



Pêches et Océans
Canada

Fisheries and Oceans
Canada

Garde côtière
canadienne

Canadian
Coast Guard



Garde côtière canadienne
Plan stratégique des
ressources humaines
2009-2012



Sécurité d'abord, service constant

Canada 

Publié par :

Services de gestion intégrées des affaires
Pêches et Océans Canada
Garde côtière canadienne
Ottawa, Ontario
K1A 0E6

Plan stratégique des ressources humaines 2009-2012
2^{ème} Edition - Juin 2009
Disponible sur le site Internet de la GCC :
www.ccg-gcc.gc.ca

MPO/2009-1599

© Sa majesté la Reine du Chef du Canada 2009

N° de Cat. Fs154-12/2009
ISBN 978-0-662-06899-0-imprimé

N° de Cat. Fs154-12/2009F-PDF
ISBN 978-1-100-91888-4-PDF

Imprimé sur du papier recyclé

Table des matières

Message du Commissaire	2
Introduction	3
La Garde côtière canadienne	4
Une institution nationale	4
Programmes et services	4
Tendances du marché du travail	4
Tendances à l'échelle mondiale	4
Tendances à l'échelle nationale	5
Le milieu de la Garde côtière canadienne	6
Aperçu de notre effectif	6
Aperçu par groupe d'âge	8
Départs à la retraite prévus	8
Attrition	9
Besoins supplémentaires	11
Sommaire des besoins projetés pour les cinq prochaines années	11
Représentation des langues officielles	12
Diversité	12
Syndicats	14
Résumé	15
Stratégie 1 – Attirer et maintenir des effectifs qualifiés	16
Groupes à risque	20
• Officiers de navire et membres d'équipage de navire	20
• Agents des Services de communication et de trafic maritimes	21
• Technologues de l'électronique de la marine	21
• La communauté des ingénieurs	22
Stratégie 2 – Accroître la diversité de nos effectifs	25
Stratégie 3 – Se concentrer sur la formation, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel	29
Stratégie 4 – Améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines	35
L'avenir	38
Annexe A : Durée d'emploi par région (2004-2008)	39
Annexe B : Récapitulation des stratégies et des engagements de la Garde côtière canadienne	40
Annexe C : Plan d'action d'équité en emploi 2008-2011	43
Annexe D : Structure de gestion de la Garde côtière canadienne	46

Message du Commissaire



Grâce à l'excellence de nos effectifs professionnels et dévoués, l'exercice 2008-2009 a été une autre année réussie pour la Garde côtière canadienne (GCC). Malgré les nombreux défis qu'il lui a fallu relever au cours des douze derniers mois, notre organisme a continué de servir tous les Canadiens avec fierté et distinction. C'est la raison pour laquelle nos employés représentent notre atout le plus précieux.

Le vieillissement de la main-d'œuvre qui entraînera la retraite de nos effectifs les plus chevronnés et la nécessité d'accroître les connaissances informatiques, d'améliorer la diversité et de trouver des candidats qualifiés aptes à travailler dans les deux langues officielles sont tous des défis que la Garde côtière doit affronter. Le plan stratégique des ressources humaines de l'an dernier, une première pour notre organisme, a établi un cadre général pour la réalisation de progrès systémiques en ce qui concerne nos défis en matière de ressources humaines.

Le *Plan stratégique des ressources humaines 2009-2012* établit le cadre général et nous met en position d'attirer les meilleurs candidats, malgré le caractère hautement concurrentiel du marché du travail mondial. Il permet également d'assurer que nous créons un milieu de travail dans lequel les employés souhaitent rester et croître.

Nos effectifs ont toujours été la pierre angulaire de nos opérations et, alors que nous naviguons à travers une période de changement démographique attribuable aux nombreux départs à la retraite, nous assurerons qu'ils ont des occasions de perfectionnement et de promotion, tout en faisant face à nos enjeux les plus pressants en matière de ressources humaines, pour aujourd'hui et pour l'avenir.

George Da Pont
Commissaire
Garde côtière canadienne

Introduction

La Garde côtière canadienne est déterminée à favoriser un milieu axé sur le travail d'équipe, le professionnalisme, l'intégrité, la qualité des services et l'innovation. Ces valeurs guideront également l'efficacité et l'efficience de la planification des ressources humaines.

Le *Plan stratégique des ressources humaines 2009-2012 de la Garde côtière canadienne* nous aidera à mieux servir le Canada et les Canadiens en améliorant notre capacité à intégrer la gestion des ressources humaines au processus de planification des activités. Les stratégies mises de l'avant dans ce plan continuent de répondre aux défis en matière de recrutement et de maintien en emploi auxquels la Garde côtière canadienne fait face, tout particulièrement en ce qui concerne les principaux groupes professionnels à risque. Le plan nous aidera également à gérer les taux élevés de retraite parmi le personnel chevronné et les contraintes du marché du travail, tout en nous assurant que les effectifs sont en mesure de satisfaire aux exigences opérationnelles et organisationnelles d'aujourd'hui et de demain.

Tout comme dans notre premier plan stratégique des ressources humaines, nos efforts visent à attirer et à maintenir en poste du personnel qualifié; à améliorer la diversité de nos effectifs, la formation, la qualité de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel; et à établir une gestion cohérente des ressources humaines à l'échelle nationale. Ces quatre stratégies respectent les priorités du Renouveau de la fonction publique établies par le greffier du Conseil privé, soit le recrutement, le perfectionnement des employés, la planification et l'infrastructure habilitante.

Les stratégies et engagements présentés dans ce document sont intégrés au *Plan d'activités de la Garde côtière canadienne 2009-2012*, et les responsabilités qui s'y rattachent sont clairement définies. Les progrès réalisés dans la mise en œuvre de nos stratégies en matière de ressources humaines seront mesurés et présentés dans les rapports de mi-exercice et de fin d'exercice.

Ce plan comporte des données tirées de trois sources principales, soit PeopleSoft, l'exercice de collecte de données réalisé par la Garde côtière canadienne au printemps 2008 et les résultats de l'examen de la santé des ressources humaines réalisé par le ministère des Pêches et des Océans.

La Garde côtière canadienne

Une institution nationale

La Garde côtière canadienne détient et exploite la flotte civile du gouvernement fédéral et offre d'importants services maritimes aux Canadiens. Elle a pour mandat

d'aider le gouvernement à satisfaire le public qui demande des eaux et des rives propres, sécuritaires, protégées, saines et productives. Et elle a pour mission de jouer un rôle essentiel dans la réalisation des priorités du gouvernement, ainsi

Pour plus de renseignements sur les priorités opérationnelles, consulter la version 2009-2012 du *Plan d'activités de la Garde côtière canadienne* : <http://www.ccg-gcc.gc.ca/f0005623>

que de contribuer à la prospérité économique, à la sûreté, à l'accessibilité et à la sécurité des eaux canadiennes.

Programmes et services

En faisant preuve d'innovation et d'excellence, la Garde côtière canadienne, un chef de file reconnu dans le domaine des services et de la sécurité maritimes, mène ses activités sur l'un des plus longs littoraux au monde, dans des réseaux fluviaux intérieurs qui s'étendent sur 3 700 kilomètres, ainsi que dans la zone économique exclusive du Canada qui couvre une superficie de 3,7 millions de kilomètres carrés.

Au cours d'une journée normale, la Garde côtière canadienne :

- sauve huit vies humaines;
- prête assistance à 55 personnes dans le cadre de 19 opérations de recherche et sauvetage;
- effectue l'entretien de 55 aides à la navigation;
- assure 1 127 contacts radio maritimes;
- gère 2 346 mouvements de navires commerciaux;
- accompagne quatre bâtiments commerciaux dans les glaces;
- effectue 11 patrouilles de pêche, facilite huit relevés scientifiques et appuie trois missions hydrographiques;
- fait face à trois incidents de pollution déclarés;
- sonde cinq kilomètres de fond de chenaux de navigation;
- assure, par l'entremise du Collège de la Garde côtière canadienne, la formation technique essentielle et l'acquisition des compétences en leadership nécessaires pour permettre à la Garde côtière de s'acquitter avec succès de toutes les responsabilités susmentionnées.

Tendances du marché du travail

L'industrie maritime soutient le commerce international et est réglementée aux niveaux national et international. La Garde côtière canadienne doit donc tenir compte des tendances nationales et internationales du marché du travail dans l'élaboration de ses stratégies de ressources humaines.

Tendances à l'échelle mondiale

Le récent ralentissement économique a eu une grande incidence sur la plupart des secteurs de l'économie, y compris sur l'industrie maritime. Les activités de navigation sont en baisse et les difficultés relatives à l'embauche de marins se sont quelque peu résorbées.

Toutefois, à moyen et long termes, à mesure que l'activité économique reprendra, l'industrie maritime dans son ensemble éprouvera de sérieuses difficultés à attirer, recruter, former et maintenir en poste un effectif qualifié. Diverses études laissent présager une importante pénurie de marins à l'échelle mondiale au cours de la prochaine décennie, soit plus de 10 000 officiers ou 2 % de la main-d'œuvre mondiale. La Garde côtière canadienne devra stratégiquement planifier le recrutement et le renouvellement de ses effectifs actuels, en tenant compte de ces tendances.

Les avancées technologiques, y compris l'automatisation et l'informatisation, ont déjà eu une incidence considérable sur l'industrie maritime et ont entraîné une réduction du nombre de membres d'équipage requis sur certains navires. L'utilisation accrue de la technologie de l'information devrait continuer à avoir des répercussions sur la surveillance et les communications des navires. Tout cela, de pair avec l'importance accordée maintenant aux technologies pour améliorer le rapport coût-efficacité, signifie que les effectifs maritimes, y compris les nouvelles recrues, devront avoir un meilleur bagage informatique et de meilleures connaissances de la technologie maritime. La Garde côtière canadienne devra mettre davantage l'accent sur la formation afin de favoriser l'acquisition et le maintien de ces compétences essentielles.

Dans le contexte économique actuel, la Garde côtière devra promouvoir l'ensemble des avantages qu'elle offre — sécurité d'emploi, salaire, avantages sociaux, régime de pension et possibilités de formation et de perfectionnement —, afin d'attirer des marins qualifiés qui pourraient autrement être attirés par les conditions d'emploi du secteur privé canadien.

Tendances à l'échelle nationale

Les taux d'attrition pour tous les groupes professionnels de la Garde côtière canadienne demeurent faibles, exception faite des cadres de direction. Par contre, son profil démographique étant caractérisé par une main-d'œuvre vieillissante, de plus en plus d'employés chevronnés prendront leur retraite au cours des prochaines années. Cette tendance se confirme dans l'ensemble de la fonction publique et dans certaines sphères du secteur privé. La Garde côtière canadienne se retrouvera ainsi dans un marché très concurrentiel, et ce, en dépit du récent ralentissement économique. Et pour répondre aux exigences opérationnelles, il ne suffira pas de pourvoir les postes laissés vacants par les départs. En effet, on prévoit de légères hausses dans la taille de la flotte et dans certains emplois de soutien technique à terre. Ainsi, les stratégies de recrutement et de perfectionnement devront permettre une certaine croissance globale et favoriser le développement des compétences des employés qui poursuivent leur carrière au sein de la Garde côtière canadienne.

On projette que d'ici 2011, la croissance de la main-d'œuvre canadienne sera entièrement attribuable à l'immigration.¹ On estime également que la participation des Autochtones et des membres des minorités visibles au marché du travail augmentera considérablement.² Pour combler ses besoins en matière de ressources humaines, la Garde côtière canadienne devra cibler ces groupes dans ses activités de recrutement. Elle devra également recruter plus de femmes, qui ne représentent actuellement qu'un faible pourcentage de la main-d'œuvre de l'industrie maritime.

¹ Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique – Principales constatations – 2004-2005

² Canada 2017 – Servir la population multiculturelle du Canada de demain

Enfin, en tant qu'institution nationale au service de tous les Canadiens, la Garde côtière doit maintenir des effectifs bilingues. Cela peut s'avérer un défi de taille puisque les inscriptions dans les écoles maritimes francophones, tout comme dans les écoles anglophones, ont connu une baisse importante. La Garde côtière canadienne pourrait devoir prendre des mesures beaucoup plus proactives pour s'assurer d'avoir les effectifs certifiés dont elle a besoin, et que ceux-ci satisfont aux exigences linguistiques.

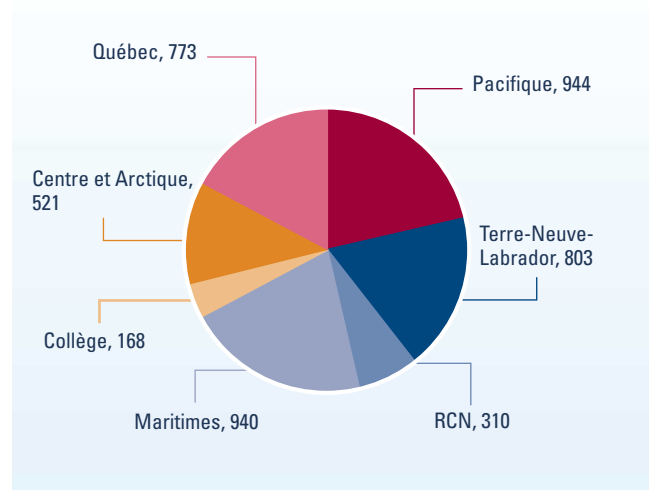
Le milieu de la Garde côtière canadienne

Aperçu de notre effectif

La Garde côtière canadienne comprend un effectif de 4 459 employés (graphique A) travaillant dans 127 emplacements et sur 116 navires partout au Canada. Elle est à l'œuvre dans cinq régions (Terre-Neuve-et-Labrador, Maritimes, Québec, Centre et Arctique et Pacifique), au Collège de la Garde côtière à Sydney (Nouvelle-Écosse) et à l'Administration centrale à Ottawa (Ontario). Plusieurs programmes et services offerts aux Canadiens sont assurés 24 heures sur 24, tous les jours.

