a été élaboré en étroite collaboration avec l'Agence de la fonction publique du Canada et CIC. L'objectif du programme est d'accélérer l'intégration des professionnels formés à l'étranger dans le marché du travail canadien en leur fournissant une expérience de travail utile et une référence au Canada. Il s'agissait d'une excellente occasion pour RHDCC de recruter et d'encadrer des professionnels formés à l'étranger et de prêcher par l'exemple en

aidant les immigrants à intégrer le marché du travail. Grâce à cette initiative RHDCC a pu placer seize stagiaires (excédant l'objectif de dix placements) dans l'ensemble du Ministère. Ces stagiaires ont commencé leur affectation au début septembre 2008 et l'ont terminée en mai 2009. RHDCC a offert des ateliers sur la communication interculturelle s'adressant aux gestionnaires recruteurs et aux stagiaires. Il a également jumelé fructueusement chaque stagiaire avec un mentor parmi les gestionnaires intermédiaires. Le programme a reçu un prix on nomme le prix (HIO) en anglais récemment dans le cadre d'une initiative visant à récompenser les employeurs locaux qui adoptent des politiques novatrices de recrutement et de maintien en poste ainsi que pour leurs pratiques prometteuses quant à l'intégration des immigrants qualifiés dans leur organisme. *Personne-ressource : Anne Marie Julien, RHDCC*

Dans leurs activités de recrutement, les Forces canadiennes accordent une grande importance à l'accroissement du nombre de membres faisant partie d'une minorité visible ou des Premières nations. Elles se fixent donc des objectifs de recrutement clairs et emploient une mesure de sensibilisation qui tient compte de leurs besoins et de l'intérêt des recrues potentielles.

Dans les collectivités de minorités visibles, les parents, les grands-parents, les enseignants et les entraîneurs ont beaucoup d'influence sur le choix de carrière des jeunes. Dans le cadre de leurs efforts de recrutement, les Forces canadiennes travaillent de près avec ces gens pour veiller à ce qu'ils possèdent des renseignements exacts sur les possibilités d'emploi offertes, et pour corriger toutes les idées fausses concernant les professions militaires. Ces efforts ont été fructueux.

Dans les collectivités autochtones, les Forces canadiennes tentent premièrement d'offrir aux jeunes des occasions d'avoir une expérience du domaine militaire avant de faire un choix de carrière. Cette mesure comprend des programmes d'études et de formation de prérecrutement, dans le cadre desquels les recrues potentielles acquièrent de l'expérience du domaine militaire et célèbrent la diversité de la culture autochtone.

Depuis deux ans, les Forces canadiennes offrent également aux jeunes leaders autochtones une occasion de faire une année de formation scolaire, de formation sur le leadership et d'entraînement athlétique au Collège militaire royal du Canada.

À la fin de l'année, un certain nombre de participants se sont joints aux Forces ou à la Gendarmerie royale du Canada, tandis que les autres sont retournés dans leurs collectivités pour devenir des enseignants ou des leaders communautaires. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez consulter le site Web www.forces.ca ou téléphoner au 1-800-856-8488.

Dans plusieurs régions, l'ARC a établi d'étroites relations avec l'Association of New Canadians, les universités et les collèges aux fins de recrutement. L'Agence a également un programme d'emplois pour étudiants autochtones. Elle a élaboré un programme incitatif sur l'impôt s'adressant aux Autochtones : il permet à l'Agence de former des Autochtones dans différents domaines aux fins de perfectionnement et d'avancement à l'Agence.
Personne-ressource : Kim Boudreau, ARC, Halifax

Une des réalités persistantes pour les Autochtones est qu'ils sont toujours disproportionnellement surreprésentés dans le système correctionnel. En reconnaissance de cette surreprésentation et de la possibilité d'augmentation du nombre de contrevenants autochtones, SCC a déterminé qu'il fallait déployer des efforts mesurables et ciblés quant à l'embauche d'Autochtones à SCC, afin de s'assurer que les effectifs sont représentatifs sur le plan culturel. Le Ministère a décidé de créer la Stratégie de gestion des ressources humaines autochtones – une approche triennale en trois phases qui met l'accent sur le recrutement, le maintien en poste, la formation, la relève et le transfert de connaissances. Pour sensibiliser les communautés autochtones, SCC a déterminé qu'une approche différente en matière de communication était nécessaire pour changer l'image. Le Ministère a donc élaboré une trousse (« Comment faire une demande d'emploi à SCC »), collabore avec la Commission de la fonction publique (CFP) pour créer un répertoire de candidats autochtones pour les affectations dans les effectifs EX et établit un répertoire d'Autochtones qualifiés pour composer le jury de sélection. SCC a également élaboré un programme de perfectionnement des cadres autochtones.
Personne-ressource : Rayette Giles, SCC, Ottawa

Regard objectif, un site Web mis sur pied par la Commission de la fonction publique (CFP), a été conçu pour reconnaître et réduire le parti pris dans les processus de dotation. Il comprend deux éléments. Le premier est un cours en ligne qui aide

les gestionnaires à devenir plus sensibles aux partis pris qui existent. L'année dernière, le ministère de la Justice a commencé à fortement encourager les gestionnaires à suivre cette formation. Le Ministère constate maintenant les progrès quant à la façon dont les gestionnaires (de tous les niveaux) abordent les processus – par la composition du jury de sélection, etc.

Le second élément est un répertoire de membres formés et disponibles pour composer le jury de sélection. Les ministères et les gestionnaires peuvent consulter la liste, lire les qualifications des membres et les inviter à siéger au jury de sélection pour assurer une représentation de la diversité. Ce répertoire peut être particulièrement utile aux ministères et aux agences qui ne disposent pas d'une telle ressource à l'interne. En définitive, ces éléments sont en harmonie avec le thème de la diversité – pas en ce qui concerne le nombre ou le quota, mais bien l'encouragement à diversifier la composition d'un jury de sélection et en fin de compte, de la direction. Nous avons tendance à embaucher des gens qui nous ressemblent – ce programme nous aide donc à reconnaître ce parti pris (dans l'élément d'apprentissage), puis nous incite à le gérer (notamment par la composition du jury). Le site Web de *Regard objectif* se trouve à l'adresse www.isbm-rmjs.gc.ca.
Personne-ressource : Terry McAuley, JUS, Ottawa

Les approches de recrutement traditionnelles dans les communautés de minorités visibles ne fonctionnent pas toujours. SC (C.-B.) a donc adopté une approche différente : un agent de dotation collabore avec un organisme chinois, Success, qui est en mesure de diffuser le message voulu et aide les personnes à personnaliser leur curriculum vitae afin de les empêcher d'être rejetés au cours des processus de dotation. Le marché de nuit chinois est également une façon de cibler les immigrants qui viennent d'Asie et aussi de faire de la sensibilisation par l'intermédiaire des stations radio indiennes. Une sensibilisation accrue, de concert avec des processus de dotation ciblés et une meilleure utilisation des communautés, a une incidence positive.
Personne-ressource : Eugene St-Prix, SC, Vancouver

Les agents des pêches du MPO tentent d'apporter des changements dans la façon dont ils traitent avec les Premières nations et dont ils font du recrutement. La GRC de la C.-B. mène une série d'expéditions en canot, en collaboration avec des jeunes des Premières nations sur d'anciennes routes

de canotage, pour leur offrir un encadrement et essayer de changer les perceptions liées aux emplois dans la fonction publique. Ces expéditions aident également les jeunes des Premières nations qui veulent présenter une demande d'emploi, mais dont la candidature a été rejetée en ligne parce qu'ils n'ont pas rempli la demande correctement. *Personne-ressource : Leri Davies, MPO, Vancouver*

Un exemple d'initiative qui fonctionne bien pour former de jeunes fonctionnaires pour des postes de gestion était le Programme de stagiaires en gestion (PSG). La transition est également perçue comme une façon efficace d'assurer le renouvellement de la fonction publique et aussi pour satisfaire aux exigences en matière de diversité. Les participants ont indiqué qu'ils devraient faire part de leur liste d'étudiants pour lesquels ils n'ont pas pu faire de transition avec d'autres ministères ou le conseil fédéral de leur province afin d'offrir davantage de possibilités aux étudiants.

