



TRANSPORTS CANADA Plan intégré de ressources humaines 2008 - 2011



À LA QUÊTE DE L'EXCELLENCE EN LEADERSHIP ET EN GESTION DES PERSONNES



Références photographiques, couverture avant

De gauche à droite:

Chad Achtemichuk, *Services des aéronefs*, Région de l'Atlantique, Moncton

Suzanne Shea, *Sécurité maritime*, Région de l'Ontario, Sarnia

De gauche à droite: Rawan El-Komos, Shelley Adams, Richard Bégin, Hélène Deslauriers, *Ressources humaines*, Région de la Capitale nationale, Ottawa

Denise Gomes, *Direction générale des services de gestion de la technologie et de l'information*, Région de la Capitale nationale, Ottawa

Harvey Heaton, *Sécurité maritime*, Région de l'Atlantique, Dartmouth

Bill Chung, *Surface – Transports des marchandises dangereuses*, Région du Pacifique, New Westminster

Ève Poirier, *Surface – Transports des marchandises dangereuses*, Région du Québec, Montréal

Références photographiques, couverture arrière

De gauche à droite:

Nancy Vallée, *Aviation civile*, Région du Québec, Dorval

Shawn Cook, *Affaires environnementales*, Région de la Capitale nationale, Ottawa

Matthew Graham, *Sécurité maritime*, Région du Québec, Sarnia

John Mackie, *Sécurité maritime*, Région du Pacifique, Vancouver

Vickie Topp, *Sécurité maritime*, Région de l'Atlantique, Dartmouth

Jim Polischuk, *Aviation civile*, Prairies et du Nord, Winnipeg

Suzanne Shea, *Sécurité maritime*, Région de l'Ontario, Sarnia

Imprimé au Canada

Veillez acheminer vos commentaires, vos commandes ou vos questions à :

Transports Canada
Place de Ville
Tour C
330, rue Sparks
Ottawa (Ontario) K1A 0N8

Tél. : 613-993-8976

Télec. : 613-998-5613

Courriel : SINCERO@tc.gc.ca

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre des Transports 2008.

Le ministère des Transports, Canada autorise la reproduction du contenu de cette publication, en tout ou en partie, pourvu que pleine reconnaissance soit accordée au ministère des Transports, Canada et que la reproduction du matériel soit exacte. Bien que l'utilisation du matériel soit autorisée, le ministère des Transports, Canada se dégage de toute responsabilité quant à la façon dont l'information est présentée et à l'interprétation de celle-ci.

Il est possible que cette publication ne tienne pas compte des dernières modifications apportées au contenu original. Pour obtenir l'information la plus récente, veuillez communiquer avec le ministère des Transports, Canada.

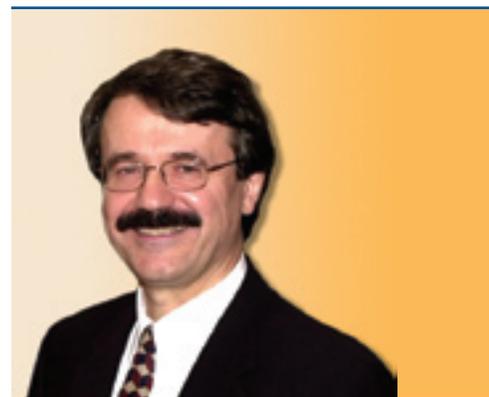
L'information contenue dans cette publication ne doit servir que de guide et ne doit pas être citée à titre d'autorité légale. Elle peut devenir périmée, en tout ou en partie, à n'importe quel moment et sans préavis.

TP 14802F
(06/2008)

TC-1002751

Message du sous-ministre

L'année dernière, M. Kevin Lynch, le chef de la fonction publique du Canada, a signifié quatre priorités du renouvellement de la fonction publique dans son rapport annuel au premier ministre : la planification, le recrutement, le perfectionnement des employés et l'infrastructure habilitante.



Dans l'optique de ces quatre priorités, Transports Canada a entrepris de dresser un plan intégré des ressources humaines qui assurerait le lien entre ses besoins actuels et futurs en matière de ressources humaines, ses résultats stratégiques et le plan d'activités à l'appui.

C'est avec plaisir que je vous présente aujourd'hui le premier plan intégré de ressources humaines de Transports Canada. Ce document s'appuie sur les vastes travaux de planification des RH réalisés au cours des deux dernières années aux niveaux des régions et des groupes du Ministère, et est conforme au Rapport sur les plans et les priorités (RPP) de Transports Canada ainsi qu'à sa nouvelle architecture des activités de programmes (AAP).

Le profil de risque de Transports Canada désigne la préservation et l'amélioration de notre capital humain et connaissances comme un risque prioritaire, et c'est pourquoi nos efforts collectifs doivent être orientés sur la réduction de ce risque.

On reconnaît que Transports Canada est novateur, efficace et responsable et qu'il offre un environnement de travail sain, stable et productif qui valorise l'excellence professionnelle, le travail d'équipe, la communication ouverte, la diversité, la dualité linguistique, l'apprentissage continu et le respect mutuel.

Les activités de Transports Canada s'inscrivent dans un contexte opérationnel hautement dynamique et complexe dont les priorités sont changeantes et les charges de travail sont accrues. La nature de notre travail et notre charge de travail sont grandement marquées par :

- la forte croissance de l'industrie des transports dans l'économie mondiale actuelle;
- les liens horizontaux accrus entre les transports et les nouvelles priorités dans d'autres domaines, comme les changements climatiques;
- les nouveaux programmes d'investissement dans l'infrastructure;
- la menace constante du terrorisme;
- la nécessité de trouver de nouvelles façons de faire des affaires, comme l'établissement de systèmes de gestion de la sécurité adaptés au mode de fonctionnement des entreprises de transport;
- l'accent accru sur la responsabilisation.

Ce Plan, qui couvre la période de 2008-2011, donne un aperçu de nos vastes possibilités et de nos défis majeurs en matière de ressources humaines et de leurs liens avec nos impératifs de gestion, en plus de nous guider dans l'élaboration de meilleures stratégies de gestion des ressources humaines.

La réalisation de notre plan, par la stratégie et le plan d'action décrits dans le présent document, permettra au Ministère d'atteindre les objectifs de rendement établis dans la composante du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) lié aux personnes.

Afin de s'assurer que tous les employés de TC connaissent l'orientation que prend le Ministère dans la gestion de ses ressources humaines, ce Plan, ainsi que tous les plans de RH des régions et des groupes sont publiés sur le site intranet de TC.

Par la présente, j'approuve le Plan intégré de RH de TC 2008-2011 et je m'engage, de concert avec le Comité exécutif, à le mettre en œuvre.



Louis Ranger

28 mars, 2008

Date



Sommaire

Suzanne Shea, Sécurité maritime, Région de l'Ontario, Sarnia

Sommaire

Contexte global de la planification

À l'instar de la plupart des ministères, Transports Canada (TC) doit constamment s'adapter aux changements externes et internes.

Les changements externes, tels que l'accroissement du commerce mondial, les nouvelles menaces à la sûreté ou les nouvelles priorités en matière d'environnement, se répercutent directement sur les activités et les plans de RH du Ministère.

Les changements internes, comme la nécessité de mener les activités du Ministère autrement au moyen de la gestion des risques, des systèmes ou du bassin d'employés spécialisés qui s'amenuise, ont tout autant d'effet sur les activités et les plans de RH du Ministère.

TC doit s'assurer que le travail, l'effectif et le milieu de travail, actuels et futurs, sont correctement alignés sur ses objectifs et ses priorités et qu'ils s'y intègrent. Il est devenu clair que le plus grand défi sera d'assurer une main-d'œuvre compétente afin de pouvoir s'adapter aux changements. Cette situation se complique davantage à la lumière des départs à la retraite imminents qui pourraient provoquer une perte considérable de connaissances spécialisées, surtout chez les cadres supérieurs ainsi que les employés professionnels et techniques.



Simon Labrie, Aviation civile, Région du Québec, Dorval

Ces défis requièrent des réponses stratégiques appliquées au moyen de processus de planification rigoureux.

Faire fond sur nos forces et nos réussites

TC a démontré son engagement envers de saines pratiques de gestion des RH et a été un chef de file dans le règlement des enjeux tels que la diversité, les langues officielles (LO), les relations de travail et la planification des RH. Cela continuera au moyen de nouvelles initiatives et actions décrites dans la Stratégie de gestion intégrée des personnes de TC.

TC appuie le plan d'action sur le renouvellement de la fonction publique par des initiatives de planification, de recrutement, de perfectionnement des employés et d'infrastructure habilitante. Voici des exemples de chacune de ces quatre activités :

1. **Planification**

- Outils et cadre de planification des RH.
- Les plans pluriannuels des ressources humaines des groupes et des régions sont déjà en place.
- Approbation d'un plan d'action triennal sur la diversité (2007-2011).
- Progrès réalisés dans le renforcement du soutien du milieu de la dotation par le partage de l'information et l'élaboration de politiques, de guides et d'outils en matière de dotation.

2. **Recrutement**

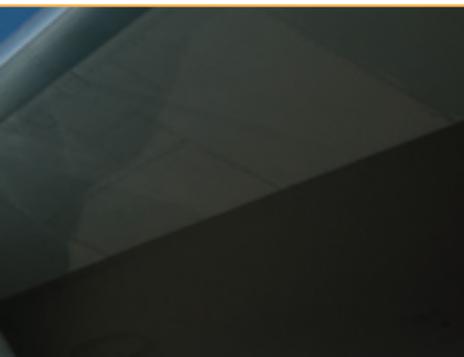
- Établissement de stratégies de recrutement propres à TC aux niveaux des groupes et des régions.
- Exécution d'un processus de recrutement au moyen du Programme de perfectionnement des PE pour accroître la capacité des RH au sein de TC.

3. **Perfectionnement des employés**

- Conception d'outils de planification de l'apprentissage individuel, y compris un cours sur l'élaboration de plans d'apprentissage.
- Recours au processus du Conseil de révision des carrières (CRC) pour reconnaître les employés prometteurs en vue de la planification de la relève dans les groupes et les régions.
- Réalisation d'un projet pilote d'initiative novatrice de formation linguistique dans la Région de la capitale nationale (RCN) pour aider les employés à perfectionner leur connaissance d'une langue seconde et leur donner la possibilité d'obtenir des postes bilingues.

4. **Infrastructure habilitante**

- Création d'une unité opérationnelle de RH pour appuyer la dotation collective.
- Établissement d'une nouvelle unité ministérielle des ressources humaines responsable de la planification des RH, de la mesure du rendement et de la gestion de l'information.
- Mise à jour du Système de gestion des ressources humaines (SGRH) de TC pour satisfaire aux exigences de la Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP) en matière d'observation et de rapport.



Domaines d'intérêt soutenu

Ce plan est centré sur quatre défis fondamentaux relevés lors de l'analyse des écarts des plans de RH des groupes et régions. Ce sont :

1. La nécessité de renouveler et maintenir les capacités de gestion au niveau des superviseurs, des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs.
2. La pénurie de capital humain : les employés
 - Pénurie d'employés des services techniques (TI, AO-CAI, EN-ENG, PC, CH et EG)
 - Pénurie d'employés dans les groupes professionnels ES, PM, PE, FI, CS et IS
 - Difficulté de maintenir les employés (c.-à-d. les AS et les CR)
3. La pénurie de capital humain : connaissances et compétences
 - Pénurie de compétences techniques
 - Besoin de renforcer les compétences (non-techniques)
4. La nécessité de renforcer les initiatives de diversité afin d'être plus stratégique et de parvenir à l'étape 4 – Intégration de la diversité¹ du continuum de l'équité.

Ces défis dans leur ensemble sont une analyse détaillée des Risques liés au capital humain et connaissances soulignés dans le Profil de risque ministériel de TC.

Stratégie de gestion intégrée des personnes de TC

Pour relever ces défis, TC mettra en œuvre la Stratégie de gestion des personnes de Transports Canada au moyen des initiatives décrites à la section 11.4, et mettra l'accent sur les éléments suivants :

1. Perfectionnement en leadership et gestion de la relève
2. Recrutement et dotation
3. Apprentissage et perfectionnement
4. Design organisationnel et compétences
5. Gestion du rendement des employés
6. Bien-être, diversité et langues officielles



Table des matières

Jim Bertrand, Surface – Génie ferroviaire, Région de Prairies et du Nord, Winnipeg

Table des matières

<i>Message du sous-ministre</i>	<i>i</i>
Sommaire	iv
Contexte global de la planification.....	iv
Faire fond sur nos forces et nos réussites	iv
Domaines d'intérêt soutenu.....	v
Stratégie de gestion intégrée des personnes de TC	v
1. Introduction	2
2. Vue d'ensemble de Transports Canada	4
2.1 Vision et mission	4
2.2 Structure organisationnelle	4
3. Stratégie de gestion intégrée des personnes de Transports Canada	6
3.1 Volets de la Stratégie de gestion intégrée des personnes de TC.....	6
3.2 Faire fond sur nos réussites.....	7
4. Contexte opérationnel de Transports Canada	12
4.1 Environnement externe	12
4.1.1 Marché du travail	12
4.1.2 Facteurs technologiques.....	12
4.1.3 Facteurs économiques.....	12
4.2 Fonction publique du Canada.....	12
4.2.1 Données démographiques de la fonction publique.....	12
4.2.2 Renouvellement de la fonction publique.....	13
4.2.3 Valeurs et éthique.....	14
4.2.4 Loi fédérale sur la responsabilité.....	14
5. Plans et priorités de Transports Canada	16
5.1 Architectures des activités de programmes (AAP).....	16
5.2 Priorités des programmes.....	16
5.3 Profil de risque ministériel.....	16
6. Travail, effectif et milieu de travail de Transports Canada	18
6.1 État actuel	18
6.1.1 Travail actuel.....	18
6.1.2 Effectif actuel.....	18
6.1.3 Milieu de travail actuel.....	21
6.2 Situation future	22
6.2.1 Travail futur.....	22
6.2.2 Effectif futur.....	24
6.2.3 Milieu de travail futur.....	25

7. Analyse des écarts	30
7.1 Besoins actuels et futurs.....	31
7.1.1 Écart en matière d'effectif n° 1 – Nécessité de renforcer les capacités de gestion au niveau de la supervision, des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs.....	31
7.1.2 Écart en matière d'effectif n° 2 – Pénurie de capital humain : les employés.....	31
7.1.3 Écart en matière d'effectif n°3 – Pénurie de capital humain : connaissances et compétences.....	34
7.1.4 Écart en matière d'effectif n° 4 – Nécessité de renforcer les initiatives de diversité afin d'être plus stratégique et de parvenir à l'étape 4 du continuum de l'équité.....	35
7.2 Analyse des écarts et tableau d'évaluation des risques.....	36
8. Plan d'action et processus de gestion intégrée des personnes de Transports Canada.....	38
8.1 Nos priorités en matière de ressources humaines pour 2008-2011	38
8.2 Gestion des talents ^{vii}	38
9. Les facilitateurs ministériels	40
9.1 Engagement et participation de la haute direction :	40
9.2 Structure de gouvernance et de responsabilisation claire :.....	40
9.3 Processus et systèmes efficaces et efficients en matière de ressources humaines :.....	41
10. Mesure et surveillance du rendement et présentation de rapports à cet égard	44
11. Annexes.....	46
11.1 Plans de RH pour les régions et les groupes	46
11.2 Aperçu des données démographiques de TC	46
11.3 Stratégie de gestion intégrée des personnes 2005	46
11.4 Plan d'action sur la Stratégie de gestion intégrée des personnes 2008-2009	46



1

Introduction

Chad Achtemichuk, *Services des aéronefs*, Région de l'Atlantique, Moncton

1. Introduction

L'un des principaux engagements de Transports Canada (TC) en 2007-2008 est de rédiger le document actuel : un Plan intégré de ressources humaines sur trois ans, qui tient compte des impératifs de politique et de gestion établis par le gouvernement et le Comité de gestion exécutif (CGX) de Transports Canada. Ce document regroupe plusieurs initiatives en un plan cohérent – fondé sur des excellents principes de gestion saine des ressources humaines et mettant à profit l'excellent travail accompli par les régions et les groupes dans ce domaine.

