RENOUVEAU
À PATRIMOINE CANADIEN

RAPPORT AU GREFFIER – 2016

VOYEZ GRAND
JOUEZ
OSEZ
INSPIREZ

Patrimoine canadien
Canadian Heritage

Canada

Cette publication est disponible en format HTML à l'adresse internet suivante :
http://www.canada.ca/fr/patrimoine-canadien.html

©Sa Majesté la Reine du chef du Canada, (2016).
Catalogue No. CH1-35F-PDF
ISSN 2371-624X

UN MILIEU DE TRAVAIL RESPECTUEUX OÙ LA SANTÉ MENTALE CONSTITUE UNE PRIORITÉ

L'exercice 2015-2016 a amené de nombreux changements et de nouvelles initiatives. En effet, on demande aux employés de changer leur conception du travail et la manière d'accomplir celui-ci afin de répondre aux nouvelles attentes de la population canadienne. Nous sommes fiers de répondre à ces attentes, mais le rythme de la modernisation et du renouvellement crée des défis de taille étant donné qu'une très grande partie de notre travail quotidien est en évolution – de la modernisation des subventions et contributions à la délégation des décisions en matière de financement, en passant par l'initiative de transformation du courrier électronique et Phénix – dans un contexte de réduction substantielle de nos ressources.

L'arrivée d'un nouveau gouvernement en octobre 2015 a aussi contribué au rythme et à l'ampleur du changement et entraîné une période de transition stimulante, mais exigeante. Patrimoine canadien a certes eu sa part de priorités à réaliser, allant de Rio 2016 aux consultations pancanadiennes sur les langues officielles et sur le contenu canadien de l'univers numérique, en passant par les préparatifs aux célébrations du 150e anniversaire de la Confédération, pour ne nommer que celles-là.

La combinaison des dossiers prioritaires et de la transformation à l'échelle de l'organisation est stimulante pour beaucoup, mais elle crée aussi une énorme pression. En cette époque où les problèmes de santé mentale sont à la hausse dans la société, comment nous assurer que nous organisons le milieu de travail de manière à prévenir toute atteinte sur le plan psychologique, à promouvoir le bien-être et à régler les problèmes qui surgissent?

Patrimoine canadien dispose d'un **modèle d'ombudsman** qui est bien ancré dans sa culture organisationnelle. C'est un espace sûr et de confiance qui sert de guichet unique pour résoudre une grande variété d'enjeux. L'ombudsman offre aux gestionnaires et aux employés un environnement sûr et confidentiel pour que se tiennent des conversations informelles avec une personne impartiale et indépendante. Le Bureau des valeurs et de l'éthique (BVE), qui relève de l'ombudsman, fournit aussi des services liés à la bonne gestion de l'organisation comme les activités liées au mieux-être, à la gestion proactive de l'incapacité et à l'application du Code de valeurs et d'éthique.

Témoignage d'un employé au sujet de l'appui en matière de santé mentale et de bien-être

Jouer la vidéo

Points saillants de la campagne

ACTIVITÉS DE L'ANNÉE 1 (2015-16)

- Lancement de la campagne sur la santé mentale **«Je ne me reconnais pas»**
- Tenue de kiosques durant les évènements clés (Semaine nationale de la santé mentale, Semaine nationale de la fonction publique)
- Champions régionaux
- Réseau d'ambassadeurs
- Ateliers offerts par des experts (Prévention du suicide, Mythes et réalités sur la santé mentale atelier d'une journée sur la santé mentale)
- Dîners-causeries
- Trucs et astuces hebdomadaires
- Activité des boutons d'humeur

ACTIVITÉS DE L'ANNÉE 2 (2016-17)

- Similaire à l'année 1
- Panelist de Ex – Apprentissage par les pairs
- Programme d'aide aux employés – session d'information
- Formation en Premier soins en santé mentale pour les champions régionaux et ambassadeurs (projet pilote)
- Augmentation du rôle de coordination des champions régionaux
- Activité des cartes de mise en situation

Nous avons également créé l'espace permettant aux employés de se sentir à l'aise pour parler des problèmes de santé mentale en milieu de travail comme la campagne Je ne me reconnais pas. Cette campagne vise à réduire la stigmatisation entourant la santé mentale et à assurer que les personnes aux prises avec des problèmes de santé mentale soient traitées avec le respect et la compassion qu'elles méritent.

Nous constatons les effets positifs des mesures prises puisque les employés de Patrimoine canadien discutent de santé mentale et de bien-être en milieu de travail comme jamais auparavant. En effet, 78 % des répondants au sondage que nous avons effectué après la première année ont dit que Patrimoine canadien prête attention aux problèmes de santé mentale. Il s'agit d'une hausse de 27 % depuis 2015.

Quelques mots de l'Ombudsman

Jouer la vidéo

En plus de créer un espace pour parler des problèmes de santé mentale, nous avons aussi **mis en place des mécanismes afin de recueillir des données** pour étayer la prise de décision à tous les niveaux de gestion. Par exemple, le BVE prépare un rapport annuel dans lequel il rassemble les préoccupations de ses usagers, offrant ainsi une vue d'ensemble de la santé organisationnelle, y compris l'identification des principaux facteurs qui touchent les employés et le milieu de travail.

Le BVE produit également un tableau de bord de la santé organisationnelle que l'ombudsman présente au Comité exécutif chaque mois afin de susciter la discussion sur les tendances ou les préoccupations en milieu de travail qui se dégagent des données.

De plus, nous avons eu l'occasion de recueillir les commentaires des employés sur la situation dans le milieu de travail. En mai 2016, nous avons organisé une **assemblée générale de discussion ouverte à l'échelle du Ministère** afin d'avoir une franche discussion avec les employés sur les défis et les possibilités auxquels le Ministère fait face. La plus grande partie de la rencontre a été consacrée aux questions des employés. Ces derniers ont pu faire part de leurs idées et poser des questions en personne. Pour les employés qui ne pouvaient pas ou ne voulaient pas poser leurs questions verbalement, un système de messagerie texte a été mis en place; leurs questions se plaçaient en attente et étaient affichées une à une afin que la direction y réponde.