Ressources naturelles Canada (RNC) a un Programme d'enrichissement de carrière des minorités visibles, au cours duquel des simulations d'entrevue ont été effectuées auprès de 30 à 40 personnes pour les préparer aux processus de dotation. Le Ministère a également mis à l'essai le site Web aux fins d'accessibilité pour les employés handicapés. *Personne-ressource : Mark Kennedy, RNC, Ottawa*

Réseaux et comités

Il y a deux réseaux d'employés autochtones, qui à Calgary : le réseau des Autochtones de Calgary est un réseau de développement social intersectoriel et le CAF-EN, qui est un réseau d'apprentissage et de développement pour les fonctionnaires autochtones. Les deux groupes sont liés à la stratégie à long terme du Conseil national des employés fédéraux autochtones (CNEFA). Ce dernier a tenu son premier forum en 2004, au cours duquel 13 ministères ont présenté des exposés et discuté des thèmes communs établis en matière de recrutement, de maintien en poste, d'avancement et de perfectionnement professionnel pour les employés autochtones. Ils ont déterminé qu'il fallait déployer d'autres efforts pour le maintien en poste et l'avancement. Les réseaux auxiliaires sont importants pour les nouveaux employés, puisqu'ils leur permettent d'apprendre dans un environnement sécuritaire. Le nouveau

directeur du CNEFA veut établir des liens avec les conseils fédéraux pour assurer un contexte régional et national ainsi qu'avec d'autres réseaux. *Personne-ressource : Treva Rancier, RHDCC, Calgary*

Le réseau des fonctionnaires autochtones du sud de l'Alberta, dont le banquier est DEO, a créé un forum auquel participent des intervenants ISO dans les communautés autochtones afin de diffuser de l'information, lequel forum est financé par l'entremise de projets, et a établi des réseaux non officiels pour les employés de première ligne qui travaillent dans le domaine des subventions et des contributions. Il existe un grand nombre de programmes, mais l'information n'était pas centralisée. Une des retombées du forum est que le réseau des bailleurs de fonds autochtones, qui a des représentants provenant d'ONG, la province et le gouvernement fédéral discutent dorénavant d'initiatives autochtones de financement. *Personne-ressource : Amber Potts, MAINC*

PrideNet – un réseau auto-organisé en appui aux employés gais, lesbiennes, bisexuels, transsexuels et bispirituels – a été fondé en octobre 2008 à RHDCC. Il fournit un lieu de discussion pour déterminer et faire appliquer les mesures visant à régler les difficultés particulières rencontrées par ces employés. PrideNet est une ressource offerte aux membres de la direction et aux employés ou au Ministère et a pour but la promotion d'un milieu de travail sain et inclusif pour ces employés. Certains des objectifs et des activités du réseau de participants bénévoles sont : s'assurer que les enjeux liés aux employés gais, lesbiennes, bisexuels, transsexuels et bispirituels sont pris en considération dans le domaine des ressources humaines du Ministère, sensibiliser et fournir de l'information sur des questions liées aux employés gais, lesbiennes, bisexuels, transsexuels et bispirituels en tenant des activités d'apprentissage et de sensibilisation et offrir des ressources et des conseils sur le traitement des situations en milieu de travail en matière de diversité sexuelle (p. ex. conflit, inclusion et arrangement). Ce réseau améliorera la capacité du Ministère à créer et maintenir un milieu de travail positif et inclusif. *Personne-ressource : Anne-Marie Julien, RHDCC*

La réunion inaugurale du Comité des champions et des présidents des réseaux des minorités visibles a eu lieu en septembre 2007, sous la responsabilité de Peter Boehm et le président du comité des minorités

visibles des Affaires étrangères et Commerce internationale Canada (MAECI). Le mandat du Comité est de fournir un groupe de discussion pour les champions des minorités visibles et les présidents des réseaux des minorités visibles pour examiner les questions et les mesures à prendre liées au recrutement, au perfectionnement professionnel, au maintien en poste et à l'avancement équitable pour les employés appartenant à une minorité visible.

Le Comité est composé des champions ministériels des minorités visibles et des présidents des réseaux ou des comités des minorités visibles ministériels. Le Comité est également composé, de droit, de représentants du Conseil national des minorités visibles (CNMV), de la Commission de la fonction publique (CFP), de l'École de la fonction publique du Canada (EFPC) et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT). Le plan d'action pour 2008-2009 met l'accent sur trois domaines : les programmes et les systèmes de perfectionnement professionnel, les mécanismes de soutien comme le mentorat et l'encadrement ainsi que la promotion de jurys représentatifs pour l'embauche et la promotion.

Les ministères également ont tenu et organisé des réunions. Jusqu'à maintenant, Santé Canada (SC) le Ministère Pêches et Océans Canada (MPO), Anciens Combattants Canada (ACC), Justice Canada (JUS), le Défense Nationale Canada (MDN) et Agence de Revenu du Canada (ARC) ont organisé des réunions. Chaque ministère et agence a présenté certaines de ses initiatives, ce qui a contribué au recrutement et au perfectionnement professionnel des minorités visibles. Le sous-ministre (DM) de SC a joué un rôle actif au cours de ces réunions et apporte son appui au comité interministériel. SC a également une division, dans sa Direction des services de ressources humaines, qui se consacre aux programmes sur la diversité et les langues officielles.

Au cours de la réunion tenue en mai 2009, on a présenté les résultats de l'exercice « d'inventaire » aux participants. Un questionnaire avait été envoyé au préalable pour obtenir les commentaires au sujet des points forts, des Comité des champions et des présidents des réseaux des minorités visibles ainsi que pour établir les priorités pour la prochaine année. La rétroaction était positive : les membres ont indiqué que le Comité faisait une différence. La réunion s'est avérée un bon groupe de discussion pour échanger des idées et des pratiques exemplaires, et le Comité s'est dit satisfait de l'engagement de la direction. Certains domaines restent à améliorer : l'absence de

certain ministères (qui n'ont pas participé jusqu'à ce jour), l'accent sur l'échange et le manque de résultats axés sur les mesures.

Les priorités suggérées pour 2009-2010 étaient de promouvoir et d'assurer l'intégration de l'équité en matière d'emploi dans le processus décisionnel étant donné qu'elle est liée à la planification des activités et des ressources humaines, de continuer de faire la promotion et d'utiliser des mécanismes de soutien pour le perfectionnement professionnel ainsi que promouvoir les stratégies afférentes au recrutement et au maintien en poste des membres des minorités visibles et d'en discuter ainsi que d'intégrer les multiples générations dans les discussions.

