



# Évaluation de la réorganisation des Ressources humaines du SPPC

Division de l'audit interne et de l'évaluation

Décembre 2021



Évaluation de la réorganisation des Ressources humaines du SPPC

Sur la recommandation du Conseil exécutif, soumis à l'approbation du directeur des poursuites pénales, le 13 janvier 2022.

Approuvé par la directrice des poursuites pénales le 3 mars 2022.

*This publication is also available in English.*

Cette publication est disponible en format HTML sur le site Web <http://www.ppsc-sppc.gc.ca/fra/>.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2022

No de catalogue : J79-13/2022F-PDF

ISBN : 978-0-660-42367-8

## Table des matières

1. Introduction .....	1
2. Contexte.....	1
3. Objectif de l'évaluation .....	2
4. Méthodologie.....	2
4.1. Approche d'évaluation .....	3
4.2. Limites de la méthodologie.....	3
5. Conclusions.....	4
5.1. Évaluation du rendement : efficacité et efficience.....	4
5.2. Indicateurs de rendement .....	4
6. Conclusion et recommandations.....	8
6.1. Atteinte des résultats .....	8
6.2. Recommandations.....	8
6.3. Réponse et plan d'action de la direction.....	9
Annexe 1 : Questionnaires d'entretien auprès des informateurs clés.....	10
Annexe 2 : Sondage auprès des clients.....	11

## 1. Introduction

La présente évaluation vise à déterminer dans quelle mesure la réorganisation des Ressources humaines (RH) est efficace et efficiente, particulièrement quant à la prestation des services de RH aux clients et à l'offre au personnel de plus de soutien et de possibilités d'avancement professionnel au sein de la Direction générale des RH du Service des poursuites pénales du Canada (SPPC). L'évaluation repose sur des données qualitatives et quantitatives. Elle vise la période d'avril 2020 à avril 2021.

## 2. Contexte

Le directeur général (DG) des RH a demandé que l'on procède à l'évaluation de la réorganisation des Ressources humaines dans une perspective d'efficacité et d'efficience, plus particulièrement en ce qui concerne la réattribution de certaines responsabilités visant à améliorer la prestation des services, à renforcer la relation avec les clients et à faire des gains d'efficacité et d'efficience à l'interne et à l'externe.

À l'origine, la Direction générale des RH comptait cinq grandes composantes organisationnelles.

Trois centres d'expertise :

- Classification et Relations de travail; Ressourcement; Stratégies relatives au capital humain, dirigés chacun par un directeur de groupe et de niveau PE-06.

Deux unités :

- l'une dirigée par un gestionnaire de groupe et de niveau AS-06 (Rémunération ministérielle et systèmes des RH) et l'autre, par un chef d'équipe de groupe et de niveau AS-04 (Unité de l'administration des ressources humaines).

Avant le lancement de la réorganisation, le taux de roulement du personnel était élevé et la capacité à attirer de nouveaux employés posait problème (en raison notamment de difficultés liées à l'avancement professionnel). En outre, plusieurs autres préoccupations avaient été soulevées, concernant entre autres le manque de précision des rôles et responsabilités, ainsi que des questions d'ordre organisationnel, liées notamment à l'étendue des responsabilités, aux pouvoirs de gestion, au chevauchement des responsabilités et au flux de travail. De plus, des enjeux de relations fonctionnelles se posaient quant au choix des activités à regrouper pour assurer la meilleure prestation de programmes possible (c.-à-d., déterminer si le jumelage des Relations de travail et de la Classification s'est révélé judicieux ou logique). Qui plus est, la Direction générale des RH devait faire face à une charge de travail de plus en plus lourde en raison de la complexité croissante des tâches auxquelles les cadres supérieurs devaient se consacrer étant donnée la structure organisationnelle en place à ce moment-là, et un déséquilibre était perçu en ce qui concerne l'exécution des fonctions de soutien administratif.

Pour répondre aux pressions continues et croissantes liées de l'atteinte des priorités en matière de services et afin de gérer toute lacune organisationnelle et de définir des solutions plausibles, le DG a décidé de lancer un processus d'examen organisationnel et de retenir les services d'un expert-conseil pour diriger les efforts. Afin de faire face aux problématiques soulevées, la

Direction générale des RH a alors entrepris d'examiner la situation dans le but de trouver des solutions aux défis de plus en plus grands que pose la prestation des services à un vaste éventail de clients de l'administration centrale et des régions. On a ressenti le besoin d'assurer une coordination centralisée et une orientation améliorée pour surmonter les défis croissants au travail.