Graphique A

Répartition des emplois à l'échelle nationale



Nota : Le graphique A donne un aperçu des effectifs de la GCC le 1^{er} avril 2008. Il ne comprend pas le plus grand nombre d'étudiants généralement embauchés en été. Par exemple, le programme des bateaux de sauvetage côtiers de la GCC embauche de 150 à 160 étudiants chaque été.

La proportion de postes en mer (51 %) et de postes à terre (49 %) est demeurée la même depuis 2004, et on ne prévoit aucun changement significatif durant notre période de planification triennale. Les opérations à terre englobent les interventions environnementales, les services de communication et de trafic maritimes (SCTM), le soutien opérationnel, les services techniques, les services de formation, les aides à la navigation et les fonctions de gestion des activités.

Cinq groupes professionnels essentiels aux activités sont particulièrement à risque. Il s'agit des équipages des navires (SC), des officiers de navire (SO), des agents des Services de communication et de trafic

maritimes (RO), des ingénieurs (EN)³ et des membres du groupe électronique (EL), qui représentent ensemble 67 % de nos effectifs. Nous continuons de mettre l'accent sur ces groupes puisque, dans chacun des cas, les pressions du marché du travail et les exigences en matière de formation spécialisée rendront le recrutement et le maintien en poste particulièrement difficiles.

Bien que, au fil des ans, les effectifs de la Garde côtière canadienne ont connu des fluctuations modérées, dans l'ensemble, ils sont demeurés relativement stables. En respectant les valeurs de la fonction publique et en cherchant des solutions plus efficaces en ce qui concerne ses effectifs nommés pour une période déterminée, la Garde côtière canadienne a été en mesure de réduire les affectations à des postes occasionnels. Par conséquent, le recours aux employés nommés pour une période déterminée a augmenté. (Voir la Stratégie 1 – Attirer et maintenir des effectifs qualifiés pour une répartition du recours aux nominations pour une période déterminée.)

Chaque été, la Garde côtière canadienne embauche environ 160 étudiants pour le Programme des bateaux de sauvetage côtiers, lequel s'ajoute aux opérations de recherche et sauvetage. Les candidats sont embauchés par l'entremise du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant et sont formés en recherche et sauvetage par le personnel régional de la Garde côtière canadienne. Après avoir complété la formation avec succès, les étudiants sont affectés à titre de membres d'équipage des bateaux de sauvetage côtiers.

Le tableau A présente la ventilation de nos effectifs par durée d'emploi, de 2004 à 2008. (Voir, à l'annexe A, la ventilation de la durée d'emploi par région,

ainsi qu'au Collège de la Garde côtière canadienne et l'Administration centrale.)

**Tableau A -
Durée d'emploi au 1^{er} avril (2004-2008)**

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.*	TOTAL
2004	3 747	301	311	186	14	4 559
2005	3 664	227	228	149	3	4 271
2006	3 770	252	287	150	7	4 466
2007	3 784	332	275	146	17	4 554
2008	3 680	383	267	114	15	4 459

* Les chiffres n'incluent pas le nombre plus élevé d'étudiants généralement employés pendant l'été. Par exemple, le Programme des bateaux de sauvetage côtiers de la GCC embauche de 150 à 160 étudiants chaque été.

Environ 84 % de nos effectifs assurent les services opérationnels de la Garde côtière canadienne; les autres 16 % sont répartis entre les groupes professionnels chargés de la gestion, de l'administration et du soutien technique des opérations. Même s'il faut recruter environ 85 nouveaux employés navigants pour armer en équipage et entretenir les nouveaux navires qui s'ajouteront à la flotte, la part relative du personnel opérationnel par rapport au personnel de soutien devrait demeurer stable, dans les limites de la fourchette prévue.

La représentation des cinq groupes à risque est demeurée relativement stable au cours des cinq dernières années. L'écart varie de - 8 % à + 7 %. Le nombre d'ingénieurs (EN) a légèrement augmenté, tandis que le nombre de SC, de SO, de

³ Même si les membres des groupes professionnels EN, EG et SO possèdent tous des compétences techniques, seuls les membres du groupe EN peuvent devenir membres d'une association d'ingénieurs au Canada.

RO et de EL a légèrement chuté. (Voir le tableau B - Répartition par groupe professionnel.)

**Tableau B -
Répartition par groupe professionnel**

Groupe professionnel	2004	2005	2006	2007	2008
SC	1 506	1 359	1 428	1 474	1 385
SO	894	872	917	917	910
RO	366	357	376	384	368
EL	262	256	266	262	256
EN	70	65	66	68	75
EG	53	46	50	43	47
CR	226	207	206	213	225
GT	320	300	315	325	328
GL	324	288	319	314	295
AS	224	219	229	239	246
EX	32	29	29	38	48
LI	119	121	112	102	108
ÉTUDIANT	14	3	7	17	15
Autre	149	149	146	158	153
Total	4 559	4 271	4 466	4 554	4 459

Aperçu par groupe d'âge

La Garde côtière canadienne fait face à bien des défis démographiques qui ne sont pas étrangers au reste de la fonction publique fédérale. L'âge moyen de nos effectifs est bien supérieur à celui de la main-d'œuvre canadienne : 76 % ont plus de 40 ans et 40 % plus de 50 ans. L'âge moyen de tous les employés de la Garde côtière canadienne est de 46 ans, ce qui est légèrement supérieur à l'âge moyen de 44 ans dans la fonction publique. L'âge moyen de nos effectifs navigants est de

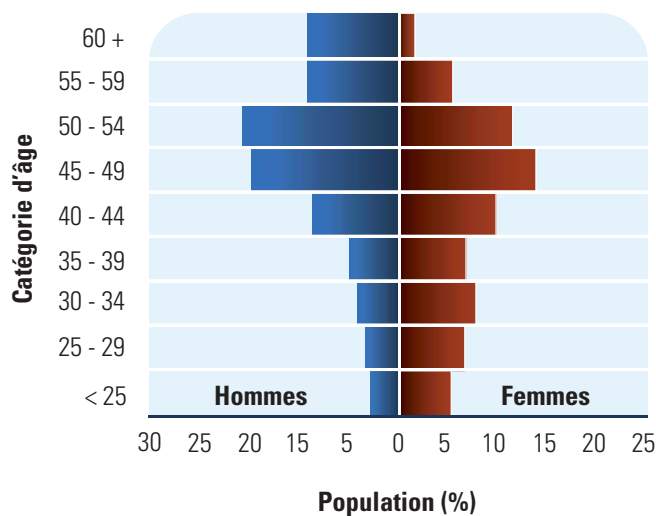
45 ans, et de 47 ans pour le personnel à terre. L'âge moyen des cinq groupes à risque est de 45 ans.

En 2008, le pourcentage d'employés de 50 à 59 ans (35 %) était égal à ceux qui avaient 40 à 49 ans (35 %). Le nombre d'employés faisant partie des autres groupes d'âge était sensiblement inférieur : 15 % avaient de 30 à 39 ans, 6 % avaient de 25 à 29 ans, 5 % avaient 60 ans et plus, et 3 % avait moins de 25 ans.

Le graphique B nous montre les effectifs sous forme de pourcentages d'hommes et de femmes à l'intérieur de chaque groupe d'âge indiqué.

Graphique B

**Répartition par groupe d'âge –
hommes et femmes (2008)**



Départs à la retraite prévus

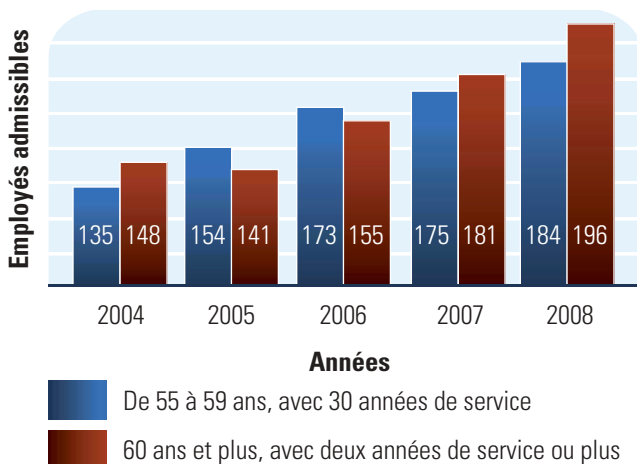
Les tendances historiques montrent que les employés de la Garde côtière canadienne continuent de travailler en moyenne 1,4 an après leur admissibilité à la retraite.

Il faudra donc comparer l'admissibilité à la retraite et les départs réels à la retraite pour mieux évaluer le nombre d'employés admissibles à la retraite qui prendront vraiment. Chaque année depuis 2004, en moyenne 38 % des employés admissibles à la retraite l'ont prise. Ces données suggèrent qu'annuellement, 62 % des employés admissibles à la retraite continueront possiblement de travailler.

Le graphique C nous montre le nombre d'employés de la Garde côtière canadienne admissibles à la retraite entre 2004 et 2008. Ce graphique est construit de manière à indiquer le nombre d'employés admissibles à la retraite qui ont 60 ans ou plus et au moins deux ans de service ouvrant droit à pension, conformément aux lignes directrices de la Commission de la fonction publique (CFP). Il montre également le nombre d'employés qui ont de 55 à 59 ans et qui cumulent au moins 30 ans de service ouvrant droit à pension, encore une fois conformément aux lignes directrices de la CFP.

Graphique C

Admissibilité à la retraite



Le tableau C nous montre le nombre d'employés qui deviendront admissibles à la retraite chaque année, de 2008 à 2013, en plus d'identifier les cinq groupes professionnels à risque. Il est important de reconnaître que les chiffres reflètent l'admissibilité, et non pas l'intention de se prévaloir de ce droit.

Tableau C - Admissibilité à la retraite

Année	SC	SO	RO	EL	EN	Autres	Total des membres de l'effectif admissibles à la retraite
2008	90	64	28	35	12	151	380
2009	29	23	12	11	1	69	145
2010	35	40	9	18	2	72	176
2011	56	45	10	19	2	70	202
2012	60	36	14	10	0	66	186
2013	67	48	11	7	5	68	206
Total	337	256	84	100	22	496	1 295
% du gr. prof. admissible à la retraite *	24 %	28 %	23 %	39 %	29 %	34 %	29 %

* Nota : Les pourcentages sont fondés sur le nombre d'employés admissibles à la retraite dans un groupe professionnel donné, divisé par le nombre total d'employés de ce groupe professionnel.

Attrition

Au cours des cinq dernières années, les taux d'attrition (y compris les départs à la retraite) sont demeurés relativement stables. Toutefois, étant donné le nombre de plus en plus grand d'employés admissibles à la retraite, ces taux devraient augmenter au cours des cinq à dix prochaines années.

Le tableau D nous montre l'attrition réelle au sein de la Garde côtière canadienne. Ces taux sont fondés sur des données historiques sur cinq ans et reflètent la retraite et l'attrition résiduelle (départs volontaires, mutations et décès).

**Tableau D -
Attrition réelle (2004-2008)**

Année	Retraite	Autre	Total
2004	2,4 %	1,0 %	3,4 %
2005	2,6 %	1,4 %	4,0 %
2006	2,7 %	1,2 %	3,9 %
2007	3,5 %	1,7 %	5,2 %
2008	2,8 %	1,4 %	4,2 %

La Garde côtière canadienne n'a présentement pas de problème de rétention. Toutefois, le nombre de départs prévus au cours des cinq prochaines années est de 1 155 employés, dont 675 ou 58 % dans les cinq groupes essentiels aux opérations : SC, SO, RO, EL et EN. Il faudra donc surveiller les taux de rétention pour s'assurer de maintenir notre capacité à fournir le plus haut niveau de service aux Canadiens.

Après leur retraite, un certain nombre de professionnels de la Garde côtière canadienne reviennent y travailler en tant que consultants, travailleurs saisonniers ou employés nommés pour une période déterminée. Ce bassin potentiel d'employés compense les taux d'attrition et la perte de mémoire institutionnelle, tout particulièrement dans les catégories techniques les plus vulnérables.

En ce qui concerne les employés navigants, la certification opérationnelle est plus importante que les connaissances organisationnelles. Les SO, par exemple,

se joignent à la Garde côtière canadienne au premier échelon, à titre d'officiers de pont de quart de navire ou d'officiers-mécaniciens de quatrième classe. Ceux qui continuent d'étudier et acquièrent de l'expérience peuvent, après avoir effectué une période minimum de service en mer, passer des examens afin d'obtenir un brevet de niveau supérieur. Ainsi, lorsque des officiers aguerris prennent leur retraite, des employés plus jeunes, détenant les mêmes brevets, reprennent le flambeau.

Le tableau E ci-dessous nous montre les départs prévus entre 2009 et 2013. Les calculs ne prennent pas en considération la croissance ou la réduction possible des effectifs.

**Tableau E -
Départs prévus**

Groupe professionnel	2009	2010	2011	2012	2013	Total
SC	44	45	54	61	68	272
SO	36	42	47	47	51	223
RO	20	18	17	18	18	91
EL	13	15	17	15	13	73
EN	4	3	3	3	3	16
EG	2	2	2	2	2	10
CR	11	15	15	12	12	65
GT	20	22	22	21	22	107
GL	17	20	21	22	23	103
AS	17	16	21	20	18	92
EX	5	5	4	7	6	27
LI	7	7	6	5	5	30
Autre	11	9	8	9	9	46
Total	207	219	237	242	250	1 155

Besoins supplémentaires

Il est indispensable de bien comprendre les défis démographiques auxquels nous faisons face si nous voulons établir des stratégies efficaces et atténuer les risques associés à l'augmentation prévue des niveaux de service. On prévoit qu'environ 199 employés supplémentaires devront être embauchés d'ici à 2013. Les cinq navires que nous mettons en service nécessiteront 30 SO, 30 SC et 25 EN (Voir le tableau F.)

**Tableau F -
Besoins supplémentaires – Nouveaux navires**

Groupe professionnel	Départs prévus	Besoins supplémentaires	Total
SC	272	30	302
SO	223	30	253
EN	16	25	41
Total	511	85	596

La Direction des services techniques intégrés (STI) et la Direction des grands projets de l'État (GPE) auront besoin de près de 45 GT et TI pour les travaux d'entretien et de radoubs supplémentaires, en mer et à terre, ainsi que de 69 employés supplémentaires pour gérer l'entretien des navires, tel qu'indiqué dans l'Examen de la gestion de l'entretien des navires (EGEN). (Voir le tableau G.)

**Tableau G -
Besoins supplémentaires – Entretien et radoubs**

Projet	Besoins supplémentaires
EGEN	69
GPE	45
Total	114

Sommaire des besoins projetés pour les cinq prochaines années

Comme le montre le tableau E, on prévoit 1 155 départs au cours des cinq prochaines années. En ajoutant à ce nombre les besoins supplémentaires indiqués aux tableaux F et G, soit 199 employés, les besoins projetés de la Garde côtière canadienne s'élèvent à environ 1 354 employés. De ce nombre, 760 emplois ou 56 % visent les cinq groupes professionnels à risque essentiels aux opérations.

Comme l'indique le tableau H, la Garde côtière canadienne prévoit que 207 employés devront être recrutés en 2009, afin de pourvoir aux postes vacants, dont 117 ou 57 % pour répondre aux besoins des groupes professionnels à risque essentiels aux opérations.

**Tableau H -
Besoins projetés (2009)**

Groupe professionnel	Besoins projetés
SC	44
SO	36
RO	20
EL	13
EN	4
EG	2
CR	11
GT	20
GL	17
AS	17
EX	5
LI	7
Autre	11
Total	207

Représentation des langues officielles

La représentation des deux langues officielles au sein de la Garde côtière canadienne est demeurée relativement stable depuis 2005 : environ 23 % des employés déclarent le français comme première langue officielle et 77 %, déclare l'anglais.

Comme on peut le voir au tableau I, exception faite de l'année 2008-2009 caractérisée par un léger déclin, le pourcentage d'employés qui satisfont aux exigences de leur poste bilingue a augmenté année après année. Par contre, il y a deux obstacles importants à notre progrès dans ce domaine : trouver des candidats qualifiés sur le plan technique et qui satisfont aux exigences linguistiques des postes vacants; trouver des enseignants qualifiés pour donner les cours de la Garde côtière canadienne en français. Si elle ne peut combler les besoins en formation linguistique par

l'entremise des sources traditionnelles, la Garde côtière canadienne devra explorer des options non traditionnelles, comme le développement de ressources pédagogiques à l'interne.

**Tableau I -
Titulaires qui satisfont aux exigences de leur poste bilingue**

Année	Postes bilingues	Nombre de titulaires qui satisfont aux exigences	Pourcentage de titulaires qui satisfont aux exigences linguistiques liées à leur poste
2004	741	638	86 %
2005	724	637	88 %
2006	715	648	91 %
2007	735	685	93 %
2008	739	679	92 %

Diversité

La Garde côtière canadienne est entièrement consciente du fait que les groupes visés par l'équité en matière d'emploi demeurent sous-représentés et que ces lacunes doivent être atténuées. Pour profiter pleinement des avantages de la diversité, nous devons faire preuve de leadership, formuler une vision claire et commune, établir des priorités et des objectifs réalistes, élaborer des politiques et des pratiques qui répondent aux besoins particuliers de notre organisation, tels les besoins aménagement des locaux, et la formation et le soutien aux gestionnaires et aux employés. Le Commissaire de la Garde côtière canadienne, co-champion de l'équité en matière d'emploi (EE) pour le ministère des Pêches et des Océans, nous encourage à atteindre nos objectifs en matière d'EE. En établissant un bulletin de rendement semestriel, la Garde côtière canadienne a fait un pas important pour assurer la

réalisation des mesures proposées dans le cadre du Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi 2008/2011 (PAG ÉE).

La disponibilité des effectifs (DE) est une équation qui détermine le pourcentage de membres de groupes visés par l'équité en matière d'emploi qui travaillent dans un groupe professionnel donné. Après chaque recensement de Statistique Canada, l'Agence de la fonction publique du Canada (AFPC) fournit les données relatives à la DE aux ministères et organismes qui peuvent ainsi calculer leur propre DE en fonction des données démographiques régionales.

Il importe de noter que les lacunes mentionnées dans ce plan ont été mesurées à l'aide des résultats du Recensement de 2001 et de l'Enquête sur la participation et les limitations d'activités de 2001 de Statistique Canada. Les données du Recensement de 2006 ne sont pas encore disponibles. Il y a toutefois fort à parier qu'elles indiqueront que les lacunes sont encore plus importantes. Les objectifs en matière de représentation seront examinés et modifiés en conséquence.

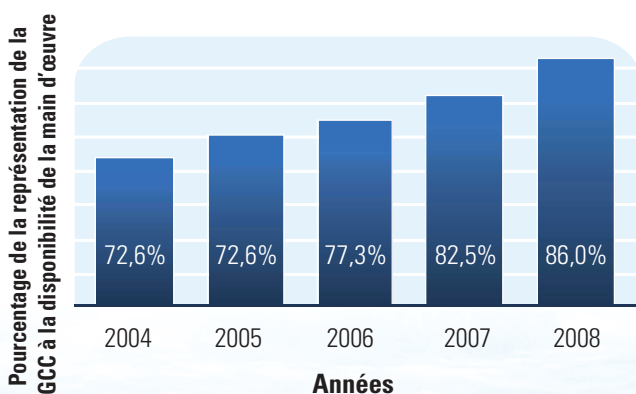
Depuis 2004, la représentation de tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi a connu des fluctuations. La lacune a été atténuée d'environ 13 %, exception faite du groupe des minorités visibles pour lequel la lacune a augmenté d'environ 6 %. Grâce à l'engagement de la gestion à l'égard de l'équité en matière d'emploi au cours de la dernière année, les lacunes ont été réduites de 3,5 % pour les femmes; de 4,7 % pour les Autochtones; de 9,6 % pour les personnes handicapées; et de 2,8 % pour les groupes des minorités visibles. La publication prochaine des derniers chiffres sur la DE nous appellera à réorienter les engagements du Ministère afin de remédier à ces lacunes.

Le graphique D illustre comment les mesures prises par la Garde côtière canadienne aident à accroître la représentation en ce qui concerne la DE. Entre autres exemples, en 2008, la Garde côtière canadienne employait 840 femmes, tandis que la DE pour ce groupe désigné était de 977. La représentation des femmes au sein de la Garde côtière canadienne était donc de 86 % de la DE.

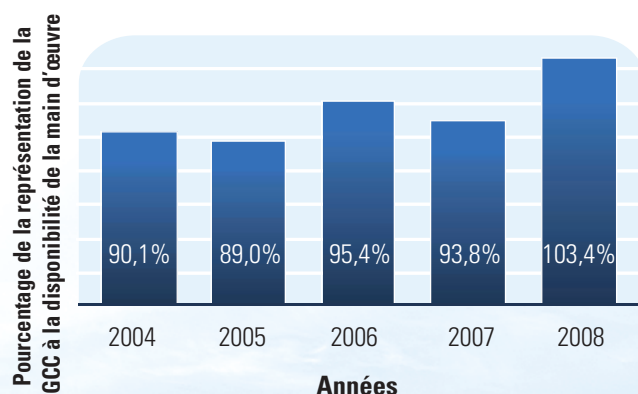
Graphique D

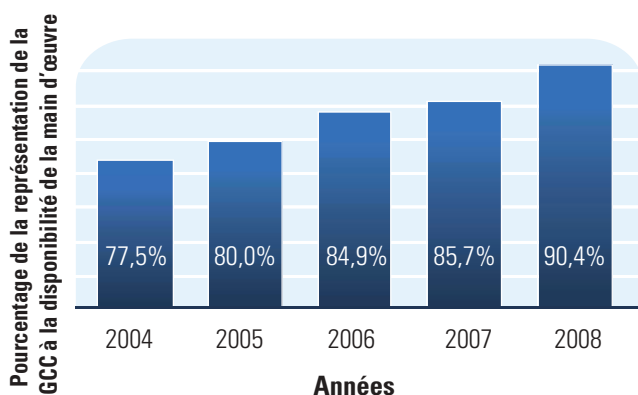
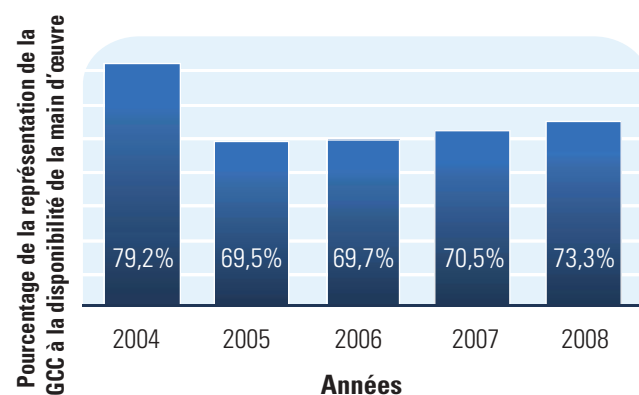
Représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Représentation – Femmes (2004-2008)



Représentation – Personnes handicapées (2004-2008)



Graphique D (suite)**Représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi****Représentation – Autochtones (2004-2008)****Représentation – Minorités visibles (2004-2008)**

Il importe de noter que les chiffres de représentation sont fondés sur le nombre d'employés qui ont rempli le formulaire de déclaration volontaire. Grâce à la promotion et au rayonnement du programme d'équité en matière d'emploi, la représentation des quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi au sein de la Garde côtière canadienne a augmenté entre 2007 et 2008.

Syndicats

Sept agents négociateurs représentent nos effectifs : l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), la Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC), les Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA-Canada – Section locale 2182), la Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE), l'Institut professionnel de la fonction publique (IPFPC), l'Association canadienne des employés professionnels (ACEP) et l'Association canadienne des agents financiers (ACAF).

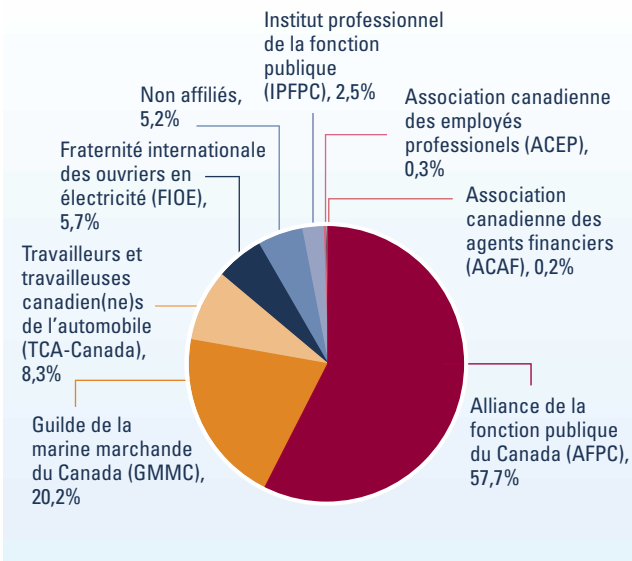
Environ 78 % des employés de la Garde côtière canadienne sont représentés par l'AFPC ou la GMMC. Le graphique E présente le pourcentage de représentation des employés par agent de négociation.

L'établissement et le maintien de bonnes relations de travail avec ces agents négociateurs sont essentiels à nos opérations. Le Comité de consultation syndicale-patronale de la Garde côtière canadienne est un organe de direction qui se réunit régulièrement pour tenir des consultations sur divers sujets liés aux relations de travail. La Garde côtière canadienne demeure déterminée à collaborer avec les syndicats, de manière formelle et informelle, afin de discuter des problèmes et de résoudre les conflits et les griefs. Une communication efficace avec les sept agents négociateurs, qui ont tous des priorités et des intérêts différents, représente cependant un défi constant.

Les conventions collectives qui réglementent les heures de travail et les congés varient, ce qui complique l'administration et la préparation des horaires des

Graphique E

Représentation des employés par agent de négociation



employés à bord des navires et dans les centres des Services de communication et de trafic maritimes (SCTM). La Garde côtière canadienne travaille avec les syndicats pour accroître l'uniformité relativement au personnel maritime en négociant un « libellé identique » pour les dispositions relatives au système de travail. Des progrès considérables ont été réalisés en ce qui concerne les SO. La nouvelle convention collective comprend des dispositions relatives à un taux horaire commun pour tous les systèmes d'armement en équipage. Cette convention, qui entrera en vigueur en avril 2010, facilitera les affectations à court terme par rotation à des postes de gestion à terre pour les SO.

Résumé

Cette période de planification en sera une de changement et de défis considérables. En effet, il nous faut envisager un nombre de plus en plus grand de départs chez nos employés les plus expérimentés et l'armement en équipage des nouveaux navires. Les taux d'attrition laissent présager qu'au cours des trois prochaines années, environ 663 employés devront être embauchés, dont environ 378 dans les groupes professionnels à risque et ce, uniquement pour maintenir les niveaux de dotation actuels.

Bien qu'il nous faille compenser la perte d'une expérience de grande valeur et de connaissances organisationnelles, nous avons l'occasion d'accroître la diversité de nos effectifs par le recrutement. La gestion et la planification des ressources humaines demeurent notre priorité absolue, puisqu'il nous faut des effectifs qualifiés pour remplir notre mandat.

La mise en œuvre des engagements mis de l'avant dans ce plan nous permettra d'intégrer la planification du recrutement, la planification de la relève et les stratégies de formation nécessaires pour compenser le taux d'attrition élevé que nous anticipons. Nous atténuerons également les pressions particulières liées aux cinq groupes professionnels le plus à risque.

Conformément aux priorités en matière de renouvellement du greffier du Conseil privé, les stratégies de la Garde côtière canadienne en matière de ressources humaines demeurent les suivantes :

1. attirer et maintenir des effectifs qualifiés;
2. accroître la diversité de nos effectifs;
3. se concentrer sur la formation, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel;
4. améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines.

STRATÉGIE 1

Attirer et maintenir des effectifs qualifiés

Situation actuelle

Environ 82 % des effectifs de la Garde côtière canadienne forment un bassin relativement stable d'employés nommés pour une période indéterminée. Les autres 18 % se composent d'employés nommés pour une période déterminée, d'employés saisonniers, de travailleurs occasionnels et d'étudiants. Cet équilibre reflète nos besoins accrus en matière de ressources humaines pendant l'été, la nécessité d'armer les navires d'un effectif complet d'officiers et de membres d'équipage qualifiés avant de les laisser quitter le port, et la nécessité de réagir prestement aux événements et conditions imprévisibles. Une collecte de données à l'échelle nationale a donné un aperçu de notre organisation en date du 1er avril 2008 et a fourni des données utiles pour l'exercice Santé des ressources humaines du ministère des Pêches et des Océans. Les résultats permettront à la Garde côtière canadienne de surveiller les initiatives de planification de la relève, les nominations intérimaires à long terme et les nominations pour une période déterminée de plus de deux ans.

L'Initiative de perfectionnement du personnel navigant (Programme de perfectionnement des ressources

Réalisations 2008-2009

Mise en œuvre d'un programme de perfectionnement des ressources humaines de la flotte composé d'initiatives visant à favoriser le perfectionnement professionnel et le transfert des connaissances.

humaines de la Flotte) a été mise en œuvre avec succès à la Direction générale du personnel maritime de l'Administration centrale de la flotte. Ce programme a officialisé la pratique

voulant qu'on encourage le personnel navigant à s'acquitter d'affectations par rotation à des postes de gestion de la flotte à terre ou à participer à des projets connexes. En ayant la possibilité d'acquérir cette

expérience, les officiers subalternes pourront passer à des postes d'officiers supérieurs. En outre, la direction de la Flotte dispose ainsi d'un effectif d'officiers avertis et expérimentés qui peuvent mettre leur expertise à profit dans des postes clés en gestion ou dans les opérations, ou qui peuvent contribuer à un vaste éventail de projets connexes. Le programme permet au personnel navigant et au personnel de gestion d'évaluer les occasions éventuelles d'orientation et d'avancement professionnels à terre. Ce programme a été intégré aux pratiques courantes de la Flotte, tant à l'Administration centrale que dans les régions.

Faire connaître le rôle de la Garde côtière canadienne est une priorité constante. Nous travaillons de concert avec l'industrie et la Garde côtière auxiliaire canadienne pour promouvoir les carrières maritimes et pour sensibiliser les enseignants, les conseillers d'orientation et les étudiants dans le cadre de visites dans les écoles et d'événements liés aux carrières.

Ce que nous entendons faire

Recrutement et dotation

Les mouvements démographiques auront une incidence considérable sur nos effectifs au cours des trois prochaines années, alors qu'un nombre de plus en plus grand d'employés expérimentés pourraient prendre leur retraite ou choisir de saisir des occasions d'avancement. De nouvelles recrues seront nécessaires dans chaque groupe professionnel, dans chaque région, au Collège de la Garde côtière et à l'Administration centrale, à Ottawa.

Nous continuerons de mettre l'accent sur des mesures de dotation ciblées pour atténuer l'impact des départs prévus dans les cinq groupes professionnels qui posent le plus grand risque en matière de ressources humaines. Notons que selon nos prévisions, 22,5 % de nos effectifs dans ces groupes quitteront la Garde côtière canadienne d'ici 2013.

Nous continuerons également d'encourager le recours à la dotation collective et l'utilisation de bassins d'employés qualifiés pour pourvoir les postes de personnel navigant et non navigant. À mesure que nous privilégierons le recours à la dotation collective et aux bassins d'employés qualifiés, il deviendra de plus en plus important pour les employés d'évaluer leurs options de mobilité s'ils désirent tirer parti de tout l'éventail de possibilités qui s'offrira à eux. La mobilité sera encouragée de manière à pouvoir répondre adéquatement à la demande régionale et saisonnière.

Création de la Direction nationale du renouvellement des effectifs

La coordination améliorée des pratiques exemplaires sera la pierre angulaire de nos mesures de recrutement et de maintien en emploi. Pour assurer un effectif durable, la Garde côtière canadienne créera, durant l'exercice 2009-2010, la Direction nationale du renouvellement des effectifs (DNRE), une équipe dont le mandat de deux ans sera d'améliorer et d'élargir nos efforts de recrutement et de planification de la relève.

Emploi de durée temporaire

Les mesures d'emploi provisoires sont un moyen efficace et essentiel pour appuyer les opérations de la Garde côtière canadienne. Elles sont essentielles à la réalisation des exigences en matière de prestation de services, puisque les navires doivent être entièrement armés en équipage avant de quitter le port. Lorsque des membres d'équipage ne peuvent se présenter au travail, ils doivent être remplacés à court préavis; des contrats d'emploi occasionnel peuvent alors être rapidement préparés. Pour les absences prolongées, les nominations pour une période déterminée demeurent la solution temporaire qui convient le mieux. La Garde côtière canadienne continuera d'attacher de l'importance à l'équité, à l'accès, à la représentation et à la transparence, de même qu'à la

planification judicieuse des ressources humaines, en ayant recours à des employés saisonniers, occasionnels et nommés pour une période déterminée.

Bien que le nombre de nominations pour une durée déterminée de plus de trois mois ait légèrement augmenté, des efforts sont déployés pour en réduire la durée. Des plans concrets ont été mis en œuvre et un système de surveillance a été adopté pour s'assurer que de telles nominations sont utilisées adéquatement.

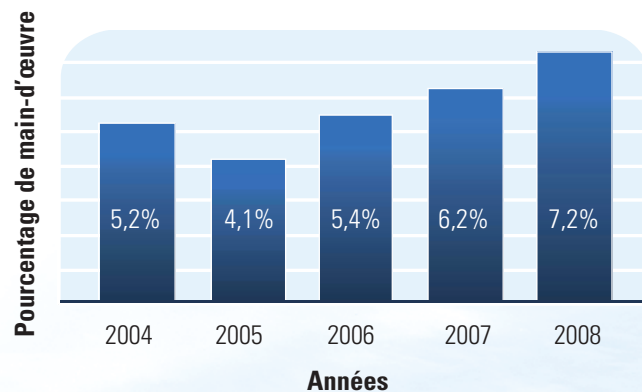
Le nombre d'emplois occasionnels a chuté, ce qui indique une transition vers des pratiques d'embauche plus conventionnelles et plus stables.

Le graphique F nous montre les tendances en ce qui concerne l'utilisation de mesures d'emploi provisoires au cours des cinq dernières années. On y retrouve les nominations pour une période déterminée de plus de trois mois, les nominations pour une période déterminée de moins de trois mois et les nominations à un poste occasionnel de 90 jours ouvrables ou moins.

Graphique F

Période déterminée et emploi occasionnel

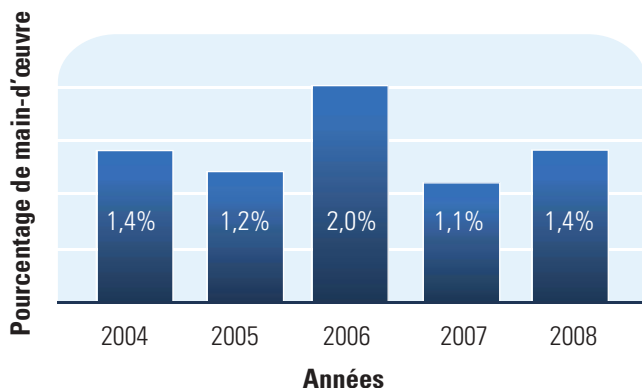
Période déterminée de plus de trois mois (2004-2008)



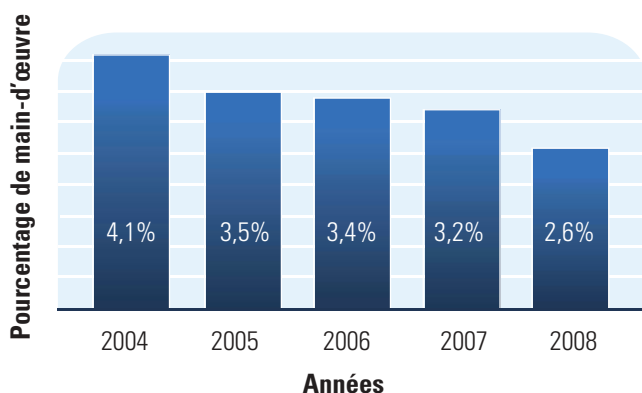
Graphique F (suite)

Période déterminée et emploi occasionnel

Période déterminée de moins de trois mois (2004-2008)



Emploi occasionnel (2004-2008)



Nominations pour une période déterminée de plus de deux ans

En 2008, la Garde côtière canadienne a concentré ses efforts sur la réduction du nombre de nominations pour une période déterminée de plus de deux ans (voir le tableau J), dont 64 % touchent le personnel navigant. Environ 5 % de ces nominations sont sujettes à un financement temporaire (les sources du financement pour les crédits salariaux sont extérieures et pour une période limitée). Environ 50 % d'entre

elles devraient devenir des nominations pour une période indéterminée en vertu de la *Politique sur l'emploi pour une période déterminée* (article 7.2) du Secrétariat du Conseil du Trésor, tandis que les autres 45 % devraient prendre la forme de nominations pour une période indéterminée par l'entremise de mesures de dotation. La Garde côtière canadienne continuera de suivre l'évolution des nominations pour une période déterminée de plus de deux ans dans le cadre de ses efforts continus pour stabiliser les effectifs.

**Tableau J -
Nominations pour une période déterminée de plus de deux ans**

Année	À terre	En mer	Nombre de nominations pour une période déterminée de plus de deux ans	Nombre total de nominations pour une période déterminée	%
2008	22	39	61	485	12,6

Nota : Aucune donnée historique n'est disponible

Nominations intérimaires

La Garde côtière canadienne continuera de recourir aux nominations intérimaires de courte durée pour pourvoir les principaux postes vacants et offrir d'intéressantes perspectives de perfectionnement.

Comme le montre le tableau K, le nombre de nominations intérimaires de plus d'un an a fluctué au cours des cinq dernières années. Toutefois, exception faite d'une légère hausse en 2005, il y a eu une réduction globale du nombre de nominations, ce qui indique que les gestionnaires reconnaissent l'importance de choisir des options de dotation plus permanentes, plutôt que des solutions temporaires.

Les nominations intérimaires permettent aux employés de la Garde côtière canadienne d'acquérir des connaissances à des échelons de plus en plus élevés. En encourageant les gestionnaires à surveiller la durée de ces nominations et à utiliser des mécanismes tels que les nominations intérimaires par rotation, davantage d'employés pourront acquérir des connaissances organisationnelles essentielles.

**Tableau K -
Nominations intérimaires de plus d'un an**

Année	À terre	En mer	Nombre de nominations	Total des effectifs *	%
2004	129	220	349	4 359	8,0
2005	96	215	311	4 119	7,6
2006	103	233	336	4 309	7,8
2007	100	227	327	4 391	7,4
2008	112	151	263	4 330	6,1

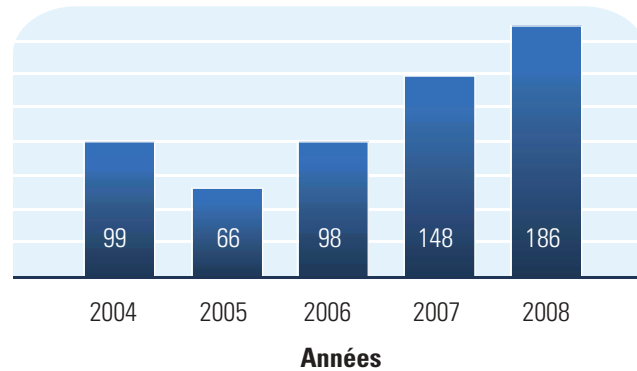
* Les employés occasionnels et les étudiants ne sont pas compris dans ces chiffres.

Le graphique G nous montre les tendances en ce qui concerne le recours aux nominations intérimaires au cours des cinq dernières années. Le recours aux nominations intérimaires d'un à trois ans a continuellement augmenté depuis 2005, tandis que le recours aux nominations intérimaires de trois à cinq ans a atteint un sommet en 2006 pour ensuite chuter. En ce qui concerne les nominations intérimaires de plus de cinq ans, les chiffres baissent chaque année depuis 2004. Par l'entremise des ententes sur le rendement des cadres de direction, nous continuerons de surveiller les nominations intérimaires de plus d'un an afin d'en réduire l'utilisation.