Personne-ressource : Kin Choi, SC

Un réseau de cadres membres de minorités visibles a été formé il y a environ un an et demi à titre de groupe de discussion informel pour les cadres membres de minorités visibles où ceux-ci peuvent réseauter et améliorer la représentation des minorités visibles au sein de la direction du gouvernement en : ayant une incidence sur les changements importants apportés au système et sur les améliorations apportées aux pratiques liées aux ressources humaines et à la culture organisationnelle; faisant la promotion du perfectionnement des membres de minorités visibles par l'intermédiaire du mentorat et de l'encadrement; améliorant l'accès aux possibilités d'emploi et aux capacités de leadership de façon proactive pour tous les membres par l'intermédiaire de la promotion des compétences ainsi que de l'échange de connaissances et des ressources; collaborant et faisant part de nos expériences et des nos pratiques exemplaires avec tout groupe qui a des intérêts communautaires semblables. Il y a environ 20 membres à l'heure actuelle. Il n'existe aucune structure officielle, et les activités de réseautage sont coordonnées par des bénévoles. *Personne-ressource : Jose Aggrey, SC, Ottawa*

Engagement de la haute direction

Statistique Canada a fait une analyse de ses effectifs et a élaboré une stratégie ainsi qu'une structure de gouvernance qui prépare le terrain pour des activités et une responsabilisation à court et à long terme. Les membres d'un comité supérieur des politiques, présidé par un SMA, se réunissent chaque mercredi et orientent principalement leurs discussions sur les questions de ressources humaines, notamment les langues officielles, la diversité, le recrutement et la formation. Chaque groupe visé par l'EE a un

champion qui collabore avec les groupes d'employés et assure le lien nécessaire pour sensibiliser les gens. On organise des activités de sensibilisation dans les universités pour atteindre les groupes visés par l'EE. On rédige un rapport d'évaluation professionnelle sur les langues officielles et la diversité tous les deux ans. *Personne-ressource : Claude Graziadei, Statistique Canada*

À Anciens Combattants Canada, on consacre deux heures de chaque réunion de la haute direction pour discuter d'un sujet d'intérêt – comme la diversité. Le Ministère soutient également chaque employé dans la célébration de sa culture. D'autres initiatives intéressantes d'ACC comprennent le programme de perfectionnement pour les groupes visés par l'EE et un programme de mentorat, qui aide les membres de groupes de la diversité à faire avancer leur carrière. *Personne-ressource : Faith McIntyre, ACC, Î.-P.-É.*

Les gestionnaires et les employés ont la même part de responsabilité pour assurer la diversité dans la fonction publique. Selon un membre d'un groupe de la diversité de Montréal, les gestionnaires doivent être proactifs et créatifs dans leur approche à l'égard de la diversité auprès des employés qui s'identifient à un groupe. Par exemple, le gestionnaire de cette personne était ouvert à l'idée d'une période d'essai de télétravail d'un an. *Personne-ressource : Michel De Césarié, CCDP*

Justice Canada a pris les mesures nécessaires pour s'assurer que le Ministère est représentatif – ce qui n'a aucun lien avec les nombres, mais plutôt avec l'acceptation du changement, de raisonner différemment et de créer une communauté dynamique. JUS a un nouveau programme de mentorat, élaboré par le comité des minorités visibles et soutenu par des employés désignés. À l'heure actuelle, le programme a jumelé 200 personnes pour les aider dans leur perfectionnement professionnel. Tous les subordonnés directs du SM sont des mentors. Le Ministère a également un Programme pour les leaders de demain, qui envoie les employés prometteurs suivre un programme de deux ans au cours duquel ils seront encadrés et se feront donner des affectations enrichies. La moitié des participants font partie d'une minorité visible. *Personne-ressource : Terry McAuley, JUS, Ottawa*

Nouvelle technologie

Les séances tenues à Ottawa mettaient grandement l'accent sur GCPEDIA, le site Web interne de collaboration et de mutualisation des savoirs du gouvernement du Canada lancé à titre de projet pilote en 2008. Un des participants de RHDCC a souligné que l'utilisation de GCPEDIA pouvait constituer une solution collaborative et a suggéré que les réseaux des jeunes professionnels (qui y ont leur page) pourraient servir de centre pour construire la communauté, avec des sous-pages sur les pratiques exemplaires. Il a proposé que le potentiel de GCPEDIA soit reconnu par la haute direction et a fait remarquer que l'outil met en question la structure des groupes professionnels et favorise une communication encore plus ouverte qu'auparavant. Il a souligné que les groupes interministériels migrent vers GCPEDIA étant donné qu'il est convivial. La fonction publique doit se fier au professionnalisme de ses employés lorsqu'ils utilisent les outils Web 2.0. *Personne-ressource : Nicholas Charney, MAINC*

SCC utilise dorénavant un logiciel appelé One Degree, conçu par Innova Post, qui est un produit semblable à Facebook et qui offre des moyens pour les conversations, les activités ou les projets. *Personne-ressource : William Staubi, SCC, Ottawa*

GCPEDIA est perçu comme le cœur d'une transformation de la fonction publique – en fournissant un outil de communication en appui à une gestion saine et une meilleure façon de travailler. Il y a eu de nombreuses discussions au cours de la séance au sujet de l'utilisation de GCPEDIA pour les communautés de pratique, pour établir des relations de travail, comme endroit où se rassembler et obtenir un renforcement positif. Les discussions mettaient l'accent sur la confiance et le professionnalisme du personnel – la haute direction a renoncé à une partie de son contrôle – qui a soudainement plus d'influence. Il y a un grand nombre de difficultés qu'il reste à régler comme la langue, mais les gens utilisent déjà GCPEDIA. Les jeunes qui font leur entrée dans la fonction publique sont auto-organisés et auto-motivés et chercheront des outils pour continuer à s'auto-organiser. *Personne-ressource Jeff Braybrook, SCT*

Les représentants de Ressources naturelles Canada (RNC) ont indiqué qu'il y a eu un changement considérable au Ministère depuis l'arrivée du sous-ministre actuel. Des groupes de travail

horizontaux ont été assignés à la résolution des problèmes, où la représentation se situe à tous les échelons et dans tous les secteurs. On a encouragé le perfectionnement en ligne des communautés de pratique, par l'intermédiaire des vidéos. Leur wiki est un franc succès, avec plus de 5 000 documents en ligne, 2 200 employés inscrits et 6 millions de pages visualisées. Le wiki de RNCan a servi de modèle pour GCPEDIA. Il faut investir dans le matériel pour soutenir l'utilisation des outils Web 2.0. On a reconnu qu'avec le perfectionnement de cette compétence, nous devons acheter la capacité nécessaire pour étendre l'utilisation. On a aménagé un studio dans la bibliothèque afin d'inciter les employés à utiliser les liens vidéo. RNCan a sa propre version de YouTube, appelée RNTube. *Personne-ressource : Mark Kennedy, RNCan*

En ce qui concerne l'utilisation de la cyberconférence (Live Meeting) pour les réunions avec les groupes de travail, lesquels sont formés de différents employés de partout au pays, nous constatons l'importance de favoriser un changement de paradigme où tous les participants prennent part à une table virtuelle de façon égale (plutôt que d'avoir une salle comble dans la RNC qui discute avec un seul participant par région). Malgré certains obstacles survenus au cours de l'intégration de cette technologie, dus principalement au développement d'un niveau de compétence quant au processus d'utilisation, cette dernière est là pour rester et permet d'accroître les possibilités en matière de collaboration ouverte au sein des ministères et du gouvernement. *Personne-ressource : Anne Marie Julien de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Ottawa*

Communications internes

Les ministères s'emploient actuellement à proposer des méthodes novatrices afin de s'assurer que le personnel peut formuler des commentaires ou poser des questions. Par exemple, l'ARC a élaboré des formulaires prévus à cette fin, lesquels comprennent différentes catégories pouvant être utilisées par tous les participants. La façon de procéder est simple : on fait parvenir une copie de ce formulaire à divers employés et à la fin du mois, on effectue un tirage au sort. À l'Agence, on a demandé aux équipes de désigner une personne qui serait responsable de transmettre les données confidentielles aux cadres supérieurs. Par la suite, on a rassemblé tous les formulaires en question et ces derniers ont été acheminés à juste titre. L'EFPC, quant à elle, s'est inspirée du concept de la séance de discussion ouverte et par conséquent,

organise des réunions dans lesquelles les questions sont d'abord posées et ensuite, le personnel peut voter à l'aide d'une technologie spéciale. Les autorités de l'École ont constaté que cette méthode, selon laquelle on procède de façon anonyme, permettait aux employés de fournir des réponses plus sincères, étant donné qu'il est plutôt difficile de répondre à des questions critiques à voix haute devant les autres participants. Dans le même ordre d'idées, le JUS mène des sondages qui sont effectués de façon anonyme sur son site SharePoint; ce procédé permet au Ministère de poser les vraies questions et de faire un suivi approprié. *Personnes ressources : Anne Day de l'Agence du revenu du Canada, Robert Armstrong de l'École de la fonction publique du Canada ou Kim Duggan de Justice Canada*