En se consacrant aux services à la clientèle dans l'exercice des responsabilités attribuées, l'expert-conseil devait principalement déterminer s'il convenait d'apporter des changements au sein de l'organisme. Il a soulevé en priorité le besoin de restructurer l'organisme pour réduire l'étendue des responsabilités du DG et des directeurs et assurer l'utilisation efficace des ressources. De même, il a présenté plusieurs solutions organisationnelles, avec leurs effets, et il a proposé une solution à privilégier, jugée comme étant le meilleur modèle. La majorité de la Direction générale des RH s'est déclarée en faveur de ce modèle.

Pour la phase de mise en œuvre de la réorganisation 2020-2021, la Direction générale des RH a mis l'accent sur les objectifs suivants :

- améliorer la prestation des services;
- renforcer la relation avec les clients;
- faire des gains d'efficacité et d'efficience à l'interne et à l'externe (au sein des RH et du SPPC et auprès des partenaires externes, comme les organismes centraux);
- préciser les rôles et responsabilités;
- surmonter les difficultés liées à l'avancement professionnel et au maintien en poste du personnel;
- répondre aux questions d'ordre organisationnel, associées notamment à l'étendue des responsabilités, aux pouvoirs de gestion, au couvent des responsabilités et au flux de travail.

### **3. Objectif de l'évaluation**

La présente évaluation vise à mesurer l'incidence de la réorganisation des RH sur la Direction générale des RH dans le cadre de la mise en œuvre du plan conçu à cette fin.

Elle cherche également à apprécier l'efficacité et l'efficience de la réorganisation pour la période visée et si des améliorations peuvent y être apportée à court et à long terme.

### **4. Méthodologie**

La présente section fournit une brève description de la méthodologie utilisée pour mesurer l'incidence de la réorganisation de la Direction générale des RH dans le cadre de la mise en œuvre du plan à cette fin.

## 4.1. Approche d'évaluation

L'évaluation cherche à déterminer la mesure dans laquelle la réorganisation a contribué à l'atteinte des résultats escomptés.

Pour évaluer les six objectifs de la réorganisation, nous nous sommes servis de certaines données et informations disponibles, recueillies tout au long de la mise en œuvre et de la gestion continue de la réorganisation. D'autres éléments probants ont été rassemblés au moyen de l'examen de documents et d'entretiens réalisés auprès d'informateurs clés.

Des entretiens ont été menés auprès de 11 employés de la Direction générale des RH et clients des RH : 5 employés, 2 gestionnaires et 4 clients. En outre, 54 gestionnaires et cadres au SPPC ont reçu un sondage, auquel 78 % d'entre eux ont participé (42 répondants). Veuillez consulter l'[annexe 1](#), Questionnaires d'entretien auprès des informateurs clés, et l'[annexe 2](#), Sondage auprès clients.

La collecte et l'analyse des données, réalisées dans le contexte de la présente évaluation, sont conformes au cadre global de la Politique sur les résultats du gouvernement du Canada, qui prévoit des efforts d'évaluation visant à étayer la reddition de comptes, à éclairer les décisions du gouvernement sur l'affectation des ressources et à soutenir la gestion et l'amélioration continues des programmes.

Toutes les activités de recherche menées dans le cadre de l'évaluation correspondent aux pratiques courantes du domaine de l'évaluation.

## 4.2. Limites de la méthodologie

### **Large portée des objectifs de la réorganisation**

La large portée des six objectifs de la réorganisation constitue la principale limitation de la méthodologie. Il s'est révélé difficile de mesurer des résultats précis, parce que des indicateurs de rendement n'avaient pas été clairement établis. Par exemple, bien que la plupart des répondants estimaient qu'il y avait suffisamment d'éléments probants pour conclure que la réorganisation avait contribué à accroître l'efficacité et l'efficience des services de RH, ils ne disposaient pas de statistiques quantitatives pour vérifier leurs hypothèses.