Ce Plan est le résultat du processus de planification de RH qui relie la gestion de RH au plan de gestion et au plan stratégique du Ministère. On y harmonise le travail, l'effectif et le milieu de travail avec les priorités de gestion, détermine les principaux écarts ministériels – certains plus graves que d'autres – et y offre des stratégies permettant de les combler au moyen des initiatives actuelles ou de nouvelles activités.

La structure du Plan intégré de RH de TC repose sur une analyse comparative des plans ministériels de RH d'environ 14 organisations gouvernementales, des pratiques exemplaires et du Cadre de planification des RH de TC élaboré en 2005.

Le Plan s'inspire des plans de RH des régions et des groupes, des résultats de sondages (comme le Sondage de 2005 auprès des fonctionnaires fédéraux) et des points relevés par la haute direction, ainsi que d'une analyse détaillée des données démographiques du Ministère.

Puisque ce Plan présente un résumé de la vaste gamme de préoccupations soulevées partout au pays, il est probable qu'il ait des degrés de résonance variés dans chaque direction des régions et des groupes. Certaines mesures peuvent répondre davantage aux situations et aux besoins précis d'une organisation ou de quelques unes qu'à celles de l'intégralité du Ministère.

Une Stratégie de gestion intégrée des personnes de TC et un Plan d'action ont été élaborés afin de combler les écarts cernés dans ce Plan. La Stratégie et le Plan d'action représentent une approche exhaustive de la gestion des RH qui :

- répondra aux besoins de gestion actuels et futurs recensés;
- sera un catalyseur pour le soutien, la modernisation et le renouvellement du travail, de l'effectif et du milieu de travail de TC.

Le Plan, avec la Stratégie et le Plan d'action, répondent à la première exigence (c.-à-d. la planification) du renouvellement de la fonction publique. La mise en œuvre de la Stratégie et du Plan d'action rapprochera TC des trois autres objectifs à savoir le recrutement, le perfectionnement des employés et les objectifs de création d'une infrastructure habilitante exposés dans le Plan d'action sur le renouvellement de la fonction publique pour 2007-2008.

Un cadre révisé de gestion des RH axé sur les résultats servira à mesurer les progrès effectués pour combler les grands écarts par la mise en œuvre de la Stratégie de gestion intégrée des personnes et à en assurer le suivi. La mesure et la surveillance du rendement, de même que la présentation de rapports à cet égard seront reliés au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG), à la composante du CRG liée aux personnes (CCRG) et à d'autres cadres de gestion axés sur les résultats comme le Cadre de responsabilisation en gestion de la dotation (CRGD) et le Cadre de responsabilisation en matière de langues officielles de TC.



Vue d'ensemble de Transports Canada

Sara Devereaux, Surface – Transports des marchandises dangereuses, Région de l'Atlantique, Moncton

2. Vue d'ensemble de Transports Canada

Transports Canada est responsable des politiques et des programmes établis par le gouvernement du Canada en matière de transports. Le Ministère veille à ce que tous les éléments du réseau de transport fonctionnent de manière efficace et intégrée.

2.1 Vision et mission

Notre vision d'un réseau de transport durable – un réseau qui intègre des objectifs sociaux, économiques et environnementaux, et qui trouve un juste équilibre entre ces derniers – repose sur les principes suivants :

- l'optimisation des niveaux de sécurité et de sûreté afin de protéger la vie humaine et les biens matériels – grâce à l'élaboration de normes et de règlements axés sur le rendement, au besoin;
- la circulation efficace des voyageurs et des marchandises pour favoriser la prospérité économique et une qualité de vie durable – grâce à la concurrence ainsi qu'une utilisation ciblée de la réglementation et des fonds publics;
- le respect du patrimoine environnemental pour les générations futures de Canadiens – grâce aux processus d'évaluation et de planification environnementales des incidences des décisions relatives aux transports et à une utilisation ciblée de la réglementation et des fonds publics.

Pour de plus amples renseignements sur la vision et la mission de TC, veuillez consulter notre [site Web](#).

Vision

Un réseau de transport au Canada qui soit reconnu mondialement comme étant sécuritaire et sûr, efficace et respectueux de l'environnement.

Mission

Servir l'intérêt public en formulant et en mettant en œuvre des stratégies, des politiques, des règlements et des programmes novateurs et intégrés pour un réseau de transport durable propice à la circulation des voyageurs et des marchandises.

2.2 Structure organisationnelle

L'Administration centrale (AC), sise dans la Région de la capitale nationale, est composée des groupes suivants : Politiques, Programmes, Sécurité et sûreté, Services généraux et Communications.

Les régions administratives de Transports Canada sont les suivantes : Pacifique, Prairies et Nord, Ontario, Québec et Atlantique.

Un [organigramme](#) du Ministère est disponible en ligne.

A photograph of four people (three women and one man) smiling and standing in front of a large window. The window provides a view of the Ottawa skyline, including the Parliament Hill buildings. The text 'Stratégie de gestion intégrée des personnes de Transports Canada' is overlaid in white, with a large red number '3' at the end.

Stratégie de gestion intégrée des personnes de Transports Canada 3

De gauche à droite : Rawan El-Komos, Shelley Adams, Richard Bégin, Hélène Deslauriers,
Ressources humaines
Région de la Capitale nationale, Ottawa

3. Stratégie de gestion intégrée des personnes de Transports Canada

La Stratégie de gestion intégrée des personnes de TC a été présentée pour la première fois en 2005 afin de cerner des enjeux et des initiatives stratégiques de gestion des ressources humaines, ainsi que de renforcer le processus décisionnel au moment de définir les priorités du Ministère relatives à la gestion des personnes. Cette stratégie fixe le cadre de gestion et de prise de décisions stratégiques de TC en matière de RH.

3.1 Volets de la Stratégie de gestion intégrée des personnes de TC

La Stratégie de 2005 est encore mise au point pour répondre aux besoins et combler les écarts décrits dans le Plan intégré de RH. La Stratégie de gestion intégrée des personnes récemment formulée est une approche globale de la gestion des RH conçue pour combler les besoins actuels et futurs recensés au moyen de l'analyse des écarts. Cette approche démontre les interdépendances de toutes les disciplines de la gestion des ressources humaines (figure 1).

Le thème général de la gestion des personnes comporte les six éléments qui suivent.

1. Perfectionnement en leadership et gestion de la relève
2. Recrutement et dotation
3. Apprentissage et perfectionnement
4. Design organisationnel et compétences
5. Gestion du rendement des employés
6. Bien-être, diversité et langues officielles

Chacun de ces volets comporte des fonctions de gestion des ressources humaines comprenant des procédures et des mesures distinctes qui ont des incidences et qui entraînent la création de procédures et l'élaboration d'autres mesures dans d'autres volets. À cet égard, la gestion des talents représente le cycle de vie complet de la gestion des ressources humaines relative aux employés – de la création d'organisations et de la classification des postes à la détermination des compétences en passant par le recrutement, le perfectionnement et la formation, jusqu'à la gestion du rendement et le maintien en poste. Le cadre de gestion intégrée des personnes de TC montre la façon dont toutes les fonctions de gestion des ressources humaines sont reliées entre elles et sont interdépendantes. La gestion des talents est un cycle continu, qui amène chaque fonction de gestion des ressources humaines à collaborer afin de créer une synergie des activités.

De gauche à droite : Suzanne Shea, Kelly Thompson, Barry Putt,
Sécurité maritime, Région de l'Ontario, Sarnia

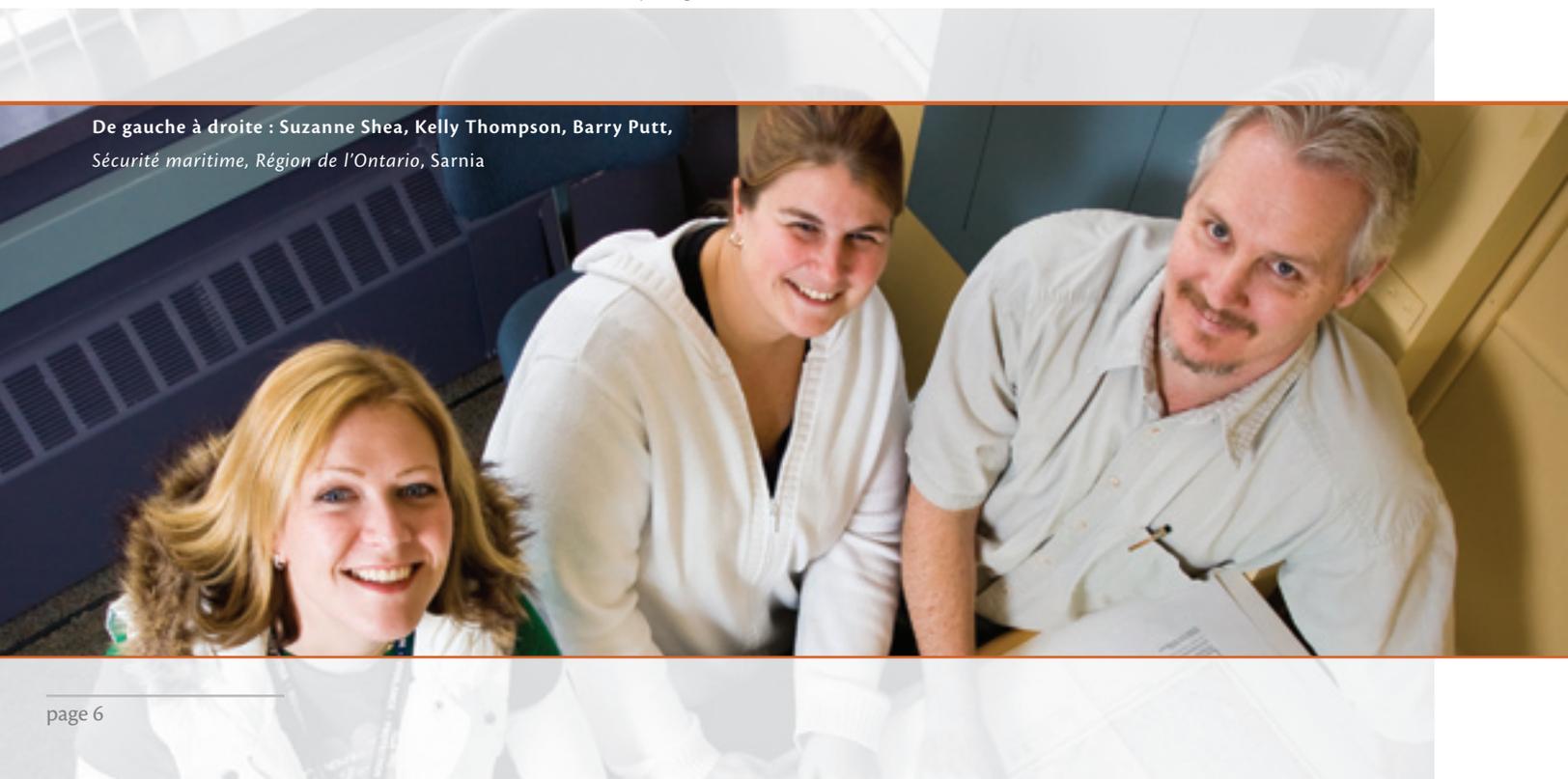
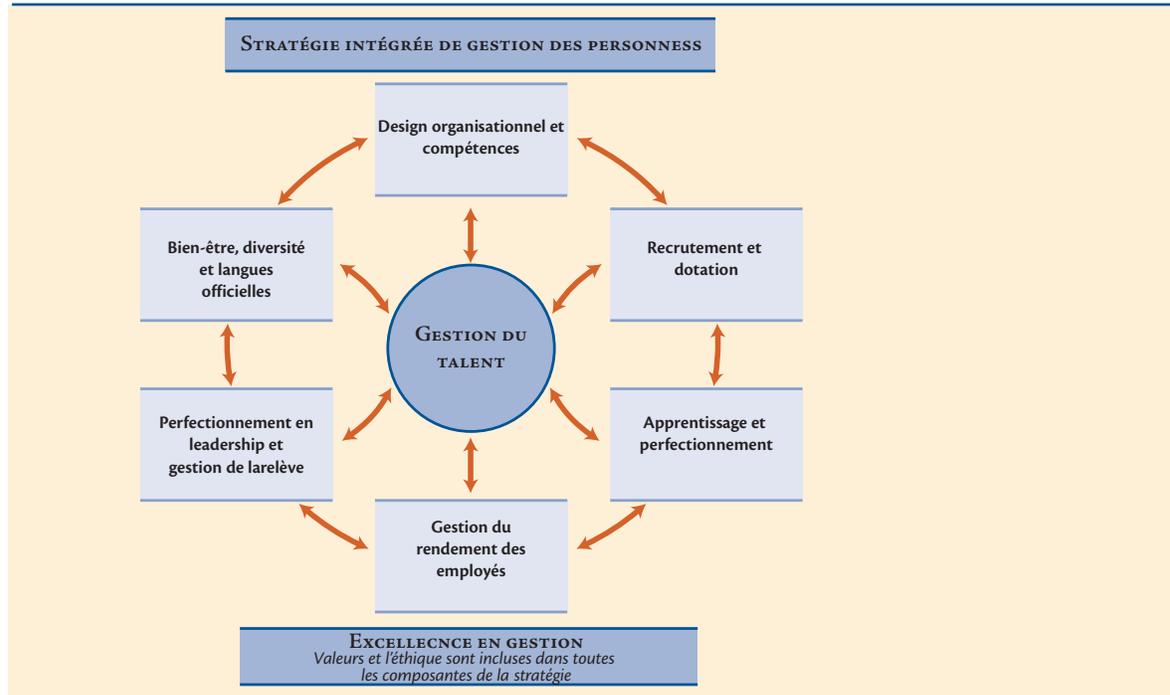


Figure 1 : Cadre stratégique de gestion intégrée des personnes de TC



3.2 Faire fond sur nos réussites

Tout au long des années, TC a démontré son engagement envers de saines pratiques de gestion des RH et a été reconnu pour ses pratiques innovatrices dans des domaines comme la diversité, les langues officielles, les relations de travail et la planification des RH. TC continuera sur sa lancée au moyen de nouvelles initiatives et mesures élaborées dans le cadre de la Stratégie de gestion intégrée des personnes.