En ce qui a trait à la planification des effectifs et à la communication des besoins en personnel aux employés, le JUS affiche dans son site intranet les postes qui seront à pourvoir dans la prochaine année. Cette façon de procéder permet aux employés de préparer leur plan de formation fondé sur les compétences requises liées aux postes en question. De plus, à Industrie Canada (région du Québec), grâce à la Planification intégrée des ressources humaines (PIRH), il est possible de cibler les postes qui deviendront vacants, ainsi que les besoins relatifs à la diversité et aux langues officielles. *Personnes ressources : Sokho Soupin de Justice Canada et François-Nicolas Asselin d'Industrie Canada*

Les ministères ont instauré différents processus afin d'assurer qu'il existe une communication ouverte et transparente entre les employés et les cadres supérieures. Par exemple, à Développement économique Canada, les cadres supérieurs tiennent des réunions virtuelles une à trois fois par année avec tous les employés, y compris ceux des régions de Québec, et ce, dans le but de s'assurer que tout le personnel possède la même information. Au Conseil fédéral du Québec, on organise régulièrement des réunions d'équipe et, au ministère de la Défense nationale, un cadre supérieur a, selon les dires d'un stagiaire qui travaille actuellement au Conseil fédéral du Québec, mis en œuvre des rencontres destinées à exprimer l'opinion publique. Ces rencontres ont lieu le vendredi matin et font suite à des audioconférences qui se déroulent la veille, soit le jeudi après midi, avec le directeur général et le sous-ministre, ce qui permet de diffuser rapidement l'information et les interrogations à toute l'équipe. Enfin, au ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien, les cadres supérieurs rencontrent les employés les lundis

matins afin de discuter avec eux des événements de la semaine précédente et de ceux à venir pour la semaine en cours. *Personnes ressources : Éric Lebel de Développement économique Canada, Ritza Vieux du Conseil fédéral du Québec ou Gérard Raharolahy d'Affaires indiennes et du Nord canadien*

À CIC, des écrans de télévision ont été fixés au plafond à l'endroit des batteries d'ascenseurs dans les édifices principaux de l'Administration centrale. Tous les jours, des projections sont présentées sur ces écrans de télévision, lesquelles font la promotion des différents événements, activités et occasions spéciales. De plus, on présente tous les jours un sommaire quotidien des reportages pertinents provenant des médias. Un site intranet (Connexion) a également été présenté aux employés. Ce site héberge les messages de sorte que tout le personnel peut se connecter au site et accéder à l'information quand bon lui semble. En outre, les employés peuvent voir une vidéo ainsi que des disques à retourner qui présentent des événements spécifiques. On a aussi conçu le site Aujourd'hui@CIC, lequel héberge tous les messages et les renseignements sur les activités et événements liés à CIC, et ce, dans le but d'éviter que les employés reçoivent une quantité considérable de courriels tous les jours provenant de différentes sources. Les nouvelles du jour contenues dans ce site sont envoyées quotidiennement aux employés à 9 h 30. *Personne ressource : Christina Scherf de Citoyenneté et Immigration Canada*

À Agriculture et Agroalimentaire Canada, on possède différents produits qui facilitent les communications internes, y compris un site Nouvelles@travail. Ce site permet entre autres d'envoyer un courriel hebdomadaire à tous les employés du Ministère, de publier un magazine trimestriel intitulé *Agriculture* et destiné à faire connaître et à promouvoir les histoires à succès, de créer un réseau de nouvelles sur l'agriculture qui offre un support visuel pour de brefs messages et d'afficher le blogue du sous-ministre délégué. Ce blogue offre la possibilité aux employés d'entretenir une conversation avec des membres du Ministère sur des sujets d'actualité. De plus, il est possible de prendre un café tout en poursuivant une conversation avec le sous-ministre, et ce produit de communication est également offert à l'échelle régionale afin de favoriser les dialogues en face-à-face. Enfin, on organise aussi des assemblées générales tous les mois auxquelles assistent la Direction du sous-ministre et les membres du Conseil exécutif de partout au pays. *Personne ressource : Irene Serry d'Agriculture et Agroalimentaire Canada*

Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) a examiné et fait l'essai de technologies novatrices afin que les employés participent au dialogue portant sur le renouvellement et l'excellence. En utilisant ces technologies innovantes pour joindre tous les employés du Ministère, peu importe leur région, leur secteur d'activité et leur emploi, RHDCC exploite et maximise le pouvoir de ces nouvelles technologies, ce qui facilite la collaboration et la participation. Par exemple, ce ministère présente des webémissions qui permettent la coopération entre un groupe d'employés et un ou des cadres dirigeants qui possèdent une expérience approfondie au sein du Ministère, et ce, dans le but de créer des discussions, d'échanger des idées et de montrer que l'initiative et l'innovation sont des notions clés qui peuvent faire la différence. Selon les commentaires formulés à la suite de la première webémission, entre la sous-ministre, Mme Janice Charette, et 150 employés de partout au Canada, le personnel a exprimé son désir d'échanger avec les membres de la Direction. Les webémissions qui ont été présentées par la suite ont également été très bien perçues par les employés. En fait, on a examiné ces webémissions afin de faire connaître de façon enrichissante les pratiques et les expériences vécues au Ministère auprès des employés qui peuvent, à leur tour, tirer profit de cette expérience pour leur propre cheminement professionnel.

Les représentants de RHDCC ont également traité du pouvoir des communautés de pratique et des groupes d'irréductibles axés sur le changement, ou des équipes de transformation qui contribuent à changer tant la façon dont nous communiquons avec les autres membres de nos organismes que les raisons pour lesquelles nous le faisons. Par ailleurs, on reconnaît très bien la valeur de ces groupes, lesquels permettent de rassembler les employés qui partagent la même expérience et qui apprennent ensemble tout en se perfectionnant sur le plan professionnel. De plus, à RHDCC, ces groupes reconnaissent eux-mêmes leur propre valeur. C'est pourquoi ils s'efforcent de représenter une équipe de soutien et de planification qui facilite l'organisation de rencontres entre les membres. Ces rencontres permettent aux membres de se rassembler, de faire connaître leur expérience et d'en tirer profit. En facilitant ainsi le travail des communautés au moyen de ce soutien, ces groupes créent une ouverture accrue au travail des autres groupes. La création de ces équipes de transformation à la Direction générale, aussi appelées « groupes d'irréductibles », renforce

les communautés de pratique, ce qui permet de mettre sur pied un groupe de bénévoles au sein d'un organisme (généralement une direction générale d'un ministère). De plus, ces groupes existent actuellement à l'intérieur des directions générales suivantes : la Direction générale de l'apprentissage, la Direction générale de la politique stratégique et de la recherche, la Direction générale des affaires publiques et des relations avec les intervenants et la Direction générale des services de ressources humaines. Les bénévoles en question favorisent les occasions d'améliorer le travail ou l'environnement de travail dans leur direction générale. Les cadres supérieurs des diverses directions générales de RHDCC ont fixé des paramètres à l'intérieur desquels des initiatives ont été mises en œuvre dans le but d'échanger sur certaines préoccupations des employés (la plupart des groupes d'irréductibles ont évalué ces questions auprès de leurs collègues). En donnant le pouvoir aux employés, les groupes d'irréductibles créent un effet positif sur l'environnement de travail de leur organisme. *Personne ressource : Anne Marie Julien de Ressources humaines et Développement des compétences Canada, Ottawa*

Réseaux

Chaque province et territoire possède un conseil fédéral régional. Ce dernier est formé des représentants principaux des ministères et organismes fédéraux qui sont présents dans une région spécifique ou bien exercent des responsabilités envers cette dernière. Ces représentants sont, de façon individuelle, responsables devant les hauts fonctionnaires et les sous-ministres de leur ministère ou organisme. Par ailleurs, chaque conseil est présidé par un haut fonctionnaire de la région et est soutenu par un petit secrétariat qui contribue aux activités des membres du conseil. Ces activités portent sur différentes questions en matière de programmes et de politiques qui dépassent les frontières des champs de compétences des administrations et des ministères. Depuis leur formation au début des années 1980, ces conseils ne cessent d'élargir l'étendue de leur mandat et favorisent maintenant des mesures accrues : adopter une approche coopérative en ce qui a trait à la prestation de services et aux programmes fédéraux dans les régions, envisager de façon plus sérieuse les réalités régionales au moment de l'élaboration des politiques et des programmes, assurer de façon efficace la coordination des communications régionales et concevoir des réseaux pour l'échange d'information.

