

# TABLE DES MATIÈRES

Message du Commissaire .....	2
Introduction.....	3
La Garde côtière canadienne .....	4
Une institution nationale .....	4
Programmes et services .....	4
Gestion de la main-d'œuvre et du milieu de travail de la Garde côtière .....	4
Modernisation de la fonction publique .....	4
Stratégies nationales relatives aux ressources humaines .....	5
Tendances du marché du travail .....	5
Tendances à l'échelle mondiale .....	5
Tendances au Canada.....	5
Le milieu de la Garde côtière.....	6
Syndicats .....	7
Aperçu de notre effectif .....	8
Aperçu par groupe d'âge.....	9
Départs à la retraite révus et départs anticipés .....	9
Attrition .....	10
Besoins additionnels .....	11
Sommaire des besoins projetés pour les cinq prochaines années.....	11
Représentation des langues officielles.....	12
Diversité .....	12
Résumé.....	14
Stratégie 1 — Attirer et maintenir des effectifs qualifiés .....	15
Groupes à risque.....	17
Officiers de navire et équipages de navire.....	17
Agents des Services de communication et de trafic maritimes .....	18
Membres du groupe Électronique .....	19
Ingénieurs.....	19
Stratégie 2 — Accroître la diversité de nos effectifs.....	22
Stratégie 3 — Se concentrer sur la formation, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel .....	24
Stratégie 4 — Améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines .....	28
L'avenir.....	29
Annexe A – Durée de l'emploi, par région (2004-2007) .....	30
Annexe B – Récapitulation des stratégies et des engagements de la Garde côtière .....	31
Annexe C – Structure de gestion de la GCC .....	32

## MESSAGE DU COMMISSAIRE

2



La Garde côtière canadienne (GCC) offre des programmes et des services maritimes importants et assure la sécurité, la protection et l'accessibilité des voies navigables canadiennes, au profit de tous les

Canadiens. Le professionnalisme, l'excellence et la conscience de ses employés font de la Garde côtière une institution efficace. Je suis fier du travail des employés de la Garde côtière et je pense que nous allons accomplir de grandes choses au cours des années à venir, avec l'aide de toutes les parties intéressées, pour tous les Canadiens.

La modernisation de la gestion des ressources humaines fait partie intégrante du développement d'une garde côtière dynamique. Le marché du travail, aussi bien mondial que canadien, est de plus en plus concurrentiel, et nous commençons déjà à ressentir les effets d'une pénurie internationale de marins compétents et des difficultés de recrutement dans un grand nombre de nos professions techniques. De plus, le dernier sondage auprès des fonctionnaires fédéraux a fait ressortir plusieurs secteurs de travail qu'on pourrait améliorer afin de faciliter les processus de recrutement et de maintien en poste.

La gestion des ressources humaines est le plus grand défi auquel notre organisme est confronté, et des stratégies en matière de ressources humaines sont indispensables à l'exercice de nos activités. Au cours des cinq prochaines années, 25 % de nos effectifs seront admissibles à la retraite. Leurs connaissances et compétences seront difficiles à remplacer. En même temps, le marché du travail évolue et nous devons être en mesure de mieux faire face à la diversité au sein de la Garde côtière si nous voulons trouver toutes les personnes dont nous avons besoin pour accomplir notre mission. Grâce à l'analyse approfondie des défis démographiques qu'il contient, le *Plan stratégique des ressources humaines 2008-2011 de la Garde côtière canadienne* a pour objet de nous aider à atténuer les risques qui se rattachent à l'attrition élevée de nos effectifs.

Ce plan a été élaboré en étroite collaboration avec des hauts dirigeants de toute l'organisation et a été intégré dans la planification de nos activités. Les stratégies présentées dans le document tiennent compte de nos besoins opérationnels et traitent des questions les plus pressantes en matière de ressources humaines, maintenant et dans l'avenir.

Notre personnel a toujours été l'élément essentiel de nos activités et, pendant que nous traversons cette période de transformation, nous devons nous assurer qu'il a accès à des possibilités de perfectionnement.

A handwritten signature in blue ink that reads "George Da Pont".

George Da Pont  
Commissaire, Garde côtière canadienne

# INTRODUCTION

Le *Plan stratégique des ressources humaines 2008-2011 de la Garde côtière canadienne* a pour objet d'établir un cadre général pour la gestion de notre main d'œuvre et de fournir une analyse nationale cohérente des tendances les plus importantes qui auront une incidence sur le recrutement et le maintien en poste. Cela favorisera une meilleure intégration des ressources humaines et planification des activités, qui est l'un des piliers de la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* de 2003.

La planification intégrée favorise l'excellence en ce sens qu'elle contribue à attirer et à maintenir en place des effectifs dynamiques, compétents et diversifiés. Elle aide en définitive les gestionnaires à s'acquitter de leurs responsabilités en leur offrant un tableau plus clair des besoins en matière de ressources humaines. Grâce à la planification intégrée, nous avons la garantie que nos effectifs sont en mesure de répondre aux besoins opérationnels et organisationnels, actuels et futurs.

Les quatre stratégies présentées dans le plan constitueront le fondement de la priorité n° 5 du Plan d'activités de la Garde côtière canadienne ([http://ccg-gcc.ncr.dfo-mpo.gc.ca/busplan-planactivite/07-10/Business\\_Plan\\_v19\\_f.pdf](http://ccg-gcc.ncr.dfo-mpo.gc.ca/busplan-planactivite/07-10/Business_Plan_v19_f.pdf)). Chaque plan d'activités annuel établira des engagements spécifiques pour que nos stratégies de ressources humaines soient mises en œuvre sur une période de plusieurs années. Les progrès réalisés seront mesurés et décrits dans des rapports de surveillance de mi-exercice et de fin d'année. Les responsabilités associées à chaque engagement seront identifiées clairement.

Les nombreuses données démographiques figurant dans ce document ont été, sauf indication contraire, recueillies à l'aide de PeopleSoft et du Système d'information et de gestion des salaires le 1<sup>er</sup> avril de l'année en question. Elles concernent les employés nommés pour une durée indéterminée et déterminée, les employés occasionnels et les employés saisonniers, sans oublier les étudiants. Ce plan tire également parti des efforts considérables de collecte de données provenant de diverses sources au ministère des Pêches et des Océans (MPO) et à la Garde côtière canadienne (GCC), comme les cahiers de travail et les guides de planification des RH de la GCC qu'on a complétés en 2006-2007.

# LA GARDE CÔTIÈRE CANADIENNE

4

## Une institution nationale

La Garde côtière canadienne est une institution nationale qui contribue au maintien d'un réseau national de transport maritime sûr, sans danger,

accessible et durable.

Cet organisme maritime civil du Canada joue un rôle essentiel dans l'accomplissement du mandat maritime du gouvernement du Canada. La Garde côtière symbolise aussi la souveraineté du Canada, puisqu'elle assure la présence du fédéral et confère un sentiment de sécurité et de protection à tous les Canadiens sur nos trois littoraux.

## Programmes et services

La Garde côtière offre ses services le long d'un des plus longs littoraux au monde et dans le plus vaste archipel au monde, dans des réseaux fluviaux intérieurs qui s'étendent

sur 3 700 km ainsi que dans la zone économique exclusive du Canada qui couvre une superficie de 3,7 millions de kilomètres carrés. La mission de la Garde côtière, qui vise l'*excellence des services maritimes*, consiste à réaliser les programmes et à offrir les services suivants :

- Services d'aides à la navigation;
- Services de gestion des voies navigables;
- Services de communications et de trafic maritimes;
- Services de déglacement;
- Services de recherche et sauvetage;
- Services d'intervention environnementale;
- Sûreté maritime;

Ces programmes et services reçoivent un appui des composantes suivantes :

- État de préparation opérationnelle de la flotte;
- Services de gestion du cycle de vie du matériel; et
- Collège de la Garde côtière canadienne

## GESTION DE LA MAIN-D'ŒUVRE ET DU MILIEU DE TRAVAIL DE LA GARDE CÔTIÈRE

### Modernisation de la fonction publique

Les réformes apportées récemment au cadre de gestion des ressources humaines de la fonction publique confèrent à la Garde côtière un pouvoir accru pour combler ses besoins en matière de ressources humaines. Cette flexibilité est pondérée par la nécessité d'une planification approfondie bien informée, transparente, fondée sur des valeurs et bien annoncée. Une telle planification aide à déterminer les défis à relever au chapitre des ressources humaines et des risques lorsqu'il s'agit de réaliser nos engagements

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

- 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 12 patrouilles de pêche, facilite huit relevés scientifiques et trois missions hydrographiques;
- fait face à trois incidents de pollution déclarés;
- sonde cinq km de fond de chenaux de navigation;
- dispense, par l'entremise du Collège de la Garde côtière canadienne, la formation technique et inculque les compétences en leadership nécessaires pour permettre à la Garde côtière de s'acquitter avec succès de toutes les responsabilités susmentionnées.

Pour plus de renseignements sur les priorités opérationnelles, consulter la version 2007-2010 du Plan d'activités de la Garde côtière canadienne :

[http://ccg-gcc.ncr.dfo-mpo.gc.ca/busplan-planactivite/07-10/Business\\_Plan\\_v19\\_f.pdf](http://ccg-gcc.ncr.dfo-mpo.gc.ca/busplan-planactivite/07-10/Business_Plan_v19_f.pdf)

et de définir les priorités en vue d'atténuer les problèmes importants.

La Garde côtière s'est engagée à favoriser un milieu de travail axé sur la flexibilité, la viabilité financière, la responsabilisation, la préparation opérationnelle, l'équité, l'accessibilité, la représentation et la transparence dans le recrutement et le perfectionnement des employés. Ces valeurs favoriseront également une planification des ressources efficace et efficiente.

### Stratégies nationales relatives aux ressources humaines

Pour assurer le renouvellement de la fonction publique, le greffier du Conseil privé a établi quatre priorités en matière de ressources humaines en vue de 2007-2008, soit la planification des ressources humaines, le recrutement et le perfectionnement des employés, et la mise en œuvre de l'infrastructure des ressources humaines. La Garde côtière reconnaît l'importance d'établir, en matière de ressources humaines, des stratégies correspondant aux priorités à l'échelle du gouvernement et qui favoriseront la mise en œuvre des programmes et des services de l'organisme. Ce plan triennal aidera à assurer le respect des engagements annuels en matière de ressources humaines indiqués dans le *Plan d'activités de la Garde côtière canadienne*.

## TENDANCES DU MARCHÉ DU TRAVAIL

À l'instar de toute autre organisation, les tendances mondiales et canadiennes du marché du travail influenceront sur la Garde côtière et celle-ci devra élaborer ses stratégies en conséquence.

### Tendances à l'échelle mondiale

On prévoit que d'ici les 10 prochaines années, il se produira une pénurie mondiale de marins, notamment parmi notre groupe de 10 000

officiers qui constitue 2 % de la main-d'œuvre mondiale. Le marché mondial de la main-d'œuvre dans le secteur maritime pourrait influencer sur la capacité de la Garde côtière de recruter. Nos marins d'expérience pourraient également être attirés par les possibilités dans le secteur privé, ici et dans d'autres pays. Il en résulte que la Garde côtière devra accorder beaucoup plus d'importance aux stratégies de maintien des effectifs que par le passé.