Des initiatives récentes de planification, de recrutement et de perfectionnement des employés de TC appuient le Plan d'action sur le renouvellement de la fonction publique. Par exemple :

Planification

- Outils et cadre de planification des RH.
- Les plans pluriannuels des ressources humaines des groupes et des régions sont déjà en place.
- Avons élaboré un plan intégré des ressources humaines et l'avons communiqué à nos employés.
- Avons élaboré un processus de gestion de la relève pour les postes clefs EX
- Approbation d'un plan d'action triennal sur la diversité (2007-2011).
- Renforcer l'appui pour la collectivité de la dotation par le partage de l'information/la formation et par l'élaboration de politiques, de guides et d'outils.
- Adoption d'un cadre de responsabilisation pour les langues officielles (LO) qui définit les rôles et les responsabilités du sous-ministre (SM), du champion des LO et d'autres intervenants.

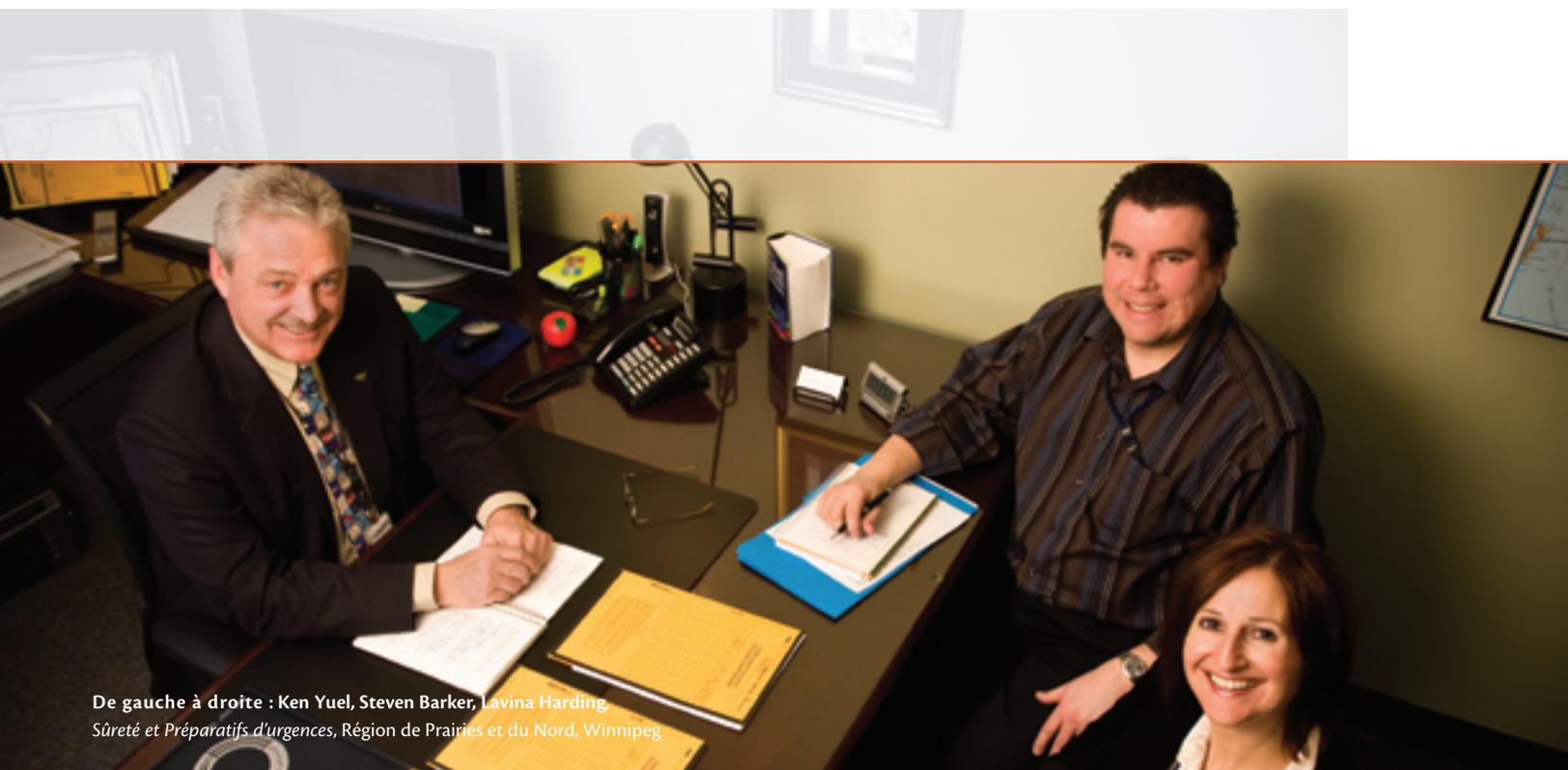
Recrutement

- Avons créé une Section du ressourcement des cadres supérieurs pour répondre à des pénuries particulières de cadres supérieurs et d'employés d'autres groupes. Tous les services de recrutement des EX sont fournis de façon interne;
- Approbation des priorités en matière de langues officielles.
- Établissement de stratégies de recrutement propres à TC aux niveaux des groupes et des régions.
- Activités de dotation collective entreprises à l'interne (AS, CR, FI, PE, ES) et à l'externe (recrutement d'ES sous la direction de TC, avec 14 ministères).

- Exécution d'un processus de recrutement au moyen du Programme de perfectionnement des PE pour accroître la capacité des RH au sein de TC.
- Participation aux initiatives de recrutement interministériel de l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) pour les PE (4 employés embauchés) et les conseillers en rémunération AS (3 employés embauchés).
- Participation à la campagne de recrutement du programme Cours et affectations de perfectionnement (CAP) lancée en septembre 2007 par l'Agence de la fonction publique du Canada.

Perfectionnement des employés

- Création de programmes de perfectionnement pour les ES (groupe des politiques), PE/AS (Direction des RH), FI, TI (inspecteurs de la sûreté des transports).
- Recours au processus du Conseil de révision des carrières pour reconnaître les employés prometteurs en vue de la planification de la relève dans les groupes et les régions.
- Participation à la série de programmes de perfectionnement en leadership dans le cadre du renouvellement de la fonction publique : deux participants au programme de compétences en leadership et en équité en matière d'emploi, cinq participants au programme de développement du leadership communautaire des RH et 15 participants au Programme de stagiaire en gestion (PSG).
- Élaboration de la stratégie d'apprentissage de la LMFP et de la stratégie sur la formation obligatoire et des outils connexes.
- Conception d'outils de planification de l'apprentissage individuel, y compris un cours sur l'élaboration de plans d'apprentissage.
- Harmonisation des parcours d'apprentissage de TC et du Guide de perfectionnement des compétences avec les compétences clés en leadership.
- Dépassement de l'engagement minimal de 3 % des dépenses salariales dans la formation.
- Établissement d'un programme d'éducatif pour les participants au programme de perfectionnement des PE et des ES.



De gauche à droite : Ken Yuel, Steven Barker, Lavina Harding,
Sûreté et Préparatifs d'urgences, Région de Prairies et du Nord, Winnipeg

- Réalisation d'un projet pilote d'une initiative novatrice de formation linguistique dans la RCN pour aider les employés à perfectionner leur connaissance d'une langue seconde et leur donner la possibilité d'obtenir des postes bilingues.
- Inclusion explicite d'engagements relatifs à la « gestion des personnes » et au « renouvellement » dans toutes les ententes de rendement des cadres.
- Concentration sur les activités de renforcement des capacités en RH.
- Avons mis en place un processus de gestion des talents pour le PGR 2007-2008.

Infrastructure habilitante

- Établissement d'une nouvelle unité ministérielle des RH responsable de la planification des RH, de la mesure du rendement et de la gestion de l'information.
- Création d'une unité opérationnelle des RH pour appuyer la dotation collective et participer aux processus régionaux de dotation collective interministérielle.
- Participation aux processus régionaux de dotation collective interministérielle.
- Ouverture de l'accès au Système de ressourcement de la fonction publique (SRFP) à l'Administration centrale de TC et dans les régions.
- Mise à jour du Système de gestion des ressources humaines de TC pour satisfaire aux exigences de la LMFP en matière d'observation et de rapports.
- Mise au point d'un projet de système de gestion de l'apprentissage (SGA) du Ministère pour appuyer les exigences de surveillance et de présentation de rapports stipulés dans la LMFP et faciliter le suivi des taux d'achèvement des plans d'apprentissage.
- Mise en place d'un centre d'excellence en classification pour gérer efficacement les activités.



Contexte opérationnel de Transports Canada

4

Harvey Heaton, Sécurité maritime, Région de l'Atlantique, Dartmouth

4. Contexte opérationnel de Transports Canada

4.1 Environnement externe

4.1.1 Marché du travail

La population canadienne vieillit; l'espérance de vie est de plus en plus longue et les taux de natalité sont en baisse, entraînant ainsi une diminution du pourcentage des jeunes citoyens. Ces tendances devraient se maintenir, ce qui réduira le pourcentage des citoyens en âge de travailler, tout en augmentant le pourcentage des personnes âgées.

L'immigration est toujours le principal facteur d'accroissement de la population nationale.

Sans l'immigration ou une augmentation du pourcentage de la population active, l'effectif du Canada commencera à décliner au cours de la prochaine décennie. Cela signifie que l'immigration est devenue un instrument important de politique économique pour assurer une croissance continue de l'effectif, non seulement pour favoriser une amélioration durable des résultats économiques, mais aussi pour servir de point afin que le Canada puisse répondre aux besoins d'une population vieillissante sans devoir recourir à des hausses inappropriées d'impositionⁱⁱ.

Les taux d'emploi ont augmenté ces dernières années. Selon le ministère des Finances, le marché du travail est à son meilleur depuis une génération. Le taux de chômage, à 5,9 %, est proche de son taux le moins élevé des 33 dernières années. Au cours des onze premiers mois de 2007, l'économie canadienne a créé près de 400 000 nouveaux emplois. Par contre, certaines professions et régions connaissent des pénuries de main-d'œuvre.

4.1.2 Facteurs technologiques

L'évolution technologique est soumise à une cadence de plus en plus rapide. Ces technologies toujours plus sophistiquées peuvent être vues tantôt comme une menace, tantôt comme un moyen de détecter et de réagir à des menaces pour la sécurité et la sûreté. Transports Canada s'est engagé à maintenir le Canada à la fine pointe des technologies en matière de transport. Son programme de recherche et de développement (R et D) vise à s'assurer que notre réseau de transport demeure sécuritaire, intelligent, stratégique et durable.

La technologie dans le milieu de travail a également connu une évolution importante au cours des cinq dernières années. L'arrivée de technologies comme le courriel, le téléphone cellulaire et, plus récemment le BlackBerry, a simplifié les communications dans certains cas, mais a créé une attente en matière de réponses instantanées, peu importe où et quand le message a été envoyé.

4.1.3 Facteurs économiques

Au Canada, le transport a toujours été synonyme de possibilités, reliant les travailleurs à leurs emplois, les produits à leurs marchés et les voyageurs à leurs destinations.

Comme un emploi canadien sur trois dépend du rendement des exportations, le Canada est le pays du G8 le plus fortement tributaire du commerce.

Puisque le commerce international dépend de plus en plus de la circulation rapide, continue et sûre des marchandises et des personnes dans le monde entier, au sein de chaînes d'approvisionnement mondiales, un réseau de transport sûr et sécuritaire en mesure de s'adapter à des modèles d'affaires de pointe contribuera directement à la compétitivité et à la réussite économique du Canada sur les marchés internationaux.

4.2 Fonction publique du Canada

4.2.1 Données démographiques de la fonction publique

Entre 2000 et 2006, la croissance du noyau de la fonction publique fédérale a atteint 17,8 %, soit environ 2,8 % par année. Une bonne partie de cette croissance était liée à de nouveaux besoins dans les domaines de la santé publique, de la sécurité nationale et de la sécurité publique, ainsi qu'à notre rôle dans le monde.

En 2006, 42 % des fonctionnaires travaillaient dans la région de la Capitale nationale (RCN) et 57 % étaient en poste dans les autres régions du Canada :

- 13 % en Ontario (RCN exclue);
- 12 % au Québec (RCN exclue);
- 12 % dans les provinces des Prairies;
- 11 % dans les provinces de l'Atlantique ;
- 10 % en Colombie-Britannique ou dans le Nord;
- Les employés affectés à l'extérieur du Canada formaient le reste (1 %).

Plus de la moitié de tous les fonctionnaires ont maintenant plus de 45 ans, et environ un cinquième des employés de la fonction publique fédérale devrait partir d'ici 2009-2010.

Actuellement, environ 10 % des fonctionnaires ont accumulé 30 ans ou plus de service ouvrant droit à pension, et à peu près 8 % sont admissibles à prendre leur retraite.

Environ 75 % des cadres ont entre 45 et 59 ans, et la moyenne d'âge du groupe dépasse 50 ans.

Environ 18 % des cadres sont actuellement admissibles à prendre leur retraite.