Les conseils fédéraux régionaux ne sont pas homogènes : ils diffèrent les uns des autres quant à leur taille, à leur structure, à leur mode de fonctionnement et à leurs programmes. En outre, le conseil fédéral régional est responsable entre autres des activités suivantes :

- offrir une perspective et un contexte régional qui contribueront au programme d'action national et aux priorités et initiatives de la gestion publique ;
- établir la capacité de la fonction publique fédérale dans les régions ;
- offrir une tribune, ou une passerelle, interministérielle fédérale pour les autres ordres de gouvernement et les intervenants régionaux, ainsi qu'un portail pour les organismes centraux ;
- entreprendre des initiatives et des projets horizontaux ;
- conseiller et soutenir les ministres régionaux quant à la façon dont ils représentent leur région respective au Conseil des ministres et le gouvernement fédéral dans leur région.

Les conseils fédéraux régionaux s'emploient à constituer un modèle d'excellence en matière de gouvernance horizontale et visent à mettre de l'avant les priorités du gouvernement du Canada et à mieux servir les Canadiens dans les régions. À l'aide de leadership et de partenariats de travail solides, les conseils sont bien positionnés pour offrir aux cadres supérieurs des conseils régionaux intégrés en matière de priorités nationales, et ils agissent à titre de tribune dans le but que l'information pertinente soit échangée entre les régions et l'Administration centrale. De plus, ce leadership et ces partenariats permettent aux conseils de favoriser une approche coopérative en ce qui a trait à la prestation de services et de programmes fédéraux. Pour ce faire, les conseils échangent l'information nécessaire et les meilleures pratiques qui soient. Ils soutiennent également les projets qui satisfont aux objectifs communs et offrent des perspectives régionales en matière de priorités nationales.

En plus d'atteindre les objectifs prioritaires propres à chacune des régions, les conseils déterminent également chaque année les priorités nationales pour lesquelles ils peuvent coopérer. Ces priorités nationales sont fondées sur les priorités du gouvernement du Canada et sur la contribution unique des conseils.

Les conseils ont élaboré de nombreuses initiatives et activités afin de mettre de l'avant le renouvellement de

la fonction publique. Par exemple, ils ont analysé des données démographiques régionales et ont favorisé des discussions dans les régions. Ces discussions ont contribué au développement de la planification stratégique et à l'élaboration des priorités du conseil. De plus, elles ont permis de cibler les secteurs clés dans lesquels des activités de recrutement et de maintien en poste sont nécessaires. Des partenariats ont également été renforcés à l'aide des réseaux, des communautés de pratique et d'intérêt, d'autres juridictions et des établissements universitaires dans le but d'appuyer les stratégies en matière du maintien des effectifs. En outre, les conseils ont communiqué aux employés les progrès réalisés en ce qui a trait au renouvellement de la fonction publique, et ce, au moyen de tribunes, d'événements, de rencontres thématiques, de sites Web et bien d'autres. L'utilisation de tous ces moyens avait pour objectif d'accroître la compréhension des employés, de renforcer les liens entre eux et de continuer sur la même lancée. Grâce à l'appui, au leadership et aux compétences du conseil, des mesures de développement ont été mises en œuvre – souvent dans le cadre des partenariats avec les réseaux, les communautés de pratique et les établissements universitaires – afin de renforcer les compétences des employés régionaux de tous les ministères et de tous les ordres de gouvernement. Enfin, les conseils ont également coordonné des campagnes de recrutement et des processus de dotation interministériels, et ce, afin de simplifier les activités d'embauche et de faciliter la mobilité du personnel. Ces mesures ont été particulièrement utiles pour les ministères qui sont peu représentés dans les régions. *Personne ressource : Sandra Lafortune du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Ottawa*

La Communauté nationale des gestionnaires (CNG) constitue une pratique exemplaire en soi quant à l'ouverture des lignes de communication entre les ministères d'une même région. En effet, cette Communauté participe à plusieurs initiatives liées aux projets de communication. Par exemple, elle s'emploie actuellement à élaborer pour les gestionnaires une stratégie de gestion de la performance étant donné qu'il est essentiel que ces derniers échangent de l'information et prennent part à des discussions portant sur les pratiques exemplaires relatives non seulement à la gestion de la performance, mais également aux plans d'apprentissage et à la diversité des effectifs. De plus, la CNG a organisé dans la région de la capitale nationale une rencontre avec des experts pendant laquelle ces derniers ont expliqué leurs rôles et ont

fait connaître leurs pratiques exemplaires en matière de gestion de la performance. Elle a également organisé un atelier d'une journée, lequel avait pour titre *Pratiques de coaching pour gestionnaires*. Des gestionnaires bénévoles parcourent maintenant le pays et animent ces ateliers dans lesquels ils présentent huit pratiques de coaching et traitent de sujets tels que le langage de coaching, l'amélioration des qualités d'observation, l'accès à de nouvelles approches pour gérer de vieux problèmes ainsi que le renforcement des compétences au moyen de la réflexion. Enfin, la CNG vise maintenant à utiliser son propre espace sur le site GCPEDIA afin de favoriser la collaboration entre les gestionnaires de partout au pays. *Personnes ressources : Mark Butler, président du Conseil exécutif de la Communauté nationale des gestionnaires, Agence de promotion économique du Canada atlantique, T.-N.-L.*

Lors de la séance de Toronto, on a mis l'accent sur la valeur des réseaux. La plupart des participants à cette rencontre faisaient partie des Futurs leaders de l'Ontario (FLO), ce qui a constitué pour eux une occasion unique d'échanger sur une variété de sujets et de faire connaître leurs opinions. Les réseaux jeunesse ont également été très prisés à l'occasion de cette séance, lesquels permettent de faire connaître certaines idées en plus d'offrir aux fonctionnaires la chance de se pencher sur des questions horizontales. *Personnes ressources : Jash Malik d'Environnement Canada*

À Calgary, on compte un bon nombre de petits ministères. Par ailleurs, au sein du groupe de gestionnaires du Sud de l'Alberta, on a développé un réseau qui permet de rassembler les communautés de pratique appartenant aux trois ordres de gouvernement, y compris un regroupement de services en matière de développement économique et un groupe sur le développement social. L'accès à ce réseau et son utilisation sont facilités par le co-emplacement des bureaux, ce qui permet entre autres la consultation des politiques. Le rôle des relations entre les ministères fédéraux et provinciaux est clairement communiqué aux régions et les véhicules d'information, tels que le réseau Trade Team Alberta, permettent de mieux gérer les rivalités entre ministères, de régler les problèmes en faisant participer les parties concernées et de limiter les difficultés. *Personne ressource : Jessie Hislop d'Affaires étrangères et Commerce international Canada*

La communauté de pratique formée des agents de communication dans la région du Pacifique

était conçue, priori, pour les gestionnaires seulement; toutefois, il est maintenant possible pour tout agent de communication d'assister aux réunions. Par conséquent, le taux de participation à ces réunions a augmenté de façon spectaculaire. En outre, cette situation a entraîné différents changements : une pollinisation croisée des idées, des invités de l'extérieur de la ville et un échange d'information qui ne dépend plus seulement des gestionnaires. L'information relative à ce sujet est affichée sur le Web et il est possible d'accéder aux procès-verbaux des réunions et au réseau virtuel pour les connexions.