### **Réponses semblables de la part des répondants**

Les entretiens avec les informateurs clés ont la possibilité d'un biais d'auto-sélection. Celui-ci se produit lorsque les personnes rendent compte de leurs propres activités et répondent aux questions avec le souhait d'influer sur les résultats. Afin d'atténuer cette limite liée à la méthodologie, on a eu recours à la triangulation pour vérifier les constatations par rapport à d'autres sources et perspectives. L'évaluation a permis de démontrer ce à quoi la réorganisation a servi et d'évaluer les résultats globaux, en se fondant sur les éléments probants tirés de l'examen des documents et sur les points de vue des informateurs clés.

## **Quantité limitée de statistiques liées aux données pour la période visée**

Les statistiques sur les RH étaient limitées, parce que certaines données quantitatives, comme le nombre de dossiers de client traités quotidiennement par les conseillers en RH, ne sont pas disponibles. Le fait de disposer de ces données quantitatives aurait permis d'étayer davantage l'accroissement de l'efficacité et de l'efficience des services de RH. Toutefois, une plus grande importance a été accordée aux données qualitatives.

## **5. Conclusions**

### **5.1. Évaluation du rendement : efficacité et efficience**

#### **Problèmes liés à la collecte de données**

La plupart des données recueillies dans le cadre de la présente évaluation sont tirées du sondage. La Direction générale des RH ne fait pas la collecte de statistiques internes qui pourraient illustrer un accroissement global de l'efficacité et de l'efficience attribuable à la réorganisation. L'objectif visant l'amélioration de la prestation des services en est un exemple. La mesure de cet objectif, dont la portée est vaste, aurait bénéficié d'un suivi de données connexes, comme la rapidité de la prestation des services. Bien que les dossiers diffèrent les uns des autres, certaines similitudes auraient pu être relevées.

La plupart des répondants ont indiqué qu'il est difficile d'assurer le suivi du rendement des résultats sans mener un sondage auprès des clients.

#### **Problèmes liés aux RH**

Tous les répondants de la Direction générale des RH ont signalé que les ressources humaines étaient limitées et que beaucoup d'entre eux disposaient de peu de moyens pour fournir des services aux clients.

### **5.2. Indicateurs de rendement**

Les indicateurs de rendement n'étaient pas initialement liés aux objectifs de la réorganisation des RH. Néanmoins, les objectifs établis constituaient le fondement des questions de l'évaluation, qui étaient ensuite liées aux indicateurs de rendement. Les indicateurs de rendement et leurs objectifs connexes sont présentés ci-après.

#### **5.2.1. Pourcentage de clients du SPPC qui ont constaté une amélioration depuis la réorganisation des RH (améliorer la prestation des services et faire des gains d'efficacité et d'efficience à l'interne et à l'externe)**

Depuis la réorganisation, les répondants ont noté une amélioration dans la prestation des services offerts par chacun des six points de contact des RH. Les clients ont constaté une amélioration quant au temps de réponse à leurs demandes ou questions présentées auprès de la Dotation, des Programmes de RH et apprentissage et de la Santé et sécurité au travail (tableau 1). Ils ont aussi remarqué une certaine amélioration dans la prestation des

services de RH offerts par la Classification et les Programmes de RH et apprentissage (tableau 2).

Les tableaux qui suivent illustrent ce qui précède.

Tableau 1

<b>Amélioration du temps de réponse à vos demandes ou questions ou du délai de traitement des demandes</b>			
	Oui	Non	Taux de réponse
Dotation	51 %	49 %	88 %
Classification	47 %	53 %	76 %
Programmes des RH et apprentissage	52 %	48 %	60 %
Relations de travail	42 %	58 %	57 %
Rémunération	33 %	67 %	71 %
Santé et sécurité au travail	57 %	43 %	50 %

Tableau 2

<b>Amélioration dans la prestation des services offerts par les Programmes de RH et apprentissage au cours des 12 derniers mois depuis la réorganisation</b>			
	Oui	Non	Taux de réponse
Dotation	46 %	54 %	88 %
Classification	52 %	48 %	71 %
Programmes des RH et apprentissage	50 %	50 %	52 %
Relations de travail	23 %	77 %	52 %
Rémunération	28 %	72 %	69 %
Santé et sécurité au travail	26 %	74 %	45 %

Les gestionnaires des RH ont noté que l'amélioration dans la prestation de services était plus perceptible dans les équipes de grande taille et qu'il n'y avait pas de différence réelle dans les équipes de plus petite taille. L'un des gestionnaires a souligné que l'ajout d'un autre chef d'équipe lui avait permis de se consacrer à un plus grand nombre de domaines de responsabilités. Les gestionnaires estiment que la Dotation dispose d'un vaste portefeuille, avec un personnel composé de quatre conseillers relevant d'un employé de groupe et de

niveau PE-05, et que certains services ont bénéficié de la réorganisation, mais pas tous, dont la Dotation.