4.2.2 Renouvellement de la fonction publique

i) Environnement

La concurrence avec le secteur privé et d'autres organismes du secteur public pour les talents s'intensifie sur un marché de l'emploi de plus en plus restreint.

Afin de réapprovisionner son effectif, l'Agence de la fonction publique du Canada estime que la fonction publique devra attirer jusqu'à 7 000 nouveaux employés tous les ans.

L'environnement de travail de la FP change et la demande vise maintenant des travailleurs spécialisés, capables de traiter des sujets complexes et de concilier de nombreux objectifs.

Dans certaines régions, le marché du travail se compose principalement d'immigrants et de minorités visibles. Dans un futur proche, cela deviendra une réalité un peu partout au Canada.

« Si nous ne nous engageons pas envers un processus continu de renouvellement, la fonction publique ne restera pas une institution nationale créative, au cœur de la gouvernance et du développement de notre pays. »

Kevin Lynch, greffier du Conseil privé

ii) Défis

Les processus de dotation impérative et des investissements d'importance dans la formation en langue seconde, maintenant assumés par les ministères, auront des répercussions sur les bassins de candidats potentiels aux niveaux EX et de relève.

Le roulement de personnel élevé dans certains groupes réduit la capacité de former correctement les groupes de relève. De plus, ces groupes sont confrontés à des défis démographiques similaires à ceux que connaît la communauté des EX. Un grand nombre de ces employés deviendront admissibles à la retraite au cours des cinq prochaines années.

La nouvelle Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) offre la souplesse et la possibilité d'être créatif et innovateur. Cependant, les progrès sont lents. La capacité dans les domaines de la dotation et de la classification est un enjeu à la grandeur de la FP et a des répercussions sur notre capacité de recrutement ministérielle.

La mobilité et les aspirations professionnelles sont affectées par les valeurs et les obligations des générations X et Y (c'est-à-dire l'équilibre travail-vie, la famille, les parents âgés).

iii) *Priorités du renouvellement de la fonction publique*

Dans le Quatorzième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada, le Greffier présente les priorités suivantes en gestion des ressources humaines :

Priorités à court et moyen terme	Priorités à long terme
<ul style="list-style-type: none">• Planification	<ul style="list-style-type: none">• Améliorer les systèmes de ressources humaines
<ul style="list-style-type: none">• Recrutement	<ul style="list-style-type: none">• Promouvoir l'innovation et la gestion des risques
<ul style="list-style-type: none">• Perfectionnement des employés	<ul style="list-style-type: none">• Investir dans le leadership
<ul style="list-style-type: none">• Infrastructure habilitante	

4.2.3 Valeurs et éthique

À tous les niveaux de la FP partout au Canada, on observe une sensibilisation accrue aux valeurs démocratiques, professionnelles, déontologiques et relatives aux ressources humaines inhérentes à la fonction publique, ainsi qu'à leur importance, non seulement pour les institutions de la fonction publique et le quotidien des employés de la FP, mais pour susciter la confiance du public et la conserver. Les valeurs de la fonction publique sous-tendent tout ce que font les fonctionnaires. Elles guident toutes les exigences de responsabilisation de gestion. Des études ont démontré que les organisations imprégnées de solides valeurs et d'une déontologie :

- ont des employés plus satisfaits et plus dévoués;
- peuvent attirer et retenir de meilleurs employés;
- inspirent confiance et sont plus productives et efficaces.

En réponse, le gouvernement fédéral a lancé des initiatives importantes en ce qui concerne les valeurs et l'éthique à l'échelle des ministères et des organismes centraux afin de bien étayer les valeurs et l'éthique de la fonction publique. Un Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, auquel tous les fonctionnaires doivent se conformer et que leur comportement doit illustrer, a été mis en œuvre. Tous les organismes fédéraux doivent maintenant évaluer et établir des rapports en matière de valeurs et d'éthique. La FP est passée d'un régime de ressources humaines basé sur des règles à un régime basé sur des valeurs. De nombreux ministères, y compris TC, ont créé, ou sont en train de créer, des organisations fondées sur des valeurs et l'éthique.

L'initiative en matière de valeurs et d'éthique de TC vise plus loin que la simple conformité. Elle vise à s'assurer que les valeurs et l'éthique sont intégrées aux grands principes de gestion ainsi qu'aux processus décisionnels et aux comportements quotidiens.

4.2.4 Loi fédérale sur la responsabilité

La mise en œuvre, au cours des prochaines années, de la Loi fédérale sur la responsabilité, qui a reçu la sanction royale le 12 décembre 2006, continuera. La Loi fédérale sur la responsabilité a été l'une des cinq grandes priorités du gouvernement depuis son arrivée au pouvoir. Entre autres réformes, cette loi, qui a transformé 45 lois et modifié plus de 100 autres, permet au gouvernement de tenir sa promesse :

- d'interdire toute activité de lobbying pendant cinq ans;
- de bannir les dons versés par les sociétés et les syndicats;
- de protéger les dénonciateurs.

Les articles de la Loi entreront en vigueur à différents moments. Certains sont entrés en vigueur au moment de la sanction royale, d'autres entreront en vigueur à des dates précises, et d'autres à des dates qui seront établies par décretⁱⁱⁱ.

Dans le cadre de la Loi fédérale sur la responsabilité, la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, qui garantit la protection des fonctionnaires et des Canadiens qui signalent des actes répréhensibles commis dans la fonction publique, est entrée en vigueur le 15 avril 2007. Cette Loi :

- prévoit des sanctions précises pour des infractions particulières, y compris des peines plus sévères imposées à ceux qui entravent sciemment les enquêtes sur les actes répréhensibles;
- crée le Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, une instance indépendante, et le poste de commissaire indépendant à l'intégrité du secteur public^{iv}.



Plans et priorités de Transports Canada

De gauche à droite : Michael Henderson, *Directeur général régional*, Région du Pacifique, Vancouver
Jillian Glover, *Communications*, Région du Pacifique, Vancouver

5. Plans et priorités de Transports Canada

La vision de Transports Canada à l'égard d'un réseau de transport durable est étayée par quatre objectifs stratégiques liés au programme d'ensemble du gouvernement fédéral : Un réseau de transport efficace, un réseau de transport respectueux de l'environnement, un réseau de transport sécuritaire et un réseau de transport sûr.

5.1 Architectures des activités de programmes (AAP)

TC a récemment renouvelé son AAP à l'appui de ses quatre objectifs stratégiques. L'AAP définit la façon dont les activités de programme contribuent aux résultats stratégiques et au mode de gestion des responsabilités. Le tableau qui suit comporte une liste des activités de programme en regard de chacun des résultats stratégiques que vise TC.

Résultat stratégique	Activité de programme
Un réseau de transport efficace	<ul style="list-style-type: none">• Cadres économiques du transport• Infrastructure des transports• Transformation du réseau de transport
Un réseau de transport respectueux de l'environnement	<ul style="list-style-type: none">• Gérance environnementale des transports• Protection de l'environnement des transports
Un réseau de transport sûr	<ul style="list-style-type: none">• Sécurité aérien• Sécurité maritime• Sécurité ferroviaire• Sécurité routier• Transport des matières dangereuses
Un réseau de transport sécuritaire	<ul style="list-style-type: none">• Sûreté aérienne• Sûreté maritime• Sûreté multimodale et du transport de surface

5.2 Priorités des programmes

TC a défini huit priorités des programmes qui sont guidées par les activités de programme et qui contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques. Ces priorités sont celles-ci :

- cadres de politiques axés sur le marché;
- infrastructure, portails et corridors commerciaux;
- innovation;
- politiques et programmes renforcés en matière de sécurité;
- réglementation simplifiée;
- systèmes de gestion de la sûreté et de la sécurité;
- changements climatiques et air propre;
- évaluations environnementales.

Certaines priorités des programmes contribuent à plus d'un résultat stratégique. Ces priorités sont décrites dans le [Rapport ministériel sur les plans et priorités](#).

5.3 Profil de risque ministériel

Le profil de risque de Transports Canada désigne le maintien et l'amélioration de notre capital humain et de connaissances comme un risque prioritaire; nos efforts collectifs doivent donc être axés sur l'atténuation de ce risque.



Travail, effectif et milieu de travail de Transports Canada



Anwar Khurshid, Sécurité maritime, Région de l'Ontario, Sarnia

6. Travail, effectif et milieu de travail de Transports Canada

Afin de cerner les écarts ministériels, il est indispensable de ne pas simplement examiner les forces et les faiblesses de TC à l'heure actuelle, mais aussi d'anticiper et de préparer le terrain à la lumière des résultats stratégiques souhaités et des priorités ministérielles. Vous trouverez ci-dessous des constats importants qui précisent la situation actuelle et future du travail, de l'effectif et du milieu de travail de TC.

6.1 État actuel

L'état actuel est centré sur les activités actuelles et continues de TC, les employés qui les entreprennent et l'environnement de travail où ils évoluent.

6.1.1 Travail actuel

Transports Canada est le ministère fédéral chargé de la plupart des politiques, des programmes et des objectifs en matière de transport établis par le gouvernement du Canada pour s'assurer que le réseau national de transport est sûr, sécuritaire, efficace et respectueux de l'environnement.

Pour réussir sa mission, Transports Canada est déterminé à être un chef de file mondial qui élabore et met en œuvre des politiques et des programmes ainsi que des cadres législatifs et réglementaires efficaces, en plus de travailler en partenariat avec les autres gouvernements, l'industrie et les intervenants.

TC est reconnu comme une organisation progressive, efficace et responsable qui assure un milieu de travail sain et productif valorisant l'excellence professionnelle, le travail d'équipe, la communication ouverte, la diversité, la dualité linguistique, l'apprentissage permanent et le respect mutuel.

Le fonctionnement de Transports Canada s'inscrit dans un contexte opérationnel hautement dynamique et complexe où les priorités sont changeantes et les charges de travail sont accrues. Le travail et la charge de travail sont fortement influencés par :

- l'importante croissance de l'industrie des transports dans l'économie mondiale actuelle;
- la multiplication des liens horizontaux entre les transports et les priorités d'autres secteurs (p. ex. les changements climatiques);
- la menace constante du terrorisme;
- la nécessité de trouver de nouvelles façons de faire des affaires (p. ex. les systèmes de gestion de la sécurité);
- l'insistance accrue sur la responsabilisation.

Ces réalités, doublées des contraintes de ressources et du décalage entre les départs d'employés et l'entrée de nouvelles recrues, ont provoqué une augmentation des charges de travail dans de nombreux secteurs du Ministère.

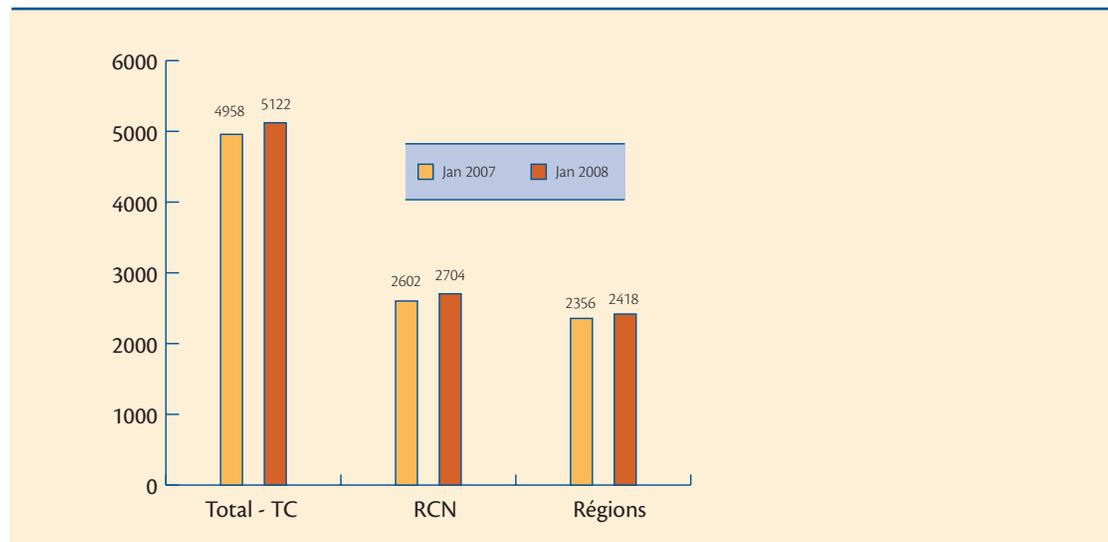
6.1.2 Effectif actuel

i) *Faits saillants des données démographiques – année civile 2007*

En plus des tendances dans le milieu opérationnel, les tendances démographiques de l'effectif de TC vont influencer les stratégies de RH. Les points suivants illustrent certaines des observations et des défis importants liés aux données démographiques du Ministère. Une analyse plus détaillée est fournie à [l'annexe 11.2](#).

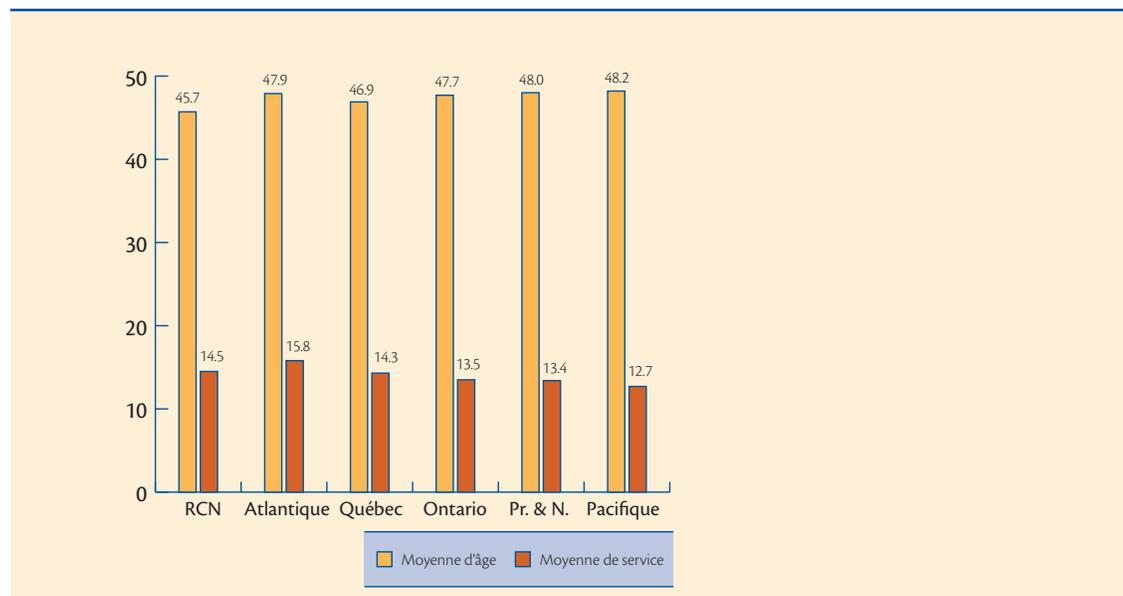
- L'effectif de TC a augmenté de 164 employés (+ 3,3 %) en 2007, une croissance qui a touché surtout le personnel nommé pour une période indéterminée. Au 1er janvier 2008, l'effectif de TC comprenait 5 122 employés, dont 4 917 employés nommés pour une période indéterminée (96 %) et 205 employés nommés pour une période déterminée de plus de trois mois (4 %).