L'année dernière, le Conseil fédéral des communications du Pacifique (CFCP) a réussi à mettre en œuvre une nouvelle méthode en matière d'activités de communications régionales. Cette méthode vise à accroître la participation et l'implication des membres de la communauté des communications régionales; à favoriser et à faciliter l'échange de l'information; à assurer le transfert de connaissances et la collaboration dans tous les ministères; et à promouvoir le perfectionnement professionnel et l'apprentissage auprès des agents de communication et des fonctionnaires fédéraux de la région du Pacifique.

Cette nouvelle méthode comporte des initiatives qui ont apporté un vent de renouveau à la communauté des communications régionales et qui peuvent être considérées comme des pratiques exemplaires permettant d'améliorer les lignes de communication et l'échange de l'information. En outre, ces pratiques pourraient être facilement employées par les autres communautés. Voici quelques-unes de ces initiatives :

- permettre à toute personne de la communauté de pratique de devenir membre (p. ex. tout le personnel des communications régionales, peu importe l'ordre de gouvernement) et tenir régulièrement des réunions qui offrent la possibilité d'effectuer des présentations officielles, d'échanger de l'information informelle et de traiter les questions portant sur le réseautage ;
- accroître la fréquence d'utilisation du site Web et élaborer et tenir à jour une liste de distribution électronique et un répertoire, et ce, dans le but de faciliter les mises à jour de façon régulière et opportune, l'échange d'information relative aux initiatives horizontales (p. ex. les Olympiques de 2010) et les possibilités en matière de

perfectionnement professionnel (p. ex. l'affection et la formation) ;

- élaborer un programme approfondi de perfectionnement professionnel, comprenant une série d'activités d'apprentissage d'une demi-journée, plutôt que d'organiser un seul événement annuel pour la communauté de pratique des agents de communication. Cette façon de procéder permet d'offrir des occasions d'apprentissage variées et une certaine marge de manœuvre pour les employés régionaux ;
- mettre à profit les partenariats et les ressources dans le but de présenter aux employés fédéraux de la région du Pacifique des théoriciens doués et dynamiques ;
- inciter les conférenciers et les participants d'Ottawa et de partout au pays à organiser des événements comme ceux qui sont présentés dans la capitale et à offrir d'autres points de vue aux employés régionaux ;
- favoriser un apprentissage accru, et ce, au-delà du groupe des agents de communication, et établir des connexions entre et parmi les communautés de pratique, les ministères et les employés régionaux en permettant aux participants à l'extérieur du cadre des communications d'assister aux différentes activités d'apprentissage.

Le CFCP a également élaboré et mis à jour un annuaire complet du personnel des communications régionales dans tous les ministères et organismes du gouvernement du Canada. De plus, le Conseil a présenté une nouvelle approche thématique de planification des réunions et a commencé à inviter toute la communauté des communications régionales à ses réunions mensuelles, ce qui a entraîné un élargissement du réseau du Conseil et a grandement facilité l'échange de connaissances et de l'information ainsi que l'inclusion parmi ses membres. En outre, il a réorganisé et mis à jour son site Web afin d'améliorer la qualité des produits de communication et des services offerts à la communauté. Tous les agents de communication ont maintenant accès à un vaste éventail de ressources, dont l'annuaire du personnel des communications régionales, les procès-verbaux, les politiques en matière de communication, les liens vers d'autres ressources, les perspectives de carrière et les documents collectifs.

Perfectionnement professionnel et apprentissage

Le CFCP a réalisé, pour la communauté des communications, une série d'activités d'apprentissage et de perfectionnement professionnel sur des questions d'actualité. Cette série comprenait un forum d'une demi-journée intitulé *Canada's People, Politics and Public Service* et auquel participaient les experts Andrew Coyne et David Good; un symposium de deux jours sur le site intranet, et ce, avec des chefs de file de l'industrie; une séance de formation en deux parties sur le Web 2.0, les médias sociaux et les communications internes; et un atelier d'une demi-journée ayant pour thème « Ottawa et ses rouages ». La promotion de ces activités, lesquelles ont été réalisées en partenariat avec différents ministères (p. ex. le réseau des communications régionales du SCT, le Conseil fédéral du Pacifique, Santé Canada, l'Agence du revenu du Canada, le DEO, l'EFPC et le Conseil fédéral du Yukon), a été effectuée auprès de la communauté des communications régionales; cependant, ces activités ont également été offertes à d'autres fonctionnaires intéressés qui participent à la prestation de services et aux programmes et politiques. Par exemple, quelque 370 participants régionaux de la C.-B. et du Yukon ont assisté aux activités d'apprentissage, lesquelles ont toutes été très appréciées. *Personne ressource : Annie Desgagné du Conseil fédéral du Pacifique*

Leadership et renouvellement de la fonction publique

Leadership et renouvellement de la fonction publique

Une des participantes d'Industrie Canada a élaboré un projet pilote de perfectionnement en leadership dans le but d'offrir aux fonctionnaires des niveaux EX moins un, deux et trois des occasions d'échanges interministériels (à titre de suppléant ou d'intérimaire) leur permettant de développer leur leadership et d'acquérir les compétences requises pour exercer des fonctions de cadre supérieur. Ce projet pilote sera axé sur l'apprentissage en milieu de travail (occupation de postes intérimaires). Il fournira aux participants des occasions d'apprentissage et de perfectionnement au sein d'autres ministères fédéraux. En plus d'avoir accès au savoir-faire organisationnel, les participants pourront élargir leur réseau professionnel et acquérir de précieuses compétences qui leur permettront éventuellement de passer aisément d'un poste de direction à un autre dans la fonction publique fédérale. En exposant les participants à des modes de pensée différents, des connaissances et des perspectives nouvelles, ce projet vise à engendrer quelques-uns des leaders de demain. Ce projet débutera en janvier 2010 et s'étendra sur une période de trois ans. *Personne-ressource : Melody Myers, Industrie Canada, Winnipeg*

Afin d'ouvrir la voie à la nouvelle génération, le Conseil fédéral du Québec (CFQ) convie désormais la relève à ses réunions, auxquelles seuls les cadres supérieurs pouvaient assister auparavant. Les stagiaires du CFQ profitent également de séances individuelles d'une heure en compagnie d'un gestionnaire avec qui ils peuvent discuter de certains dossiers ou préoccupations. Ces séances sont l'occasion de faire le point. Développement économique Canada (DEC) offre aux jeunes professionnels la possibilité de participer à un programme de mentorat dans le cadre duquel ils sont jumelés à un employé d'un autre ministère, avec qui ils peuvent discuter et acquérir une vision objective de la profession. DEC a également mis en œuvre une initiative de transfert des connaissances dans le but d'enrichir la mémoire institutionnelle. *Personnes-ressources : Marie-Chantal Girard, Conseil fédéral du Québec ou Cédrick Lefebvre, Développement économique Canada*

Le développement du leadership revêt une importance particulière, comme l'a fait remarquer un des participants (du MDN) en établissant une distinction claire entre leadership et gestion. « Les gestionnaires font les choses correctement. Les

leaders font la bonne chose. Le leadership consiste à influencer le comportement des autres ». Tous les participants s'entendaient sur le fait que le leadership n'est pas l'apanage des dirigeants et peut se présenter à tous les niveaux hiérarchiques d'une organisation. Ils ont insisté sur la nécessité de prendre des risques et de ne pas s'embourber dans les règles et les formalités administratives. L'idée d'un « ministère du gros bon sens » a été lancée pour illustrer comment amener les gestionnaires à faire ce qui doit être fait et à cesser d'être constamment préoccupés par le respect de processus non nécessaires et l'évitement des risques. *Personne-ressource : Major David DeVries, ministère de la Défense nationale*