Témoignage d'une employée au sujet de la rencontre de tout le personnel

Jouer la vidéo

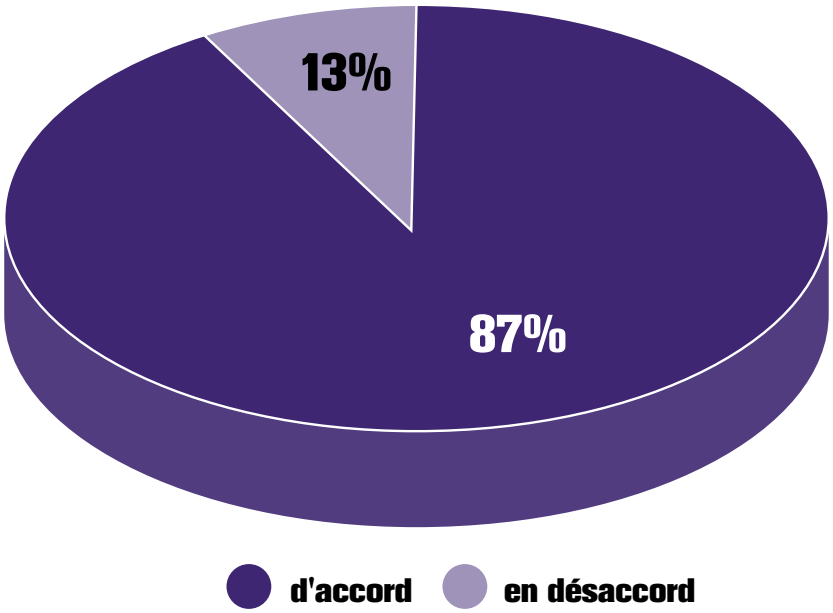
120 questions des employés

Comme nous ne pouvions accepter qu'un nombre limité de questions durant la réunion, nous nous sommes engagés à répondre à toutes les questions au cours des semaines à suivre. Une page GCconnex a été créée afin de **poursuivre ce dialogue en ligne**. Plus de 120 questions des employés ont été soumises et analysées pour déterminer ce qu'elles révélaient sur la santé organisationnelle. Les questions ont été réparties entre les cadres supérieurs à qui on a demandé d'y répondre le plus candidement possible. Toutes les questions et réponses ont été affichées sur GCconnex afin qu'elles puissent être partagées avec l'ensemble du Ministère.

Après la réunion, nous avons dressé un plan d'action intitulé « **PCH en action** » afin de répondre aux préoccupations des employés et, actuellement, nous nous concentrons sur cinq domaines d'action qui ont été cernés.

L'une des plus grandes constatations issues de la réunion générale est l'importance d'y donner suite avec des **communications transparentes et cohérentes**. Pour assurer des communications efficaces et diffusées en temps opportun, nous avons créé une section permanente sur la page du site intranet de Patrimoine canadien où l'on retrouve les domaines prioritaires et où les employés peuvent **suivre l'évolution de la situation**.

JE RECOMMANDERAIS MON MINISTÈRE COMME UN EXCELLENT MILIEU DE TRAVAIL



À VOUS LA PAROLE

Dans le cadre des discussions, les employés ont demandé plus de possibilités réelles de rétroaction ascendante sur le travail des cadres dans la conduite du Ministère.

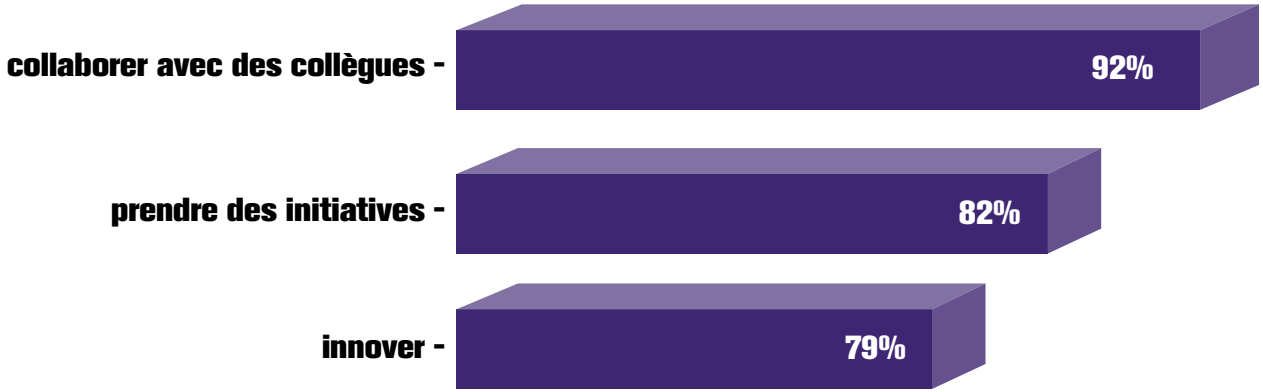
À cette fin, nous avons créé un nouvel outil de sondage appelé « À vous la parole! », pour que les employés puissent faire part de leurs commentaires sur la santé de l'organisation et le rendement des gestionnaires, à tous les niveaux. Le sondage se compose d'une dizaine de questions, et cinq minutes suffisent pour y répondre.

Cet outil est novateur en ce sens qu'il nous permettra au fil du temps de déterminer où nous devrons concentrer nos efforts, en posant des questions très pointues, portant par exemple sur les sous-ministres et leur conduite du Ministère. Il nous permet aussi de prendre le pouls de l'organisation et d'obtenir une rétroaction beaucoup plus rapide puisqu'il est distribué tous les quatre mois.

Afin d'assurer que les enjeux de chacun soient entendus, les employés ont aussi la possibilité de suggérer des questions pour les éditions à venir du sondage. Les résultats sont compilés et diffusés au niveau des directions générales et des secteurs afin que les employés voient comment vont les choses et nous aident à les améliorer.

Tout en prenant des actions pour répondre aux préoccupations soulevées, cet outil nous permettra de continuer à mesurer nos progrès dans le temps et de savoir si les actions prises ont l'effet désiré.

DANS MON TRAVAIL, ON M'ENCOURAGE À...



RECRUTEMENT D'UNE MAIN-D'ŒUVRE NOUVELLE ET DIVERSIFIÉE

Au cours des dernières années, PCH a vu sa main-d'œuvre passer de plus de 2300 ETP à approximativement 1750 ETP. Nous avons réajusté nos dépenses et répondu aux initiatives de réduction gouvernementales, ce qui inclut le gel récent de notre budget de fonctionnement. Notre priorité actuelle est la modernisation de notre secteur d'activité lié à la gestion de nos subventions et contributions. Ceci comprend des changements à nos processus opérationnels et aux systèmes, de même que l'identification des compétences et des habiletés nécessaires à la main-d'œuvre de l'avenir. Bien que nous ne soyons pas dans un mode de recrutement agressif, pour les raisons énumérées ci-dessus, nous nous préparons pour un recrutement accru dans le futur. Entre temps, nous maximisons notre marge limitée de recrutement en créant des partenariats avec les établissements postsecondaires et en offrant des stages.

Au cours de la dernière année, Patrimoine canadien a contribué à l'effort du gouvernement visant à augmenter la représentation, le recrutement et la rétention des jeunes Autochtones. Avec onze autres ministères, PCH a offert des occasions d'emploi aux étudiants Autochtones par le biais du Programme Opportunité d'emploi d'été pour jeunes Autochtones (OEEJA.)

PCH cherche à améliorer la diversité géographique pour l'embauche des étudiants, ce qui représente un défi permanent. Cette année, les efforts que nous avons faits à cet égard n'ont pas donné les résultats escomptés. À l'avenir, nous renforcerons le message et encouragerons davantage les gestionnaires à recruter des étudiants provenant d'une plus grande variété d'établissements d'enseignement postsecondaire d'un bout à l'autre du Canada.

Nous sommes également déterminés à créer et à maintenir un milieu de travail inclusif et diversifié. Tous les groupes désignés par l'équité en emploi sont bien représentés au sein de PCH, à l'exception des minorités visibles. Cet écart à combler sera l'une de nos priorités pour l'avenir.

Notre bilinguisme constitue également une part essentielle de notre diversité. À PCH, nous avons créé un espace où les employés se sentent à l'aise de s'exprimer soit en français soit en anglais. Les résultats du dernier Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux montrent que 96 % de nos employés se sentent libres d'utiliser la langue officielle de leur choix quand ils communiquent avec leur superviseur immédiat, et que 93 % se sentent libres d'utiliser la langue officielle de leur choix au cours des réunions dans leur unité de travail. Il s'agit de très bons résultats, mais nous croyons qu'il est toujours possible de les améliorer.

Promouvoir les langues officielles est une priorité à PCH. Cette année nous avons introduit un Guide pour l'élaboration des clauses de langues officielles dans les accords de paiement de transfert à Patrimoine canadien, une refonte en profondeur de l'outil intitulé *La mise en œuvre de la politique et la directive sur les paiements de transfert à PCH : guide pour déterminer les exigences en matière de langues officielle*s. L'objectif de ce guide est de fournir des conseils et des outils aux responsables de programmes de façon à les aider lorsque vient le moment de déterminer les clauses appropriées pour ce qui est des langues officielles qui doivent être incluses dans les ententes de transfert de paiement, et d'en assurer la mise en œuvre et le suivi approprié.

Le guide a été partagé avec les Champions des langues officielles au sein d'autres ministères de même qu'avec le Centre d'excellence des langues officielles du Conseil du trésor. Le groupe de travail a partagé le guide de PCH avec tous ses membres et l'utilise comme une pratique exemplaire.

De plus, au cours de l'automne, Patrick Borbey (notre sous-ministre délégué) et Matthew Mendelsohn (du BCP) – avec le soutien d'un groupe de travail appuyé par le SCT et notre Direction générale des langues officielles – se sont penchés sur des façons d'améliorer et d'accroître l'utilisation des langues officielles du Canada au sein de la fonction publique en procurant aux employés le leadership, les expériences, les occasions et les outils requis pour adopter pleinement et maximiser leurs deux langues officielles.

Vidéo réalisée par des employés de PCH dans le but d'expliquer la Partie VII de la *Loi sur les langues officielles*

Jouer la vidéo

ACCUEILLIR ET INTÉGRER LES NOUVEAUX EMPLOYÉS

Une stratégie ministérielle d'accueil a été élaborée pour intégrer les nouveaux employés et les aider à contribuer dès le début en leur fournissant les outils, les ressources et les connaissances dont ils ont besoin pour assurer leur réussite à cette étape importante.

Nous avons également élaboré des guides d'orientation sur mesure à l'intention des employés, des gestionnaires et des cadres supérieurs, et avons publié ces guides en ligne. Nous avons aussi remanié notre programme d'orientation à l'intention des nouveaux employés; celui-ci sera maintenant offert en ligne et il permettra aux employés de suivre la formation requise à leur propre rythme, au moment qui leur convient le mieux.

De plus, nous faisons l'essai d'une entrevue d'entrée avec notre nombre limité d'embauches afin de voir comment fonctionne notre processus d'accueil, de façon à se préparer pour les embauches à venir.

UTILISER NOS TALENTS DE MANIÈRE OPTIMALE

Micromissions :

À PCH, nous encourageons les micromissions pour la flexibilité qu'elles apportent aux rigides structures organisationnelles. Elles permettent aussi aux employés d'élargir leur réseau et d'améliorer leur perfectionnement professionnel, tout en mettant à profit leur expertise dans des champs qui diffèrent des fonctions qu'ils exercent au quotidien. Ces affectations informelles sont judicieuses, puisqu'elles ne nécessitent aucune paperasse ou transfert de fonds et qu'elles permettent aux employés de rester dans leur unité de travail, tout en contribuant à un projet au sein d'une autre unité de travail ou même d'un autre ministère.

25 employés de PCH en micromission ont participé à la réalisation de la vidéo publicitaire du 150e

Jouer la vidéo

Avant le lancement, par le Secrétariat du Conseil du Trésor, du projet pilote sur les micromissions interministérielles, PCH était déjà bien avancé dans la mise en œuvre de Grapevine, une plateforme de GCPedia qui comprenait des microaffectations. En tant que ministère participant au projet pilote sur les micromissions, PCH s'était engagé à offrir quatre micromissions. À la fin du projet pilote, PCH avait offert 47 possibilités de micromissions (35% du total des offres).

PCH a aussi permis à d'autres ministères de participer. Le 4 septembre 2016, nous avons organisé une foire des micromissions qui a attiré environ 60 participants de divers ministères. Cette foire a été l'occasion de rassembler des gestionnaires qui cherchaient des ressources pour mener à bien un projet de durée limitée et des employés qui cherchaient des occasions d'apprentissage et qui souhaitaient élargir leur réseau. Un total de 32 micromissions a été offert aux participants dans le cadre de cette foire.

Même si PCH a organisé la foire et offert plusieurs occasions, le défi auquel nous avons fait face était la faible participation de nos employés, ce qui a fait que la majorité des occasions offertes lors de la foire ont été saisies par des employés d'autres ministères. Nous explorons présentement différentes stratégies afin d'encourager la participation des employés.

Gestion des talents :

PCH dispose d'un Conseil de la gestion des talents (CGT) qui fournit des recommandations au sous-ministre sur les questions touchant la communauté des cadres supérieurs de PCH. Les points principaux à l'ordre du jour des réunions du CGT comprennent ce qui suit : les approches proposées en matière de dotation pour les postes vacants à venir, le perfectionnement du leadership et le programme de gestion du rendement. Des décisions sont prises et des recommandations sont formulées sur le ressourcement et la classification des postes EX, les occasions de perfectionnement du leadership, les questions de rendement et la planification de la relève.

Communautés de pratique :

PCH offre un vaste éventail de communautés et en fait la promotion, ce qui constitue pour les employés une plateforme visant à élargir leur réseau, à échanger des idées et à collaborer. En voici des exemples :

Forum des directeurs/Forum des directeurs généraux : les cadres supérieurs ont régulièrement l'occasion de discuter de tâches ou de questions particulières qui préoccupent leur communauté, et de partager de l'information sur les défis communs. Il s'agit égale ment d'une tribune où les directeurs peuvent faire part de leurs préoccupations au Comité exécutif.

Communauté de pratique des gestionnaires : depuis 2005, la Communauté de pratique des gestionnaires de PCH regroupe des gestionnaires (équivalent à EX moins 1 et moins 2, avec supervision du personnel) de l'ensemble du Ministère pour partager leur expérience, leurs perspectives, leurs outils et leurs pratiques exemplaires, et pour discuter des intérêts et des défis communs. La Communauté regroupe plus de 130 membres d'un océan à l'autre.

GénérAction : un réseau de perfectionnement professionnel qui encourage les employés à apprendre, se rencontrer et s'impliquer. Ce réseau organise des activités qui rassemblent ses membres et offre des occasions de réseautage et des activités sociales et éducatives (p. ex., des rencontres casse-croûte, des activités de perfectionnement professionnel et personnel, des activités interministérielles).

AIDER LES EMPLOYÉS EXPÉRIMENTÉS À TRANSFÉRER LEURS CONNAISSANCES À LA PROCHAINE GÉNÉRATION DE LEADERS

La perte de l'expérience et des connaissances organisationnelles qui résulte d'une réduction de la main-d'œuvre est une préoccupation permanente de la fonction publique.

En réponse à ce risque, PCH a développé une Trousse d'outils pour le transfert des connaissances, en collaboration avec les représentants des syndicats et les employés de tous les niveaux de la RCN et des bureaux régionaux. La Trousse d'outils fournit des directives détaillées sur la façon d'intégrer efficacement les RH et les opérations, et diverses manières de transférer les principales connaissances, notamment le mentorat, le jumelage et les entrevues de départ. De tels mécanismes de transfert des connaissances permettent à des travailleurs de différentes générations, de différents champs et mandats de travailler ensemble en vue de transférer les connaissances essentielles requises pour exécuter le mandat de PCH maintenant et à l'avenir.

De plus, afin de former la prochaine génération de leaders à PCH, GénérAction – un réseau de perfectionnement professionnel consacré à la collaboration intergénérationnelle – a lancé un programme interministériel de mini-mentorat. Avec 14 ministères et mentors participants, allant de postes de directeur à ceux de sous-ministres, ce programme est le premier du genre à la fonction publique.

Le projet pilote de mini-mentorat consiste en un engagement de trois mois entre un mentor et un mentoré. Le mentoré reçoit une orientation et des conseils avisés de la part de son mentor pour ce qui est de réussir sa carrière au sein de la fonction publique fédérale. GénérAction a terminé avec succès deux phases du programme. La première phase a permis le jumelage de huit mentorés et mentors dans différentes régions de Patrimoine canadien, alors que la deuxième phase a permis le jumelage de 18 mentorés et mentors dans 14 ministères.

Nous avons constaté les retombées positives de cette initiative lorsque les participants nous ont fait part de leur expérience. En plus d'offrir une occasion d'apprentissage unique à la fois au mentor et au mentoré, ce programme a permis d'établir des relations interministérielles.

GénérAction prépare maintenant le terrain pour une troisième phase et vise à élargir le bassin de mentors et mentorés à 50 personnes. La troisième phase mettra à l'essai une plateforme en ligne pour jumeler les participants en fonction de leurs intérêts communs.

QUELQUES CITATIONS DE NOS PARTICIPANTS AU PROGRAMME DE MINI-MENTORAT

« J'ai discuté avec ma mentore par téléphone. À priori, je ne savais pas à quoi m'attendre, mais j'ai trouvé que le mini-mentorat m'a été très utile. Lorsqu'on travaille dans un bureau régional, il peut être parfois difficile de se sentir étroitement lié au travail réalisé dans la RCN. Cependant, ma mentore travaillait dans un domaine qui m'intéressait, possédait des connaissances relatives à plusieurs ministères et avait travaillé à différents niveaux. Oeuvrant au sein du gouvernement depuis longtemps, ma mentore m'a aidée à voir les choses d'une façon différente et à mieux comprendre le contexte global. J'ai également acquis quelques notions sur les possibilités offertes et ce que j'aimerais devenir dans l'avenir. Mon seul reproche serait que le programme de mentorat n'a pas duré assez longtemps! Bien que j'aie beaucoup apprécié le temps passé avec ma mentore, une certaine forme de suivi aurait été très utile. »

Deepika Fernandez, conseillère principale en matière de programmes, Patrimoine canadien

« J'ai trouvé le programme de mentorat très enrichissant. J'ai beaucoup appris des discussions tenues avec ma mentore. Elle m'a appris beaucoup de choses au sujet du travail réalisé dans un bureau régional et a partagé avec moi le point de vue du personnel sur diverses initiatives ministérielles et sur le type de possibilités d'apprentissage qui seraient appréciées. Au niveau de la haute direction, nous perdons parfois de vue l'importance d'échanger de l'information dans un contexte plus large et de partager avec les autres notre parcours personnel en matière d'apprentissage. L'expérience m'a rappelé les avantages particuliers du mentorat et m'a permis de comprendre à quel point il s'agit d'un outil efficace pour créer une culture de soutien et d'apprentissage. »

Rachel Wernick, sous-ministre adjointe, Patrimoine canadien

J'ai eu la chance d'être jumelée avec Wilma Vreeswijk, sous-ministre et présidente de l'École de la fonction publique du Canada. Cette expérience m'a motivée à poursuivre et à atteindre mes objectifs à court terme. Elle m'a encouragée à ne jamais avoir peur de l'échec et, surtout, à ne jamais me décourager devant le chemin menant au succès. J'ai eu la chance de dialoguer avec elle dans le cadre du mini-mentorat et je suis reconnaissante du fait que Wilma ait pris du temps pour me servir de mentore, malgré son emploi du temps chargé. Je n'aurais pas eu l'occasion de dialoguer avec elle si je n'avais pas participé au programme de mini-mentorat. Je recommande vivement ce programme à tous les nouveaux fonctionnaires! »

Nusrat Rahman, Agente de prestations, Service Canada

« À mon avis, personne n'arrête d'apprendre ni de croître sur le plan professionnel dans le cadre d'une carrière dans la fonction publique du Canada. Le mini-mentorat a permis de créer des relations qui ne seraient pas automatiques dans un grand ministère. Étant donné que le mini-mentorat permet de jumeler un employé et un cadre supérieur, la plupart penseraient que l'expérience serait unilatérale. Mais j'ai constaté de moi-même que l'apprentissage et l'exposition à une partie différente de l'organisation constituait une expérience commune et mutuelle. Je suis fier de faire partie d'une organisation qui s'efforce d'être ouverte et moins bureaucratique. Dans une organisation où les employés sont très motivés, je crois que le minimentorat et des initiatives similaires nous aideront à atteindre nos objectifs. »

Andrew Francis, dirigeant principal des finances, Patrimoine canadien

Alors que nous nous efforçons de mettre sur pied l'équipe idéale qui nous mènera au succès dans les années à venir, PCH s'est aussi engagé à participer au mouvement « Emmenez-moi avec vous » – avec 15 autres ministères participants.

Dans le cadre de ce mouvement, nous encourageons les cadres supérieurs à inviter des employés aux réunions qui concernent des dossiers sur lesquels ceux-ci travaillent ou qui correspondent à des objectifs de perfectionnement professionnel de ceux-ci. Nous encourageons aussi les employés à entrer en contact avec les cadres supérieurs et à leur demander de leur donner des occasions de les accompagner à des rencontres.

Le fait d'inviter des employés moins expérimentés à la table donnera l'occasion à ceux-ci non seulement de constater par eux-mêmes comment leur travail s'inscrit dans l'ensemble des activités de l'organisation, mais aussi de contribuer aux discussions et d'amener différentes perspectives à la table.

La campagne « Emmenez-moi avec vous » expliquée

Jouer la vidéo

AUTRES MESURES POUR RENOUVELER LA FONCTION PUBLIQUE

Une culture d'innovation et de prise de risque avisée nous aide à mieux servir le gouvernement et les Canadiens.

À PCH, nous avons créé les conditions permettant à l'innovation d'éclore, et c'est avec fierté que nous pouvons dire que cela fait maintenant partie de notre quotidien, car près de 80 % des employés mentionnent qu'ils sont encouragés à innover dans leur travail.

Le soutien de la part des champions à l'échelon de la direction et leur tolérance au risque ont été des facteurs clés par lesquels ils ont éliminé des obstacles, ont motivé les employés à passer l'action et ont déchargé ceux-ci de leurs responsabilités habituelles, le temps de travailler à des projets temporaires hors du champ de leurs descriptions de tâches normales.

En outre, les initiatives pilotées par le secrétariat d'Objectif 2020, comme le prix Micro-innovation – qui, cette année, portait sur le « Défi travail en moins » –, ont suscité un enthousiasme pour l'innovation au travail, tout en nous aidant à « simplifier » les processus opérationnels exagérément compliqués ou inutiles. L'objet de ce prix est de distinguer les employés qui essaient quelque chose de nouveau ou de différent dans un souci d'amélioration, notamment pour éliminer les processus ou les tâches qui ne sont plus utiles, d'encourager et de faciliter la reproduction et l'utilisation à grande échelle des innovations qui fonctionnent et de reconnaître que toutes les innovations, même les plus modestes, peuvent avoir d'énormes répercussions.

Un autre facteur clé de réussite est le Fonds d'innovation de PCH, une initiative pilotée par les employés et qui agit comme un incubateur pour l'innovation dans l'ensemble du Ministère. Doté d'un budget initial de 100 000 $, le Fonds d'innovation prête son appui aux projets soumis par des employés de PCH et finance la mise à l'essai des projets pilotes pouvant être étendus à l'ensemble du Ministère. Les fonds sont destinés aux frais de démarrage, notamment ceux consacrés à la recherche, au développement et à la mise en œuvre.

Nous en sommes à la deuxième année du Fonds. Au cours de la première année, tout le budget a été alloué et a permis de subventionner des projets tels que la série sur l'expression artistique autochtone et une vidéo expliquant en termes simples la partie VII de la *Loi sur les langues officielles*.

Jusqu'à maintenant, le conseil a examiné neuf propositions et s'est attelé à l'élaboration de divers projets, dont un logiciel d'optimisation visant à générer des gains d'efficacité et à accroître la collaboration, ainsi que l'utilisation de la méthodologie allégée (LEAN) pour améliorer le service à la clientèle. À ce jour, environ 54 000 $ ont été déboursés.

Puisque nous avons constaté que la collaboration et la mobilisation ont autant d'importance que la mise à disposition de moyens financiers pour aider les responsables de projets à donner vie à leurs idées, le rôle du Fonds d'innovation a évolué. Cette année, les activités du Fonds visent également les objectifs suivants : stimuler la participation des employés par des ateliers conçus pour donner au personnel davantage de confiance pour exprimer leurs idées et faire valoir leurs projets; accroître notre rayonnement dans l'ensemble de PCH et de la fonction publique, au moyen de bulletins d'information et des médias sociaux et grâce à un réseau d'ambassadeurs; réaliser un exercice d'établissement des priorités pour déterminer ce qui doit être fait pour stimuler le programme d'innovation au Ministère et à l'échelle pangouvernementale.

Ces initiatives ont joué un rôle de premier plan et nous ont aidés à créer les conditions permettant à l'innovation de foisonner à Patrimoine canadien. Nous avons donné aux employés le feu vert pour innover et nous leur avons fourni les outils et les ressources nécessaires, ce qui leur a permis de remodeler le Ministère – y compris le milieu de travail – conformément à la vision d'Objectif 2020.

La création d'un espace de travail de type Google accordant aux employés la possibilité de travailler ensemble, de réseauter et d'innover est un excellent exemple des initiatives pilotées par les employés cette année. Ce projet a réuni des employés provenant d'horizons différents et de divers secteurs de PCH. Il en a résulté un espace apprécié par tous et nommé, par un processus démocratique, La Zone, où les employés peuvent emprunter des livres, tenir des réunions et travailler. Ses particularités : on peut y écrire sur des murs effaçables, l'environnement est stimulant et il y a un tapis roulant pour faire de l'exercice.

Tournée virtuelle de La zone

Jouer la vidéo

APPRENDRE DE SES ERREURS

Il est entendu que tout ce que nous essayons ne fonctionnera pas nécessairement du premier coup. Certaines de nos initiatives n'ont pas donné les résultats escomptés cette année. Par exemple, puisque le gouvernement du Canada s'est lancé dans une importante transformation de la TI qui aura des répercussions sur la collectivité des CS, nous avons lancé un programme de perfectionnement des CS dont le but est de relever les compétences techniques et de gestion des employés, et de renforcer les compétences nécessaires pour l'avenir, notamment la réflexion stratégique, la sensibilisation à l'organisation, la gestion de projet et l'analyse opérationnelle. Le programme employait diverses méthodes d'apprentissage combinées, notamment des affectations, de la formation en cours d'emploi, du mentorat et l'apprentissage par observation.

Même si nous reconnaissons tous que l'idée sous-tendant ce programme était excellente, sa mise en œuvre a été un échec. La principale raison est que le choix des affectations s'est effectué avant la sélection des candidats. Nous n'avons pas tenu compte des intérêts, des besoins de perfectionnement et des aspirations professionnelles des candidats.

Le programme n'a pas été à la hauteur des attentes des participants, car il ne leur a pas permis de parfaire les compétences qu'ils comptent utiliser dans leur carrière. Ils avaient le sentiment que le programme leur avait été imposé et ne le voyaient pas comme une occasion de perfectionnement.

Le programme demeure pertinent, car les besoins de perfectionnement sont encore présents. Toutefois, nous prendrons les mesures nécessaires pour veiller à ce qu'il réponde aux attentes des participants.

Un autre exemple de ce qui n'a pas fonctionné cette année est le fait que nous ne sommes pas parvenus à convaincre la majorité des employés d'adopter les nouveaux outils de GC 2.0. Ces nouveaux outils sont différents de ce que les employés utilisaient et il faut y consacrer du temps pour apprendre comment les utiliser. Puisque ce ne sont pas tous les employés qui sont à l'aise avec le changement, nos efforts n'ont pas suffi pour susciter l'intérêt que nous souhaitions, bien que ces nouveaux outils du GC soient supérieurs aux anciens.

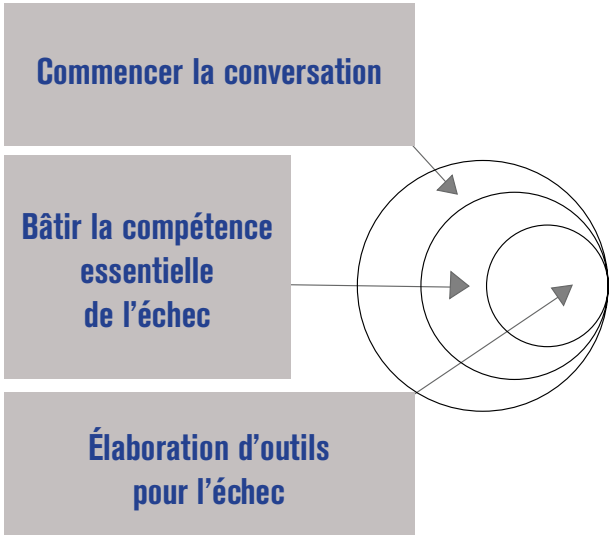
Nous reconnaissons que pour modifier les perceptions relatives à l'échec, il faut changer notre culture organisationnelle. Nous croyons toutefois qu'il s'agit d'une étape essentielle et réalisable qui permettra d'éliminer la crainte de l'échec, qui freine la volonté des employés d'essayer de nouvelles choses et de prendre des risques raisonnables. Une culture favorisant la santé psychologique, permettant l'expérimentation et autorisant les échecs, stimulera le désir naturel de créativité, de changement et d'innovation des employés, car ils pourront se sentir à l'aise, quels que soient les résultats.

Nous n'avons cessé d'insister sur l'importance de tirer des leçons de ses erreurs, ce qui nous a permis de progresser vers la création d'une culture plus tolérante au risque et plus ouverte à l'expérimentation, de façon à offrir un environnement psychologiquement sûr dans lequel les employés peuvent mettre à l'essai des idées nouvelles sans craindre d'échouer. Notre priorité est de veiller à ce que les employés ne reçoivent pas le blâme si les choses ne fonctionnaient pas comme prévu, mais qu'ils soient plutôt félicités de leurs efforts et encouragés à canaliser leur énergie créatrice pour trouver des solutions.

Dans le cadre de nos efforts pour modifier la culture, le Secrétariat d'Objectif 2020 de PCH a investi dans une série d'ateliers conçus spécialement pour aider les employés – de tous les échelons – à changer leur façon de voir l'échec, de manière à favoriser l'apprentissage et l'innovation. La série a été donnée en trois volets : amorcer la conversation (septembre 2015), savoir composer avec l'échec (octobre 2015 et janvier 2016) et mettre au point des outils pour tirer parti d'un échec (février 2016).

La série d'ateliers a touché plus de 250 participants et leur a permis de mettre au point huit prototypes visant à améliorer notre milieu de travail. L'un des prototypes est un **nouvel engagement ministériel***, rédigé et proposé par un groupe d'employés, dont le but est de créer un mécanisme institutionnalisant l'espace pour la prise de risques et l'expérimentation. L'engagement a été adopté et ajouté aux ententes de rendement de tous les cadres de PCH en 2016-2017.

À PCH, nous avons aussi instauré l'habitude de mener des exercices sur les leçons retenues une fois les initiatives novatrices menées à terme, de façon à jeter un regard rétrospectif sur ce qui a été accompli, sur ce que nous avons appris et sur ce qui pourrait être amélioré.



De janvier 2015 à juin 2016, environ 25 initiatives ont été pilotées par des employés. Les idées de ces projets sont venues de tous les secteurs du Ministère, faisant ainsi ressortir le talent et le potentiel d'innovation de tous les employés de PCH. De juillet à septembre 2016, 10 des 25 groupes ont pris part à un atelier sur les leçons retenues réunissant les participants et les facilitateurs concernés dans les initiatives, de façon à discuter de ce qui a fonctionné, de ce qui n'a pas fonctionné et des principaux aspects à retenir.

Les ateliers sur les leçons retenues ont permis de constater que les innovations avancées par les employés fonctionnent et que nous avons besoin de continuer d'investir en elles. Nous voyons de nouveaux meneurs s'illustrer, une plus grande tolérance au risque chez les cadres et une collaboration entre les secteurs, les programmes, les disciplines et les niveaux hiérarchiques.

Les ateliers ont aussi fait ressortir certains défis, notamment la lourdeur de la charge de travail et une piètre définition des rôles et responsabilités ou des structures de leadership qui ont abouti à un manque de clarté.

Parmi les autres domaines d'amélioration, mentionnons : faire participer les intervenants dès le départ, faire des essais précoces pour parfaire les prototypes et adopter à plus grande échelle les innovations qui fonctionnent.

Il ne fait aucun doute que les initiatives d'innovation réorientent notre façon de travailler à PCH. Les gains en matière de perfectionnement professionnel suffisent, à eux seuls, à justifier la poursuite des investissements dans l'innovation, mais l'innovation ne se limite pas à cela. L'innovation, c'est aussi réfléchir autrement au travail que nous faisons et à la façon dont nous le faisons, de manière à améliorer nos services et à offrir une plus grande valeur aux Canadiens.

***Nouvel Engagement corporatif 2016-2017 :**
Explorant des nouvelles façons novatrices pour répondre aux besoins complexes et en évolution des employés pour leur permettre de mieux desservir les Canadiens, en donnant l'espace nécessaire pour la prise de risques réfléchie et l'expérimentation.

Témoignages au sujet des projets d'innovation des employés

Jouer la vidéo

ÉQUIPES SPÉCIALES

Notre culture dynamique d'innovation a créé un espace permettant aux employés de PCH de mettre à l'essai des idées nouvelles et de nous aider à répondre aux besoins complexes et changeants des Canadiens par des solutions originales, actuelles et pertinentes.

Ainsi, le Ministère a créé des équipes spéciales composées d'employés de tous les paliers afin de soutenir les comités de gouvernance qui se concentrent sur la gestion des politiques, des programmes et des résultats. Partant du principe selon lequel la connaissance d'une série d'enjeux complexes est trop vaste pour une seule unité travaillant en vase clos, l'équipe spéciale est une façon inclusive de tirer parti de diverses compétences, expériences, perspectives et expertises pour résoudre des problèmes de façon collaborative. Ces groupes horizontaux éphémères axés sur des tâches spécifiques se réunissent selon des modalités qui permettent d'éliminer les obstacles tels que les vases clos et la hiérarchie.

Afin d'obtenir rapidement des résultats exhaustifs et novateurs, nous avons créé cette année trois nouvelles équipes spéciales dans les domaines suivants :

Subventions et contributions : Cette équipe a été créée pour appuyer la gestion des subventions et contributions (S et C) au Ministère. Les principales responsabilités de l'équipe spéciale sont d'examiner, de remettre en question et de valider différentes propositions et solutions concernant l'exécution du programme de S et C dans l'ensemble du Ministère. L'équipe tirera parti des approches novatrices déjà lancées à PCH, permettant ainsi d'abréger nos normes de service de 20 % par rapport à 2010. Elle offrira aussi une orientation et du soutien relativement aux efforts du Ministère visant à transformer le modèle opérationnel des S et C.

Résultologie : Cette équipe appuie et met au défi le Ministère d'arriver à un meilleur rendement organisationnel en vue d'obtenir des retombées favorables et de meilleurs résultats pour les Canadiens. L'équipe spéciale se consacre à l'examen des répercussions de ce que nous faisons au-delà du court terme et applique la devise « Si vous vous penchez sur un problème que vous pourriez régler au cours d'une vie, vous ne pensez pas assez grand ».

Expérimentation : Cette équipe sert d'ambassadeur pour acquérir et communiquer des connaissances sur l'expérimentation, renforcer la capacité d'expérimentation des programmes à adopter dans l'ensemble de PCH, et solliciter des propositions ministérielles et donner son avis à leur sujet.

PENSÉE CONCEPTUELLE

Également dans l'optique de mettre à l'essai de nouvelles manières d'atteindre des résultats, les employés de PCH ont fait l'expérience des « hackathons » et utilisé la « pensée conceptuelle », un processus de conception axé sur l'utilisateur, comme moyen d'explorer des solutions potentielles. Par « hackathon », on entend un événement circonscrit dans le temps pendant lequel des intervenants de multiples disciplines collaborent pour trouver des solutions et produire des outils novateurs afin de régler des problèmes. Les hackathons sont souvent axés sur des outils qui s'appuient sur le développement de logiciels ou de technologies pour aider à résoudre des problèmes.

En février 2016, la Direction générale de la politique du droit d'auteur et du commerce international de PCH et la Faculté de droit Osgoode Hall se sont associées pour organiser l'« Orphan Works Licensing Portal Hackathon », un hackathon de plusieurs jours visant à trouver des solutions de licence d'œuvres canadiennes orphelines – des œuvres protégées par le droit d'auteur dont les titulaires du droit d'auteur sont introuvables.

Un certain nombre d'intervenants de diverses origines et de divers points de vue (universités, gouvernement et secteur privé) ont participé à l'événement. Le hackathon était une collaboration entre la Faculté de droit Osgoode Hall, l'Institut de design de l'Université Stanford, l'école d'ingénierie Lassonde et la Direction générale de la politique du droit d'auteur et du commerce international de PCH. L'événement a aussi accueilli des invités de la Commission du droit d'auteur du Canada, de l'Office de la propriété intellectuelle du Canada, du bureau de la propriété intellectuelle du R.-U. et du bureau du droit d'auteur des É.-U.

Les participants ont eu la tâche de trouver des solutions, de mettre au point un prototype et de le soumettre à un jury. Il était important que le client ou l'utilisateur demeure au centre de la solution.

Non seulement le hackathon a-t-il permis de produire cinq prototypes, mais il a aussi créé un nouveau réseau de consultation sur les idées comprenant des spécialistes de divers pays. Les résultats pourraient éclairer l'élaboration d'une politique future dans le domaine des œuvres orphelines, ainsi que l'utilisation du format des hackathons pour aborder des questions stratégiques.

Les participants ont constaté qu'il y avait de la valeur dans le processus, car le fait que divers intervenants soient dans la même pièce pendant trois jours a offert nombre d'occasions d'apprendre les uns des autres. Les participants ont aussi appris qu'il faut trouver un terrain d'entente et que les titulaires de droits d'auteur aux points de vue traditionnellement opposés peuvent collaborer sur des idées visant à résoudre les problèmes.

Une autre leçon retenue est que la participation des parties non prenantes peut apporter des points de vue de grande valeur et d'autres compétences importantes, mais que cela peut aussi ralentir le déroulement.

Témoignage d'une intervenante qui a participé au « hackathon » sur le Portail des licences d'oeuvres orphelines

Jouer la vidéo

INTÉGRER L'INNOVATION DANS TOUTES NOS RESPONSABILITÉS OPÉRATIONNELLES DE BASE

Les équipes spéciales et les hackathons ne sont que quelques exemples de la façon dont les employés de PCH ont mis à l'essai de nouvelles façons de faire les choses cette année, mais ce n'est pas tout.

De plus en plus, nous intégrons l'innovation dans toutes nos responsabilités opérationnelles de base. Mettre à l'essai de nouvelles façons de faire les choses nous a aidés à gagner en efficacité dans notre travail quotidien tandis que nous nous efforçons de répondre aux attentes des clients et des Canadiens pour ce qui est de la prestation de programmes et de services modernes, et nous avons dans ce domaine nombre de réalisations dont nous sommes fiers.

Pour 80 % des dossiers, la ministre du Patrimoine canadien a délégué la décision aux responsables du Ministère, de sorte que les bénéficiaires reçoivent plus rapidement l'aide financière dont ils ont besoin pour offrir leurs programmes aux Canadiens.

Nous avons réduit les délais de traitement grâce à la nouvelle approche fondée sur le risque en matière de demandes de financement. Nous sommes également l'un des premiers ministères à publier des normes de service et des rapports sur les résultats. L'information sur tous les fonds attribués est affichée en ligne tous les deux mois.

De plus, nous avons mis au point un outil en ligne par lequel il est plus facile pour les clients de faire une demande d'aide financière et de gérer leur dossier. Nos programmes pilotes ont reçu plus de 300 demandes en ligne. Puisque l'introduction graduelle dans l'ensemble des programmes est prévue au cours des deux prochaines années, la prestation des services en ligne devrait réduire le fardeau administratif aussi bien pour le client que pour le Ministère.

« Le système en ligne est beaucoup plus efficace que le processus sur papier antérieur. Le processus de soumission est simple, et le système en ligne fonctionnait de manière impeccable. »

Andrew Wayne, Président
Canadian Scholars' Press Inc.

OBTENIR DE MEILLEURS RÉSULTATS PAR UNE AUGMENTATION DE LA CONSULTATION, DE L'OUVERTURE ET DE LA COLLABORATION

À PCH, nous avons essayé de nouvelles façons de faire participer les Canadiens aux consultations, car nous souhaitons parvenir à de meilleurs résultats par une ouverture et une collaboration plus grandes. Les consultations de PCH sur « Le contenu canadien dans un monde numérique » sont un excellent exemple, offrant de multiples façons aux Canadiens et aux intervenants de faire connaître leurs points de vue et de participer à la conversation.

Nous avons créé un portail Web afin de faciliter les consultations. Le site comprend : un message vidéo de la ministre du Patrimoine canadien, où elle invite les Canadiens d'un océan à l'autre à participer au dialogue; des documents de référence grâce auxquels les intervenants et le public canadien peuvent tenir leurs propres discussions et leurs propres activités; une section « À vous la parole » où on présente aux utilisateurs la version longue du document de consultation et une version résumée; ainsi qu'une section sur des histoires canadiennes, où les citoyens peuvent parler de la façon dont le contenu canadien les a touchés. Jusqu'à maintenant, le portail Web a accueilli plus de 17 000 visiteurs. Signalons que 135 idées, histoires et autres soumissions ont également été reçues.

De plus, la ministre Joly a tenu une série de discussions en personne avec des représentants de divers secteurs à Vancouver, Halifax, Toronto, Iqaluit, Montréal et Edmonton. Les tables rondes ministérielles ont rassemblé des groupes de nombre d'industries et de disciplines différentes, appelés à travailler ensemble pour débattre des enjeux et proposer des solutions. Les tables rondes ministérielles à Toronto, à Montréal et à Edmonton étaient diffusées en direct sur Facebook, encourageant la participation virtuelle d'un plus grand nombre d'intervenants. Ces consultations visaient à alimenter et à informer les efforts actuels d'élaboration des politiques, car nous cherchons à renforcer la création, la découverte et l'exportation de contenu.

En plus des tables rondes, des responsables du Ministère et le cabinet de la ministre ont tenu des réunions de suivi spécifiques à l'industrie dans cinq villes et régions afin de discuter plus en profondeur de certaines questions et de certaines préoccupations.