Selon les gestionnaires des RH, la communication à l'interne s'est améliorée puisqu'ils relèvent maintenant d'un directeur et non plus du DG. Ils ont également remarqué une meilleure communication entre les gestionnaires des RH de chacun des services.

### **5.2.2. Taux de satisfaction des clients à l'égard de la nouvelle structure hiérarchique (renforcer la relation avec les clients)**

Tous les employés des RH consultés ont reconnu qu'il avait été bénéfique à l'interne d'ajouter un niveau à la structure hiérarchique, puisque la communication ainsi que le flux de travail ont connu une amélioration. Ils soulignent également que les gestionnaires se consacrent davantage aux activités, depuis que ceux-ci dirigent un nombre d'équipes réduit et que la prestation des services à l'externe a été normalisée.

Les gestionnaires des RH n'ont observé que peu ou pas de changement, à l'exception de ce qui concerne les demandes de dotation dans SharePoint – les autres demandes sont transmises directement à l'Unité de l'administration des ressources humaines (UARH).

Rétroaction de la clientèle : Trois des quatre clients consultés n'ont pas remarqué de réel changement. L'un d'eux a qualifié de très utile la modification aux politiques de dotation visant à favoriser les nominations non annoncées. La durée des concours est moins longue qu'auparavant.

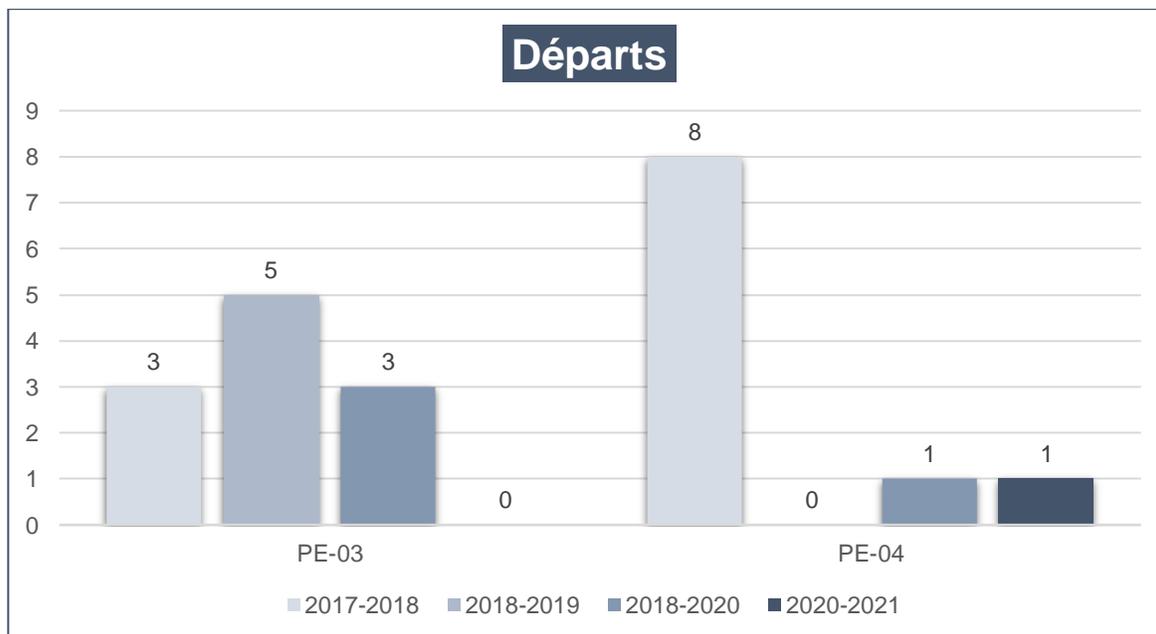
### **5.2.3. Redéfinir les rôles et responsabilités (préciser les rôles et responsabilités).**

Le personnel des RH a indiqué que les rôles et responsabilités de chacun restaient inchangés. Un membre du personnel a signalé qu'il était un peu plus compliqué de répartir les demandes de RH, en raison du transfert des adjoints en RH de l'équipe responsable de la dotation à l'UARH.

Les gestionnaires des RH ont également indiqué que les rôles et responsabilités étaient demeurés les mêmes, particulièrement dans le cas des plus petites équipes. L'un des gestionnaires a mentionné qu'il semble plus facile de savoir où obtenir des réponses, mais il reconnaît que les clients n'ont peut-être pas la même perception.

### 5.2.4. Diminution du taux de roulement du personnel (surmonter les difficultés liées à l'avancement professionnel et au maintien en poste des employés)

Statistiques sur les départs de 2017 à 2021



Source de données : PeopleSoft des SPPC

Tous les membres du personnel des RH consultés sauf un ont observé une amélioration en ce qui concerne l'avancement professionnel et le maintien en poste. Un seul répondant a signalé que des postes de niveau inférieur (p. ex. AS-03) n'avaient pas été créés. Cette personne a fait remarquer que les possibilités de promotion sont plus rares pour les titulaires de poste de niveau inférieur, qui doivent grimper deux échelons pour être promus.

Bien que les gestionnaires des RH n'aient pas remarqué de changement pour les petites équipes, ils ont souligné que la création du programme de perfectionnement des PE, en 2020, constituait un important changement pour la réorganisation qui favorisera le maintien en poste des membres du groupe PE.

### 5.2.5. Mise en œuvre du changement de structure organisationnelle – questions d'ordre organisationnel, notamment l'étendue des responsabilités, les pouvoirs de gestion, le chevauchement des responsabilités et le flux de travail

De façon générale, les répondants membres du personnel des RH conviennent que la nouvelle structure hiérarchique facilite les communications.

Avant la réorganisation, les directeurs tenaient un rôle de supervision très vaste et avaient donc du mal à se consacrer aux questions et problèmes opérationnels courants. En outre, les directeurs devaient faire preuve de polyvalence, puisqu'ils étaient responsables de plusieurs

groupes. Désormais, avec la création des nouveaux postes de directeur de groupe et de niveau EX-01, chacun des secteurs fonctionnels est dirigé par un gestionnaire chargé des activités quotidiennes.

Les gestionnaires des RH ont souligné une amélioration relative à leurs pouvoirs de gestion depuis qu'ils relèvent d'un directeur plutôt que du DG. L'étendue globale des responsabilités s'est précisée.

## **6. Conclusion et recommandations**

La présente section livre une conclusion d'après les objectifs évalués dans le rapport. S'il y a lieu, des recommandations sont formulées.

### **6.1. Atteinte des résultats**

On peut conclure que, en examinant la période visée par la présente évaluation, la réorganisation a eu une incidence positive sur environ la moitié des clients des RH. Néanmoins, les autres clients consultés n'ont pas semblé remarquer un changement dans la prestation des services de RH.

La majorité des répondants membres du personnel des RH conviennent que la réorganisation a permis d'atteindre la plupart des résultats escomptés. La hausse du maintien en poste des employés et l'ajout d'un niveau à la structure hiérarchique ont été indiqués comme étant des résultats positifs. La plupart des personnes consultées ont fourni des renseignements empiriques pour faire état de l'atteinte des objectifs dans leur ensemble.

Somme toute, la création d'indicateurs de rendement, au moment d'établir les objectifs de la réorganisation des RH, aurait permis de recueillir des données quantifiables à l'appui de l'évaluation du rendement. En outre, les objectifs doivent être atteignables et facilement mesurables pour pouvoir évaluer les résultats.

### **6.2. Recommandations**

Afin de renforcer la responsabilisation, et la capacité de mesurer le rendement de la réorganisation des RH, les recommandations suivantes sont formulées :

1. Les gestionnaires des RH doivent établir des indicateurs de rendement quantifiables en fonction des objectifs fixés, recueillir des données selon les besoins et rendre compte du rendement global.

De manière générale, le SPPC doit veiller à ce que des objectifs mesurables à l'aide d'indicateurs de rendement soient établis dans le cas de tous les projets, réorganisations et stratégies éventuels.

2. Les RH doivent réaliser un autre sondage auprès de leurs clients dans les deux prochaines années. Le sondage doit être conçu de façon à permettre la collecte de données liées aux indicateurs de rendement.

### 6.3. Réponse et plan d'action de la direction

Recommandation	Réponse de la direction	Plan d'action	Bureau de première responsabilité	Échéanciers
<p><b>Recommandation 1 :</b></p> <p>Les gestionnaires des RH doivent établir des indicateurs de rendement quantifiables en fonction des objectifs fixés, recueillir des données selon les besoins et rendre compte du rendement global.</p> <p>De manière générale, le SPPC doit veiller à ce que des objectifs mesurables à l'aide d'indicateurs de rendement soient établis dans le cas de tous les projets, réorganisations et stratégies éventuels.</p>	<p><b>La direction est d'accord avec cette recommandation.</b></p> <p>En collaboration avec la PSGR, la Direction générale des ressources humaines (DGRH) développera des indicateurs de rendement. En effet, certaines équipes des RH ont commencé à réfléchir à de tels indicateurs, à la fois quantitatifs et qualitatifs.</p>	<p>Élaborer un cadre de mesure du rendement, y compris les résultats escomptés et les indicateurs connexes pour la mesure du rendement.</p>	DGRH	Q2 2022-2023
<p><b>Recommandation 2 :</b></p> <p>Les RH doivent réaliser un autre sondage auprès de leurs clients dans les deux prochaines années. Le sondage doit être conçu de façon à permettre la collecte de données liées aux indicateurs de rendement.</p>	<p><b>La direction est d'accord avec cette recommandation.</b></p> <p>En collaboration avec la Division de l'audit interne et de l'évaluation, la DGRH mènera un sondage auprès des clients un an après la mise en œuvre du catalogue/des normes de services des RH. Bien que la recommandation énonce que cela doit être fait dans les deux prochaines années, les résultats de cette évaluation nous amènent à mener le sondage plus tôt.</p>	<p>1. Développer et mener un sondage auprès des clients des RH, en veillant à ce que celui-ci soit conforme aux résultats escomptés et aux indicateurs de rendement identifiés dans le cadre de mesure du rendement de la DGRH.</p>	DGRH	Q2 2022-2023
		<p>2. Présenter à la haute gestion du SPPC les résultats du sondage auprès des clients des RH.</p>	DGRH	Q3 2022-2023

## **Annexe 1 : Questionnaires d'entretien auprès des informateurs clés**

### Clients des RH

1. La réorganisation des RH a joint la Classification et la Dotation afin de renforcer la relation qui existe entre ces deux domaines d'activité, qui vont de pair pour servir les clients. Avez-vous remarqué un changement dans la prestation des services liés à ces deux domaines et pouvez-vous fournir des exemples?
2. Avez-vous remarqué d'autres changements dans la prestation des services ou la relation avec les clients depuis la réorganisation des RH? Pouvez-vous énumérer ces changements?
3. Avez-vous remarqué une amélioration à l'égard du temps de réponse? Pouvez-vous fournir des exemples?

### Gestionnaires des RH

1. Dans quelle mesure la réorganisation des RH a-t-elle permis d'atteindre les résultats escomptés? Les objectifs étaient les suivants : améliorer la prestation des services; renforcer la relation avec les clients; faire des gains d'efficacité et d'efficience à l'interne et à l'externe (au sein des RH et du SPPC et auprès des partenaires externes, comme les organismes centraux); préciser les rôles et responsabilités; surmonter les difficultés liées à l'avancement professionnel et au maintien en poste des employés; répondre aux questions d'ordre organisationnel, associées notamment à l'étendue des responsabilités, aux pouvoirs de la gestion, au couvent des responsabilités et au flux de travail.
2. Quels facteurs contribuent ou nuisent à l'atteinte des résultats escomptés?
3. La Direction générale des RH dispose-elle de méthodes ou de systèmes adéquats permettant de suivre le rendement et de rendre compte des résultats?
4. Selon vous, le processus de réorganisation des RH aurait-il put se dérouler de manière plus efficace?
5. D'autres changements sont-ils nécessaires pour accroître davantage l'efficacité de la prestation des services aux clients?
6. Des pratiques exemplaires ou des leçons peuvent-elles être tirées de la réorganisation de la Direction générale des RH?