Dans la région de la capitale nationale (RCN), le ministère de la Défense nationale (MDN) a mis en place un programme de mentorat à l'intention de ses employés militaires et civils de niveau EX moins 1. Il s'agit d'un programme officiel fondé sur une base de données électronique et un processus de jumelage. Le mentoré est libre de choisir le mentor avec qui il souhaite entrer en contact et éventuellement travailler. *Personne-ressource : Lucia Scianname, ministère de la Défense nationale*

En matière de mentorat, Industrie Canada applique une approche institutionnalisée. Les personnes intéressées s'inscrivent au programme, puis quelqu'un les jumelle. Une première rencontre entre mentor et mentoré est ensuite organisée pour déterminer si ces derniers sont bien assortis. Cette façon de procéder dans un environnement agréable inspire confiance aux participants et favorise le réseautage entre les différents bureaux d'où proviennent les participants. *Personne-ressource : Trajan Schulzke, Industrie Canada*

Les participants ont reconnu qu'il était avantageux de disposer d'outils de soutien en matière de perfectionnement professionnel et de planification de carrière. Le Conseil fédéral de l'Ontario (CFO) parraine une initiative intitulée *Connaître la fonction publique*, qui vise à faire découvrir d'autres possibilités de carrière aux employés de la fonction publique en leur permettant de passer du temps (en général une demi-journée) dans un autre ministère afin de voir ce qui s'y fait. Cette initiative s'apparente à celle conjointement mise en œuvre par le MDN et Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), intitulée « Farming the Public Service », et à la possibilité qu'offrent certains ministères ou certaines régions de migrer d'un poste ou d'une fonction à une autre. Les participants se sont également dits

en faveur de programmes de perfectionnement de carrière, tels que le programme de Service Canada à l'intention des employés aspirant à des fonctions de leadership et les programmes de mentorat comme celui de l'ACIA, qui a été mis sur pied en partenariat avec l'Université York. *Personnes-ressources : Monika D'Amato, Citoyenneté et Immigration Canada ou Major David DeVries, ministère de la Défense nationale*

En octobre 2008, le Réseau des futurs leaders de Terre-Neuve-et-Labrador a organisé un événement d'une journée intitulé « Leadership Without Title », favorisant le réseautage et la communication entre les employés de différents ministères. L'un des conférenciers était un survivant du cancer. Il a jeté un nouvel éclairage sur une multitude de questions et d'enjeux d'intérêt pour les leaders. Le Réseau des futurs leaders est un sous-comité du sous-comité des RH du Conseil fédéral. Il s'est donné pour mandat de soutenir ses membres dans leurs démarches en vue d'exercer un rôle de leadership. Aucune autorisation de la direction n'est requise pour en devenir membre et aucune limite d'âge n'est imposée. Ces dernières années, le Réseau a organisé plusieurs événements en partenariat avec la Communauté nationale des gestionnaires, dont une série de conférences comprenant des rencontres avec des membres du Conseil fédéral. Les événements et les réseaux de ce genre permettent de surmonter des obstacles du cloisonnement administratif. Les participants ont également reconnu que même de petites sommes, lorsqu'elles sont affectées à des interventions clés, peuvent influencer sur la direction que prendra une communauté. *Personne-ressource : Michele Haire, Patrimoine canadien*

Bien qu'il soit généralement admis que les employés sont en grande partie responsables de la gestion et de la progression de leur carrière, bon nombre de ces derniers comprennent mal les fondements de la planification de carrière dans la fonction publique et peuvent, par conséquent, avoir de la difficulté à atteindre leur plein potentiel. Dans la foulée des mesures mises en œuvre pour remédier à cette situation, le Conseil fédéral de l'Ontario a lancé une initiative intitulée « Discussions informelles – Perfectionnement professionnel », visant à offrir à de petits groupes d'employés (de huit à dix personnes) la possibilité de participer à des discussions informelles facilitées avec des membres du CFO, des cadres supérieurs et des spécialistes fonctionnels. Pendant ces discussions, les invités parlaient de leur expérience personnelle dans la fonction

publique, offraient des conseils et répondaient aux questions des participants en matière de perfectionnement et d'avancement professionnels. À la fin des discussions – toutes facilitées par un animateur bénévole – les participants devaient remplir un formulaire de rétroaction. Cette série de discussions sur le perfectionnement professionnel, qui comportait deux parties, s'est déroulée sur une période de six mois dans des bureaux du Grand Toronto ou d'ailleurs (Kingston, Sudbury, London, Burlington et Peterborough) et a mis en vedette des invités de divers ministères. Au total, le CFO a organisé 24 discussions informelles et fait appel à 19 cadres et spécialistes invités. Les réactions et les commentaires des participants et des invités se sont avérés extrêmement positifs. *Personne-ressource : Joan Woodrow, Conseil fédéral de l'Ontario*

Le Cercle des leaders est une initiative qui a été lancée récemment par le Conseil fédéral de l'Ontario. Le perfectionnement en leadership étant l'un des préceptes fondamentaux du plan d'action pour le renouvellement de la fonction publique du greffier du Conseil privé pour l'année à venir, le CFO et le réseau des communications régionales du SCT ont mis sur pied une initiative intitulée « Cercle des leaders » visant à réunir les personnes reconnues comme des « leaders » dans la région, tous niveaux hiérarchiques confondus. Le Cercle a pour objectifs de favoriser l'établissement d'une culture du leadership, d'encourager la création de liens entre les leaders, mais, surtout, de s'assurer que les leaders régionaux comprennent bien les messages clés et les politiques du gouvernement, et peuvent, à leur tour, les véhiculer dans leur sphère d'influence respective.

Dans le cadre de la première activité, les membres du groupe se sont réunis pour discuter de nombreux sujets en lien avec les priorités actuelles du gouvernement. Lors de ces séances de discussion, des commentateurs chevronnés et des spécialistes de divers domaines ont donné des présentations conçues pour interpeller les leaders de tous les niveaux hiérarchiques et attirer le plus grand nombre possible de participants. Les participants ont discuté de l'approche qu'a adoptée le MDN pour assurer une gestion efficace de la carrière de ses employés militaires. Ils ont, en outre, reconnu que les programmes et autres mesures de soutien en matière de perfectionnement et d'avancement professionnel, qu'ils soient centralisés ou propres à un ministère, constituaient de précieux outils. TPSGC et Santé Canada, qui se sont dotés d'excellents

systèmes de soutien en matière de perfectionnement et d'avancement professionnels, ont été cités en exemple. *Personne-ressource : Joan Woodrow, Conseil fédéral de l'Ontario*

Une autre des pratiques exemplaires adoptées par le MDN consiste à jumeler les employés militaires devant être mutés dans une autre base avec un « parrain » déjà sur place. Le parrain leur explique les politiques locales et les aide à s'orienter au travail et dans la collectivité. Ce système de jumelage est une pratique exemplaire qui devrait être appliquée dans l'ensemble de la fonction publique afin de faciliter l'adaptation des nouveaux venus. *Personne-ressource : Monika D'Amato, Citoyenneté et Immigration Canada*

Il a été mentionné à Vancouver qu'une employée de niveau CR 4 du ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest (DEO) en Colombie-Britannique a eu l'occasion de participer au Programme de stages dans des postes de sous-ministres, dans le cadre duquel elle a passé six mois à Edmonton, six mois à Ottawa et six mois en Colombie-Britannique. Un diplôme lui a été décerné au terme de ce programme, et elle exerce maintenant diverses fonctions qui la mèneront progressivement vers des postes de leadership.