Graphique 1
Effectif de Transports Canada



- La plupart des employés sont des groupes de l'inspection technique (TI), des services administratifs (AS), des commis aux écritures et règlements (CR) et de la navigation aérienne (AO). Les employés travaillent dans chacune des six régions au Canada, la plus forte concentration d'employés étant dans la RCN.
- À l'échelle nationale, la représentation des femmes, des Autochtones et des personnes handicapées au sein de programmes d'équité en matière d'emploi (EE) a dépassé le taux de disponibilité sur le marché du travail (DMT), tandis que celle des minorités visibles correspond aux estimations externes (Recensement de 2001). Cependant, des écarts existent à différents niveaux pour les régions et les groupes professionnels.
- Dans le domaine des langues officielles, le personnel nommé pour une période indéterminée et pour une période déterminée de plus de trois mois chez TC se compose de 3 544 anglophones (69,2 %) et de 1 578 francophones (30,8 %). Environ 46 % des employés du Ministère sont affectés à des postes bilingues et 95 % des titulaires répondent aux exigences linguistiques de leur poste.
- La moyenne d'âge des employés de TC est de 46,2 ans et ils ont accumulé 13,8 années de service dans la fonction publique fédérale. Les chiffres correspondants pour le personnel nommé pour une période indéterminée sont de 46,6 et 14,2 années, respectivement.

Graphique 2
Profil d'âge et de service du personnel nommé pour une période indéterminée par région –janvier 2008



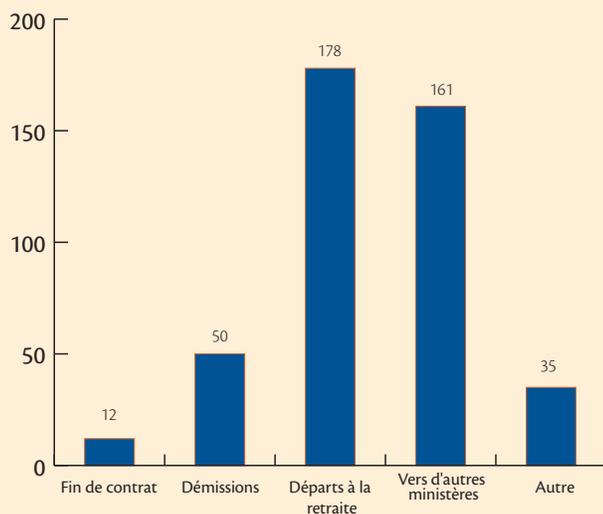
- Le nombre d'employés nommés pour une période indéterminée âgés de 34 ans ou moins a augmenté de 107 en 2007. En date de janvier 2008, TC avait embauché 99 titulaires de diplômes d'études postsecondaires au moyen des initiatives de recrutement.

Tableau 1
Profil d'âge – Janvier 2008

Groupes d'âge						Âge moyen
< 25	25-34	35-44	45-49	50-54	55 +	
<i>Période indéterminée seulement</i>						
Nbre d'employés	43	715	1188	936	991	1028
Distribution (%)	0.9	14.6	24.2	39.3		21.0
						46.6

- Plus de deux employés nommés pour une période indéterminée sur cinq seront admissibles à la retraite d'ici la fin de 2016 (projection sur neuf ans).
- Comparativement à 2006, il y a eu une hausse marginale de départs (+ 28 départs) en 2007 alors que le recrutement a augmenté de façon importante (+ 155 recrues), pour en arriver à une augmentation de 3,3 % de l'effectif global. Le nombre de recrues a dépassé celui des départs dans toutes les régions et dans tous les secteurs opérationnels. 60 % des nouvelles recrues font partie du personnel de la RCN.

Graphique 3
Motifs d'attrition 2007



ii) Caractéristiques de l'effectif

Les employés de TC sont polyvalents et professionnels. Avec plus de 30 groupes professionnels, l'effectif de TC possède l'un des ensembles de compétences les plus diversifiés de la FP. La plupart des tâches décrites dans la section précédente de ce plan requièrent des employés qui possèdent des compétences et des capacités techniques solides, ainsi qu'une connaissance approfondie de leurs domaines respectifs.

Des renseignements sur les ensembles de compétences prédominants et actuels des employés de TC sont disponibles dans chacun des plans de RH des régions et des groupes ([section 11.1 du présent document](#)).

De plus amples renseignements sur les qualifications minimales des employés des grands groupes professionnels mentionnés dans ce plan sont disponibles sur le site Web suivant : http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hmmm-mgrh/QualStandard/section_f.asp

6.1.3 Milieu de travail actuel

i) Relations patronales-syndicales

Transports Canada dispose d'un cadre de consultation patronale-syndicale efficace qui expose clairement les objectifs, les principes directeurs et les divers forums patronaux-syndicaux existants. Ceux-ci incluent diverses tribunes de consultation ponctuelle, ainsi que :

- le comité national de consultation patronale-syndicale (CNCPS);
- le comité consultatif sur la gestion des ressources humaines de TC;
- les comités syndicaux-patronaux régionaux;
- les comités syndicaux-patronaux locaux;
- le comité national d'orientation sur la sécurité et la santé au travail (SST);
- les comités régionaux sur la sécurité et la santé au travail;
- les comités régionaux en milieu de travail.

Le CNCPS, qui est coprésidé par le sous-ministre et un représentant principal des agents négociateurs, a renouvelé son engagement de se réunir deux fois par an. Le Comité national d'orientation en SST est aussi présidé par un représentant des agents négociateurs et un représentant de la haute direction de TC (à l'échelon du SMA).

Certaines initiatives reliées à la LMFP qui ont été mises en œuvre nécessitent une coopération patronale-syndicale. En voici des exemples :

- une nouvelle formation sur les responsabilités et les obligations liées à la LMFP a été conçue et offerte;
- un atelier national sur les relations de travail de TC en matière d'élaboration conjointe de mesures d'amélioration du milieu de travail a été tenu pour élaborer une approche permettant aux représentants des syndicats, aux professionnels des RH et aux gestionnaires d'étudier les enjeux du milieu de travail et en même temps de rechercher des solutions qui satisferaient toutes les parties;
- une entente avec la Commission des relations de travail dans la fonction publique (CRTFP) en vue d'offrir des services « extrajudiciaires » de résolution des conflits;
- le Cadre en matière d'ententes sur les services essentiels a été élaboré conjointement par TC et les syndicats et il a été par la suite adopté à titre de « pratique exemplaire » par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT);
- le site Intranet sur les relations de travail de TC a été modifié.

Dans l'ensemble, la direction de TC et les agents négociateurs estiment que TC a des relations patronales-syndicales efficaces.

ii) Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF)

Le SAFF 2005 a pris le pouls des employés à propos du milieu de travail et de l'équilibre travail-vie.

Environ 3 322 employés de TC ont répondu au sondage, soit un taux de participation de 68,8 %, comparativement au taux de participation de 66 % au SAFF de 2002 et au taux de réponse de 58,9 % de la fonction publique.

Au moment du Sondage, le taux global de satisfaction des employés de TC était élevé et les résultats légèrement supérieurs à ceux de la FP :

- 97 % des employés continuent de démontrer un engagement profond à servir les Canadiens et à contribuer au succès de TC.
- 87 % pensent que TC est un endroit où il fait bon travailler.

Les difficultés qu'on signalées les employés de TC étaient semblables aux difficultés exprimées par l'ensemble de la FP, c'est-à-dire le partage des renseignements, la charge de travail, le harcèlement et la discrimination.

TC poursuit son travail avec les syndicats pour donner suite au SAFF.

On trouve une analyse plus détaillée des résultats du SAFF de 2005 sur le site suivant : <http://tcinfo/groupecommunications/internes/sondagefp/menu.htm>.

iii) Utilisation du réaménagement des horaires de travail

En fonction des besoins des employés et des exigences opérationnelles de l'organisation, TC applique un régime de travail et de congés souple. Au total, 20 % (999) des employés de TC ont une semaine de travail comprimée, 1 % (63) travaillent à temps partiel et 2 % (82) utilisent les congés avec étalement du revenu. Offrir un régime de travail flexible fait partie de l'engagement de TC en matière d'[aménagement](#).

iv) Utilisation des congés de maladie

Un total de 4 146 employés, représentant 84 % de l'effectif total, ont utilisé des congés de maladie. La vaste majorité (4 063) ont utilisé des congés de maladie sans certificat pour une moyenne de 6,5 jours par employé, tandis que 968 employés ont utilisé des congés de maladie avec certificat pour une moyenne de 18 jours par employé.

v) Santé et sécurité au travail

La santé et la sécurité des employés de TC revêtent la plus haute importance. En plus de nos obligations légales en vertu du [Code canadien du travail, Partie II](#), une nouvelle [politique sur la santé et la sécurité au travail](#), approuvée en mai 2007, présente les lignes directrices d'un milieu de travail sain et sécuritaire.

vi) Valeurs et éthique

Plus que jamais, les valeurs et l'éthique jouent un rôle central dans l'élaboration des politiques, la formation et les décisions quotidiennes. La Loi fédérale sur la responsabilité, la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles et le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique découlent de cette attente du public qui souhaite plus de transparence, d'impartialité, de responsabilité, d'intégrité et de protection des renseignements dans la FP.

Les valeurs peuvent être définies comme des normes que nous établissons pour nos interactions avec nos clients et entre collègues, alors que l'éthique est la façon dont nous appliquons nos valeurs dans les prises de décisions réelles – c'est-à-dire en agissant de la bonne façon. Les valeurs et l'éthique sont présentes dans les activités quotidiennes et sont très importantes pour la FP d'aujourd'hui et à TC.

Le Ministère a créé un Bureau des valeurs et de l'éthique qui fait stratégiquement partie de la Direction générale des ressources humaines. Le Bureau agira comme centre d'expertise pour les employés et les gestionnaires à l'administration centrale et dans les régions pour les questions concernant le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et les prochains Codes de conduite de la fonction publique et du Ministère.

6.2 Situation future

La situation future de TC repose sur les prévisions détaillées comprises dans le [Rapport sur les plans et les priorités](#) de TC et sur diverses prévisions comprises dans les plans de RH des régions et des groupes. Les situations prévues et décrites ci-dessous reposent d'abord sur des tendances qui ont été observées dans toutes les régions et tous les groupes ou sont importantes pour les activités en cours du Ministère.

6.2.1 Travail futur

Au cours des trois prochaines années, la nature du travail à TC évoluera à la lumière des plans et des priorités. Cependant, les activités de l'organisation continueront de porter d'abord sur l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, de programmes et de cadres législatifs et réglementaires efficaces. Certaines des particularités du travail futur sont décrites ci-dessous.

i) Augmentation des consultations et des collaborations

De nombreuses initiatives reliées au renforcement des politiques et des programmes en matière de sûreté, à la rationalisation de la réglementation, aux systèmes de gestion de la sécurité (SGS) et de la sûreté (SGSu) exigeront davantage de consultations et de collaborations internationales, interministérielles, intermodales et avec l'industrie.

*Le rôle changeant des inspecteurs :**Les inspecteurs effectueront des vérifications des systèmes de gestion de la sécurité et/ou de la sûreté des entreprises de transport au lieu des inspections techniques.**Ils effectueront des entrevues et solliciteront des commentaires des représentants des systèmes de gestion de la sécurité et/ou de la sûreté des entreprises de transport.**Ils prépareront des rapports de vérification des systèmes de gestion de la sécurité et/ou de la sûreté.**Ils mettront de plus en plus l'accent sur la gestion des risques et sur la documentation des décisions basées sur les risques.*

Les initiatives reliées à l'infrastructure, aux portes et aux corridors commerciaux nécessiteront des consultations et des partenariats. Les projets d'infrastructure et les évaluations environnementales connexes exigeront la consultation des collectivités autochtones.

La plupart de ces consultations et des collaborations viseront l'alignement ou l'harmonisation des approches entre les ordres de gouvernement de manière rationnelle à la fois pour l'industrie et pour le public. Il en découlera des révisions et des modifications aux lois et aux programmes, et un suivi des progrès.

ii) Nature changeante du travail

Les systèmes de gestion de la sûreté et de la sécurité apporteront des modifications graduelles à la façon dont TC réglemente et surveille la conformité. La mise en œuvre de SGS et de SGSu aura une incidence sur la façon dont les inspecteurs réalisent leurs activités de surveillance.

Alors que les SGS et SGSu seront le reflet des particularités législatives de chaque mode de transport, la nature du travail sera semblable. La mise en œuvre des SGS donnera lieu à une mesure importante : la réorganisation et la restructuration à l'échelle nationale de l'Aviation civile.

Au cours des trois prochaines années, les directions de l'Aviation civile de toutes les régions modifieront leur milieu de travail pour répondre, en partie, à la nature changeante du travail.

De plus amples renseignements concernant ce nouveau milieu de travail sont disponibles sur le [site intranet du Projet national de mise en œuvre de la transition organisationnelle \(PNMOTO\)](#).

La recherche accrue de gains d'efficacité à l'interne et le renforcement de la responsabilisation centrée sur des rapports axés sur les résultats :

- changeront la nature du travail;
- accentueront l'attention portée aux activités de supervision dans tous les domaines du Ministère, surtout pour les fonctions ministérielles.

iii) Augmentation des exigences des politiques et des programmes provoquant un accroissement de la charge de travail.

On prévoit que la charge de travail augmentera dans tous les groupes et dans toutes les régions au cours des trois prochaines années, pour les raisons suivantes :

- le nouveau point de mire sur les frontières, les portails et les corridors commerciaux;
- les nouveaux programmes d'infrastructure et d'immobilisations;
- les programmes et les politiques relatifs à l'environnement et aux changements climatiques;

- les modifications et les examens réglementaires et législatifs;
- la croissance de l'industrie des transports;
- la nature imprévisible du contexte de sécurité;
- les exigences accrues de la planification et de la présentation de rapports.

L'augmentation de la charge de travail dans les secteurs opérationnels et les secteurs des politiques et des programmes provoquera des pénuries de main-d'œuvre dans tout le Ministère ainsi qu'une augmentation de la charge de travail dans ses collectivités fonctionnelles comme les ressources humaines, les finances, la gestion des technologies et de l'information. L'instabilité des travailleurs dans ces fonctions intégrées, qui sont très en demande et pas assez nombreux dans toute la FP, amplifiera ces pressions sur la charge de travail.

iv) Incidence des évaluations approfondies, des examens stratégiques et du renouveau des architectures des activités de programmes

En 2006-2007, TC a entrepris une évaluation approfondie des activités et des opérations en cours afin de s'assurer que le Ministère réalise les meilleurs investissements possibles dans les secteurs les plus importants pour les Canadiens. En outre, TC était l'un des 17 ministères sélectionnés pour entreprendre un examen stratégique. Ces examens stratégiques visaient :

- à évaluer où et comment le gouvernement fédéral dépensait l'argent;
- à déterminer la façon dont les activités sont harmonisées avec les priorités et les responsabilités du gouvernement.

Ces évaluations pourraient entraîner des modifications à certaines activités de programme de différentes sections du Ministère. D'autres examens de suivi pourraient être effectués dans des domaines particuliers, tels que la gestion des petits aéroports dans les régions. Des détails sur l'incidence de ces évaluations seront disponibles sur le site du [Bureau des évaluations approfondies](#) lorsqu'elles seront publiées.

TC a renouvelé ses architectures des activités de programmes (AAP) ([voir la section 5.1](#)). En vertu de l'AAP, TC a quatre résultats stratégiques avec de multiples activités et sous-activités de programme. Au fur et à mesure que le Ministère mettra celles-ci en œuvre et présentera des rapports en regard de l'AAP, il assurera le suivi des incidences sur le travail et l'effectif de manière beaucoup plus systématique qu'auparavant.

v) Importance continue des exigences bilingues

La [Directive sur l'identification linguistique des postes ou des fonctions](#) attribue une grande importance aux exigences de bilinguisme des postes dans les régions bilingues et les [bureaux bilingues désignés](#). Les priorités du Ministère en matière de langues officielles font que tous les postes de supervision de postes bilingues dans les régions bilingues requerront au minimum le niveau BBB à partir du 31 mars 2009. Le Ministère devra également s'assurer que l'effectif est suffisamment bilingue pour fournir un service de qualité au public.

La dotation impérative continuera d'être l'exigence par défaut dans le cadre de la [Directive sur la dotation des postes bilingues](#).

6.2.2 Effectif futur

i) Importance continue des connaissances et des aptitudes techniques

Les employés de toutes les directions de TC devront toujours posséder des connaissances et des aptitudes techniques et opérationnelles solides dans leurs domaines respectifs, et en ce qui concerne l'industrie des transports. Les employés devront continuer de miser sur leurs solides compétences et connaissances techniques à mesure qu'ils réalisent des activités communes de TC, soit l'élaboration et la mise en œuvre de politiques, de programmes, de cadres législatifs et réglementaires efficaces.

Une bonne compréhension de la réglementation sera fondamentale pour la progression de l'initiative de rationalisation de la réglementation, que ce soit pour l'élaboration ou la modification de la réglementation et/ou l'établissement et le maintien de la crédibilité auprès des clients et des partenaires commerciaux.

Dans le cadre des SGS et des SGSu, la mise en œuvre des connaissances peut différer. Au lieu d'utiliser des connaissances techniques pour recommander un plan d'action aux clients, les « vérificateurs de systèmes » s'appuieront sur leurs connaissances de l'industrie, de la réglementation, des concepts de sûreté/sécurité et des outils pour sonder les systèmes de gestion de la sûreté/sécurité des clients et pour déceler toute menace potentielle. La connaissance approfondie des SGS et SGSu ainsi que des pratiques de gestion du risque sera importante pour tous les employés du groupe Sécurité et sûreté.

Les connaissances et les aptitudes techniques ne serviront pas seulement à assurer un réseau de transport sûr et sécuritaire. Le travail relié aux initiatives d'infrastructure nécessitera aussi certains ensembles de compétences techniques comme le génie civil et mécanique, l'urbanisme et l'expertise en transport urbain ainsi que des capacités d'évaluation environnementale.

TC prévoit que les employés et les candidats potentiels possédant des compétences reconnues dans ces domaines seront difficiles à recruter au cours des prochaines années.

ii) Attention accrue sur les compétences non techniques

Avec le changement de cap des SGS et SGSu, soit le virage des fonctions d'inspection et d'application de la réglementation à des vérifications des systèmes et des interventions mettant l'accent sur les résultats/le rendement, une attention particulière sera portée sur les compétences non techniques comme les compétences en analyse, la réflexion stratégique, les habiletés pour la communication et les techniques d'entrevue, le travail d'équipe et les compétences relatives aux partenariats d'affaires. L'application conjuguée de ces compétences permettra aux « vérificateurs de système » d'obtenir efficacement les renseignements nécessaires sur les procédures des systèmes et les activités des clients, d'analyser les tendances et d'établir des relations de coopération.

Étant donné de la nature et la complexité du travail effectué au sein du Ministère, ces compétences seront également une exigence répandue pour tous les postes d'agent dans tous les groupes et toutes les régions.

L'augmentation des consultations et des collaborations va également requérir des habiletés pour la négociation.

iii) Compétences en rédaction et en production de rapports

Les exigences accrues des organismes centraux en matière de rapports et la nécessité de rédiger des règlements, des politiques et des documents exhaustifs axés sur le rendement qui sont destinés au public et à l'industrie accentueront le besoin de solides habiletés pour la communication orale et écrite et la présentation de rapports, y compris la prestation de séances d'information.

iv) Importance accrue des habiletés d'élaboration de politiques et de gestion des programmes et des compétences professionnelles

L'élaboration d'un cadre politique axé sur le marché et l'investissement dans l'infrastructure, les portails et les corridors commerciaux stimuleront la demande pour certaines compétences, telles que dans le domaine de l'analyse de politiques et économiques et sur l'environnement et en gestion de projets et de programmes. Les responsabilités continues de propriétaire nécessiteront en outre des habiletés en gestion des biens immobiliers.

6.2.3 Milieu de travail futur

i) Mélange des générations^{v vi}

Le mélange des générations dans le milieu de travail s'accroîtra au cours des trois prochaines années. En fait, il est possible que l'on trouve quatre générations différentes en un lieu de travail, chacune ayant son propre ensemble de valeurs, sa vision de l'autorité, son style de travail et de communication ainsi que ses attentes concernant le leadership, les prix et la reconnaissance et le milieu de travail.

Les jeunes travailleurs seront à la recherche de régimes de travail souples et d'organisations qui favorisent le perfectionnement professionnel. Certains pourront refuser des postes de direction pour préserver un style de vie équilibré. Un nombre croissant de jeunes travailleurs pourrait aussi signifier une augmentation du nombre de congé de maternité et de congé parental.

Ces attentes concernant le milieu de travail peuvent contraster avec le style de travail des travailleurs expérimentés (anciens et baby-boomers) pour qui le succès est le fruit de longues heures de travail et de la loyauté envers l'entreprise. Pour réussir, les organisations et les gestionnaires devront respecter et gérer efficacement divers styles de travail et reconnaître la valeur du jumelage de travailleurs expérimentés avec des plus jeunes.

La technologie jouera aussi un rôle important dans le mélange des générations. Les plus jeunes générations ont été exposées à une technologie de plus en plus sophistiquée toute leur vie. Ils catalysent l'évolution de la technologie et créent une culture qui répond à leurs besoins sociaux et professionnels (par exemple, blogues, réseautage et sites Web personnels, sites Web de partage de dossiers et de vidéos, moteurs de recherche polyvalents). Comme cette technologie est intégrée à tous les aspects de leur vie, ils s'attendent aussi à trouver ces mêmes outils dans leur lieu de travail. Ces travailleurs de l'avenir utiliseront cette technologie pour définir leur marque et disposeront de nombreux moyens pour chercher de l'emploi par l'intermédiaire des sites de recrutement en ligne. C'est pour ces raisons que les organisations devront avoir une solide « image de marque » en tant qu'employeurs et une bonne proposition de valeur de l'emploi pour établir un rapport avec les candidats et les attirer.

ii) Augmentation des demandes d'aménagement du milieu de travail

Les aménagements du milieu de travail s'appliquent à tous les employés et couvrent une large gamme de services, d'équipement, de politiques et de procédures. Les besoins à combler dans le milieu de travail découlent de facteurs tels que les handicaps fonctionnels, les conditions médicales, le sexe, l'âge, l'état matrimonial, l'origine ethnique ou culturelle et la croyance religieuse.

Au fur et à mesure que l'effectif de TC se diversifiera et deviendra représentatif de la population canadienne, il est probable que les besoins en matière d'aménagements augmenteront. On trouve des exemples de ces besoins sur le [site intranet sur la diversité de TC](#).

A portrait of Denise Gomes, a woman with short dark hair, smiling slightly. She is wearing a red top. The background is a server room with various cables and equipment.

Denise Gomes, Direction générale des services de gestion de la technologie et de l'information, Région de la Capitale nationale, Ottawa

De plus, avec la croissance continue de l'effectif, les restrictions en matière de locaux, l'importance accordée à l'équilibre travail-vie et le besoin d'attirer de nouveaux employés accroîtront la demande pour des modes de travail non conventionnels comme le télétravail, les semaines de travail comprimées, les congés avec étalement du revenu et les horaires souples.

Dans le tableau qui suit, on résume les enjeux principaux déterminés aux pays. D'après l'analyse de ces enjeux ou de ces facteurs, on a cerné des écarts à l'échelle du Ministère.

Travail	Effectif	Milieu de travail
Augmentation des consultations et des collaborations avec les intervenants	Défis démographiques	Augmentation des demandes d'aménagement du milieu de travail
Nature changeante du travail	Attention accrue portée aux compétences non techniques et aux connaissances	Mélange des générations
Augmentation des exigences des programmes provoquant une augmentation de la charge de travail	Augmentation de la demande pour des compétences en rédaction et en production de rapports	
Incidence des évaluations approfondies et des examens stratégiques		
Besoin accru d'horizontalité		
La diversité, les langues officielles, les valeurs et l'éthique sont les principaux facteurs qui ont des répercussions sur le travail, l'effectif et le milieu de travail.		



Analyse des écarts

Patrice Deneault, Programmes d'infrastructure de surface, Région de la Capitale nationale, Ottawa

7. Analyse des écarts

Le Plan intégré de RH présente un résumé de la vaste gamme de préoccupations soulevées dans l'ensemble du pays. Comme certaines lacunes revêtent une grande importance dans des situations uniques, elles sont abordées dans les plans des régions et des groupes individuels.

Quatre écarts

- 1. La nécessité de renforcer et de maintenir les capacités de gestion au niveau de la supervision, des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs*
- 2. La pénurie d'employés*
- 3. La pénurie de connaissances et de compétences*
- 4. La nécessité de renforcer les initiatives de diversité afin d'être plus stratégique et parvenir à l'étape 4 du continuum de l'équité*

Cette section traite des écarts qui se reproduisent dans la plupart des régions et des groupes, sinon tous. L'analyse des écarts relatifs aux plans de RH des régions et des groupes a permis de cerner quatre écarts répandus dans l'ensemble du pays.

Dans l'analyse des écarts, on détaille les Risques liés au capital humain et de connaissances soulignés dans le Profil de risque ministériel de TC.

Extrait du profil de risque ministériel

Énoncé du risque

TC risque de ne pas être en mesure d'attirer, de perfectionner et de maintenir en poste des ressources humaines suffisantes possédant les compétences et les connaissances nécessaires pour appuyer pleinement et efficacement ses opérations/responsabilités.



Jeremy Hamilton, Application des règlements concernant la sécurité des véhicules, Région de la Capitale nationale, Ottawa

7.1 Besoins actuels et futurs

7.1.1 Écart en matière d'effectif n° 1 – Nécessité de renforcer les capacités de gestion au niveau de la supervision, des cadres intermédiaires et des cadres supérieurs.

Toutes les régions et tous les groupes sont conscients que le vieillissement de l'effectif et une attrition constante peuvent provoquer des pénuries de main-d'œuvre pour des employés à des postes de superviseur, de gestionnaire et de cadre. De fait, de nombreux employés qui occupent actuellement ces postes deviendront admissibles à la retraite au cours des quatre prochaines années.

Les exigences linguistiques des postes de superviseur, de gestionnaire et de cadre dans les régions bilingues, conjuguées aux différents objectifs et aux attentes des jeunes générations peuvent également restreindre le bassin de candidats disponibles qui seraient admissibles et qui souhaitent accéder à des postes de direction.

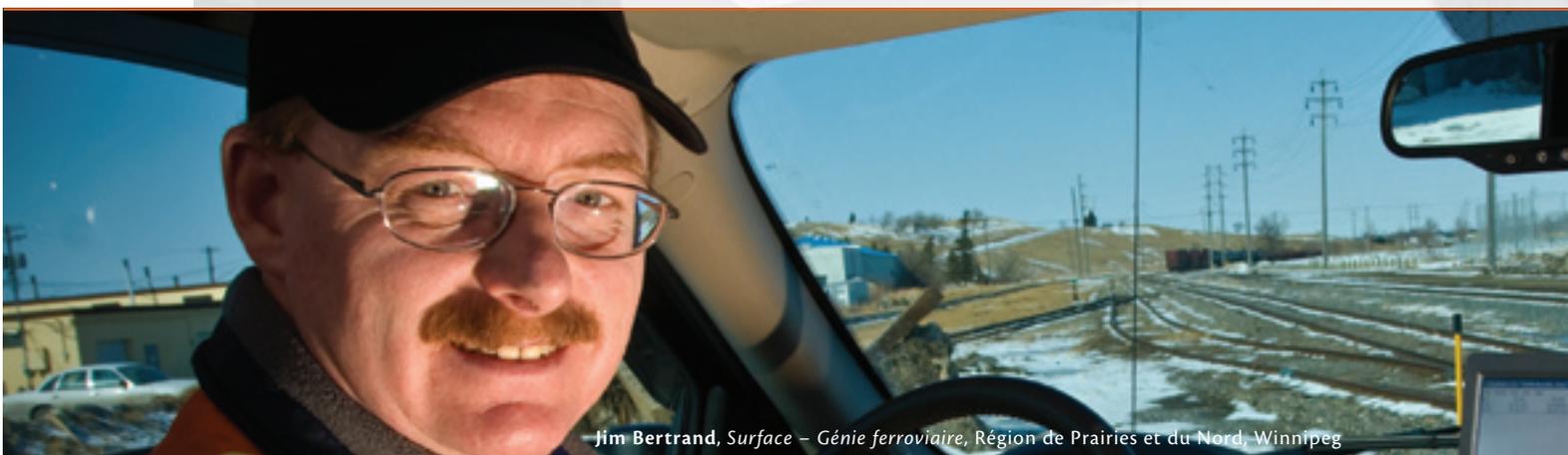
Pour les personnes qui font partie de certains groupes professionnels et qui occupent des postes à différents niveaux, les avantages financiers pouvant les inciter à poser leur candidature à un poste de direction sont négligeables et elles sont peu intéressées à assumer des responsabilités de direction. De plus, l'exigence selon laquelle les candidats aux postes EX doivent maintenant être évalués en regard de compétences clés en leadership pourrait restreindre le bassin de candidats disponibles si les groupes de relève ne sont pas bien préparés/formés.

Impacts potentiels de l'écart

Un exode des employés occupant ces postes peut empêcher TC d'être un catalyseur du changement et de réaliser son programme. À cette préoccupation s'ajoute celle de la perte possible de connaissances et de la mémoire organisationnelle du Ministère.

Une pénurie de gestionnaires pourrait aussi faire une ponction dans la capacité technique et opérationnelle du Ministère, puisque les employés techniques et opérationnels seraient susceptibles d'être appelés à assumer des rôles de supervision et de gestion (au moins à titre intérimaire ou temporaire).

Probabilité de réalisation : Élevée
 Incidence sur les activités : Importante



Jim Bertrand, Surface – Génie ferroviaire, Région de Prairies et du Nord, Winnipeg

7.1.2 Écart en matière d'effectif n° 2 – Pénurie de capital humain : les employés

A. Pénurie d'employés dans les groupes techniques (TI, AO-CAI, EN-ENG, PC, CH et EG)

L'augmentation de la charge de travail, les méthodes de travail et les technologies changeantes et/ou nouvelles, les réalités du marché du travail et des données démographiques internes sont les principales raisons qui expliquent les pénuries

imminentes d'employés techniques. Toutes les régions et tous les groupes ont exposé cette lacune dans leurs plans de ressources humaines respectifs. La difficulté réside dans l'incapacité de combler des postes techniques ou opérationnels vacants, compte tenu de la rareté des ressources dans la fonction publique et sur le marché du travail externe. Cet écart touche surtout les groupes professionnels [TI, AO-CAI, EN-ENG, PC, CH et EG](#).

Bien que les départs à la retraite et l'attrition régulière aient été faibles dans le passé, les risques augmentent à mesure que les employés admissibles à la retraite continuent de reporter leur départ. Ces employés pourraient décider de partir à tout moment. Un exode à grande échelle d'employés techniques pourrait grandement entraver la capacité de l'organisation d'assumer son mandat actuel.

À ce défi s'ajoutent les exigences de bilinguisme des postes ainsi que l'exigence implicite de dotation impérative. Avec la nature complexe du travail et les ressources déjà rares, l'exigence de bilinguisme pour les employés réduit d'autant plus le bassin de candidats disponibles dans ces domaines spécialisés.

Alors que l'organisation progresse vers ses objectifs stratégiques, elle devra continuer de répondre aux demandes courantes de travail dans le cadre actuel de sûreté et de sécurité.

Impacts potentiels de l'écart

L'augmentation continue et croissante des pénuries d'employés techniques va entraver gravement la capacité du Ministère d'atteindre son objectif stratégique d'un réseau de transport sûr et sécuritaire ainsi que sa capacité de répondre aux besoins de travail ultérieurs comme la mise en œuvre des systèmes de gestion de la sûreté et des systèmes de gestion de la sécurité

Probabilité de réalisation : Élevée
Incidence sur les activités : Importante

B. Pénurie d'employés dans les groupes professionnels ES, PM, PE, FI, CS et IS

Les réalités démographiques et la demande globale, dans toute la fonction publique, pour des employés dans les groupes professionnels mentionnés ci-dessus ont amplifié la pénurie de l'offre à TC.

L'augmentation de la charge de travail liée aux priorités du cadre politique axé sur le marché, de l'infrastructure et de l'environnement a accru la demande d'employés des catégories [PM et ES](#) dans le groupe des Programmes et celui des Politiques. Non seulement ces groupes se font-ils concurrence pour des employés compétents au sein de la fonction publique, mais aussi à l'intérieur du Ministère, puisque les groupes professionnels PM et ES englobent des responsabilités nombreuses et variées. C'est une autre raison qui fait ressortir l'importance d'attirer et de retenir ce genre d'employés.

Les employés des collectivités fonctionnelles (*c.-à-d.* : [PE, FI, IS et CS](#)) font face à une augmentation globale de la charge de travail en raison :

- des pénuries d'employés pleinement qualifiés;
- des demandes toujours croissantes de renouvellement de la main-d'œuvre;
- des modifications aux structures organisationnelles;
- des pressions financières;
- d'un fardeau supplémentaire engendré par la surveillance et la responsabilisation.

Comme pour la pénurie d'employés techniques, les exigences linguistiques bilingues des postes réduisent d'autant plus le bassin de candidats disponibles dans les régions bilingues.

Impacts potentiels de l'écart

La pénurie continuelle d'employés qualifiés dans ces groupes professionnels entravera gravement la capacité du Ministère d'atteindre ses objectifs stratégiques.

Cet écart génère également une charge de travail plus lourde pour les employés actuels, qui augmente, par ailleurs, la probabilité d'un accroissement du stress et de l'absentéisme, en plus de nuire au moral de l'effectif.

Probabilité de réalisation: Élevée
 Incidence sur les activités : Modérée

C. Défis du maintien des employés (c.-à-d. AS et CR)

Les groupes professionnels AS et CR servent généralement de niveau d'entrée dans la fonction publique, ce qui entraîne un nombre très important de candidatures. Cependant, le maintien du personnel concerné demeure une préoccupation, étant donné que les candidats titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires, jugés «surqualifiés» pour ces postes, posent souvent leur candidature et se voient attribuer des postes qu'ils cherchent à quitter rapidement peu après leur entrée en fonction pour poser leur candidature à des postes de niveau plus élevé affichés à l'interne. Dans d'autres cas, les critères de mérite sont supérieurs aux normes de qualification pour les postes concernés et attirent des candidats qui, inévitablement, rechercheront des postes qui conviennent mieux à leurs qualifications. Ces situations génèrent beaucoup d'instabilité, étant donné le grand roulement de personnel dans les postes administratifs/de commis.

Impacts potentiels de l'écart

Les problèmes constants du maintien des employés :

- *augmentent la charge de travail administratif et de bureau des employés qui occupent des postes d'agent;*
- *engendrent des problèmes de stabilité et de cohérence ;*
- *nuisent au moral des employés;*
- *nuisent à l'efficacité du Ministère.*

Il faut ajouter à cela les coûts directs et indirects continus du roulement du personnel. Les coûts de remplacement du personnel resteront élevés (p. ex. le temps consacré au recrutement des gestionnaires, le temps des conseillers à la dotation, les coûts de formation). La réalisation des programmes continuera d'être en péril, étant donné que les ressources humaines actuelles ne pourront suffire à la tâche et que les retards continueront de s'accumuler.

Probabilité de réalisation : Élevée
 Incidence sur les activités : Modérée

Les pénuries dans les groupes professionnels mentionnés à la section 7.1.2 A et B sont amplifiées par le défi que pose la fidélisation des employés. Bien que le recrutement ait pris de l'avance sur les départs pour le groupe des TI en 2007, les groupes des AO, EG, et EN ont tous enregistré des pertes nettes. Depuis les dernières années, le taux de roulement était relativement élevé dans la plupart des groupes administratifs et des groupes de services à l'étranger, explicitement dans les groupes de PE et ES.

De gauche à droite : Manuel Mangibin, Shawn Cook, Patricia Procter, Sarah Logan, Affaires environnementales, Région de la Capitale nationale, Ottawa



Impacts potentiels de l'écart

Les impacts de ces défis de maintien en poste contribuent aux impacts potentiels décrits à la section 7.1.2 A et B

7.1.3 Écart en matière d'effectif n°3 – Pénurie de capital humain : connaissances et compétences

A. Pénurie de compétences techniques

En plus de la pénurie potentielle d'employés techniques, on constate également un risque de pénurie des compétences techniques nécessaires au Ministère pour exécuter les tâches liées aux postes techniques. L'importance des connaissances techniques demeurera une réalité incontournable dans l'avenir et les employés qui occupent des postes techniques devront continuer de posséder des connaissances techniques solides dans leurs domaines respectifs et dans le secteur du transport. Les employés s'appuieront sur leurs solides compétences et connaissances techniques pour continuer à réaliser les activités en cours d'élaboration, de mise en œuvre, de surveillance et d'application des lois, des règlements, des normes et des politiques.

Comme on l'explique à la section 7.1.2 – A, la rareté des ressources peut gravement entraver la capacité de TC de s'acquitter de son mandat. Cette situation est encore amplifiée par le fait que, dans certains cas, les candidats éventuels et/ou les employés actuels ne disposent pas des compétences techniques pour bien fonctionner à ce niveau.

La nature changeante du travail demandera également des connaissances en matière de SGS et de SGSu ainsi qu'en gestion des risques.

Impacts potentiels de l'écart

Associées à la pénurie d'employés techniques, les pénuries de compétences techniques restreindront gravement la capacité du Ministère :

- *d'atteindre son objectif stratégique d'assurer un réseau de transport sûr et sécuritaire;*
- *de répondre aux besoins de travail ultérieurs comme la mise en œuvre des SGS et SGSu.*

Probabilité de réalisation : Élevée
Incidence sur les activités : Importante

B. Besoin de renforcer les compétences (non techniques)

Ainsi qu'il est précisé dans ce plan, la nature changeante du travail demandera :

- des compétences analytiques;
- des aptitudes pour la réflexion stratégique;
- des compétences en matière d'entrevue;
- des compétences relatives aux partenariats d'affaires;
- des habiletés pour la négociation;
- des habiletés pour la communication orale et écrite afin de produire des rapports complets pour des publics cibles dans le cadre de la rationalisation de la réglementation et fournir des séances d'information sur divers sujets.

Ces compétences permettront aux « vérificateurs des systèmes » :

- d'obtenir efficacement les renseignements requis sur les procédures des systèmes et les activités des clients;
- d'analyser les tendances;
- d'établir des relations de coopération.



Bien que leur application puisse diverger selon le type de travail, ces ensembles de compétences sont également requis pour tous les employés du Ministère. La plupart des tâches relatives aux programmes, aux politiques et aux services ministériels de toutes les régions requièrent ces mêmes compétences pour faire ce qui suit :

- mener les consultations avec les intervenants et les clients internes;
- mener les négociations d'ententes et de calendriers de projets;
- lier les initiatives avec les priorités de l'ensemble du gouvernement;
- rédiger des politiques et des rapports complets pour des publics vastes et diversifiés.

Les niveaux où les employés actuels peuvent effectivement démontrer ces compétences ne sont pas encore tout à fait précis. Des évaluations supplémentaires de l'effectif actuel seront nécessaires pour préciser l'importance de cette lacune.

Impacts potentiels de l'écart

S'il est difficile de démontrer les compétences requises pour le travail, il pourrait être plus difficile encore :

- d'établir et de maintenir des relations de partenariat avec des clients;
- d'atteindre les objectifs prévus;
- d'exécuter le travail de la façon la plus efficace et efficiente possible.

Probabilité de réalisation: Moyenne
 Incidence sur les activités : Modérée

7.1.4 Écart en matière d'effectif n° 4 – Nécessité de renforcer les initiatives de diversité afin d'être plus stratégique et de parvenir à l'étape 4 du continuum de l'équité

Selon les sondages sur le climat de diversité effectués en 2003 et en 2006, notre cote sur le continuum est passée de 2,5 à 3,44. Présentement, nous nous trouvons à une demi-étape de la réalisation de notre objectif, étape 4 : la diversité est intégrée à tous les aspects de l'organisation. Par contre, pour atteindre la quatrième étape, un changement qualitatif est nécessaire, à savoir que la diversité doit devenir une valeur fondamentale non seulement du Ministère, mais aussi de chacun de ses employés.



Nora Balogh, Direction générale des services de gestion de la technologie et de l'information, Région de la Capitale nationale, Ottawa

Il est évident que pour opérer un véritable changement de culture organisationnelle à TC, nous devons collaborer davantage avec divers programmes des ressources humaines pour maximiser l'impact en intégrant la diversité, les langues officielles, les valeurs et l'éthique, l'apprentissage ainsi que les prix et la reconnaissance.

Les minorités visibles sont toujours sous-représentées au Ministère. Bien que leur pourcentage ait augmenté en 2006, des écarts importants existent toujours dans toutes les grandes catégories d'emplois à l'exception des groupes Service extérieur et Services administratifs. Les écarts sont encore plus importants dans les groupes professionnels PC, AO, EG et PM. Les femmes sont également sous-représentées dans les groupes professionnels CS, GT et TI.

Une main-d'œuvre représentative sera mieux placée pour comprendre les besoins du public canadien et offrir des services qui répondent à ces besoins. Cet écart augmentera probablement, puisque la croissance des effectifs sur le marché du travail sera largement assurée par des immigrants d'ici 2010.

Impacts potentiels de l'écart

La sous-représentation des minorités visibles ne répond pas aux priorités et aux objectifs ministériels et gouvernementaux. Si ce problème n'est pas résolu, l'atteinte de l'étape 4 sur le continuum de la diversité sera compromise.

Probabilité de réalisation : Moyenne
 Incidence sur les activités : Modérée

7.2 Analyse des écarts et tableau d'évaluation des risques

Le tableau d'évaluation des risques ci-dessous a été élaboré et validé dans le cadre de consultations avec les régions et les groupes. Chacun des écarts cernés a été évalué quant à sa probabilité et son incidence sur les activités. C'est écarts sont conformes avec le Risque lié au capital humain et cognitif souligné dans le Profil de risque ministériel de TC.