Cette année, PCH a aussi lancé des consultations dans l'ensemble du pays pour l'élaboration d'un plan d'action pluriannuel pour les langues officielles, demandant à cette occasion les opinions des Canadiens et des intervenants clés concernant leurs priorités dans ce domaine.

Les Canadiens ont pu formuler des commentaires en répondant de façon anonyme à un questionnaire en ligne ou en se joignant aux discussions en table ronde organisées à travers le Canada. Nous avons utilisé diverses méthodes, notamment les médias sociaux, pour faire participer les gens et faire connaître les événements à venir et les possibilités de participer.

Témoignage d'un intervenant aux consultations pancanadiennes sur les langues officielles

Jouer la vidéo

Également dans l'esprit d'« **ouverture par défaut** », PCH a établi une gouvernance visant à appuyer le gouvernement ouvert (GO).

Nous avons créé un comité de coordination sur le gouvernement ouvert (CCGO), dont le rôle consiste à : mettre en place les structures de gouvernance et les processus décisionnels appuyant le GO, notamment le processus d'approbation de la publication des données ouvertes et des ressources d'information ouvertes; recommander et classer par priorité les livrables du GO aux fins d'approbation par le cadre supérieur responsable de la gestion de l'information; et fournir de la rétroaction sur le Plan de mise en œuvre pour un gouvernement ouvert (PMOGO) de PCH, pour veiller à ce que sa portée corresponde aux exigences du GC tout en respectant les échéances imposées.

Nous avons aussi créé un groupe de travail sur le GO pour aider le CCGO dans ses décisions et offrir un soutien opérationnel, notamment par l'établissement de plans de travail, l'élaboration de lignes directrices sur la publication des données ouvertes et la prestation, dans l'ensemble du Ministère, d'une formation sur les initiatives du GO.

Le CCGO a préparé un plan d'action unifié propre à PCH qui porte sur les éléments livrables du PMOGO de PCH, sur les engagements dirigés par PCH et issus du troisième Plan biannuel dans le cadre du Partenariat pour un gouvernement ouvert, sur la divulgation proactive et sur le Cadre des priorités, des résultats et de l'exécution (résultologie).

Nous avons reçu une excellente réponse par suite d'un appel pour les ensembles de données dans le Ministère et nous avons créé un répertoire de plus de 400 ensembles de données touchant divers programmes et la gestion du milieu de travail. Parmi les prochaines étapes, mentionnons l'établissement d'un ordre de priorité pour la publication des ensembles de données et la mobilisation des intervenants afin de **mieux comprendre quels sont les renseignements que les Canadiens veulent obtenir**.

Nous continuons à travailler de concert avec les autres ministères et avons des représentants dans quatre comités dirigés par le SCT sur le gouvernement ouvert, à savoir le Groupe de travail sur le gouvernement ouvert du GC, le Comité sur la divulgation proactive des subventions et des contributions, le Groupe de travail technique sur le gouvernement ouvert et le Réseau de communications du gouvernement ouvert.

Nous avons accompli beaucoup de choses au cours de la dernière année, dans un contexte où nos ressources ont été considérablement réduites et où nos outils n'ont pas encore rattrapé le retard accumulé. Il reste encore beaucoup de travail à faire et nos objectifs sont ambitieux, mais les employés de PCH sont prêts à relever le défi. Nos gens sont au cœur de notre réussite. Leur détermination à contester le statu quo, à repousser les limites et à innover de façon résolue fait partie des raisons expliquant que PCH est l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada.

Annexe

Annexe A

PCH en action pour améliorer notre milieu de travail

Pendant la rencontre de tout le personnel de mai 2016, quelqu'un a envoyé le texto suivant :

> « Merci d'avoir pris le temps, malgré votre agenda chargé, d'écouter les employés. Être à l'écoute, c'est l'élément essentiel du leadership. Cependant, il est tout aussi essentiel de donner suite aux commentaires des employés, en prenant les mesures qui s'imposent, pour qu'ils continuent à respecter leurs dirigeants. Qui plus est, il faut prendre ces mesures rapidement…. ».

Nous sommes totalement d'accord. Nous n'avons pas seulement écouté ce que vous avez dit, nous nous engageons à prendre des mesures concrètes pour répondre à vos suggestions et vos préoccupations.

Ce que nous avons entendu

Nous avons demandé au Bureau des valeurs et de l'éthique (BVE) d'analyser les plus de 120 questions soumises durant la rencontre de tout le personnel (n'oubliez pas que vous pouvez trouver les réponses à ces questions dans GCconnex – vous devez être connecté). Nous voulions surtout savoir ce que ces questions nous indiquaient quant à l'état de notre ministère. Qu'est-ce qui fonctionne bien? Qu'est-ce qui fonctionne moins bien? Est-ce qu'il y a des sources de pression?
Le BVE a examiné ces questions ainsi que des données provenant de deux autres sources : un sondage récent sur la santé de l'organisation et un sondage mené auprès des gestionnaires. Voici les résultats de cette analyse.

Ce que nous faisons

Au cours de la prochaine année, nous nous concentrerons sur cinq domaines d'action concrets qui, d'après nous, répondent aux thèmes et aux enjeux que vous avez soulevés pendant la rencontre de tout le personnel et dans les récents sondages.

- L'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action sur la santé mentale
- La création de véritables occasions de rétroaction « vers le haut »
- La gestion efficace de la transformation interne
- L'habilitation des employés
- La planification fiable des ressources humaines, du mentorat et de l'encadrement

Annexe B

Aperçu des résultats du sondage de PCH "À vous la parole!"

QUESTIONS RÉCURRENTES – Total de Fortement d'accord et Plutôt d'accord

Les sous-ministres font un bon travail à diriger le ministère.		88 %
Je recommanderais mon ministère comme un excellent milieu de travail.		87 %
Mon/mes ... crée(nt) un milieu de travail positif		
SMA	74 %	
DG	75 %	
Directeur/Directrice	84 %	
Gestionnaire	87 %	
Collègues	94 %	
Quel sentiment éprouvez-vous présentement à l'égard de votre mieux-être au travail en général? La moyenne de l'échelle de classement 0-10 (très insatisfait-très satisfait) est présentée ici.		6.2 %

QUESTIONS SPÉCIFIQUES AU SONDAGE – Total de Fortement d'accord et Plutôt d'accord

Mon gestionnaire immédiat partage régulièrement de l'information avec l'équipe, de son gestionnaire et de la haute gestion.		87 %
Mon gestionnaire immédiat délègue les responsabilités adéquatement.		84 %
J'éprouve un sentiment de fierté à l'égard de mon travail.		85 %
Dans mon travail, on m'encourage à :		
innover	79 %	
prendre des initiatives	82%	
collaborer avec des collègues	92 %	
J'estime que mon travail souffre en raison: – Total de Toujours/Presque toujours et Souvent		
des priorités qui changent constamment.	37 %	
du manqué de stabilité au sein du ministère.	25 %	
de trop nombreuses étapes d'approbation.	52 %	
des échéanciers déraisonnables.	43 %	
de devoir faire le même travail ou plus de travail, mais avec moins de ressources.	60 %	
d'un taux de roulement du personnel élevé.	29 %	
de processus opérationnels compliqués ou inutiles.	52 %	