À Yellowknife, un participant a insisté sur le fait que le transfert de connaissances s'effectuait de manière arbitraire dans la fonction publique des T.N.-O. « Nous maîtrisons bien l'étape de l'orientation des employés, mais avons peu d'emprise sur ce qui se passe par la suite », a-t-il expliqué. Une gestionnaire du MPO a parlé de son approche qui consiste à faire en sorte que l'employé qui quitte ses fonctions travaille pendant quelque temps avec celui qui s'apprête à le remplacer afin de lui transmettre les connaissances nécessaires à son travail, l'aider dans l'apprentissage de ses nouvelles fonctions et le conseiller. Elle a reconnu que le fait de procéder de cette manière entraînait des coûts supplémentaires, mais a dit qu'elle établissait son budget en conséquence. Elle a ajouté qu'elle demande toujours aux employés en affectation de l'aider à sélectionner leur remplaçant et de veiller à transmettre à celui-ci les connaissances nécessaires. La planification est essentielle et les employés ont une responsabilité à cet égard. *Personne-ressource : Mary Tapsell, ministère des Pêches et des Océans*

Le MDN a pour pratique de prévoir une période de deux semaines pour le transfert des fonctions. Cette pratique fait partie intégrante du processus de

dotation. Au ministère de la Justice, on a recours à des « groupes de pratique » pour discuter de certains dossiers, échanger des connaissances et prévoir l'adoption d'approches uniformes afin que la justice s'exprime d'une seule voix.

Statistique Canada utilise un système matriciel permettant une gestion horizontale des programmes dans le cadre duquel les directeurs siègent à des comités extérieurs à leur secteur de responsabilité. Les cadres supérieurs doivent siéger à au moins deux comités. Cette façon de faire favorise l'échange d'information et permet de sensibiliser l'ensemble des sections à différentes questions. Tous les directeurs changent de poste ou de section tous les deux ans et tous les nouveaux employés passent les deux premières années de leur emploi en formation. Pendant ces deux années, ils apprennent, auprès d'un mentor, le fonctionnement et l'interaction des différentes sections et leurs progrès sont évalués périodiquement. Une telle approche permet de muter aisément les employés d'un poste à un autre au sein du ministère – à l'image d'un appareil prêt-à-l'emploi. *Personne-ressource : Sylvie Dupont, Statistique Canada*

Les participants au « Network Summit », organisé par la Communauté nationale des gestionnaires en septembre 2008, ont recommandé qu'une structure de soutien soit mise en place dans la région de la capitale nationale afin de faciliter la collaboration et la coopération entre les réseaux et les communautés, et d'encourager la participation au renouvellement de la fonction publique dans la RCN. À l'heure actuelle, la communication entre les ministères est déficiente dans la région d'Ottawa et, conséquemment, les fonctionnaires éprouvent des difficultés à organiser des activités conjointes ou à discuter de questions d'intérêt commun. Les participants s'entendaient sur le fait que les gens doivent vouloir participer et qu'il faut donc leur faciliter la tâche. La création d'un secrétariat a été pressentie comme un bon moyen en ce sens puisque la mise en place d'une structure de soutien permettrait de mobiliser les employés de la RCN, y compris les cadres supérieurs, les gestionnaires, la relève et d'autres publics clés.

Lors de discussions subséquentes au sein du groupe de travail sur la mobilisation dans la RCN, l'idée de créer un comité de réseautage dans la RCN a été lancée. Le comité du réseau de la RCN aurait un mandat similaire à celui du défunt Réseau des défenseurs du renouvellement de la fonction publique qu'avait créé l'Agence de la fonction publique du Canada et

s'adresserait au même public, mais concentrerait ses activités dans la RCN. Des membres de ce comité pourraient comprendre des hauts représentants de groupes et d'organisations de la RCN, dont les suivants : l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX); la Communauté nationale des gestionnaires, le Réseau des jeunes, le Conseil des ressources humaines (CRH), DG Communications Network, le Conseil national des employés handicapés fédéraux, le Conseil national des minorités visibles, le Conseil national des employés fédéraux autochtones et des communautés fonctionnelles. Les activités liées à la mise en place de ce réseau se poursuivent. *Personne-ressource : Francine Kennedy, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada*

Le Réseau des défenseurs du renouvellement de fonction publique avait été mis sur pied par l'ancienne Agence de la fonction publique du Canada. Il regroupait des représentants de différents réseaux, de communautés fonctionnelles, de conseils fédéraux régionaux, de conseils sur l'équité en matière d'emploi, ainsi que de communautés d'intérêts, et avait pour but d'élargir la diversité des voix et des acteurs participant au renouvellement de la fonction publique dans l'ensemble du Canada. Il avait notamment pour mandat de formuler des recommandations proactives et stratégiques relativement aux questions concernant le renouvellement, d'encourager la collaboration horizontale en tirant le meilleur parti des initiatives en place, et de veiller à l'uniformité des messages transmis. Le réseau a fait connaître les différentes perspectives de ses membres sur le renouvellement de la fonction publique et a fourni de multiples occasions d'apprentissage et de mise en commun de pratiques exemplaires. Il a encouragé la communication sur le renouvellement au sein des réseaux et des communautés et favorisé la collaboration horizontale. *Personne-ressource : Danièle Besner, Bureau du Conseil privé*

Le Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux du Québec a organisé en novembre 2008 un grand colloque à Québec qui réunissait près de 275 participants. Le but de ce colloque était de réunir des jeunes fonctionnaires ainsi que des gestionnaires afin qu'ils puissent participer à des activités de développement personnel et professionnel et de réseautage, et ce, conformément au thème choisi, soit « trouver et faire sa place dans son environnement ». Puisqu'il était question du renouvellement de la fonction publique et que l'événement avait en

toile de fond le respect de l'environnement, le comité organisateur avait adopté le slogan suivant : « Énergie renouvelable ».

Les principaux objectifs de ce sixième colloque étaient d'offrir aux participants un moment de réflexion portant sur le renouvellement de la fonction publique, puis de fournir à ces derniers des outils concrets et personnalisés afin qu'ils trouvent et fassent leur place dans leur environnement. Les thèmes traités étaient en lien avec le renouvellement de la fonction publique qui constitue l'une des priorités du Greffier et dans lequel les jeunes ont un rôle important à jouer. Les conférences et ateliers ont traité de sujets aussi éclectiques que la diversité, la motivation, les conflits intergénérationnels, les enjeux de la démographie, la fonction publique de demain, etc.

Les critères ne se limitaient pas à l'âge des participants, loin de là. Le sens de « jeune » quant à l'expérience dans la fonction publique fédérale et au besoin de développement professionnel est tout aussi valable; toute personne se sentant interpellée par les sujets traités était donc la bienvenue au colloque. Les gestionnaires étaient également invités à participer à l'événement afin de prendre le pouls des jeunes, d'exprimer leurs propres besoins et d'apporter leur point de vue expérimenté sur les différentes questions traitées. Plusieurs ont répondu à l'appel.

Cet événement a permis aux jeunes fonctionnaires fédéraux du Québec d'acquérir de nouveaux outils qui leur permettront d'être plus efficaces dans leur vie personnelle et professionnelle. Ils sont retournés dans leur ministère avec des connaissances qui les aideront à mieux se connaître et ainsi à mieux planifier leur carrière dans la fonction publique fédérale. De plus, ils pourront tisser de nouveaux liens avec d'autres jeunes fonctionnaires et des gestionnaires, ce qui permettra l'élargissement de leur réseau de contacts, élément important du développement de leur carrière ainsi que de la concrétisation d'une plus grande horizontalité dans la fonction publique fédérale. Après le colloque, les participants ont pu diffuser dans leur organisation les outils de connaissance acquis et ainsi avoir un impact direct sur leur environnement de travail.

Personne-ressource : Cédric Lefebvre, Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec