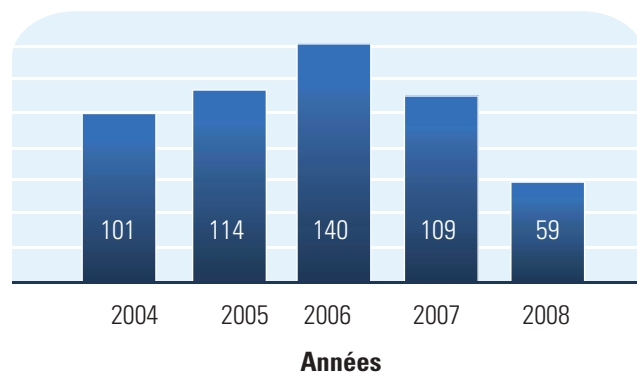
Graphique G

Nominations intérimaires

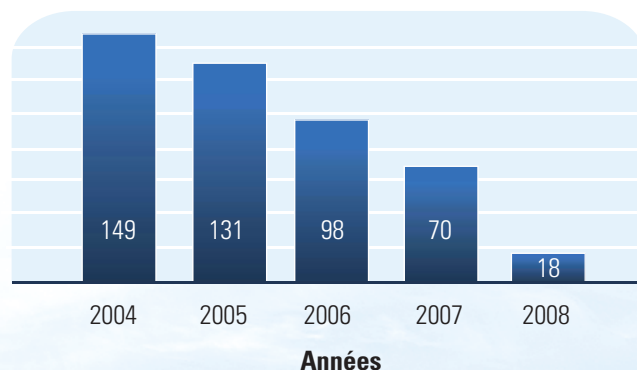
Nominations intérimaires d'un à trois ans (2004-2008)



Nominations intérimaires de trois à cinq ans (2004-2008)



Nominations intérimaires de plus de cinq ans (2004-2008)



Groupes à risque

Officiers de navire et membres d'équipage de navire

La Garde côtière canadienne estime qu'en raison de l'attrition au sein des officiers de navire (SO) et des membres d'équipage de navire (SC) au cours des cinq prochaines années, il faudra remplacer environ 223 SO et 272 SC. La majorité de ces postes sera pourvue par la relève normale.

Cinq des douze nouveaux navires de patrouille semi-hauturiers, qui devraient être mis en service dans les deux ou trois prochaines années, s'ajouteront à la flotte actuelle de la Garde côtière canadienne. L'augmentation nette d'effectifs de navire sera de 30 SO et 30 SC.

Les SO (navigation et mécanique) des niveaux inférieur et intermédiaire seront encouragés à pourvoir des postes permutants à terre, dans les régions ou à l'Administration centrale. Ces postes à terre requerront une expertise de personnel navigant professionnel et fourniront à ces officiers de l'expérience pertinente en gestion maritime. Ces affectations sont une condition préalable aux fins de promotion aux postes supérieurs de SO. Dans certaines situations, les SO de tous les échelons pourraient également être appelés à remplir une affectation pour une période déterminée ou une affectation intérimaire à terre. Le cas échéant, les postes seront pourvus conformément aux processus de sélection réguliers.

Les navires de la Garde côtière canadienne sont armés en équipage conformément au règlement sur le personnel de navires de la *Loi sur la marine marchande du Canada*. Les profils opérationnels des navires précisent la certification, la formation technique et l'expérience requises pour chaque poste à bord du navire. Ces exigences doivent être satisfaites avant que le navire quitte le quai. Nous analysons donc les

données démographiques en fonction des certificats – ce qui est nécessaire et ce qui est disponible. L'attrition des certificats (notamment en raison des départs à la retraite, de la poursuite de perspectives de carrière à terre ou des transferts vers le secteur privé) est comparée à l'entrée de nouveaux certificats dans les trois programmes sur lesquels nos stratégies de recrutement et de maintien en emploi sont fondées :

1. Le Programme de formation des officiers du Collège de la Garde côtière canadienne;
2. Des liens élargis avec les instituts maritimes provinciaux;
3. Le Programme de certification des membres d'équipage.

Programme de formation des officiers

Le Collège de la Garde côtière canadienne offre un programme de quatre ans pour les SO (navigation et mécanique). Ce programme comprend une formation technique, théorique et pratique complète et deux phases de formation en mer. Les élèves-officiers se joignent ensuite à la Flotte de la Garde côtière canadienne avec un brevet d'officier de pont de quart de navire ou de mécanicien de quatrième classe. De plus, ils auront obtenu la formation qui, de pair avec le temps de mer requis par Transports Canada, leur permettra de passer des examens afin d'obtenir un brevet de niveau supérieur. En vue d'accroître le nombre de diplômés dans ce programme, le Collège s'est engagé à passer de 48 à 64 nouveaux élèves-officiers à compter de septembre 2010.

Liens élargis avec les instituts maritimes provinciaux

Le programme du Collège est fondé sur les exigences de Transports Canada en matière de contenu d'enseignement et est élargi pour offrir des cours théoriques complets qui permettront aux élèves-officiers de passer

des examens pour un brevet de niveau supérieur dans leur spécialisation. Les instituts maritimes provinciaux offrent des programmes semblables et la Garde côtière canadienne examine diverses options de collaboration en vue du recrutement d'étudiants pour le Collège de la Garde côtière canadienne.

Programme de certification des membres d'équipage

De nombreux SC détiennent un certificat de base ou de niveau intermédiaire dans leur spécialisation respective, lequel leur a été octroyé après la réussite d'examen et la prise en compte de leur expérience (temps de mer). Bon nombre de ces personnes sont nommées à des postes SO par intérim. Ils sont encouragés à étudier pour des examens de niveau supérieur, ce qui leur permettra de poser leur candidature à des postes SO supérieurs. La Flotte travaille actuellement à l'élaboration d'une stratégie spécialement axée sur l'opérationnalisation de ce processus d'évaluation et de développement du potentiel d'avancement.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Élaborer le Programme de certification des membres d'équipage	DG, Flotte
2010-2011	
Mettre en œuvre le Programme de certification des membres d'équipage	DG, Flotte

Agents des Services de communication et de trafic maritimes

Le programme à l'intention des stagiaires débutants des Services de communication et de trafic maritimes (SCTM) vise à s'assurer que les agents des SCTM reçoivent une formation normalisée et à jour.

Il s'adresse aux nouvelles recrues qui n'ont aucune expérience à titre d'agent des SCTM. Au cours d'une année type, 23 candidats participent à ce programme de formation. Le taux d'obtention de diplôme est d'environ 83 %, ce qui est très encourageant puisque les agents des SCTM (opérations radio) figurent parmi les groupes à risque.

Afin de créer un bassin d'agents des SCTM qualifiés, la Garde côtière canadienne a amorcé, en janvier 2008, un processus de recrutement national pour son programme de stagiaires débutants en vue d'établir un bassin national de candidats partiellement évalués pour les deux prochaines années. En 2008-2009, 30 stagiaires ont été sélectionnés dans ce bassin national; le bassin compte encore 54 candidats anglophones et quatre candidats francophones. Les régions choisiront des candidats dans ce bassin pour pourvoir des postes de formation pour 2009-2010.

Étant donné que le nombre de stagiaires bilingues requis pour 2009-2010 est supérieur au nombre de candidats restants, un deuxième processus de recrutement national a été mis en œuvre en décembre 2008. Un bassin national de candidats bilingues partiellement évalués sera utilisé pour pourvoir les prochains postes bilingues.

La Garde côtière canadienne est l'unique employeur et formateur d'agents des SCTM au Canada. Le recrutement est essentiel à la continuité de la prestation des services.

Technologues de l'électronique de la marine

La communauté EL a connu une forte attrition au cours des cinq dernières années, principalement due à des départs à la retraite. La Garde côtière canadienne est toutefois parvenue à conserver son effectif de technologues en électronique grâce au Programme de perfectionnement des technologues de l'électronique de

la marine (PPTM). Ce programme permet d'embaucher de nouveaux technologues en électronique au premier échelon. Une formation encadrée et des affectations permettent aux participants d'acquérir l'expérience, les connaissances et les compétences nécessaires à l'obtention d'un poste au niveau de travail, niveau généralement atteint en 36 mois.

Le PPTM a été révisé en avril 2007 et un premier processus de sélection national a permis de créer un bassin de 20 candidats partiellement évalués. En 2008-2009, douze de ces candidats ont été inscrits au PPTM. Le bassin actuel tire à sa fin et un autre processus sera lancé au printemps 2009-2010.

Les leçons tirées du premier processus de sélection national ont permis de bonifier le programme, et la campagne de recrutement de 2009-2010 devrait s'avérer fructueuse.

La communauté des ingénieurs

La Garde côtière canadienne emploie des personnes dans un vaste éventail de fonctions techniques, qu'il s'agisse d'ingénieurs formés à l'université, d'architectes navals pouvant devenir membres d'une association provinciale d'ingénieurs, de technologues en génie ou de techniciens en génie. Elle emploie également des mécaniciens de marine (en mer et à terre), dont plusieurs ont reçu leur formation au Collège de la Garde côtière canadienne et sont accrédités par Transports Canada.

Au sein de la Garde côtière canadienne, les ingénieurs de formation universitaire travaillant en tant qu'ingénieurs et les architectes navals appartiennent pour la plupart à la catégorie EN. Les mécaniciens de marine sont généralement employés dans les catégories SO, GT ou EG, et les technologues et techniciens font généralement partie des groupes GT ou EG.

Au cours des prochaines années, le recrutement et le maintien en emploi des ingénieurs, des architectes navals et des mécaniciens poseront des défis croissants qui varieront d'une région à une autre. Différents facteurs sont en cause : la difficulté d'attirer des candidats dans le secteur public, étant donné les avantages offerts par le secteur privé; la concurrence entre les ministères fédéraux, certains ayant une structure qui leur permet d'offrir de meilleures possibilités d'avancement; les importantes compressions salariales et l'adaptation à un nouveau milieu de travail dans le cadre du transfert d'un poste navigant à un poste à terre. En outre, le Canada n'a pas formé autant de mécaniciens de marine que par le passé. Le faible nombre de « nouveaux » mécaniciens de marine devient de plus en plus évident alors que les employés du baby-boom prennent leur retraite.

La satisfaction des exigences relatives aux langues officielles et la réalisation des objectifs en matière d'équité en emploi demeurent un défi de taille, puisque la mécanique navale et la technique du génie ne semblent pas être des choix de carrière qui attirent actuellement une population diversifiée.

À ces défis s'ajoute un besoin accru d'ingénieurs (ingénieurs et mécaniciens de marine) car, au cours des 20 prochaines années, la croissance de la Garde côtière canadienne sera principalement liée à la mise en œuvre de grands projets de l'État. Avec un budget autorisé de 1,4 milliard de dollars et un besoin reconnu pour un investissement supplémentaire de 8,6 milliards de dollars, la construction navale deviendra une activité importante.

De plus, l'ajout de cinq nouveaux navires, les équipages plus importants sur plusieurs navires de remplacement, les améliorations aux programmes de gestion de l'entretien des navires et de gestion des biens tout au long de leur cycle de vie pour l'infrastructure à terre, nous obligeront à recruter davantage d'ingénieurs.

Cette année, nous mettrons l'accent sur les fonctions techniques de la Garde côtière canadienne, en suivant trois grandes orientations. Tout d'abord, nous investirons considérablement dans les ressources humaines pour accroître notre capacité de soutien de la gestion de l'entretien des navires en réponse à l'Examen de la gestion de l'entretien des navires.

En deuxième lieu, nous effectuerons une analyse approfondie de notre organisation et de sa fonction technique, soit notre situation actuelle et nos besoins futurs sur le plan du nombre de ressources, mais aussi des compétences requises, de l'emplacement et du type de travail à réaliser. Cette analyse approfondie des lacunes sera liée au plan de relève, en plus de guider la création d'un plan d'action pour les effectifs de la communauté des ingénieurs. Ce plan d'action comprendra des stratégies de recrutement d'ingénieurs ayant obtenu leur formation à l'université pour l'Administration centrale des Grands projets de l'État et l'Administration centrale des Services techniques intégrés (STI), ainsi que des stratégies de recrutement de mécaniciens de marine pour l'Administration centrale des STI, la Flotte et les STI dans les régions. Ces stratégies seront axées sur l'augmentation de la visibilité de la Garde côtière canadienne en tant que choix de carrière en génie attrayant pour les diplômés

universitaires, ainsi que sur la hausse des inscriptions au Collège de la Garde côtière canadienne. De plus, nos stratégies comprendront diverses approches pour attirer et retenir dans des postes à terre un personnel maritime certifié.

Ce plan d'action comprendra également une troisième orientation principale, soit l'élaboration d'un programme de mentorat et d'encadrement pour la communauté EN. Ce programme permettra d'assurer le transfert des précieuses connaissances organisationnelles entre les mécaniciens de marine et ingénieurs avec formation universitaire déjà en place et les nouveaux employés. L'objectif est de perfectionner les compétences de notre personnel EN et de lui donner des possibilités d'avancement.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Effectuer une analyse approfondie des lacunes sur le plan des exigences en matière de génie	DG, STI; DG, GPE
Élaborer le Plan d'action pour les effectifs de la communauté des ingénieurs	DG, STI; DG, GPE
2010-2011	
Mettre en œuvre le Plan d'action effectifs de la communauté des ingénieurs	DG, STI; DG, GPE

Pour les employés...

- Une formation et des affectations formelles donneront davantage d'options et de possibilités en matière d'avancement professionnel.
- Un suivi plus efficace des emplois temporaires permettra de créer un milieu de travail plus stable, juste et transparent.

Pour les gestionnaires...

- La dotation collective permettra aux employés de tirer profit d'un vaste éventail de possibilités et d'explorer des options de mobilité.
- Une formation formelle et le recours à des affectations temporaires faciliteront le transfert des connaissances organisationnelles entre les employés aguerris et les nouvelles recrues.

Pour l'organisation...

- Un suivi plus efficace des emplois temporaires devrait permettre de créer un milieu de travail qui favorisera la stabilité des effectifs.
- La Direction nationale du renouvellement des effectifs aidera à améliorer et à concentrer nos efforts de recrutement et de planification de la relève.

STRATÉGIE 2

Accroître la diversité de nos effectifs

Situation actuelle

La Garde côtière canadienne demeure résolue à être une organisation plus représentative. Nous avons pris, en 2008-2009, diverses mesures pour attirer et maintenir les membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Lorsque nous recrutons, nous encourageons la participation des membres de ces groupes pour aider à accroître la diversité de nos effectifs. Nous déployons des efforts continus pour créer un milieu de travail respectueux et accueillant dont les membres sont aussi diversifiés et représentatifs que la population que nous servons.

...la diversité et l'intégration en milieu de travail contribuent considérablement à la productivité, au rendement et à l'innovation.

Commissaire de la GCC –
George Da Pont

Nous avons intégré les engagements formulés dans le *Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi 2008/2011 (PAG ÉE) du ministère des Pêches et des Océans* à notre *Plan stratégique des ressources humaines 2009-2012*. Nous avons ciblé les groupes visés par l'équité en matière d'emploi dans le cadre de nos activités de rayonnement et, lorsque cela était pertinent, nous avons élargi nos zones de sélection afin d'encourager la participation accrue de ces groupes aux concours. La participation des membres des minorités visibles, par exemple, devrait être accrue. La Garde côtière canadienne a également engagé des fonds pour payer les coûts de la formation Fonctions d'urgence en mer (FUM) aux femmes candidates à des postes SC; c'est là une autre approche proactive visant à combler la lacune en matière de représentation. Les objectifs de recrutement aux fins de l'équité en matière d'emploi

font maintenant partie des accords sur la responsabilité de gestion, et une évaluation annuelle a été intégrée au processus d'ententes sur le rendement des cadres de direction.

Nous avons récemment créé le Réseau opérationnel des femmes (ROF), qui offre une tribune pour le partage de

l'information entre femmes, crée des occasions de mentorat et d'encadrement et prend en compte toutes les préoccupations des femmes qui travaillent en mer. Ce réseau, qui compte six coordonnateurs, a été très bien accueilli par les SO et les SC.

Même si les tendances en matière de représentation sont essentiellement positives, on constate encore des lacunes considérables, et la clé de notre succès consistera à prendre des engagements continus au niveau de la gestion. Il importe de noter que la représentation est fondée sur le nombre d'employés qui ont rempli un formulaire de déclaration volontaire. Parmi les effectifs de la Garde côtière canadienne, 28,2 % ou 1255 employés ont indiqué faire partie d'un groupe visé par l'équité en matière d'emploi. En date du 30 septembre 2008, il y avait une lacune en matière de représentation de 190 employés à la Garde côtière canadienne, en fonction de la disponibilité des effectifs (DE). Cette lacune touchait trois groupes visés par l'équité en matière d'emploi, soit les femmes (137), les Autochtones (13) et les membres des minorités visibles (40). Le nombre de personnes déclarées handicapées dépasse de six la DE. La lacune la plus importante en matière de représentation est de 26,7 %, dans le groupe des minorités visibles. Nous avons

Réalisation 2008-2009

Établissement du Réseau opérationnel des femmes, un réseau qui représente les femmes officiers de navire et membres d'équipage de navire.

élargi les zones de sélection de manière à accroître la participation des membres des minorités visibles aux concours visant un groupe professionnel dans lequel ils sont sous-représentés. Nous nous butons toutefois à des difficultés lorsque nous tentons d'augmenter la représentation des femmes dans la catégorie SC. Il importe également de noter que le recrutement et le maintien en poste d'un effectif diversifié peuvent s'avérer un défi de taille dans les petites collectivités.

Dans le graphique D de la page 13, nous avons illustré la représentation (sous forme de pourcentage) dans chacun des quatre groupes visés par l'équité en matière

d'emploi en fonction de la DE. Le tableau L nous montre les lacunes réelles. On y remarque que, en 2008, la représentation des Autochtones était de 12 employés sous la DE. La Garde côtière canadienne devra concentrer ses efforts de recrutement ou de promotion de manière à combler cette lacune. En ce qui a trait à la représentation des Autochtones dans le groupe SO de la Garde côtière canadienne, elle est de deux employés de plus que la DE, ce qui illustre essentiellement l'objectif que nous tentons d'atteindre.

Tableau L -
Lacunes de représentation des groupes visés par l'équité en matière d'emploi

Lacune – Femmes

Groupe	2004	2005	2006	2007	2008
SC	-153	-139	-148	-126	-110
SO	10	9	10	17	19
RO	11	14	21	26	29
EL	-21	-21	-21	-21	-20
EN	0	0	-2	-1	-2

Lacune – Personnes handicapées

Groupe	2004	2005	2006	2007	2008
SC	-12	-20	-16	-20	-23
SO	-19	-18	-17	-14	-3
RO	-1	-2	-1	-2	0
EL	2	2	4	5	1
EN	0	0	-1	-2	-1

Lacune – Autochtones

Groupe	2004	2005	2006	2007	2008
SC	-23	-22	-15	-14	-12
SO	4	3	2	1	2
RO	12	11	13	12	14
EL	3	5	6	6	6
EN	0	0	0	0	0

Lacune – Minorités visibles

Groupe	2004	2005	2006	2007	2008
SC	-4	-3	-3	1	-4
SO	-1	-2	-1	-1	-2
RO	-2	-2	-2	-2	-3
EL	-9	-9	-8	-6	-4
EN	0	-2	-2	-3	-6

NOTA : Ces tableaux mettent en valeur les groupes professionnels à risque de la GCC; le recrutement visant à combler les lacunes en EE est toutefois effectué dans tous les groupes professionnels et niveaux.

Ce que nous entendons faire

Mise en œuvre des engagements du Plan d'action de la direction en matière d'équité en emploi 2008-2011

Au cours des trois prochaines années, nous nous assurerons que les engagements de la Garde côtière canadienne, tels qu'énoncés dans le Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi 2008/2011 (PAG ÉE), seront respectés (voir l'annexe C). Nos efforts de recrutement, de perfectionnement et d'avancement des membres des groupes visés par l'équité en matière d'emploi seront continus. La Garde côtière canadienne distribuera également des documents faisant la promotion de la déclaration volontaire à ses employés actuels. Le Réseau opérationnel des femmes organisera une conférence en 2009-2010 pour renforcer le Réseau et pour discuter de ses objectifs (par exemple, une tribune Web autonome). Le Réseau informera aussi de ses activités 300 à 400 employées et les encouragera à y participer. La Flotte examinera également les exigences professionnelles justifiées pour établir une vision pour le personnel navigant.

Un bulletin de rendement semestriel nous permettra de faire un suivi des progrès réalisés à l'égard de tous les engagements du *2008/2011 (PAG ÉE) du MPO*. Nous serons proactifs et créatifs dans nos efforts de recrutement et de maintien en poste d'un effectif diversifié représentatif de la disponibilité des effectifs. Nous attirerons des membres des groupes désignés en

élaborant des trousseaux de recrutement et des documents de sensibilisation et en ciblant, de manière stratégique, les régions et les organisations qui soutiennent les initiatives d'équité en matière d'emploi. Nous nous efforcerons également de maintenir en emploi ces employés en effectuant une planification ciblée de la relève et en offrant des occasions de perfectionnement.

L'amélioration de la diversité continuera de faire partie, en tant qu'engagement, des ententes sur le rendement des cadres de direction de tous les directeurs généraux et commissaires adjoints. Ces derniers devront fournir des preuves concrètes des efforts déployés pour recruter des membres des groupes visés par l'EE.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Examiner les normes relatives à la vision pour le personnel navigant	DG, Flotte
Établir un système de bulletin de rendement semestriel pour effectuer le suivi des progrès réalisés au titre du 2008/2011 (PAG ÉE) du MPO	DG, SGIA
Assurer la pleine mise en œuvre du Réseau opérationnel des femmes	DG, Flotte
2010-2011	
Définir les exigences professionnelles justifiées en vue d'une vision pour les postes de navigants	DG, Flotte

Pour les employés...

- Les efforts continueront d'être axés sur la création d'un milieu de travail respectueux et accueillant pour une population diversifiée et représentative.
- Les efforts visant à soutenir les membres des groupes visés, comme le ROF, demeureront une priorité.

Pour les gestionnaires...

- Des trousseaux de recrutement et des documents de rayonnement contribueront à attirer des candidats des groupes visés par l'EE.
- Les attentes sur le plan du recrutement et du maintien en emploi de membres des groupes visés par l'EE seront plus clairement définies.

Pour l'organisation...

- Les effectifs de la Garde côtière canadienne seront représentatifs de la population canadienne.
- L'organisation doit être considérée comme un lieu de travail de choix qui accorde une grande importance à l'équité, à l'intégration et au respect.

STRATÉGIE 3 Se concentrer sur la formation, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel

Situation actuelle

En investissant dans ses ressources humaines, la Garde côtière maintient des effectifs qualifiés et professionnels qui exécutent ses programmes et fournissent ses services selon les plus hautes normes. À l'heure actuelle, la formation est dispensée dans tout l'organisme et les programmes nationaux de formation de base sont fournis par le Collège de la Garde côtière canadienne.

Réalizations 2008-2009

Tenue de consultations avec les gestionnaires, les employés et les agents négociateurs et création d'un cadre d'apprentissage et de perfectionnement, d'une vision et d'un plan d'action proposé.

Deux initiatives ont été mises en œuvre à l'échelle de l'organisation en 2008-2009.

La Garde côtière canadienne a consulté les gestionnaires, les

employés et les agents négociateurs sur son nouveau Cadre d'apprentissage et de perfectionnement, sa vision et son plan d'action proposé, et le Régime d'examen du rendement (RER) a officiellement été lancé.

La version préliminaire du Cadre d'apprentissage et de perfectionnement a été transmise aux gestionnaires et aux employés du Ministère qui sont directement concernés par la planification, la gestion ou la prestation de la formation. Elle a ensuite été transmise aux agents négociateurs. Cet examen préliminaire a démontré que l'apprentissage est reconnu comme étant un élément important et qu'il existe des pratiques visant à déterminer les occasions d'apprentissage. Ces activités sont toutefois gérées différemment d'une région à une autre. Le Cadre d'apprentissage et de perfectionnement améliorera l'uniformité de la formation à l'échelle nationale.

Réalizations 2008-2009

Élaboration de plans d'apprentissage pour 87 % de nos employés.

Le RER a pour but d'améliorer le rendement des employés et des équipes grâce à un dialogue continu. Les plans d'apprentissage individuels font partie du RER annuel. Ces plans aident les employés à déterminer leurs besoins en matière de formation, à saisir des occasions de perfectionnement et à réaliser leurs aspirations professionnelles. En 2008-2009, grâce à des discussions entre gestionnaire et employés, environ 87 % des employés de la Garde côtière canadienne ont préparé un plan d'apprentissage. En ce qui concerne le personnel navigant, une initiative de planification de la relève intègre la formation technique au RER afin de refléter les exigences réglementaires relatives à la formation technique. Les lacunes entre les niveaux de formation actuels et les niveaux requis sont actuellement définies dans notre Plan national de formation du personnel navigant. Lorsque ce plan sera complété, les lacunes seront comblées par l'entremise d'un programme de formation technique qui sera mis en œuvre progressivement.

Les discussions sur les plans d'apprentissage offrent aux gestionnaires et aux employés de la GCC une excellente occasion de mettre l'accent sur les objectifs organisationnels, la gestion de carrière et les besoins en matière d'apprentissage qui sont directement liés aux objectifs de rendement.

En 2007-2008, le commissaire aux langues officielles a formulé plusieurs recommandations au premier ministre. Certaines de ces recommandations ont des répercussions directes sur la Garde côtière canadienne : promouvoir la dualité linguistique et s'assurer qu'elle est intégrée dans les initiatives de renouvellement de la fonction publique; s'assurer que les institutions

prennent des mesures concrètes pour créer un milieu de travail propice à l'usage des deux langues officielles par les employés des régions désignées. Des recommandations ont également été faites concernant la nécessité pour la Garde côtière canadienne de mettre l'accent sur les langues officielles, tout particulièrement dans la région des Maritimes.

Des efforts considérables sont déployés pour s'assurer que les employés satisfont aux exigences linguistiques liées à leur poste. La Garde côtière canadienne investit environ 340 000 dollars annuellement dans la formation linguistique, sans compter les salaires des employés. Elle doit s'assurer qu'elle demeure proactive dans la création d'occasions de formation linguistique pour les employés qui souhaitent devenir des dirigeants de la Garde côtière canadienne, tout particulièrement dans les régions. Le perfectionnement des compétences linguistiques serait aussi un atout pour les employés qui souhaitent élargir leur mobilité au sein de la Garde côtière canadienne.

Le Programme pilote de perfectionnement en leadership, lancé en 2007 à l'échelle nationale, s'est poursuivi avec succès en 2008. À ce jour, le programme a donné aux candidats l'occasion de perfectionner leurs compétences, de réseauter et de participer à plusieurs réunions de la haute direction.

La Garde côtière canadienne investit chaque année des millions de dollars dans la formation. Il est toutefois difficile de cerner les coûts qui y sont associés (heures supplémentaires, remplacement, etc.). Certaines limites sur le plan de nos pratiques de codage financier nous empêchent d'avoir une image plus claire de la façon dont nous dépensons nos dollars affectés à la formation.