En outre, le recours accru à la technologie à bord des navires modifie le profil des compétences qu'on exige de la main-d'œuvre maritime — les aptitudes et les compétences techniques sont encore plus en demande. Cela signifie que la GCC devra se concentrer davantage sur la formation afin d'acquérir les compétences requises et d'assurer leur maintien.

### Tendances au Canada

Le Canada peut s'attendre à devoir composer avec une pénurie de marins en raison de divers facteurs, dont la diminution du nombre d'inscriptions dans les instituts maritimes provinciaux et la retraite imminente de la génération du baby-boom. L'industrie maritime canadienne est déjà concurrentielle, le personnel certifié de la Garde côtière étant très attrayant pour les employeurs du secteur privé. L'activité maritime commerciale prend de l'expansion au Canada, alors la GCC doit s'attendre à ce qu'un volume plus considérable de ses employés quittent pour le secteur privé et elle doit planifier en conséquence. La rémunération est généralement plus élevée dans le secteur privé, mais la GCC pourra toujours attirer des marins d'expérience provenant du secteur privé du Canada. Nous devons faire valoir l'ensemble des avantages liés à un emploi à la Garde côtière, c'est-à-dire le salaire, les avantages sociaux, le régime de pension, les possibilités de formation et de perfectionnement, ainsi que la nature unique et intéressante de notre travail dans le secteur public.

Bien que les taux d'attrition actuels des employés navigants de la Garde côtière soient faibles, les contraintes exercées par l'industrie et l'ajout de nouveaux navires de la GCC à un moment où un grand nombre d'employés sont admissibles à la retraite, signifient que nous devons nous tenir prêts à recruter et à assurer la formation de plus de gens de mer. En outre, la formation des marins en français demeure un défi constant qu'on doit relever.

On ne s'attend pas à une pénurie généralisée de la main-d'œuvre au Canada dans la plupart des autres groupes professionnels. Cependant le marché du travail deviendra plus concurrentiel. Dans le cas de la Garde côtière, le défi consistera à attirer des personnes dans le secteur maritime et à maintenir un effectif bilingue, diversifié et certifié. On assistera à une concurrence accrue au niveau des employés spécialisés comme les ingénieurs.

On projette que d'ici 2011, la croissance de la main-d'œuvre canadienne sera entièrement attribuable à l'immigration.<sup>1</sup> On estime également que la participation des Autochtones et des membres des minorités visibles au marché du travail augmentera de manière significative.<sup>2</sup> Pour combler ses besoins en matière de ressources humaines, la GCC devra être plus dynamique au chapitre du recrutement dans ces groupes de main-d'œuvre. Un milieu de travail accueillant et réceptif qui favorise la diversité se veut un élément essentiel au recrutement et au maintien en poste. Autrement, il sera extrêmement difficile de trouver les personnes qualifiées dont nous avons besoin pour maintenir l'excellent service que nous offrons.

## LE MILIEU DE LA GARDE CÔTIÈRE

La Garde côtière compte 4 554 employés répartis dans 127 emplacements et à bord de 114 navires au Canada. Ceux-ci effectuent leur travail dans cinq régions, au Collège de la Garde côtière de Sydney en Nouvelle-Écosse et à l'Administration centrale à Ottawa (Ontario). Étant donné que la GCC est un organisme hautement opérationnel, de nombreux programmes et services sont fournis 24 heures par jour, sept jours par semaine.

Plus de la moitié (53 %) des employés de la GCC travaillent à bord de navires. Le pourcentage restant (47 %) est affecté à des activités à terre, notamment aux services de l'Intervention environnementale, aux Services de communications et de trafic maritimes (SCTM), au soutien opérationnel, aux services techniques, aux services de formation et aux fonctions de gestion des activités. Cette proportion est constante depuis 2004, et on ne prévoit pas qu'elle évoluera de manière draconienne au cours des prochaines années.

À l'instar de nombreux organismes, la GCC perdra des employés chevronnés et un riche savoir collectif au cours des cinq prochaines années, puisque environ 25 % de son effectif actuel deviendra admissible à la retraite. Cinq groupes professionnels essentiels aux activités sont particulièrement touchés — les équipages des navires (SC), les officiers de navire (SO), les agents des Services de communication et de trafic maritimes (RO), les ingénieurs (EN)<sup>3</sup> et les membres du groupe électronique (EL) — dont l'effectif devrait

1 Analyse de l'environnement des ressources humaines de la fonction publique – Principales constatations – 2004-2005 : [http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/pshres-aerhfp1\\_f.asp](http://www.psagency-agencefp.gc.ca/hr-rh/hrp-prh/pshres-aerhfp1_f.asp), consulté le 2 janvier 2008.

2 Canada 2017 – Servir la population multiculturelle du Canada de demain – Forum stratégique, Patrimoine canadien : [http://www.pch.gc.ca/progs/multi/canada2017/policy\\_forum/policy\\_forum\\_f.pdf](http://www.pch.gc.ca/progs/multi/canada2017/policy_forum/policy_forum_f.pdf), consulté le 2 janvier 2008.

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.

diminuer de 28 %. Ces cinq groupes représentent 68 % de l'effectif total de la GCC. Le plan traite particulièrement de ces groupes parce que, dans chaque cas, les pressions sur la main-d'œuvre et les besoins en formation spécialisée accroîtront nos difficultés de recrutement et de maintien en poste.

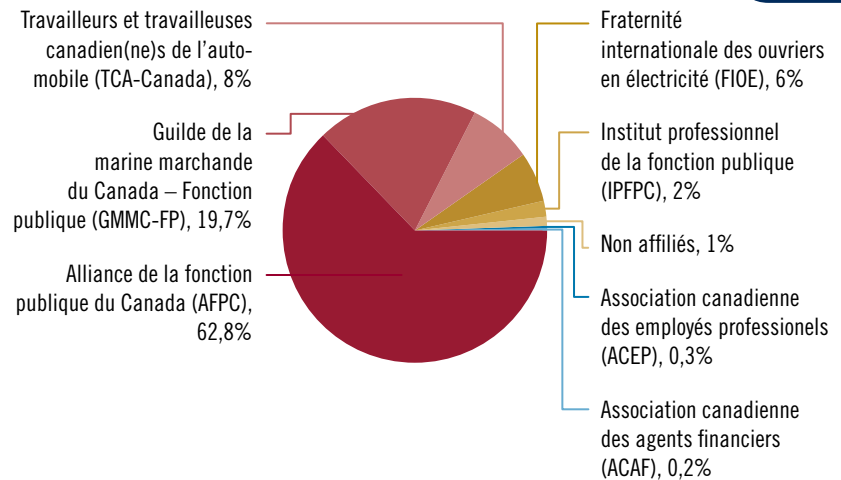
De plus, ces départs prévus surviennent à un moment où plusieurs aspects de l'organisme se développent — par exemple, il faudra recruter des officiers et des membres d'équipage pour les cinq nouveaux navires qui viendront s'ajouter à notre flotte au cours des prochaines années. Par conséquent, nous devons planifier non seulement afin de remplacer les employés qui vont quitter leur poste, mais aussi en fonction des nouveaux besoins. Il est donc indispensable de bien comprendre les défis démographiques à relever pour élaborer des stratégies fructueuses et atténuer les risques.

## Syndicats

La prestation des programmes et services de la Garde côtière est assurée dans un milieu fortement syndicalisé. Sept agents de négociation représentent la main-d'œuvre diversifiée de la GCC :

l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), la Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC) – Fonction publique, les Travailleurs et travailleuses canadien(ne)s de l'automobile (TCA-Canada), 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). Le graphique A présente le pourcentage de représentation d'employés par agent de négociation.

## Graphique A – Représentation des employés par agent de négociation



La GCC attribue une grande importance à l'établissement et au maintien de communications efficaces et de bonnes relations de travail avec les syndicats. Des réunions du comité syndical-patronal se tiennent régulièrement tant à l'échelle nationale qu'à l'échelle régionale et des représentants syndicaux assistent aux réunions des comités de santé et sécurité. La direction de la Garde côtière s'est engagée à collaborer avec les syndicats à l'établissement de processus officiels et informels afin de régler les problèmes, ainsi que pour résoudre les conflits et les griefs. Cependant, il demeure difficile de maintenir des communications efficaces avec les sept agents de négociation, car chacun d'eux entretient des priorités et des intérêts différents.

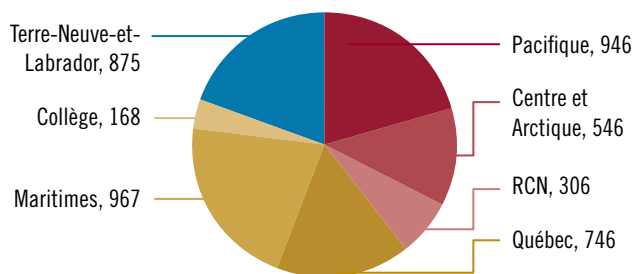
Les conventions collectives réglementent les aspects importants du milieu de travail comme les heures de travail et les congés. Étant donné que diverses conventions s'appliquent aux employés à bord des navires et des centres des SCTM, différentes dispositions doivent être appliquées pour les heures travaillées durant une journée ou durant une semaine, les congés annuels,

etc., ce qui peut compliquer l'administration des conventions et la préparation des horaires. Dans le cadre du processus de négociation collective, la Garde côtière s'efforcera d'accroître l'uniformité relativement au personnel maritime (SO et SC). Des efforts sont en cours afin de négocier un « libellé identique » pour les dispositions relatives au système de travail (qui portent sur les heures de travail et le temps supplémentaire, ainsi que sur les congés) dans la convention collective des SO et la convention collective des Services de l'exploitation (qui comprennent tous les employés du groupe SC). Les négociations sont rendues plus compliquées puisque chaque groupe est représenté par un agent de négociation distinct (SO-GMMC, SC-AFPC/UCET).

### Aperçu de notre effectif

La GCC comprend un effectif total de 4 554 employés. Le graphique B montre la répartition des employés dans les cinq régions, au collège de la GCC et dans la Région de la capitale nationale (RCN).

### Graphique B – Répartition des emplois à l'échelle nationale



*Nota : Comme l'aperçu de l'organisation tient compte de données du 1<sup>er</sup> avril 2007, 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.*

Le tableau A indique la durée d'emploi à l'échelle de la GCC de 2004 à 2007.

Tableau A – Durée d'emploi (2004-2007)

ANNÉE	IND.	DÉT.	SAIS.	OCC.	ÉTUDIANT	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

Voir à l'annexe A la ventilation de la durée d'emploi par région, ainsi que pour le Collège de la GCC et la Région de la capitale nationale (RCN) de la GCC.

La Garde côtière compte sur un effectif diversifié, professionnel et consciencieux pour atteindre son objectif, qui vise à offrir des voies navigables sécuritaires et accessibles. Les principaux groupes professionnels chargés des services opérationnels englobent les membres d'équipage des navires (SC), les officiers de navire (SO), les agents des Services de communication et de trafic maritimes (RO), les membres du groupe Électronique (EL), les techniciens divers (GT), de même que les manœuvres et hommes de métier (GL). Ensemble, ces groupes représentent environ 80 % de l'effectif de la Garde côtière. Le reste, soit 20 %, se répartit entre les groupes professionnels chargés de la gestion, de l'administration et du soutien technique des opérations. Même s'il faut recruter environ 100 autres employés navigants (60 SC et 40 SO) pour armer en équipage les cinq nouveaux navires qui viendront s'ajouter à la flotte, la part relative du personnel opérationnel par rapport au personnel de soutien devrait demeurer stable.

Le tableau B indique la répartition par groupe professionnel de 2004 à 2007. Des cinq groupes professionnels qui représentent un risque accru, le nombre d'officiers de navire (SO) et d'agents des Services de communication et de trafic maritimes (RO) a connu une augmentation marginale, le nombre de membres d'équipage des navires (SC)

et d'ingénieurs (EN) a diminué quelque peu, alors que le nombre de membres du groupe Électronique (EL) s'est maintenu.

**Tableau B –  
Répartition par groupe professionnel**

Groupe professionnel	2004	2005	2006	2007
SC	1 506	1 359	1 428	1 474
SO	894	872	917	917
RO	366	357	376	384
EL	262	256	266	262
EN	70	65	66	68
EG	53	46	50	43
CR	226	207	206	213
GT	320	300	315	325
GL	324	288	319	314
AS	224	219	229	239
EX	32	29	29	38
LI	119	121	112	102
Étudiant	14	3	7	17
Autre	149	149	146	158
<b>Total</b>	<b>4 559</b>	<b>4 271</b>	<b>4 466</b>	<b>4 554</b>

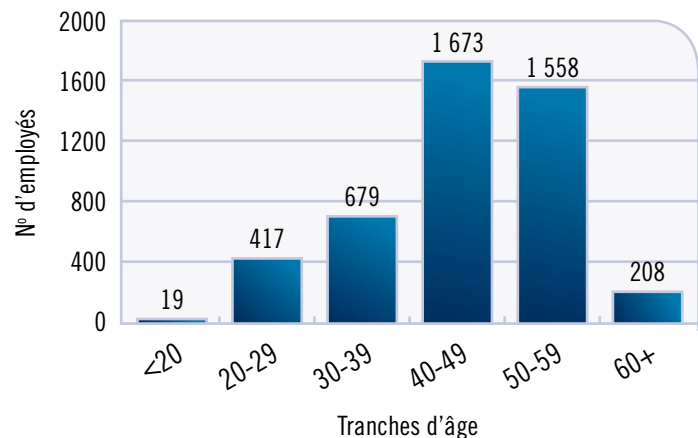
*Nota : Les groupes GT, EN et EG apportent un soutien scientifique et technique aux navires et aux infrastructures terrestres. Le groupe des GT comprend les ingénieurs maritimes qui ont obtenu leur diplôme du Programme d'ingénieur maritime du Collège de la Garde côtière. Le groupe des EN comprend des ingénieurs qui ont obtenu leur diplôme dans une université reconnue et qui peuvent devenir membres d'une association d'ingénieurs du Canada. Le groupe des EG comprend les techniciens ou les technologues des sciences de l'ingénierie, qui comptent un nombre croissant d'employés ayant obtenu un certificat d'une association technique canadienne.*

### Aperçu par groupe d'âge

Les employés de la fonction publique fédérale sont plus âgés que ceux du marché canadien du travail, et ceux de la Garde côtière ne font pas exception à la règle. Comme l'indique le graphique C, notre effectif se compose essentiellement d'employés entre 40 et 49 ans (36,7 %), suivis de près par

les employés entre 50 et 59 ans (34,2 %). Le nombre d'employés faisant partie des autres groupes d'âge est sensiblement inférieur : 30 à 39 ans (14,9 %), 20 à 29 ans (9,2 %), 60 ans et plus (4,6 %), et moins de 20 ans (0,4 %). Le pourcentage le plus élevé de départs prévus au cours des cinq prochaines années se situera dans les groupes d'employés de 40 à 49 ans et de 50 à 59 ans. Il faudra intensifier le transfert des connaissances lors du remplacement d'employés qui, dans certains cas, comptent au moins 30 ans d'expérience au sein de la GCC. Il faut également tenir compte du fait qu'en raison de l'avancement des employés, qui se fait à un rythme plus rapide qu'auparavant, il faudra porter une attention spéciale au perfectionnement des compétences.

**Graphique C –  
Répartition par groupe d'âge (2007)**

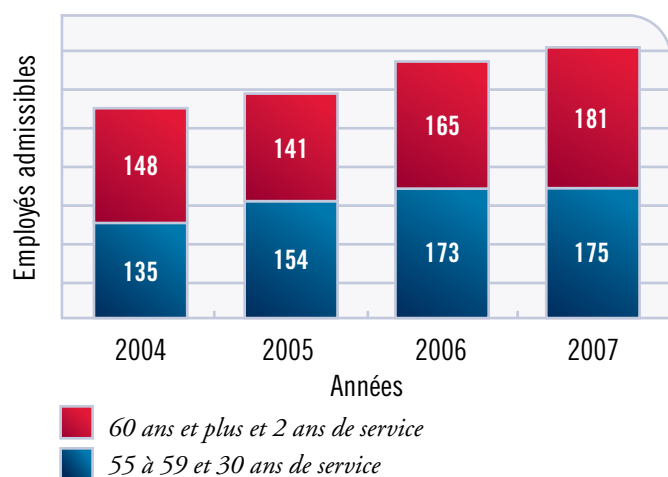


### Départs à la retraite révus et départs anticipés

La Garde côtière fait face à un nombre sans précédent de départs à la retraite. Près de 25 % de l'effectif en place sera admissible à la retraite d'ici les cinq prochaines années. Si on compare l'admissibilité à la retraite et les départs à la retraite, on arrive à mieux prédire le pourcentage de ceux qui sont admissibles à la retraite et qui la prendront vraisemblablement.

Le graphique D nous montre le nombre d'employés admissibles à la retraite entre 2004 et 2007.

*Graphique D – Admissibilité à la retraite*



Le tableau C nous montre le nombre d'employés qui deviennent admissibles à la retraite chaque année, en plus de préciser les principaux groupes professionnels touchés.

*Tableau C – Admissibilité à la retraite*

Année	SC	SO	RO	EL	EN	Autres	Total des membres de l'effectif admissibles à la retraite
2007	89	61	26	39	14	134	363
2008	40	28	16	9	2	62	157
2009	33	23	12	11	1	74	154
2010	38	40	10	18	1	72	179
2011	61	50	11	19	3	74	218
2012	67	35	16	10	1	66	195
Total	328	237	91	106	22	482	1 266

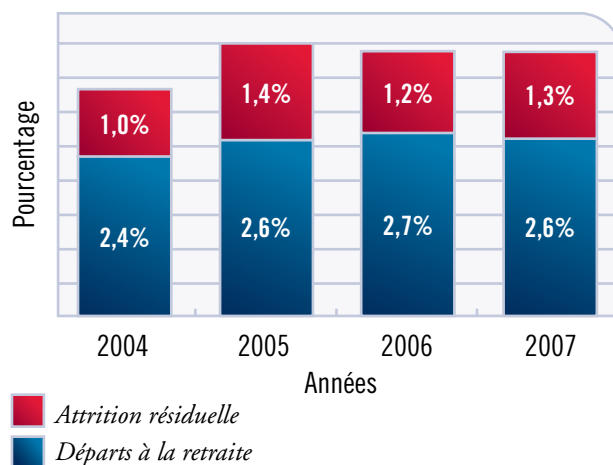
*Nota : Les chiffres indiquent le nombre d'employés admissibles à la retraite. On reconnaît toutefois que certains de ces employés ne se prévaudront pas de ce droit. Cette situation pourrait avoir des répercussions sur les années futures.*

## Attrition

L'attrition, qui comprend les employés prenant leur retraite et les personnes quittant leur emploi pour d'autres raisons (attrition résiduelle), est demeurée relativement stable à la GCC au cours des quatre dernières années. Elle a atteint 3,4% en 2004, 4,0% en 2005, 3,9% en 2006 et 3,9 % en 2007.

En supposant que la tendance se poursuivra, le nombre de départs prévus au cours des cinq prochaines années sera de 1 070 employés, dont 629 dans les cinq groupes essentiels aux activités : membres d'équipage de navires (SC), officiers de navire (SO), agents des Services de communication et de trafic maritimes (RO), membres du groupe Électronique (EL) et ingénieurs (EN).

*Graphique E – Attrition réelle (2004 - 2007)*



*Nota : Données fondées sur des données quinquennales; l'attrition comprend les départs à la retraite, les démissions, les mutations et les décès.*

Le tableau D ci-dessous nous montre les départs prévus entre 2008 et 2012.

**Tableau D – Départs prévus**

Group professionnel	2008	2009	2010	2011	2012	Total
SC	46	46	47	56	63	258
SO	33	32	38	45	44	192
RO	20	18	16	16	18	88
EL	14	14	16	18	16	78
EN	3	3	2	3	2	13
EG	3	3	3	3	3	15
CR	12	11	14	15	12	64
GT	14	18	20	19	18	89
GL	13	17	21	21	22	94
AS	16	15	14	19	18	82
EX	6	5	5	4	6	26
LI	6	7	7	6	5	31
Autre	11	10	8	7	8	44
<b>Total</b>	<b>197</b>	<b>199</b>	<b>211</b>	<b>232</b>	<b>235</b>	<b>1 074</b>

*Nota : Les calculs ne prennent pas en considération la croissance ou la réduction anticipée de l'effectif.*

## Besoins additionnels

Les pressions visant à remplacer les travailleurs qui partent à la retraite seront compliquées à l'avenir puisque la Garde côtière devra embaucher du personnel supplémentaire pour doter ses nouveaux navires. Les cinq navires récemment approuvés nécessiteront le recrutement d'environ 40 SO et de 60 SC.

La GCC reconnaît aussi qu'elle n'a pas assez de personnel pour effectuer tous les travaux supplémentaires de maintenance et de radoub qui seront exigés. Elle devra donc augmenter les ressources consacrées à ces activités à bord des navires et à terre. On évalue les besoins actuels ainsi que la possibilité de réaffecter des ressources pour financer ces nouveaux postes. Le plan stratégique de l'année prochaine présentera des données réelles à ce sujet.

**Tableau E – Besoins additionnels**

Groupe professionnel	Départs prévus	Besoins additionnels	Total
SC	258	60	318
SO	193	40	233
EN	13	49	62

## Sommaire des besoins projetés pour les cinq prochaines années

Les besoins projetés de la GCC pour les cinq prochaines années, qui tiennent compte des départs projetés et des besoins anticipés, représentent en tout 1 227 employés, dont 778 ou 63,4 % font partie des cinq groupes professionnels essentiels aux activités (voir le tableau F).

**Tableau F – Besoins projetés (2008)**

SC	46
SO	33
RO	20
EL	14
EN	3
EG	3
CR	12
GT	14
GL	13
AS	16
EX	6
LI	6
Autre	11
<b>Total</b>	<b>197</b>

L'accent a été mis sur ces cinq groupes parce que dans chaque cas, les contraintes du marché du travail et les besoins en formation spécialisée compliqueront encore davantage nos problèmes de recrutement et de maintien en poste.

En outre, il faut être conscient du fait que les départs à la retraite ont un effet domino; ils créent des occasions de promotion pour d'autres employés de l'organisation, mais ils entraînent également des besoins connexes en matière de dotation et de formation. On devra tenir compte de ces facteurs dans nos stratégies.

## Représentation des langues officielles

La représentation des deux langues officielles au sein de la Garde côtière est demeurée relativement constante depuis 2005 : environ 20 % des employés déclarent le français comme première langue et 80 %, l'anglais. Le Collège de la Garde côtière, une institution entièrement bilingue, dispense des programmes de formation bilingues aux élèves-officiers. Pour de nombreux postes dans les cinq régions de la Garde côtière, un certain niveau de compétence est exigé.

Depuis cinq ans, les investissements annuels totaux de la Garde côtière dans la formation linguistique se chiffrent en moyenne à 350 000 \$, sans compter les salaires des employés. À l'avenir, un plus grand nombre de postes seront pourvus comme bilingues impératifs. Aussi, la Garde côtière doit-elle faire preuve de dynamisme en offrant des possibilités de formation linguistique, tandis que ceux et celles qui souhaitent être promus au sein de l'organisme devront faire de leurs connaissances linguistiques une priorité. Il s'agit d'une priorité tout particulièrement importante dans le cas des personnes qui souhaitent occuper des postes de gestion.

Au cours des quelques dernières années, on a déployé des efforts considérables pour s'assurer que les gens répondent aux exigences linguistiques de leur poste. Comme on peut le voir au tableau G, le pourcentage d'employés qui satisfont aux exigences de leur poste bilingue a augmenté année après année depuis 2004. La GCC fait toutefois face à deux défis de taille, soit trouver des candidats possédant les compétences techniques requises et répondant aux exigences linguistiques des postes vacants, et assurer la formation des marins en français. La GCC devra acquérir les ressources nécessaires à l'interne si les sources traditionnelles ne peuvent combler les besoins en formation linguistique.

*Tableau G – Titulaires qui satisfont aux exigences de leur poste bilingue*

Année	Postes bilingues	Titulaires satisfaisant aux exigences	Pourcentage de tous les postes bilingues
2004	741	638	86,1
2005	724	637	88,0
2006	715	648	90,6
2007	735	685	93,2

## Diversité

D'après le rapport annuel 2007 de la Commission canadienne des droits de la personne, les femmes, les Autochtones et les personnes handicapées sont encore bien représentés dans la fonction publique. Cependant, les membres des minorités visibles demeurent sous-représentés comparativement à la population active. Compte tenu des tendances actuelles en matière d'embauche, les lacunes continueront de croître à moins que des mesures correctives, directes et dynamiques ne soient prises.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Rapport annuel 2007 de la Commission canadienne des droits de la personne : [http://www.chrc-ccdp.ca/publications/ar\\_2007\\_ra/toc\\_tdm-fr.asp?lang\\_update=1](http://www.chrc-ccdp.ca/publications/ar_2007_ra/toc_tdm-fr.asp?lang_update=1).

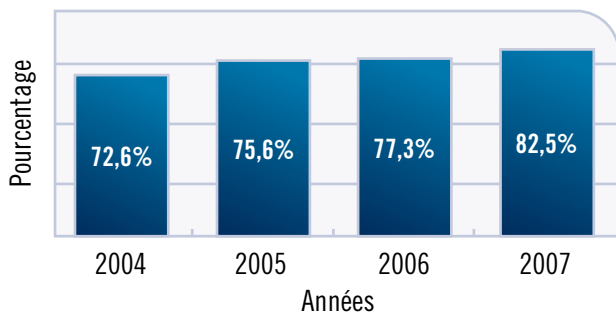
Grâce à ses efforts considérables, la GCC a accompli des progrès à ce chapitre. La composition de son effectif s'améliore par rapport à l'offre sur le marché de l'emploi au Canada, même si elle n'est pas encore représentative. Comme l'indique le graphique F, de 2004 à 2007, la représentation des femmes a augmenté en passant de 72,6 % à 82,5 % de l'offre sur le marché de l'emploi. La majeure partie de cette hausse provient du groupe professionnel Équipages de navires (SC). Au cours de la même période, la représentation des Autochtones a connu une hausse en passant de 77,5 % à 85,7 % de l'offre sur le marché de l'emploi, et la représentation des personnes handicapées a connu une hausse en passant de 90,1 % à 93,8 % de l'offre sur le marché de l'emploi.

Même si des résultats positifs ont été obtenus, il reste encore d'importantes lacunes à combler, dont le besoin d'accroître la représentation des minorités visibles qui, en 2007, n'atteignait que 70,5 % de l'offre sur le marché de l'emploi. Cela reflète la sous-représentation de ce groupe dans la fonction publique à l'échelle nationale. Et, même si la représentation des femmes dans le groupe professionnel Équipages de navires (SC) est passée de 37,8 % en 2004 à 50,7 % de l'offre sur le marché de l'emploi actuel, on constate toujours une importante lacune à combler.

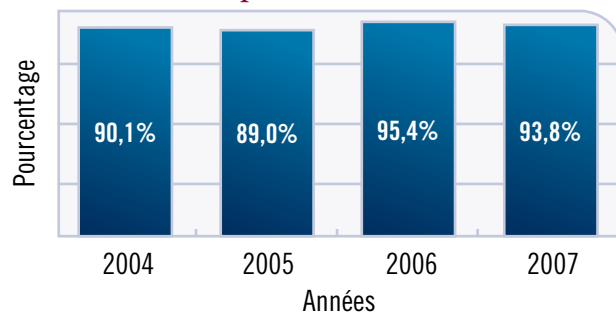
L'embauche des années futures permettra à la GCC de combler ces lacunes et de se doter d'un effectif mieux harmonisé avec l'offre sur le marché de l'emploi au Canada.

### Graphique F – Représentation des quatre groupes visés par l'Équité en matière d'emploi

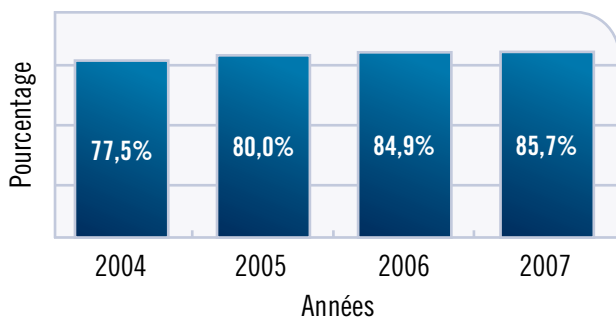
**Représentation —  
Femmes (2004 - 2007)**



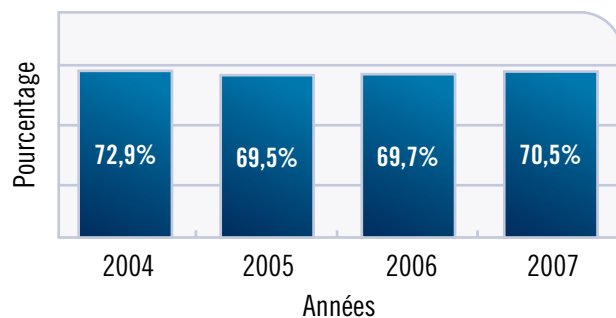
**Représentation —  
Personnes handicapées (2004 - 2007)**



**Représentation —  
Autochtones (2004 - 2007)**



**Représentation —  
Minorités visibles (2004 - 2007)**



## Résumé

La GCC amorce une période de changement et de défis sans précédent. Un pourcentage élevé de nos employés, dont bon nombre ont passé la majeure partie de leur carrière à la GCC, partiront, ce qui entraînera une perte importante du savoir collectif et des compétences. Selon les taux d'attrition, l'an prochain seulement, la GCC aura besoin de 195 employés, dont 116 appartiennent aux groupes professionnels à risque, uniquement pour maintenir les niveaux de dotation actuels. Ceci ne tient pas compte de l'effectif nécessaire pour les nouveaux navires de la GCC. La dotation nous procure une excellente occasion de faire des progrès au chapitre

de la diversité de la population active. Compte tenu de ce qui précède, il faut que la gestion des ressources humaines demeure notre priorité absolue afin d'avoir en place un personnel qualifié pour remplir notre mandat.

Dans le cadre de ce plan, des mesures seront prises pour préparer la Garde côtière aux défis associés au taux élevé d'attrition prévu au cours des trois prochaines années et pour atténuer les pressions particulières associées aux cinq groupes professionnels au sein desquels le risque est le plus élevé.

Les quatre stratégies de la Garde côtière en matière de ressources humaines sont 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.

### Situation actuelle

L'effectif de la Garde côtière se compose essentiellement (environ 80 %) d'un bassin relativement stable d'employés nommés pour une durée indéterminée. L'autre 20 % se compose d'employés saisonniers et nommés pour une durée déterminée, d'employés occasionnels et d'étudiants.

Au cours des trois prochaines années, les changements d'ordre démographique constitueront la seule grande influence sur notre effectif. Ceux-ci auront un profond effet sur chaque groupe professionnel, dans chaque région, au Collège de la GCC et dans la Région de la capitale nationale.

Au cours de cette période, la GCC doit se concentrer sur les efforts de recrutement et de maintien de l'effectif dans toute l'organisation, et miser sur ses récents succès dans les régions, notamment sur l'actualisation des documents de recrutement, la participation à des salons de l'emploi, etc. La Garde côtière devra prendre des mesures de dotation précises et ciblées pour atténuer les pertes anticipées parmi les cinq groupes professionnels présentant les plus grands risques au chapitre des ressources humaines, soit SC, SO, RO, EN et EL. Ces métiers sont essentiels aux opérations. La Garde côtière risque de perdre 20,3 % de son effectif au sein d'un de ces groupes d'ici 2011.

### Ce que nous entendons faire

Avec le temps, il faudra attacher plus d'importance à la constitution et à l'utilisation de bassins d'employés qualifiés pour doter les postes. Ces bassins ont toujours été utilisés pour certains groupes professionnels comme les officiers de navires et les membres d'équipage. Ils ont été gérés au niveau régional et se sont révélés assez efficaces pour répondre aux besoins réguliers de roulement de personnel. Ultérieurement, nous devons déterminer

si le recours à ces bassins serait efficace pour d'autres secteurs et, dans l'affirmative, déterminer quel serait le meilleur moyen pour les organiser et les gérer de manière à ce qu'ils soient équitables, accessibles pour tous les employés visés, efficaces et efficients. Nous devons consulter les agents de négociation avant de recourir davantage à ces bassins. De plus, nous aurons davantage recours à la dotation collective, qui est un mécanisme existant déjà pour le personnel navigant, comme un moyen efficace afin de recruter des employés non navigants.

À mesure que nous allons nous éloigner du principe de dotation fondée sur chaque poste à pourvoir, il deviendra de plus en plus important pour les employés de déterminer leurs options de mobilité s'ils désirent tirer pleinement 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.

### Emploi de durée temporaire

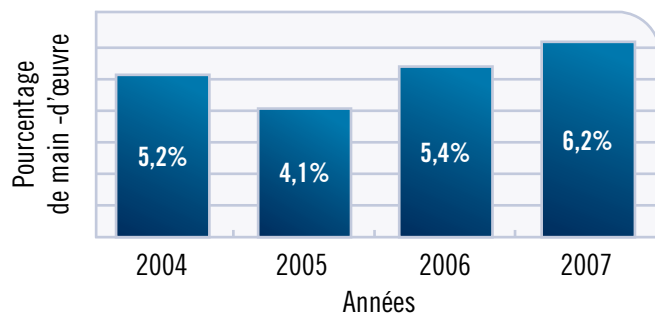
La Garde côtière continuera de recourir à des mesures d'emploi provisoires comme un moyen efficace pour appuyer ses opérations. Elle continuera d'attacher de l'importance à l'équité, à l'accès, à la représentativité et à la transparence, de même qu'à la planification judicieuse des ressources humaines.

Les postes dotés pour une période déterminée et les postes de durée temporaire continueront d'être des options de dotation importantes et légitimes qui permettront à la GCC de répondre à ses besoins. Le nombre d'employés saisonniers ou nommés pour une durée déterminée, ainsi que le nombre d'employés occasionnels, illustrent bien la nature opérationnelle de la Garde côtière et la nécessité que ses bâtiments soient dotés d'un effectif complet de membres d'équipage et d'officiers avant de pouvoir quitter un port. Le recours à des employés occasionnels continuera d'être un instrument

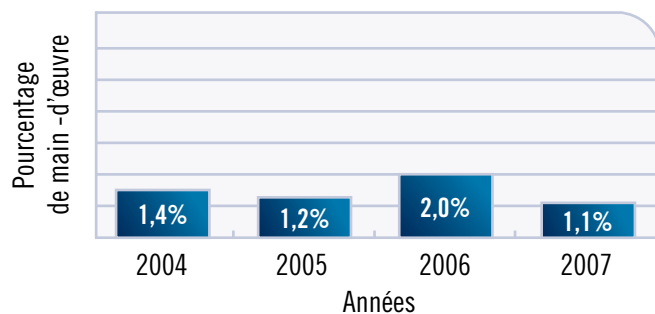
nécessaire qui nous permettra de répondre à nos besoins à court terme. Le recours à des employés nommés pour une période déterminée et à des employés nommés pour une durée temporaire est demeuré relativement stable au cours des quelques dernières années et continuera de l'être dans l'avenir.

### Graphique G – Durée déterminée et durée temporaire

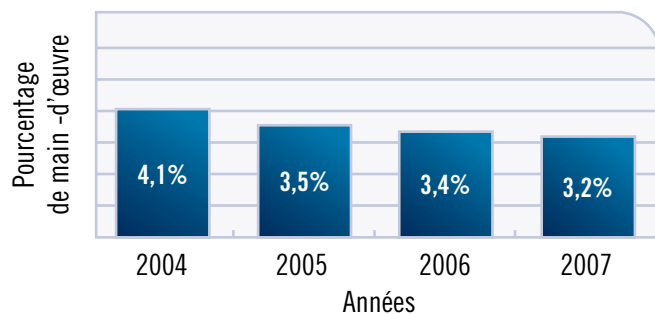
#### Durée déterminée – Plus de 3 mois (2004-2007)



#### Durée déterminée – Moins de 3 mois (2004-2007)



#### Durée temporaire (2004 - 2007)



En plus de recourir à d'autres mesures de dotation temporaires, on continuera de recourir à l'affectation intérimaire. Outre le fait qu'elles aident à pourvoir les principaux postes vacants, les affectations intérimaires offrent d'intéressantes perspectives de perfectionnement. Par une surveillance régulière, la Garde côtière a remarqué que les nominations intérimaires sont utilisées en attendant la fin des processus de dotation et de classification, ou lorsque des postes sont dotés pendant qu'un employé est en congé de longue durée, en affectation ou en détachement. Cependant, le nombre d'affectations intérimaires de plus d'un an est trop élevé. Nous entendons recourir moins aux affectations intérimaires qui dépassent un an.

### Tableau H – Nominations intérimaires de plus d'un an

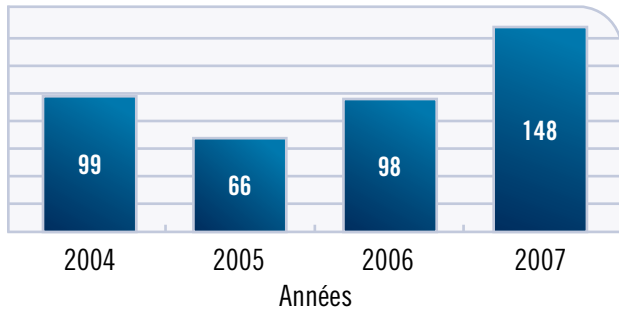
Année	À terre	En mer	Nombre de nominations	Population totale	%
2004	129	220	349	4 359	8,0
2005	97	216	313	4 119	7,6
2006	103	233	336	4 309	7,8
2007	100	227	327	4 391	7,4

*Nota : Les employés occasionnels et les étudiants ne sont pas compris dans ces chiffres, car ils ne sont pas admissibles à des affectations intérimaires.*

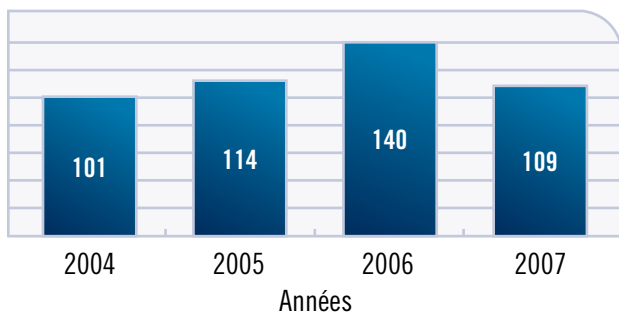
Le graphique H nous montre les nominations intérimaires d'une durée de 1 à 3 ans, d'une durée de 3 à 5 ans et de plus de 5 ans.

## Graphique H – Nominations intérimaires

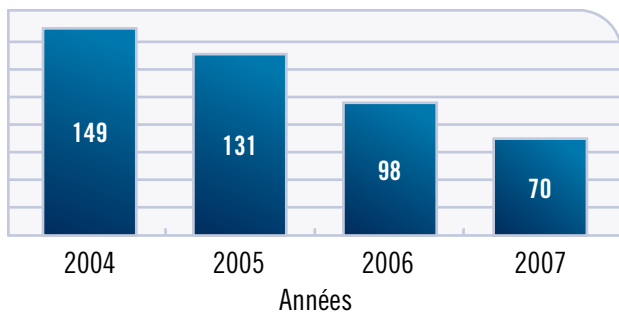
### Nominations intérimaires de 1 à 3 ans



### Nominations intérimaires de 3 à 5 ans



### Nominations intérimaires de plus de 5 ans



L'emploi d'étudiants facilitera par ailleurs l'acquisition de compétences diverses à court terme. La Garde côtière emploie des étudiants au moyen du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETE), ainsi que des programmes d'alternance travail-études et de stages (COOP).

La GCC engage également des étudiants l'été en vertu d'un PFETE interne, le Programme des bateaux de sauvetage côtiers. À l'avenir, la stratégie de transition des étudiants constituera un moyen efficace d'offrir des postes aux étudiants qui ont acquis des connaissances de l'organisation.

La Garde côtière continuera de contribuer aux objectifs de renouvellement de la fonction publique en s'intéressant tout particulièrement au perfectionnement des compétences en leadership. Au cours des cinq prochaines années, la GCC recrutera des candidats intéressés à occuper des postes de haute direction par le biais du Programme de stagiaires en gestion et du Programme Cours et affectations de perfectionnement.

## Groupes à risque

La Garde côtière se concentrera sur les groupes à risque dans ses efforts de recrutement et de maintien en poste des employés. Elle mettra également en place des mesures pour des groupes particuliers, comme suit :

### Officiers de navire et équipages de navire

Nos besoins en matière de SO et de SC au cours des cinq prochaines années ont été estimés dans le contexte du renouvellement de la flotte de la GCC. D'ici 2012, nous prévoyons avoir besoin d'environ 318 SC et 233 SO. Parmi les autres stratégies de recrutement, on se penchera sur les occasions de collaborer avec l'industrie afin de promouvoir la profession maritime.

En 2008, pour répondre aux besoins de la GCC de se doter en officiers de navire, le Collège de la Garde côtière a augmenté à 48 le nombre d'élèves officiers admis comparativement au nombre d'environ 15 à 25 normalement retenus au cours des années précédentes. Le Programme

de formation d'officiers de la Garde côtière canadienne (PFOGCC) est un programme de quatre ans au terme duquel les diplômés se voient décerner un diplôme en mécanique navale ou en navigation. Ce programme prévoit une formation en mer. De chaque nouveau groupe d'inscrits au Collège, nous estimons que près de 77 % obtiendront leur diplôme. Il faut tenir compte de ce taux de réussite au moment d'établir le nombre d'admissions pour remplacer les SO qui seront admissibles à la retraite au cours des années à venir.

La GCC réalise diverses initiatives complémentaires pour favoriser l'apprentissage et le perfectionnement, et assurer la pérennité des connaissances en matière d'opérations à terre et en mer, ainsi qu'entre les administrations régionales et centrale pour les questions de gestion. La Flotte élabore l'initiative de perfectionnement professionnel du personnel navigant qui sera lancée en 2008-2009. Cette initiative portera sur nos diverses activités et offrira la possibilité de suivre un cheminement professionnel riche et varié au sein de la Garde côtière.

On incitera les officiers de navire (navigation et salle des machines) des niveaux inférieurs et intermédiaires à accepter des postes à terre pour une durée pouvant atteindre quatre mois 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 seront une condition préalable aux fins de promotion aux postes supérieurs de SO. Dans certaines situations également, les SO de tous les niveaux doivent remplir une affectation pour une durée déterminée ou une affectation intérimaire à terre. Le cas échéant,

les postes sont dotés conformément aux processus de sélection réguliers.

En vertu d'une approche progressive, les postes à terre seront offerts par roulement. On prévoit que, d'ici la fin de 2012, 60 à 70 stages de travail auront eu lieu. À la conclusion du projet pilote, on procédera à son évaluation et on envisagera de faire de l'initiative de perfectionnement professionnel du personnel navigant un programme permanent de la GCC.

Par le passé, on a offert le Programme de formation d'officiers pour membres d'équipage (PFOME) au Collège de la Garde côtière aux SC qui possèdent les certificats nécessaires. L'objectif est de créer des possibilités de compléter le recrutement d'officiers en faisant passer rapidement les SC à un poste de SO. La GCC étudie la possibilité de rétablir le programme PFOME.

Engagement	Responsable
<b>2008-2009</b>	
Lancer le projet pilote de perfectionnement professionnel du personnel navigant	DG, Flotte

### Agents des Services de communication et de trafic maritimes

Le programme à l'intention des stagiaires débutants des SCTM est un programme de perfectionnement s'adressant aux nouvelles recrues qui n'ont aucune expérience à titre d'agent des SCTM. Il compte trois phases de formation : la première phase se veut une introduction au milieu des SCTM. Le débutant passe deux semaines dans un centre désigné. La deuxième phase est un cours de 25 semaines au Collège de la Garde côtière qui comprend une

formation théorique, une formation pratique et des simulations. L'étudiant apprend les éléments de base nécessaires pour mener à bien la troisième phase. Lorsqu'il obtient son diplôme, l'étudiant est affecté à un centre des SCTM pour une formation en cours d'emploi, soit la troisième phase, d'une durée de trois à sept mois, selon le centre des SCTM.

Au cours d'une année type, on accepte 23 candidats au programme de formation. Le taux d'obtention de diplôme du programme de stagiaires débutants est d'environ 83 %, ce qui est très encourageant si l'on tient compte du fait que les agents des SCTM figurent parmi les groupes à risque. Il n'en reste pas moins qu'il faut prendre en considération ce taux de réussite au moment de déterminer le nombre d'inscriptions nécessaires pour remplacer les agents des SCTM.

Un processus national de recrutement au programme de stagiaires débutants des SCTM a commencé en janvier 2008. Son objectif consiste à établir pour les deux prochaines années un bassin national de candidats ayant été évalués de façon partielle. Pour faire partie du bassin national, un candidat doit réussir le test d'aptitude aux SCTM, le test de saisie au clavier et une entrevue de sélection. La Garde côtière est l'unique employeur et formateur d'agents des SCTM au Canada. Le recrutement est essentiel à la continuité de la prestation des services.

Un cours national de mise à jour des connaissances en matière de SCTM est en voie d'élaboration pour appuyer le perfectionnement professionnel de l'effectif des SCTM. Un cours pilote de perfectionnement est prévu parallèlement à l'élaboration d'une stratégie de mise en œuvre. Il faudra également établir un profil des compétences pour s'assurer que l'on recrute des officiers des SCTM qui répondent

aux impératifs de formation technique du programme pour le XXI<sup>e</sup> siècle. Un profil d'apprentissage des officiers des SCTM a été établi avec le concours d'un Groupe d'étude patronal-syndical des SCTM.

Engagement	Responsable
<b>2008-2009</b>	
Élaborer un cours de perfectionnement et une stratégie de mise en œuvre à l'intention des agents des SCTM existants	DG, SM DE, Collège

### Membres du groupe Électronique

Le groupe EL est stable depuis cinq ans, ce qui s'explique dans une large mesure par le Programme de perfectionnement des techniciens en électronique maritime (PELM). Il s'agit d'un programme de perfectionnement pour les nouveaux membres du groupe Électronique embauchés au-dessous du niveau EL 05. Le programme prévoit des lignes directrices sur l'acquisition d'expérience, de connaissances et de compétences par l'entremise d'affectations de formation et de situations de travail. Un EL intègre le programme dès son embauche et y reste jusqu'à ce qu'il atteigne le niveau de travail de la GCC, soit EL 05. Il doit avoir obtenu un diplôme d'un collège communautaire ou d'un institut de technologie agréé.

Le programme fera l'objet d'un examen en 2008-2009 pour assurer son succès continu et préserver le nombre d'employés de cette importante communauté.

### Ingénieurs

La GCC emploie des ingénieurs navals (ou mécaniciens de marine) certifiés par le fédéral et des ingénieurs ayant suivi leur formation à l'université, qui peuvent tous deux devenir

membres d'une association provinciale d'ingénieurs. Le recrutement et le maintien en poste de ces ingénieurs devraient présenter des difficultés croissantes et importantes. L'intensité de ces difficultés variera d'une région à l'autre.

En ce qui a trait à la capacité d'ingénieurs requis à terre pour répondre aux besoins d'entretien et de radoub de la GCC, on estime qu'à l'échelle nationale il faudrait ajouter de 32 à 49 autres postes d'ingénieur à l'effectif approuvé actuellement (15 à 23 ingénieurs navals certifiés et 17 à 26 ingénieurs diplômés de l'université).

#### *Ingénieurs diplômés d'une université*

Une étude a été commandée au début de 2007 pour répertorier les principaux défis et occasions liés aux besoins en ingénieurs de la GCC et au marché du travail actuel et futur dans ce domaine de spécialisation, ainsi que pour établir un cadre pour un Programme de perfectionnement des ingénieurs afin de relever ces défis et occasions. Entre autres défis recensés, l'étude a fait ressortir les départs à la retraite imminents, la nécessité croissante de charger les ingénieurs de la gestion de nouveaux grands projets, la baisse du nombre de diplômés en génie au Canada, et la concurrence accrue sur le marché du travail des ingénieurs, en particulier dans le domaine de l'architecture navale.

La GCC entreprendra l'élaboration d'un Programme de perfectionnement des ingénieurs au cours de l'exercice 2009-2010, lequel sera dispensé en 2010-2011 et axé sur les éléments suivants :

- augmenter le nombre d'ingénieurs qualifiés;
- recruter aujourd'hui de nouveaux employés afin de combler la pénurie actuelle et future d'ingénieurs;

- préparer les ingénieurs en vue des efforts accrus qui seront nécessaires au cours des 5 à 10 prochaines années;
- contribuer à la transmission de connaissances et de compétences techniques entre les anciens et les nouveaux employés.

Le Programme de perfectionnement des ingénieurs contribuera également à redorer le blason de la Garde côtière auprès des diplômés universitaires qui pourraient devenir des employés éventuels.

Engagement	Responsable
<b>2009-2010</b>	
Élaborer un Programme de perfectionnement professionnel des ingénieurs	DG, STI DG, GPE

#### *Officiers mécaniciens de marine et technologues/techniciens en génie*

Parmi ces groupes, on compte les SO (officiers mécaniciens de marine en mer) et les GT (officiers mécaniciens de marine à terre), tous deux certifiés par des ingénieurs de Transports Canada, ainsi que les EG (technologues/techniciens en génie, notamment les technologues et techniciens agréés en ingénierie), qui sont agréés par une des associations techniques canadiennes reconnues. D'importantes baisses ont été enregistrées au sein des groupes GT (environ 10 %) et EG (45 %) depuis cinq ans.

Ces réductions découlent de divers facteurs, notamment :

- la décision de la GCC de pourvoir un plus grand nombre de postes de GT et d'EG en sollicitant des personnes admissibles au statut de membre d'une association provinciale;

- une rémunération insuffisante, comparativement à d'autres ministères ou au secteur privé, pour attirer et retenir des officiers mécaniciens de marine à terre. En particulier, ceux qui souhaitent être mutés d'un poste en mer (SO) à un poste à terre (GT) doivent accepter une importante baisse de salaire s'ils décident de rester au sein de la GCC. D'autres postes à terre offrent une rémunération plus élevée pour un travail analogue;
- le défi croissant de recruter des candidats ayant des compétences techniques et qui sont à la fois représentatifs de la population diversifiée du Canada en plus de répondre aux exigences en matière de langues officielles.

Ces défis seront examinés pour renverser cette tendance à court et à long termes.

# STRATÉGIE 2

## Accroître la diversité de nos effectifs

22

### Situation actuelle

La Garde côtière est résolue à être une organisation plus représentative, et elle s'efforce constamment de créer un milieu de travail respectueux et accueillant

où travaillent des employés diversifiés et représentatifs de la population qu'elle dessert. Les initiatives d'équité en matière d'emploi aident la Garde côtière à répondre à ses besoins opérationnels et à embaucher les meilleurs talents qui soient.

« L'avantage concurrentiel de la Garde côtière tient à ses employés et à leur diversité. La diversité est un atout et une stratégie grâce à laquelle la Garde côtière continuera d'atteindre ses objectifs. »

— George Da Pont, commissaire et champion de l'équité en matière d'emploi de la Garde côtière canadienne

Grâce à ses efforts de recrutement et de maintien en poste, la composition de l'effectif de la GCC, bien qu'elle ne soit pas encore tout à fait représentative, s'est améliorée relativement à l'offre du marché du travail. Même si les tendances en matière de représentation sont positives, on

constate encore des lacunes considérables, et la clé de notre succès consistera à prendre des engagements au niveau de la gestion.

Pour parvenir à l'équité de représentation par rapport à l'offre du marché du travail au pays, la Garde côtière devra recruter 186 employés parmi les quatre groupes d'équité en matière d'emploi suivants : Autochtones, personnes handicapées, minorités visibles et femmes. Le manque de représentativité le plus flagrant concerne les femmes dans la catégorie des SC, puisque leur nombre se chiffre à -126. Il importe également de signaler qu'il est particulièrement difficile dans les petites collectivités de recruter et de maintenir en poste un effectif diversifié.

Le tableau I nous montre la représentation à la GCC des groupes désignés comparativement à l'offre du marché du travail.

*Tableau I – Représentation des groupes désignés – Équité en matière d'emploi*

#### Lacunes – Femmes

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

#### Lacunes – Personnes handicapées

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

#### Lacunes – Autochtones

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

#### Lacunes – Minorités visibles

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

En tant que partie intégrante du MPO, la GCC procède à l'examen des politiques, des systèmes et des pratiques d'emploi tous les trois ans pour répertorier les obstacles qui nuisent aux membres des groupes désignés, et proposer des solutions possibles. Les examens préalables ont révélé que la Garde côtière devait améliorer la responsabilisation de ses gestionnaires, analyser plus en profondeur les enjeux des catégories professionnelles pour réduire les lacunes et redoubler d'efforts afin de créer un milieu de travail diversifié et accueillant.

### Ce que nous entendons faire

Il faudra des efforts concertés pour accroître la diversité des effectifs de la Garde côtière. Pour tirer le meilleur parti des possibilités actuelles et futures du marché du travail, il est essentiel que la GCC adopte une méthode de recrutement plus proactive.

La GCC continuera d'épauler chaque gestionnaire afin d'améliorer le taux de participation au marché du travail des Autochtones, des personnes handicapées, des minorités visibles et des femmes. Les efforts de recrutement seront déployés conformément à ces valeurs de dotation dans la fonction publique que sont l'équité, l'accès et la transparence.

La Garde côtière prendra par ailleurs des engagements qualitatifs et quantitatifs dans le cadre du Plan d'action de la direction en matière d'équité en emploi du ministère des Pêches et Océans qui porteront sur les recommandations en matière de sensibilisation. En sa qualité de champion ministériel de l'équité en matière d'emploi, le Commissaire jouera un rôle clé dans la mobilisation de la haute direction pour assurer la mise en œuvre du plan d'action.

La GCC devra étudier la possibilité d'éliminer de son programme de formation des élèves-officiers l'exigence relative à la connaissance de la langue seconde, qui constitue la principale source de perfectionnement des SO. Cette exigence est perçue comme un obstacle important au recrutement de membres des minorités visibles. Étant donné que la GCC doit maintenir la capacité de servir le public dans les deux langues officielles, toute modification à l'exigence en matière de langue seconde aux fins du recrutement devra être assortie d'une formation linguistique accrue pour assurer que nous continuons de répondre à nos exigences linguistiques.

Nos efforts pour mettre en œuvre tous les engagements au titre du Plan d'action de la direction en matière d'EE, seront permanents. Le MPO dispensera aux employés de la GCC de la formation sur la diversité, l'équité en matière d'emploi et les langues officielles (sur une période de deux ans).

Engagement	Responsable
<b>2008-2009</b>	
Lancer un réseau de femmes représentant les officiers de navires et les membres d'équipage de navires et offrant un programme de mentorat	DG, Flotte
<b>2009-2010</b>	
Étendre à ses bureaux (p. ex. Vancouver, Winnipeg et St John's) la participation de la GCC au programme « Partenaires du programme d'intégration au milieu de travail »	CAs
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

24

### Situation actuelle

La Garde côtière atteint ses objectifs grâce aux efforts de chacun de ses employés. En investissant dans ses ressources humaines, la

Garde côtière maintient des effectifs qualifiés et professionnels qui exécutent ses programmes et fournissent ses services selon ses normes.

Pour atténuer les risques afférents aux départs imminents à la retraite et à la concurrence accrue

sur le marché du travail, la GCC se concentrera sur des initiatives de formation, d'apprentissage et de perfectionnement professionnel pour maintenir en fonction un effectif qualifié, compétent, averti et professionnel.

La GCC réalise déjà des investissements considérables dans la formation, comme celle qui est nécessaire pour l'agrément, la formation technique dont le personnel de la Flotte a besoin pour remplir ses fonctions, et les cours obligatoires de la fonction publique et le développement des compétences, afin que ses employés possèdent les compétences nécessaires pour remplir le mandat de l'organisme. En étroite coopération avec les employés, la GCC investit aussi dans l'apprentissage et le perfectionnement professionnel pour aider ses employés à atteindre leur potentiel et leurs objectifs professionnels.

À l'avenir, la GCC aura de plus en plus besoin de certains ensembles de compétences — les employés motivés qui s'efforcent de les acquérir seront en bonne posture et, dans le contexte des politiques des ressources humaines, seront appuyés par l'organisme.

**Les employés doivent assumer la responsabilité** de leur perfectionnement professionnel et avoir à cœur l'amélioration constante de nos services.

Il appartient **conjointement aux employés et aux gestionnaires** d'évaluer les compétences actuelles et de déterminer le besoin d'un perfectionnement ultérieur pour assurer l'état de préparation opérationnelle.

Le Collège de la Garde côtière canadienne assure la formation et le perfectionnement du personnel de la GCC depuis 1965. Cet établissement bilingue dispense le Programme de formation des élèves-officiers de la Garde côtière, qui est la principale source de recrutement des officiers de navire, ainsi que des programmes professionnels dans le domaine des SCTM, sans oublier des programmes de formation hautement spécialisés en matière de recherche et sauvetage, d'intervention environnementale, d'entretien et d'équipement maritimes. La GCC considère son collège comme un atout important et tient à en faire le meilleur établissement de formation possible.

L'une des priorités opérationnelles de la Garde côtière consiste à actualiser les certificats du personnel navigant en fonction des exigences réglementaires du Code international de gestion de la sécurité. En raison de ses horaires de travail, il n'est pas facile d'organiser la formation du personnel navigant. Celle-ci est coûteuse de surcroît, en raison de la nécessité d'acquérir de l'expérience pratique et de se doter d'équipements spécialisés comme des simulateurs. Nous continuerons d'améliorer notre approche de prestation de cette formation pour en maximiser l'efficacité et contrôler les frais de l'organisme.

Les conditions d'agrément du personnel navigant reposent sur :

- le *Règlement sur l'armement en équipage des navires, en application de la Loi sur la marine marchande du Canada*;
- l'Ordonnance de la flotte de la Garde côtière canadienne n° 530.00;
- les normes de formation des officiers et des équipages de navire de la Garde côtière canadienne (MPO/5730).

La GCC offre par ailleurs des programmes de perfectionnement professionnel officiels au personnel des SCTM et aux technologues

en systèmes électroniques. Le programme de formation des débutants SCTM comporte une formation théorique au Collège de la GCC et une formation en cours d'emploi dans divers centres du pays. PELM offre des possibilités de formation en cours d'emploi et de perfectionnement afin d'aider les participants à acquérir des compétences techniques.

Le Plan de renouveau de la fonction publique du Conseil privé stipule qu'au moins 90 % des employés doivent avoir un plan d'apprentissage individuel. Les plans d'apprentissage donnent aux employés l'occasion d'établir et de définir leurs objectifs professionnels, ainsi que de discuter de leur plan avec leur supérieur pour obtenir un apport précieux et prendre conscience des débouchés que la GCC offre comme employeur. En janvier 2008, la GCC a déclaré un taux de 70 % pour l'exécution des plans d'apprentissage des employés. La Garde côtière souhaite atteindre un taux de 90 % en 2008-2009 et maintenir ce taux par la suite.

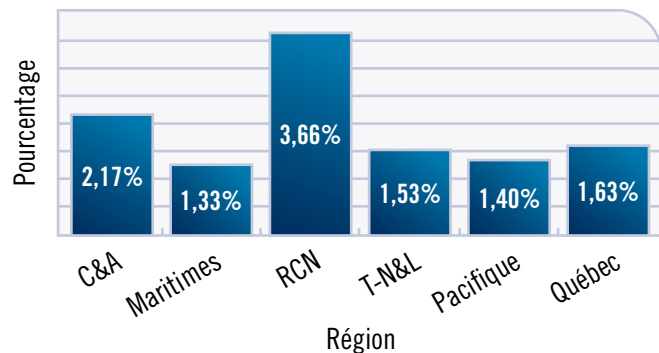
En 2007-2008, quelque 4 millions de dollars — soit en moyenne 843 \$ par employé — ont été consacrés aux dépenses de formation et de perfectionnement (ce qui ne comprend pas les 12,1 millions de dollars affectés en 2007-2008 aux coûts opérationnels du Collège de la Garde côtière canadienne). Les 4 millions de dollars ont été affectés à des cours de formation, des séminaires, des conférences, aux frais de déplacement liés à la formation, aux droits de scolarité, à l'achat de livres et à l'adhésion à des associations professionnelles. Certaines régions organisent des semaines annuelles de formation qui, en plus d'assurer une prestation efficace de la formation, favorisent la constitution de réseaux et fournissent un contexte propice à la mise sur pied d'ateliers sur des sujets d'intérêt commun.

*Tableau J – Investissements dans la formation des employés, par région (en milliers de dollars)*

Région	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Terre-Neuve-et-Labrador	649,2	822,8	722,9	645,3
Maritimes	952,4	783,0	712,3	688,3
Québec	890,1	732,6	766,4	535,2
Centre et Arctique	483,3	550,4	659,2	457,4
Pacifique	741,2	799,0	783,9	600,0
RCN	391,2	635,7	573,4	522,8
Collège	485,9	506,0	471,1	390,0
<b>Total partiel</b>	<b>4 593,3</b>	<b>4 829,5</b>	<b>4 689,2</b>	<b>3 839,0</b>
Collège (établissement de formation)	10 557,3	12 222,6	1 2024,3	12 105,4
<b>Total</b>	<b>15 150,6</b>	<b>17 052,1</b>	<b>1 6713,5</b>	<b>15 944,4</b>

*Nota : Les pratiques actuelles de codage financier présentent des limites quant à la saisie des coûts liés à la formation (c. à d. heures supplémentaires, remplissage, etc.). Puisque les dépenses de 2007-2008 sont incomplètes (étant donné que les chiffres relatifs à l'exercice ne sont pas définitifs), les chiffres correspondent aux dépenses au 3 janvier 2008 et à une estimation des chiffres relatifs au reste de l'exercice. Les chiffres relatifs à la semaine de formation sont compris.*

*Graphique I – Formation en pourcentage du salaire*



## Ce que nous entendons faire

En 2007-2008, la Garde côtière a rédigé un cadre national d'apprentissage et de perfectionnement. La prochaine étape consistera à consulter les employés

et les agents de négociation relativement au cadre, à la vision et au plan d'action proposé. À l'heure actuelle, la formation est dispensée dans tout l'organisme et les programmes nationaux de formation

La Garde côtière est résolue à assurer l'amélioration permanente, l'épanouissement et le perfectionnement de ses employés et juge que cela est essentiel à l'accomplissement de son mandat en fonction de sa culture de sécurité et de service.

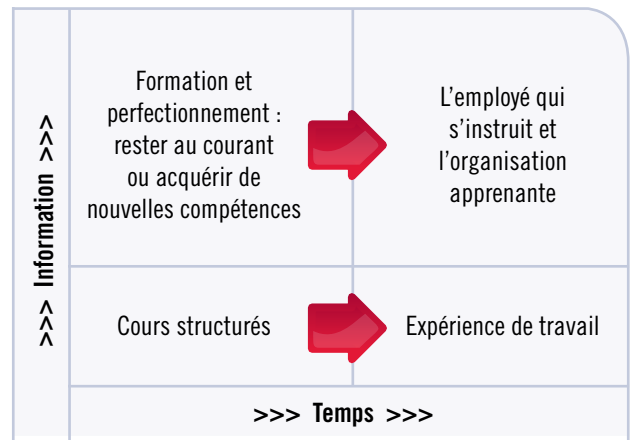
de base sont fournis par le Collège de la GCC.

Le cadre garantira l'uniformité des normes de formation, maximisera l'utilisation des ressources nationales communes de formation et favorisera les pratiques exemplaires dans tout le pays. Le cadre national aidera la GCC à devenir une organisation apprenante en plus de clarifier le rôle du Collège relativement à la prestation de la formation spécialisée et continue.

Engagement	Responsable
<b>2008-2009</b>	
Consulter les gestionnaires, employés et agents de négociation relativement au projet de cadre d'apprentissage et de perfectionnement, à la vision et au plan d'action proposé	CA, Pacifique

Le graphique qui suit nous montre la façon dont un agencement d'études et de formation auquel on ajoute l'expérience professionnelle donnent lieu à une organisation d'apprentissage continu. Une organisation apprenante ne peut être créée par la scolarité à elle seule, pas plus que par l'expérience professionnelle indépendamment de l'acquisition de nouvelles compétences; les deux éléments doivent se compléter.

## Graphique J – Organisation d'apprentissage continu



Étant donné que chaque emploi et chaque personne sont différents et qu'un cadre de formation globale ne peut s'appliquer à chaque situation, la GCC souscrit aux principes suivants :

- 1) perfectionner nos employés pour améliorer nos services;
- 2) nos dirigeants sont des formateurs – nos formateurs sont des dirigeants;
- 3) la formation fait partie intégrante de nos activités quotidiennes;
- 4) la formation est axée sur les priorités;
- 5) l'organisme favorise et échange des pratiques exemplaires;
- 6) la formation est appuyée par des normes claires, visibles et mesurables.

Au cours des prochaines années, le Collège s'assurera que son programme didactique répond aux besoins actuels et futurs de la GCC et qu'il est en mesure de s'adapter à l'évolution des besoins opérationnels. Ses buts et responsabilités seront revus et corrigés pour cadrer avec les intérêts nationaux.

Engagement	Responsable
<b>2008-2009</b>	
Élaborer le plan de transformation du Collège de la GCC	DE, Collège

En 2007, la Garde côtière a lancé un programme pilote national de perfectionnement en leadership. Ce dernier offre l'occasion aux participants possédant le potentiel voulu pour occuper des postes du niveau de surintendant d'ici dix ans d'aiguiser leurs compétences en leadership. Ce programme sera offert dans les cinq régions entre février 2008 et février 2010. S'il se révèle concluant, on songera alors à l'offrir au Collège de la GCC et à l'Administration centrale pour répondre aux besoins identifiés dans le plan des RH.

Engagement	Responsable
<b>2008-2009</b>	
Évaluer le Programme pilote de perfectionnement en leadership de la Garde côtière canadienne et déterminer les prochaines étapes	CA, T.-N.

L'acquisition continue du savoir par tous les employés est essentielle à leur épanouissement et à leur capacité, à l'efficacité de l'organisme et à une saine gestion des personnes. La GCC s'efforcera encore de veiller à ce que tous les employés élaborent des plans d'apprentissage individuels avec l'avis de leur supérieur.

Engagement	Responsable
<b>2008-2009</b>	
S'assurer que les employés de la GCC ont tous un plan d'apprentissage individuel	DGs et CAs

# STRATÉGIE 4

## Améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines

28

### Situation actuelle

La Garde côtière a pris deux mesures importantes pour améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines : l'élaboration d'une organisation régionale normalisée et l'instauration d'un régime d'examen du rendement.

Le rendement d'un employé se reflète dans le rendement de l'organisme. Si vous leur exprimez des attentes claires, les employés seront plus motivés. Les objectifs seront plus faciles à mesurer, le moral sera meilleur et l'environnement de travail sera plus agréable.

— *Guide sur l'examen du rendement de la GCC*

L'organisation régionale normalisée fait suite au Rapport du vérificateur général de 2007, à l'Examen des services votés de 2006 et au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF). Elle est au cœur des efforts que nous déployons

pour que la GCC, en tant qu'organisme de service spécial, se livre à ses activités de manière uniforme dans tout le pays. L'objectif n'est pas de tout normaliser au niveau opérationnel pour le plaisir de normaliser, mais plutôt de créer un établissement authentiquement national dont les milieux de travail présentent une grande uniformité. Il est important de noter qu'il ne s'agit pas d'un exercice de rationalisation.

L'implantation de cette organisation régionale normalisée simplifiera les rapports hiérarchiques et autorisera une gestion plus efficace des ressources humaines, financières et opérationnelles. L'incidence devrait être facile à gérer, étant donné que la majeure partie de l'organisation ne subira aucun changement. Les changements démographiques et l'embauche importante d'employés à laquelle on devra procéder au cours des prochaines années faciliteront la mise en œuvre des correctifs requis par la GCC pour uniformiser la structure, la classification et les fonctions.

Comme l'indiquent les résultats du SAFF, la classification est une question que les employés jugent prioritaire. La Garde côtière élabore des modèles nationaux de descriptions de travail pour uniformiser les compétences essentielles et réduire le nombre de descriptions de travail utilisées. Il s'agit là d'une approche nouvelle pour elle : les descriptions sont généralement plus courtes et résument les exigences de travail au lieu de comporter des listes interminables de tâches à accomplir.

En 2007-2008, la GCC a élaboré un nouveau régime d'examen du rendement. Il fait suite aux résultats du SAFF 2005, qui ont révélé la nécessité de revitaliser la planification du rendement et de s'assurer que les employés font tous l'objet d'un examen annuel du rendement. La GCC a créé ce régime suivant l'avis d'une équipe consultative qui comprenait des représentants de toutes les régions et des syndicats.

### Ce que nous entendons faire

Le modèle d'organisation sera annoncé en 2008 après les séances d'information à l'intention des agents de négociation. On s'attend à ce que la transition soit terminée au cours des prochaines années, ce qui permettra d'améliorer l'efficacité, l'uniformité et l'interopérabilité, et de tirer parti des pratiques exemplaires pour rehausser le niveau global de prestation des services aux Canadiens. En outre, la Garde côtière se dotera d'une méthode afin d'assurer l'uniformité nationale des futurs changements organisationnels.

Engagement	Responsable
<b>2008-2009</b>	
Amorcer la migration vers des organisations normalisées	DGs et CAs
<b>2009-2010</b>	
Poursuivre la migration vers des organisations normalisées	DGs et CAs

La GCC élaborera des modèles nationaux de descriptions de travail pour tous les postes, tâche qu'elle devrait terminer en 2010. Elle continuera de solliciter la contribution des agents de négociation et de collaborer avec ses partenaires de l'extérieur pour que ces modèles demeurent à jour et satisfassent aux exigences réglementaires. En outre, la GCC établira des priorités nationales pour orienter l'élaboration des modèles nationaux de descriptions de travail pour le reste des postes à terre et pour amorcer leur élaboration. Elle compte actuellement 134 descriptions de travail qui s'appliquent à 2 216 postes de l'organisme, dont les 467 postes de RO et 48 des 50 postes de SO.

Engagement	Responsable
<b>2008-2009</b>	
Terminer l'élaboration des modèles nationaux de descriptions de travail pour les postes techniques et les postes de personnel navigant	DG, Flotte DG, STI

Le régime national d'examen du rendement sera mis en place en 2008 pour encourager les examens annuels de rendement des employés et les plans d'apprentissage personnels. Des séances d'information aideront les gestionnaires et les employés à redécouvrir la valeur des examens du rendement en facilitant l'analyse de la formation prescrite, de la formation de perfectionnement ou des deux, ainsi que l'élaboration de plans d'apprentissage.

On conseille vivement aux gestionnaires et aux employés de tirer tout le parti possible des plans d'apprentissage individuels et de leurs discussions sur le rendement en établissant des liens entre les tâches quotidiennes et les activités clés qui sont définies dans les descriptions de travail.

Engagement	Responsable
<b>2008-2009</b>	
Mettre en œuvre le régime d'examen du rendement de la GCC	DGs et CAs

## L'AVENIR

La Garde côtière est une institution nationale qui contribue à assurer la sécurité, la protection et l'accessibilité des voies navigables canadiennes pour tous les usagers. Elle met en œuvre des programmes et fournit des services indispensables à la sécurité des Canadiens. L'atout principal de l'organisme continue d'être son effectif professionnel et dévoué qui se soucie de son travail et qui œuvre en fonction de sa devise, soit *Sécurité d'abord, service constant*.

Le *Plan stratégique des ressources humaines 2008-2011 de la Garde côtière canadienne* couvre une période de profonde métamorphose tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Garde côtière. Notre potentiel d'adaptation, à l'échelle individuelle et collective, sera la clé de voûte de notre succès. Pour relever les défis énoncés dans le présent plan stratégique, il faudra pouvoir compter sur un puissant leadership et sur l'engagement sans relâche de tous pour faire de la gestion des ressources humaines une véritable priorité.

# ANNEXE A – DURÉE DE L'EMPLOI, PAR RÉGION (2004-2007)

30

## *Pacifique*

ANNÉE	IND.	DET.	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

## *Maritimes*

ANNÉE	IND.	DET.	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

## *Centre et Arctique*

ANNÉE	IND.	DET.	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

## *Terre-Neuve-et-Labrador*

ANNÉE	IND.	DET.	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

## *Québec*

ANNÉE	IND.	DET.	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

## *Collège de la Garde côtière*

ANNÉE	IND.	DET.	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

## *Région de la capitale nationale*

ANNÉE	IND.	DET.	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

# ANNEXE B – RÉCAPITULATION DES STRATÉGIES ET DES ENGAGEMENTS DE LA GARDE CÔTIÈRE

Engagement	Responsable
<b>Stratégie 1 – Attirer et maintenir des effectifs qualifiés</b>	
<b>2008-2009</b>	
Lancer le projet pilote de perfectionnement professionnel du personnel navigant	DG, Flotte
<b>2009-2010</b>	
Élaborer un cours de perfectionnement et une stratégie de mise en œuvre pour les agents des SCTM existants	DG, SM; DE, Collège
Élaborer un Programme de perfectionnement professionnel des ingénieurs	DG, STI; DG, GPE

Engagement	Responsable
<b>Stratégie 2 – Accroître la diversité de nos effectifs</b>	
<b>2008-2009</b>	
Lancer un réseau de femmes représentant les officiers de navires et les membres d'équipage de navires et offrant un programme de mentorat	DG, Flotte
<b>2009-2010</b>	
Étendre à ses bureaux (p. ex. Vancouver, Winnipeg et St John's) la participation de la GCC au programme « Partenaires du programme d'intégration au milieu de travail »	CAs
Définir les exigences professionnelles justifiées en vue d'une vision pour les postes de navigants	DG, Flotte

Engagement	Responsable
<b>Stratégie 3 – Se concentrer sur la formation, l'apprentissage et le perfectionnement professionnel</b>	
<b>2008-2009</b>	
Consulter les gestionnaires, employés et agents de négociation relativement au projet de cadre d'apprentissage et de perfectionnement, à la vision et au plan d'action proposé	CA, Pacifique
Élaborer le plan de transformation du Collège de la GCC	DE, Collège
S'assurer que les employés de la GCC ont tous un plan d'apprentissage individuel	DGs et CAs
<b>2009-2010</b>	
Évaluer le Programme pilote de perfectionnement en leadership de la Garde côtière canadienne et déterminer les prochaines étapes	CA, T.-N.

Engagement	Responsable
<b>Stratégie 4 – Améliorer l'uniformité nationale de la gestion des ressources humaines</b>	
<b>2008-2009</b>	
Amorcer la migration vers des structures organisationnelles régionales normalisées	DGs et CAs
Terminer l'élaboration des modèles nationaux de descriptions de travail pour les postes techniques et les postes de personnel navigant	DG, Flotte DG, STI
Mettre en œuvre le régime d'examen du rendement de la GCC	DGs et CAs
<b>2009-2010</b>	
Poursuivre la migration vers des structures organisationnelles régionales normalisées	DGs et CAs

# ANNEXE C – STRUCTURE DE GESTION DE LA GCC

Organigramme de la GCC représentant la structure de gestion

32