Incidence	Importante			Écart d'effectif 1 Écart d'effectif 2A Écart d'effectif 3A
	Modérée		Écart d'effectif 3B Écart d'effectif 2C Écart d'effectif 4	Écart d'effectif 2B
	Mineure			
		Faible	Moyenne	Élevé
Probabilité				

Les définitions du tableau de gestion du risque sont disponibles sur le [site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor](#).



Plan d'action et processus de gestion intégrée des personnes de Transports Canada



Dan Robinson, Services des aéronefs, Région de l'Atlantique, Moncton

8. Plan d'action et processus de gestion intégrée des personnes de Transports Canada

Le Plan intégré de ressources humaines de TC s'appuie sur le déploiement et l'analyse des plans de RH pour les régions et les groupes et tient compte des politiques et des impératifs opérationnels établis par le gouvernement et le CGX. Les écarts qui ont une incidence à l'échelle nationale sont relevés et les initiatives pour combler ces lacunes sont mises en œuvre.

8.1 Nos priorités en matière de ressources humaines pour 2008-2011

Un résumé des initiatives par élément figure à l'annexe 11.4 du plan d'action 2008-2011 détaillé de la Stratégie de gestion intégrée des personnes de TC.

8.2 Gestion des talents^{vii}

La gestion des talents est le noyau de la Stratégie de gestion intégrée des personnes de TC. Il s'agit d'une approche consciente et délibérée, mise en œuvre pour attirer, perfectionner et retenir les ressources humaines disposant des aptitudes et des habiletés requises pour répondre aux besoins organisationnels actuels et futurs.

La gestion des talents est un processus systématique pour répondre aux buts de la Stratégie de gestion intégrée des personnes. Elle renvoie au processus de développement et de soutien des nouveaux travailleurs à travers le processus de recrutement (entrevue, embauche, orientation et intégration réussie des nouvelles personnes embauchées dans la culture de l'organisation), pour les aider à se perfectionner et les retenir.

La gestion des talents inclut le perfectionnement des personnes ainsi que celui de l'organisation dans son ensemble dans un contexte opérationnel changeant et complexe. Cela implique la création et le maintien d'une culture organisationnelle de soutien et axée sur les ressources humaines.

Les organisations impliquées dans la gestion des talents (gestion du capital humain) agissent de façon stratégique et délibérée pour trouver, attirer, sélectionner, former, perfectionner, promouvoir et déplacer les employés dans l'organisation. La gestion des talents inclut également la façon dont les organisations encouragent le rendement à l'échelle individuelle (gestion du rendement).

Ce terme est généralement associé à des pratiques de gestion des ressources humaines axées sur les compétences. Les décisions de gestion des talents sont souvent alignées sur un ensemble de compétences organisationnelles de base, les compétences propres aux activités ainsi que les connaissances et les habiletés.

Sandra Favel, *Sûreté et Préparatifs d'urgences*, Région de Prairies et du Nord, Winnipeg

L'expression «capital humain» est la reconnaissance du fait que les ressources humaines dans les organisations sont un actif important et essentiel qui contribue à l'épanouissement et à la croissance de leur organisation, un peu comme l'actif ou les biens constitués par la technologie et l'argent. Les attitudes, les compétences et les habiletés collectives des ressources humaines contribuent au rendement et à la productivité de l'organisation. Tous les frais de formation, de perfectionnement, de santé et de soutien sont des investissements, et non pas qu'une dépense.

La gestion des talents représente le cycle de vie complet de la gestion des ressources humaines en ce qui concerne les employées – de la création d'organisations optimales, à la détermination des compétences, des connaissances et des comportements requis pour la réussite, en passant par le recrutement, le développement et la conservation des meilleurs talents, jusqu'à la gestion du rendement des employés à fort potentiel pouvant être promus.



 Transport
Canada
Civil
Aviation
Canada



Les facilitateurs ministériels

Sandra Hayward, Aviation civile, Région de l'Atlantique, Moncton

9. Facilitateurs ministériels

Les facilitateurs ministériels sont des services, des renseignements, des processus et des outils qui aident à renforcer la capacité et les compétences en vue d'atteindre les buts et les objectifs du Ministère. Les collectivités fonctionnelles au sein de TC (Finances et Administration, Communications et GI/TI) appuient l'atteinte des objectifs opérationnels du Ministère à court, à moyen et à long terme.

Pour que TC réussisse à mettre en œuvre la Stratégie de gestion intégrée de l'effectif et à faire en sorte que tous les principes de gestion soient respectés, il n'aura pas seulement besoin d'une capacité organisationnelle solide dans toutes les collectivités fonctionnelles des facilitateurs ministériels, mais aussi des éléments suivants :

- engagement et participation des cadres supérieurs;
- structure de gouvernance et de responsabilisation claire;
- processus et systèmes efficaces et efficients en matière de
- ressources humaines.

9.1 *Engagement et participation des cadres supérieurs*

Bien que les cadres supérieurs jouent un rôle clé dans la surveillance de l'application du plan, l'engagement et la participation des gestionnaires dans l'ensemble du Ministère restent essentiels à son succès.

9.2 *Structure de gouvernance et de responsabilisation claire*

Afin de réaliser le mandat du gouvernement, le sous-ministre, appuyé par le Comité de gestion exécutif (CGX), est responsable d'établir les orientations stratégiques du Ministère, de gérer et d'organiser les ressources pour atteindre ces orientations et de rendre compte des résultats.

Le CGX représente la principale tribune pour le leadership et la gestion collective de TC. Il est soutenu par des sous-comités qui présentent des recommandations; un de ceux-ci est le Sous-comité de gestion de l'effectif du CGX (SCGE) qui sera bientôt créé. D'autres comités consultatifs soutiennent aussi le CGX, notamment : le Comité consultatif national de la diversité, le Comité consultatif des valeurs et de l'éthique et le Comité national de consultation syndicale-patronale.

Parmi ses nombreuses responsabilités, le **Sous-comité de gestion de l'effectif (SCGE) du CGX**, qui sera bientôt formé, présidé par le sous-ministre délégué, fournira des conseils éclairés et des recommandations au CGX aux fins de discussions et de décisions à l'égard des questions concernant les ressources humaines. Il servira de tribune pour l'échange d'information, l'avancement et la discussion des questions et des activités relatives à la planification stratégique des ressources humaines et guidera l'élaboration du Plan intégré des ressources humaines de TC et ses examens annuels. De plus, il reverra l'apport collectif et les conseils à l'égard des orientations stratégiques en matière de ressources humaines de TC, les analyses de l'environnement et d'autres documents ou activités de planification stratégiques (ex. consultations auprès du personnel et des intervenants externes). Le SCGE s'assurera également que les activités de planification stratégique répondent aux besoins des divers groupes et régions et qu'elles sont conformes aux politiques et pratiques en matière de ressources humaines au sein du Ministère et à l'échelle gouvernementale.

Le SCGE du CGX est appuyé par un certain nombre de comités consultatifs, dont le **Comité de gestion national des Ressources humaines (CGNRH)** et le **Conseil national de planification et de mesure du rendement des RH (CNPMRRH)** qui sera bientôt créé.

Le **Comité de gestion national des ressources humaines (CGNRH)**, présidé par la DGRH, agit à titre d'organe consultatif en ce qui a trait aux questions émergentes liées à la gestion des ressources humaines qui ont une pertinence stratégique pour TC, et fournit des conseils éclairés et des recommandations au SCGE du CGX à l'égard de questions liées aux ressources



humaines ministérielles. Par le biais d'un dialogue actif avec leurs clients respectifs, les membres assument la défense d'intérêts et font preuve de leadership en favorisant les initiatives de gestion stratégique des ressources humaines.

Le **Conseil national de planification et de mesure du rendement des RH de TC**, présidé par le directeur, Planification ministérielle, Mesure du rendement et Information des RH, sert de tribune pour améliorer la planification des RH et la coordination des mesures de rendement, déterminer les questions, produire des rapports et des communications. Il aide à établir des relations essentielles, agit en tant que catalyseur de changement, et assure un leadership par le biais de consultations, de conseils, d'orientation, d'échange d'information et d'identification des pratiques exemplaires. Il agit à titre d'organe consultatif auprès du CGNRH pour des questions de gestion liées à la planification des RH et à la mesure du rendement. Le Conseil sera composé de représentants du Comité consultatif national de la diversité de TC et du Comité consultatif des valeurs et de l'éthique qui sera bientôt mis sur pied.

D'un point de vue opérationnel, les **gestionnaires délégués** sont responsables de la gestion des ressources humaines qui leur sont confiées ainsi que de la planification et de la mise en œuvre de stratégies de dotation visant à assurer la disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée pour atteindre les objectifs opérationnels du Ministère. Ils sont chargés de produire les plans intégrés des activités et des ressources humaines de leur organisation et de communiquer ces plans au personnel, conformément à la politique sur les communications internes de TC.

9.3 Processus et systèmes efficaces et efficients en matière de ressources humaines

En prenant appui sur l'élément d'infrastructure habilitante du Plan d'action sur le renouvellement de la fonction publique, TC mettra l'accent sur la simplification des processus des RH afin d'améliorer l'efficacité de la classification et de la dotation, élaborera des points de repère pour le rendement et mesurera les progrès.

Les activités connexes comprennent :

- renouvellement de l'ensemble des politiques sur les RH;
- création d'un centre d'excellence en classification;
- utilisation accrue des descriptions de travail génériques;
- adoption d'une démarche de gestion de projet pour les processus de dotation;
- mise en œuvre du Système d'automatisation et de suivi du travail (SAST);
- mise en place d'un Système de gestion de l'apprentissage (SGA).



Comité Vert de la Région du Pacifique

De gauche à droite: Constandina Falias, Bureau du Directeur général régional,
 Melanie Ewan, Programmes,
 Edie Preugschat, Ressources humaines,
 Gina Aitchison, Environmental Services,
 Daniella Clewett, Finance et administration,
 Sarah Kitson, Programmes,
 Nadine Parker, Services de l'environnement, Pacific Region, Vancouver



Mesure et surveillance du rendement et présentation de rapports à cet égard

Bill Chung, Surface – Transports des marchandises dangereuses, Région du Pacifique, New Westminster

10. Mesure et surveillance du rendement et présentation de rapports à cet égard

Les résultats des mesures de rendement et de la surveillance du plan seront officialisés et transmis au sous-ministre sur une base annuelle. Le cycle de planification des RH sera pleinement intégré au cycle ministériel de planification intégrée des activités en 2008-2009.

Comme il s'agit de la première version du Plan intégré de ressources humaines de TC, la mesure du rendement, la surveillance et les rapports sur la Stratégie de gestion intégrée des personnes mettront initialement l'accent sur les progrès des activités entreprises et les résultats obtenus. La surveillance de la Stratégie de gestion intégrée des personnes fournira une assurance raisonnable que ses stratégies et ses activités sont réalisées correctement et sont conformes aux valeurs et aux cadres CRG, CCRGP et CRGD.

Les résultats et les indicateurs de rendement pour chaque composante de gestion des RH, les fonctions associées et les stratégies de gestion des RH qui en résultent, seront établis dans le cadre de la mise à jour du Cadre de gestion des RH axé sur les résultats qui est actuellement en cours. L'utilisation de ce cadre, ainsi que du CRG, du CCRGP et du CRGD, permettra au Ministère de mesurer ses progrès en vue de combler les écarts cernés dans le présent document. Un système permettant d'assurer le suivi des indicateurs de rendement et d'analyser les coûts et les avantages sera structuré afin de répondre de manière appropriée et coordonnée aux exigences de rapport officielles du Ministère (p. ex. l'EE, les LO, la dotation).

Des versions ultérieures de ce plan comprendront également des renseignements sur les réalisations exceptionnelles des années précédentes dans le domaine de la gestion des ressources humaines, ainsi que sur les pratiques exemplaires des régions et des groupes.



Robert Streber, Aviation civile, Région de Prairies et du Nord, Winnipeg



11

Annexes

Brent Harradine, Surface - Sécurité ferroviaire, Région du Pacifique, New Westminster

11. Annexes

11.1 Plans de RH pour les régions et les groupes

Région/groupe	N° SGDDI
Pacifique	
Prairies et Nord	2010434 (EN)
Ontario	
Québec	
Atlantique	2040823
Communications (RCN)	
Services généraux (RCN)	
Politiques (RCN)	
Programmes (RCN)	1788845 (EN)
Sécurité et sûreté (RCN)	1763996

11.2 Aperçu des données démographiques de TC

Document	N° SGDDI
Aperçu des données démographiques de TC pour 2007	4039841

11.3 Stratégie de gestion intégrée des personnes 2005

Documents	N° SGDDI
Stratégie intégrée de gestion des personnes et Modèle de régie complémentaire	1481888

11.4 Plan d'action sur la Stratégie de gestion intégrée des personnes 2008-2009

Document	N° SGDDI
Plan d'action sur la Stratégie de gestion intégrée des personnes de TC 2008-2009	4057311



De gauche à droite: Rose Edmonde Prophète, Alain Paradis, Denise Trachy, Martin Buissonneau, Carolle Forget
Aviation civile, Région du Québec, Dorval

- ⁱ 4 — *Intégration de la diversité* — L'organisation est un employeur de choix. Les organisations ayant la cote quatre sont motivées à tous les niveaux pour créer un effectif diversifié représentant les personnes les plus qualifiées. Elles ont aussi commencé à faire tomber les obstacles à la diversité. C'est cela, l'employeur de choix.
- ⁱⁱ Citoyenneté et Immigration Canada, *Journée de réflexion ministérielle : Rapport du groupe de travail sur les options organisationnelles pour Citoyenneté et Immigration Canada – Le nouveau contexte de politique.*
- ⁱⁱⁱ http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2006/1212_f.asp-bg1.
- ^{iv} http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2007/0329a_f.asp.
- ^v www.hrpa.org : L'article a été publié à l'origine dans le numéro de septembre 2004 de *Benefits Canada*; Paula Allen, « Why and How: Managing Different Generations in the Workplace » (pourquoi et comment : gérer la présence de plusieurs générations sur le lieu de travail).
- ^{vi} Duxbury, Linda; « Answering the call: Who will fill the management void » (répondre à l'appel : qui comblera le vide en matière de gestion), dans le numéro de novembre 2006 de *Canadian Government Executive*, pages 16 à 18.
- ^{vii} Renseignements extraits de diverses sources, y compris Bersin et associés.

HISTORIQUE DE RÉVISION

RDIMS	Date	Description
#3921544-v11	31 mars, 2008	Version originale
#3921544-v12	24 avril, 2008	Changements à la Section 9. Facilitateurs ministérielles