Tout en tenant compte du fait que nous travaillons encore à l'amélioration de la précision du système de reddition de comptes, le tableau M quantifie l'investissement de la Garde côtière canadienne dans la formation des employés, par région. En 2008-2009, les dépenses liées à la formation et au perfectionnement

Tableau M - Investissements dans la formation des employés, par région (en milliers de dollars)

Région	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Terre-Neuve-et-Labrador	649,2	822,8	722,9	645,3	704,6
Maritimes	952,4	783	712,3	688,3	690,4
Québec	890,1	732,6	766,4	535,2	570,8
Centre et Arctique	483,3	550,4	659,2	457,4	751,5
Pacifique	741,2	799	783,9	600	782
RCN	391,2	635,7	573,4	522,8	463,4
Collège (c.-à-d. dépenses liées à la formation)	485,9	506	471,1	390	279,4
Total partiel	4 593,3	4 829,5	4 689,2	3 839	4 242,1
Collège (c.-à-d. dépenses liées à l'établissement de formation, sauf celles liées à la formation)	10 557,3	12 222,6	12 024,3	12 105,4	11 480,1
Total	15 150,6	17 052,1	16 713,5	15 944,4	15 722,2

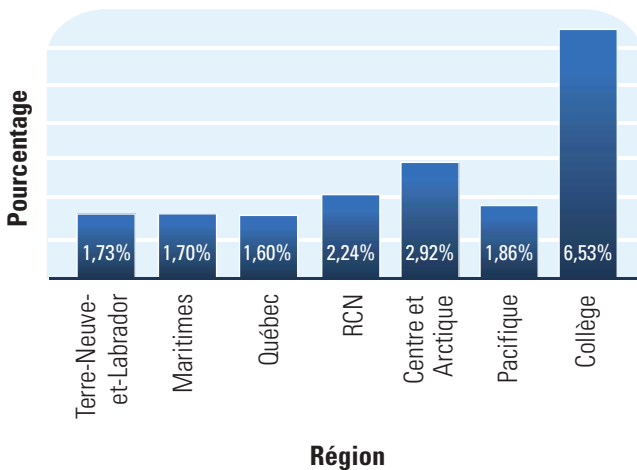
Nota : Les chiffres relatifs aux semaines de formation régionales sont compris.

ont totalisé environ 4,2 millions de dollars. Cela représente en moyenne 941 dollars par employé, soit environ 100 dollars de plus par employé qu'en 2007-2008. Ces dépenses englobent les séminaires, les congrès, les frais de scolarité, les frais d'adhésion à des associations professionnelles et les coûts de déplacement associés à la formation. De plus, les coûts d'exploitation du Collège de la Garde côtière canadienne ont totalisé 11,4 millions de dollars. L'investissement dans la formation des employés et le coût d'exploitation du Collège ont ensemble représenté des dépenses de 15,7 millions de dollars.

Le graphique H nous montre une répartition régionale de la formation sous forme de pourcentage du salaire pour 2008-2009.

Graphique H

Formation en pourcentage du salaire



Nota : Les élèves-officiers de la GCC sont compris dans les dépenses du Collège.

Ce que nous entendons faire

Budgets d'apprentissage et de perfectionnement

Une des priorités pour l'année à venir est d'établir des budgets d'apprentissage et de perfectionnement clairs et transparents. Ces budgets seront axés sur le perfectionnement des employés, l'avancement professionnel et le perfectionnement des compétences.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Établir des budgets d'apprentissage et de perfectionnement clairs et transparents	DG et CA

La Garde côtière canadienne entreprend également un examen des dépenses liées à la formation et au perfectionnement des cinq dernières années. Cet exercice a pour but de déterminer les tendances, les faiblesses et les besoins changeants, et de favoriser une meilleure compréhension des éléments de coût (frais de scolarité, droits, dépenses, déplacements et matériel) afin que nous puissions établir, pour mise en œuvre future, des références et des pratiques exemplaires en matière d'investissement.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Examiner les dépenses en matière de formation et de perfectionnement des cinq dernières années	CA, Pacifique

Apprentissage continu et de perfectionnement

Au début de l'exercice 2009-2010, le Cadre d'apprentissage continu et de perfectionnement sera distribué dans l'ensemble de la Garde côtière canadienne.

La nouvelle Direction nationale du renouvellement des effectifs, qui sera créée en 2009-2010, repoussera également les limites de l'apprentissage continu et du perfectionnement en établissant et en communiquant les pratiques exemplaires tirées des activités de formation ou d'apprentissage actuelles (par exemple, la Semaine de la formation du Pacifique) et en soutenant les plans d'apprentissage des employés. En outre, le Sous-comité national de planification des ressources humaines continuera de déterminer les questions stratégiques en matière de formation et de perfectionnement et de recommander des mesures au Comité de gestion, s'il y a lieu.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Publier la dernière version du Cadre d'apprentissage continu et de perfectionnement	CA, Pacifique
Continuer de déployer des efforts pour s'assurer que tous les employés de la GCC ont un plan d'apprentissage	Tous les gestionnaires de la GCC

Capacité en matière de langues officielles

Dans le but de promouvoir des effectifs plus dynamiques, fondés sur des principes et axés sur les citoyens, le ministère des Pêches et des Océans a mis en place un cadre de responsabilisation, a créé un plan d'action et a mis en œuvre, en 2008-2009, des lignes directrices sur la formation linguistique. Comme mentionné précédemment, la Garde côtière canadienne met davantage l'accent sur les langues officielles et prendra, en 2009-2010, des mesures pour améliorer la capacité en matière de langues officielles, se concentrant sur la prestation des services au public, la langue de travail, ainsi que l'apprentissage et le perfectionnement.

En 2008-2009, le Commissariat aux langues officielles (CLO) a procédé à un examen informel du bilinguisme dans certains secteurs de la Garde côtière canadienne, de l'importance que nous accordons aux langues officielles et de notre engagement, à titre d'employeur ouvert à tous, à offrir des occasions à tous les Canadiens. La prestation d'une formation en langue seconde au Collège de la Garde côtière canadienne permettra d'éliminer les barrières linguistiques à l'inscription au Programme de formation des officiers, tel qu'indiqué à l'alinéa 4.2.3 (6c) du *Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi 2008/2011 (PAG ÉE) du MPO*.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Améliorer la capacité en matière de formation en langues officielles du Collège de la GCC	DE, Collège
Élaborer un plan d'action lié aux observations du CLO suite à l'examen de la capacité linguistique dans la région des Maritimes	CA, Pacifique

Collège de la Garde côtière canadienne

Le Collège de la Garde côtière canadienne offre quatre programmes distincts : Programme de formation des officiers de la Garde côtière canadienne (PFOGCC), Services de communication et de trafic maritimes (SCTM), Formation en entretien et en équipement maritimes (FEEM), et Sauvetage, sécurité et intervention environnementale, en plus d'une formation technique continue pour le personnel navigant. Comme l'on prévoit une pénurie de gens de mer au Canada, l'exécution du PFOGCC, un des principaux programmes du Collège, demeurera prioritaire. À cette fin, le contingent annuel d'élèves-officiers passera de 48 à 64 à compter de septembre 2010, afin de maximiser la capacité en matière de formation du Collège.

Nous élaborerons, en 2009-2010, un plan de transformation pour le Collège de la Garde côtière canadienne visant un meilleur arrimage du programme de formation aux besoins organisationnels. Ce plan aura pour principal objectif d'effectuer un repositionnement stratégique du Collège en vue de répondre aux besoins changeants de la Garde côtière en matière de formation et de soutenir les intérêts nationaux. Ce document, qui servira de plan directeur pour le Collège, comprendra un cadre pluriannuel et une structure organisationnelle. Ce plan devrait mettre en valeur une formation de qualité axée sur les clients et offerte en tenant compte des ressources disponibles, qui seront adéquatement réparties. Cette structure améliorera l'efficacité et l'efficience globales de l'institution et fera en sorte que les employés et les ressources seront concentrés là où les besoins sont le plus criants, tout cela en vue de favoriser la prestation de programmes de formation de la Garde côtière canadienne de haute qualité.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Peaufiner le Plan de transformation du Collège de la GCC	DE, Collège
2010-2011	
Augmenter à 64 le contingent annuel d'élèves-officiers au Collège de la GCC à compter de septembre 2010	DE, Collège

Programme pilote de perfectionnement en leadership

Le Programme pilote de perfectionnement en leadership continuera d'être offert dans les cinq régions jusqu'en février 2010. S'il se révèle toujours concluant, nous envisagerons alors de l'offrir au Collège de la Garde côtière canadienne et à l'Administration centrale.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Poursuivre la deuxième phase du Programme pilote de perfectionnement en leadership	CA, T.-N.
2010-2011	
Évaluer le Programme pilote de perfectionnement en leadership et déterminer les prochaines étapes	CA, T.-N.

Services de communications et de trafic maritimes

En 2009-2010, nous élaborerons un cours national de perfectionnement sur les Services de communication et de trafic maritimes (SCTM), ainsi qu'une stratégie de mise en œuvre connexe. Nous définirons également un profil de compétences pour les agents des SCTM de niveau opérationnel. Ce profil nous permettra de nous assurer que les futures recrues satisfont aux exigences de formation technique du programme pour le XXI^e siècle.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Élaborer un cours de perfectionnement et une stratégie de mise en œuvre pour les agents des SCTM existants	DG, SM; DE, Collège
2010-2011	
Mettre en œuvre le cours de perfectionnement pour les agents des SCTM existants	DG, SM; DE, Collège
2011-2012	
Examiner le programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM	DG, MS

STRATÉGIE 4 Améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines

Situation actuelle

La Garde côtière canadienne a fait des progrès considérables en 2008-2009 en ce qui concerne deux initiatives importantes visant l'amélioration de l'uniformité de la gestion des ressources humaines à l'échelle nationale, soit la création d'une organisation

Réalisations 2008-2009

Mise au point de la structure de l'organisation normalisée.

Cette année, grâce aux efforts du Conseil de gestion, nous avons pu mettre au point l'organisation normalisée. Misant sur cette réussite, le Sous-comité du conseil de gestion sur la structure organisationnelle a été créé pour guider et surveiller la mise en œuvre de l'organisation normalisée et un groupe de travail national a élaboré des outils pour en assurer l'avancement. Il est à noter qu'un plan triennal de mise en œuvre a été mis en place et qu'il reste beaucoup à faire, notamment la mise au point de modèles de description de travail nationaux et l'analyse des charges de travail dans certaines régions.

Réalisations 2008-2009

Grands progrès réalisés dans l'élaboration de modèles de description de travail nationaux pour les postes techniques et navigants.

normalisée et l'introduction d'un régime d'examen du rendement (RER).

Cela devrait réduire les pressions indues imposées aux employés de la Garde côtière canadienne.

Comme nous l'avons mentionné dans la stratégie 3, le RER récemment mis en œuvre a pour but d'améliorer le rendement des employés et des équipes grâce à un dialogue continu. Nous avons donc tenu des séances d'information pour les employés partout au pays en vue de promouvoir et de présenter ce régime. Comme l'indiquent les résultats du RER 2008-2009, 92 % des employés ont défini des objectifs professionnels pour 2008-2009. Au cours de la dernière année, le personnel navigant a peaufiné le régime et mis en œuvre une version adaptée à ses besoins particuliers. (Voir le tableau N pour une répartition de l'examen du rendement par région.)

Réalisations 2008-2009

Mise en œuvre officielle du Régime d'examen du rendement de la Garde côtière canadienne.

**Tableau N -
Répartition de l'examen du rendement par région**

Région	Employés nommés pour une période déterminée ou indéterminée de plus de six mois	Employés rencontrés et dont les objectifs de travail pour 2008-2009 ont été établis		Employés ayant un plan d'apprentissage pour 2008-2009	
	Nombre total	Nombre total	Pourcentage (%)	Nombre total	Pourcentage (%)
Terre-Neuve-et-Labrador	970	947	98 %	934	96 %
Maritimes	797	764	96 %	764	96 %
Québec	710	677	95 %	472	66 % *
RCN	287	283	99 %	285	99 %
Centre et Arctique	550	421	77 %	421	77 %
Pacifique	997	888	90 %	886	90 %
Collège	87	86	99 %	86	99 %
Total général	4 398	4 066	92 %	3 848	87 %

* Pourcentage d'employés ayant discuté de leur rendement et ayant un plan d'apprentissage.

Ce que nous entendons faire

L'organisation normalisée est au cœur des efforts que nous déployons pour que la Garde côtière canadienne, en tant qu'organisme de service spécial, se livre à ses activités de manière uniforme dans tout le pays. Elle favorisera la cohérence dans la prestation des services et l'uniformité dans la classification et la rémunération des employés qui s'acquittent des mêmes fonctions. Elle permettra également d'assurer que les ressources disponibles sont adéquatement réparties entre les régions. En 2009-2010, nous amorcerons la transition sur trois ans vers une organisation normalisée. Des séances d'information seront tenues pour les agents négociateurs et les employés, après quoi l'organisation normalisée sera lancée.

L'élaboration et la mise en œuvre de l'Organisation normalisée de la Garde côtière représentent une étape essentielle vers la création d'une institution nationale.

Commissaire adjoint de la GCC –
René Grenier

Engagement	Responsable
2009-2010	
Mettre en œuvre une organisation normalisée et amorcer la transition vers celle-ci, ce qui comprend la mise au point des modèles nationaux de description de travail pour les postes techniques et navigants	DG et CA
2010-2011	
Poursuivre la transition vers une organisation normalisée	DG et CA
2011-2012	
Compléter la transition vers une organisation normalisée	DG et CA

Le RER offre un processus réalisable, durable et souple qui permet à tous les employés de la Garde côtière canadienne de bénéficier d'un examen du rendement, de tenir des discussions sur le rendement et les occasions de perfectionnement professionnel, d'apprentissage et de formation. Nous continuerons de surveiller les taux d'utilisation et nous encouragerons les gestionnaires et les employés à tirer pleinement parti des discussions sur le rendement et à établir des liens entre les tâches quotidiennes et les activités principales définies dans les descriptions de travail.

Les employés de la Garde côtière canadienne ont été encouragés à participer au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2008. Les résultats de ce sondage auront une incidence directe sur la planification et les décisions prises au sein de la Garde côtière canadienne et dans l'ensemble de la fonction publique, tout cela en vue d'atteindre l'excellence en milieu de travail et dans la prestation de services aux Canadiens. Les résultats du SAFF seront évalués et communiqués à tous les employés et agents négociateurs.

Engagement	Responsable
2009-2010	
Évaluer les résultats du SAFF 2008 et communiquer les conclusions aux employés et aux agents de négociation	DG, SGIA

Pour les employés...

- L'organisation normalisée permettra d'assurer la classification et la rémunération uniformes de tous les employés qui s'acquittent des mêmes fonctions.
- Les discussions sur le rendement aideront les employés à comprendre la place qu'ils occupent dans l'ensemble de l'organisation et leur donneront une occasion de définir leurs objectifs professionnels.
- L'examen des résultats du SAFF 2008 clarifiera les points de vue des employés quant à l'organisation et aura une incidence sur les décisions qui touchent le milieu de travail.

Pour les gestionnaires...

- La normalisation de la structure organisationnelle permettra d'élargir les possibilités opérationnelles et donnera une plus grande souplesse quant à l'affectation des ressources là où elles sont le plus utiles.
- Les gestionnaires pourront créer des liens entre les tâches quotidiennes et les activités principales énoncées dans les descriptions de travail dans le cadre de discussions sur le rendement tenues avec les employés.
- L'évaluation des résultats du SAFF 2008 permettra de définir les forces et les possibilités.

Pour l'organisation...

- L'organisation normalisée permettra d'assurer une prestation de services cohérente.
- Les discussions sur le rendement aideront à communiquer les attentes aux employés, à établir des objectifs clairs et mesurables, à s'assurer que les objectifs de travail ont été atteints, à améliorer le moral et à créer un milieu de travail plus agréable.
- L'évaluation des enjeux soulevés dans le cadre du SAFF 2008 permettra de définir les forces et les possibilités, à l'appui de la planification organisationnelle.

L'avenir

L'atout principal de la Garde côtière canadienne sera toujours son effectif professionnel et dévoué qui a le souci du travail bien fait et qui œuvre selon sa devise : *Sécurité d'abord, service constant*. Le *Plan stratégique des ressources humaines 2009-2012 de la Garde côtière canadienne* présente un résumé des défis en matière de ressources auxquels nous ferons face au cours des trois prochaines années et met en lumière les mesures que nous devons prendre pour assurer la sécurité, la protection et l'accessibilité des voies navigables canadiennes pour tous les utilisateurs. Un puissant leadership et un engagement sans relâche pour intégrer la gestion des ressources humaines à notre planification des activités seront la clé de notre succès.

Le *Plan stratégique des ressources humaines 2010-2013 de la Garde côtière canadienne* comprendra des évaluations définitives de l'incidence des nouveaux navires mentionnés dans le Budget 2009 sur nos besoins futurs en matière de ressources humaines.

Annexe A : Durée d'emploi par région (2004-2008)

Pacifique

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	823	101	0	26	5	955
2005	817	87	0	12	0	916
2006	851	98	0	15	0	964
2007	844	90	0	10	2	946
2008	808	127	0	7	2	944

Maritimes

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	928	7	44	31	0	1 010
2005	893	8	42	75	0	1 018
2006	882	6	42	124	1	1 055
2007	867	58	40	2	0	967
2008	799	83	37	21	0	940

Centre et Arctique

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	422	29	115	28	1	595
2005	404	16	83	13	0	516
2006	413	10	103	13	1	540
2007	411	22	97	16	0	546
2008	409	13	80	19	0	521

Terre-Neuve-et-Labrador

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	716	64	0	20	5	805
2005	698	50	0	9	2	759
2006	733	84	0	17	2	836
2007	734	115	0	15	11	875
2008	727	56	0	16	4	803

Québec

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	496	81	152	33	0	762
2005	493	53	116	24	0	686
2006	503	45	142	42	0	732
2007	504	36	137	69	0	746
2008	514	90	148	21	0	773

Collège de la Garde côtière canadienne

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	164	3	1	5	0	173
2005	162	2	0	12	0	176
2006	157	1	1	6	0	165
2007	152	0	1	15	0	168
2008	154	2	1	11	0	168

Région de la capitale nationale

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCCAS.	ÉTUD.	TOTAL
2004	238	17	0	10	1	266
2005	236	10	1	7	1	255
2006	246	9	0	19	3	277
2007	272	11	0	19	4	306
2008	269	12	1	19	9	310

Nota : Les données de 2004 à 2006 reflètent les données démographiques au 30 septembre; celles de 2007 et 2008 reflètent les données démographiques au 1^{er} avril. Les chiffres n'incluent pas le nombre plus élevé d'étudiants généralement employés pendant l'été.

Annexe B : Récapitulation des stratégies et des engagements de la Garde côtière canadienne

Stratégie 1 - Attirer et maintenir des effectifs qualifiés

2009-2010	
Engagement	Responsable
Effectuer une analyse approfondie des lacunes sur le plan des exigences en matière de génie	DG, STI; DG, GPE
Élaborer le Plan d'action pour les effectifs de la communauté des ingénieurs	DG, STI; DG, GPE
Élaborer le Programme de certification des membres d'équipage	DG, Flotte
2010-2011	
Mettre en œuvre le Plan d'action pour les effectifs de la communauté des ingénieurs	DG, STI; DG, GPE
Mettre en œuvre le Programme de certification des membres d'équipage	DG, Flotte

Stratégie 2 – Accroître la diversité de nos effectifs

2009-2010	
Engagement	Responsable
Examiner les normes relatives à la vision pour le personnel navigant	DG, Flotte
Établir un système de bulletin de rendement semestriel pour effectuer le suivi des progrès réalisés au titre du 2008/2011 (PAG ÉE) du MPO	DG, SGIA
Assurer la pleine mise en œuvre du Réseau opérationnel des femmes	DG, Flotte
2010-2011	
Définir les exigences professionnelles justifiées en vue d'une vision pour les postes de navigants	DG, Flotte

Stratégie 3 – Se concentrer sur la formation, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel

2009-2010

Engagement	Responsable
Poursuivre la deuxième phase du Programme pilote de perfectionnement en leadership	CA, T.-N.
Élaborer un cours de perfectionnement et une stratégie de mise en œuvre pour les agents des SCTM existants	DG, SM; DE, Collège
Peaufiner le Plan de transformation du Collège de la GCC	DE, Collège
Publier la dernière version du Cadre d'apprentissage continu et de perfectionnement	CA, Pacifique
Continuer de déployer des efforts pour s'assurer que tous les employés de la GCC ont un plan d'apprentissage	Tous les gestionnaires de la GCC
Améliorer la capacité en matière de formation en langues officielles du Collège de la GCC	DE, Collège
Élaborer un plan d'action lié aux observations du CLO suite à l'examen de la capacité linguistique dans la région des Maritimes	CA, Pacifique
Examiner les dépenses en matière de formation et de perfectionnement des cinq dernières années	CA, Pacifique
Établir des budgets d'apprentissage et de perfectionnement clairs et transparents	DG et CA

2010-2011

Évaluer le Programme pilote de perfectionnement en leadership et déterminer les prochaines étapes	CA, T.-N.
Mettre en œuvre le cours de perfectionnement pour les agents des SCTM existants	DG, SM; DE, Collège
Augmenter à 64 le contingent annuel d'élèves-officiers au Collège de la GCC à compter de septembre 2010	DE, Collège

2011-2012

Examiner le programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM	DG, MS
---	--------

Stratégie 4 – Améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines

2009-2010	
Engagement	Responsable
Mettre en œuvre une organisation normalisée et amorcer la transition vers celle-ci, ce qui comprend la mise au point des modèles nationaux de description de travail pour les postes techniques et navigants	DG et CA
Évaluer les résultats du SAFF 2008 et communiquer les conclusions aux employés et aux agents de négociation	DG, SGIA
2010-2011	
Poursuivre la transition vers une organisation normalisée	DG et CA
2011-2012	
Terminer la transition vers une organisation normalisée	DG et CA

Annexe C : Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi 2008/2011 (PAG ÉE)

À la suite d'une vérification de la conformité en matière d'équité en emploi réalisée par la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) en 2003, le ministère des Pêches et des Océans (MPO) a fait l'objet d'une vérification visant à déterminer la conformité du Ministère à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Un Plan d'action de la gestion pour l'équité en matière d'emploi 2008/2011 (PAG ÉE) a été

élaboré afin d'éliminer les obstacles soulevés dans le rapport.

Le tableau ci-dessous offre un résumé des principaux obstacles que la Garde côtière doit surmonter dans le cadre de son 2008/2011 (PAG ÉE) et des mesures subséquentes qui doivent être prises.

Obstacle du PAG ÉE du MPO	Engagement du PAG ÉE 2008 - 2011 du MPO	Responsable de la GCC proposé	Échéancier de la GCC proposé
	<i>Annuellement de 2008 - 2011</i>		
4.2.1. (2 b)	Réserver des fonds qui serviront à payer le certificat FUM des candidates et d'autres candidats des groupes désignés où il y a des écarts de représentation au MPO.	DG, Flotte	Annuellement en avril
4.2.6. (B2 b)	Considérer les membres des groupes désignés en EE en premier lors du chargement d'inventaire des équipages de navire.	Commissaires adjoints	Continuellement
4.2.4. (11 e)	Accroître et surveiller l'utilisation d'outils de recrutement ciblés (p. ex. PFETE, mécanismes de transition des étudiants, programmes de recrutement visant l'ÉE du Ministère et de la CFP).	DG, CA et DE Collège de la GCC	Continuellement
4.2.4. (11 i)	Mieux faire connaître les possibilités d'emplois au moyen d'une gamme élargie de mécanismes tels que les médias ethnoculturels et alternatifs, par exemple au moment de lancer des processus annoncés.	DG, CA et DE Collège de la GCC	Continuellement
4.2.4. (8 c)	L'exposé informatif sur l'ÉE sera présenté aux comités de gestion régionaux et sectoriels et à leurs équipes de gestion connexes, et il sera obligatoire d'assister à une séance.	DG, SIGA	Continuellement
4.2.1. (3 b)	Dispenser des séances d'orientation professionnelle/ d'encadrement pour le perfectionnement professionnel des employées d'équipage de navire.	Commissaires adjoints	Continuellement
4.2.1. (3 c)	Maintenir un réseau de femmes qui représentent les membres d'équipage de navire pour apporter un soutien et fournir des suggestions aux gestionnaires.	DG, Flotte	Continuellement
4.2.3. (6 c)	Éduquer les gestionnaires recruteurs à l'égard de l'établissement des exigences en matière de langue officielle pour chaque poste.	Commissaires adjoints	Continuellement
4.2.6. (B7 a)	Offrir davantage d'opportunités d'intérim aux membres des groupes désignés en EE, par le biais des processus de planification des RH, dans les catégories scientifique et professionnelle ainsi que technique et opérationnelle lorsqu'ils sont sous-représentés.	Commissaires adjoints	Continuellement
4.2.4. (12 a)	Encourager la participation régionale sur les comités d'ÉE/diversité.	DG, CA et DE Collège de la GCC	Continuellement

Obstacle du PAG ÉE du MPO	Engagement du PAG ÉE 2008 - 2011 du MPO	Responsable de la GCC proposé	Échéancier de la GCC proposé
	<i>Annuellement de 2008 - 2011</i>		
4.2.4. (12 c/d)	Les Comités national et régionaux d'ÉE : <ul style="list-style-type: none"> - Seront restructurés afin qu'ils deviennent un mécanisme de communication - Doivent avoir un plan de travail spécifique - Doivent être une source de solutions pour les préoccupations des membres des groupes désignés - Contribuer aux politiques et programmes, nouveaux ou révisés, pour apporter le point de vue de l'ÉE - Recevoir un budget de fonctionnement. 	Commissaires adjoints et Directeurs généraux	Continuellement

Obstacle du PAG ÉE du MPO	Engagement du PAG ÉE 2008 - 2011 du MPO	Responsable de la GCC proposé	Échéancier de la GCC proposé
	<i>En 2009/2010</i>		
4.2.1. (2 a)	Éliminer dans le cas des femmes l'exigence de posséder un certificat de Fonctions d'urgence en mer (FUM) pour poser sa candidature à un poste de membre d'équipage de navire. L'obtention du certificat FUM deviendrait une condition d'emploi. Cette initiative pourrait s'appliquer à d'autres groupes désignés où l'on retrouve des écarts de représentation.	DG, Flotte	Juin 2009
4.2.3. (6 c)	Éliminer l'exigence pour les élèves-officiers du bord de la Garde côtière canadienne d'avoir complété deux années d'études secondaires, postsecondaires ou l'équivalent en français ou en anglais comme langue seconde. Si cette exigence est jugée non nécessaire, elle sera éliminée.	DE, Collège de la GCC	2009/2010
4.2.6. (B8 a)	Élaborer, dans le cadre du Programme national de recrutement d'équipage de la Garde côtière (en cours d'élaboration), des mesures de recrutement pour usage interne et externe en région. Ces mesures seront stratégiquement situées dans des organismes choisis de personnes handicapées.	DG, Flotte	2009/2010
4.2.6. (B8 b)	Le matériel de relations externes s'adressera aux personnes handicapées et leur permettra de se voir dans un travail effectué en mer.	DG, SIGA	2009/2010
4.2.1. (1 d)	Réviser tout matériel promotionnel en développement pour s'assurer que les femmes y apparaissent et soient considérées.	DG, SIGA	2009/2010
4.2.1. (1 a)	Élaborer, dans le cadre du Programme national de recrutement d'équipage de la Garde côtière (en cours d'élaboration), des mesures de recrutement pour usage interne et externe en région. Ces mesures seront stratégiquement situées dans des organismes sélectionnés dont la gestion est assurée par et pour des femmes.	DG, Flotte	2009/2010
4.2.1. (1 b)	Le matériel de rayonnement s'adressera aux femmes et leur permettra de se voir dans un travail effectué en mer.	DG, SIGA	2009/2010
4.2.1. (1 e)	Mettre le matériel de rayonnement à la disponibilité des étudiants par l'entremise des conseillers en orientation ou d'autres personnes/ressources. Il va souligner son besoin d'une main-d'œuvre diversifiée dans les collèges et les écoles, et il va les conseillers en orientation à présenter les emplois en mer comme des possibilités de carrière.	DG, SIGA	2009/2010
4.2.4. (11 l)	Étendre à ses bureaux la participation du MPO au programme « Partenaires du programme d'intégration au milieu de travail » et en faire la promotion auprès des gestionnaires et conseillers en RH; - Vancouver, C.-B. - Winnipeg, MB - St John's, T.-N.	Commissaires adjoints dans les Régions du Pacifique, du Centre et de l'Arctique et de Terre-Neuve-et-Labrador	2009/2010

Annexe D : Structure de gestion de la Garde côtière canadienne