## **Annexe 2 : Sondage auprès des clients**

### **Objectif du sondage**

Recueillir de l'information, du point de vue du client, pour déterminer si les objectifs de la réorganisation des RH ont été atteints.

### **Dotation**

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu recours aux services de dotation?

Oui\_ Non\_

Si oui, cochez toutes les réponses qui s'appliquent :

- Conseils sur les politiques et les procédures en matière de dotation
- Préparation et exécution de processus de recrutement et de dotation
- Conseils et recommandations relativement au choix de processus de nomination
- Conseils et orientation sur les différents types de critères de mérite/qualifications
- Révision des compétences des employés ou des candidats à des fins de réaffectation ou de placement du personnel
- Demandes de renseignements généraux
- Autre

Avez-vous constaté une amélioration du temps de réponse à vos demandes ou questions ou du délai de traitement des demandes liées à la dotation?

Oui\_ Non\_

Avez-vous éprouvé des difficultés pendant la prestation des services de dotation?

Oui\_ Non\_

Si oui, veuillez préciser \_\_\_\_\_

Au cours des 12 derniers mois depuis la réorganisation de la Direction générale des RH, avez-vous constaté une amélioration dans la prestation des services?

Oui \_ Non \_

Si oui, veuillez préciser \_\_\_\_\_

---

### **Classification**

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu recours aux services de classification?

Oui\_ Non\_

Si oui, cochez toutes les réponses qui s'appliquent :

- Examen et mise à jour d'un poste
- Conseils sur les politiques et les procédures en matière de classification
- Modification du lien hiérarchique
- Définition des structures organisationnelles se prêtant à un réaménagement et proposition de solutions envisageables
- Demandes de renseignements généraux
- Autre

Avez-vous constaté une amélioration du temps de réponse à vos demandes ou questions ou du délai de traitement des demandes liées à la classification?

Veillez cocher la case appropriée :

Oui\_ Non\_

Avez-vous éprouvé des difficultés pendant la prestation des services?

Oui\_ Non\_

Si oui, veuillez préciser \_\_\_\_\_

Au cours des 12 derniers mois depuis la réorganisation, avez-vous constaté une amélioration dans la prestation des services?

Oui \_ Non \_

Si oui, veuillez préciser \_\_\_\_\_

---

### **Programmes des RH (reconnaissance, santé mentale et bien-être, diversité et inclusion)**

#### **et apprentissage :**

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu recours aux services des programmes des RH et apprentissage?

Oui\_ Non\_

Si oui, cochez toutes les réponses qui s'appliquent :

- Création et animation de forums et d'ateliers pour les gestionnaires afin d'échanger sur leurs expériences et leurs défis en matière de leadership
- Obtention des avis en matière d'apprentissage et de perfectionnement pour les employés, l'équipe ou moi-même
- Consultation et obtention de conseils en lien avec les outils, programmes, politiques et règlements
- Demandes de renseignements généraux

- Autre

Avez-vous constaté une amélioration du temps de réponse à vos demandes ou questions ou du délai de traitement des demandes liées aux programmes des RH et apprentissage?

Veillez cocher la case appropriée :

Oui\_ Non\_

Avez-vous éprouvé des difficultés pendant la prestation des services?

Oui\_ Non\_

Si oui, veuillez préciser \_\_\_\_\_

Au cours des 12 derniers mois depuis la réorganisation, avez-vous constaté une amélioration dans la prestation des services?

Oui \_

Non \_

Si oui, veuillez préciser \_\_\_\_\_

---

### **Relations de travail**

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu recours aux services des relations de travail?

Oui\_ Non\_

Si oui, cochez toutes les réponses qui s'appliquent :

- Conseils et orientation sur la gestion du rendement
- Conseils et orientation sur le processus disciplinaire et la résolution des conflits
- Conseils sur l'incapacité en emploi (p. ex. obligation de prendre des mesures d'adaptation)
- Préparation de la gestion et exécution du processus de règlement des griefs
- Conseils sur les politiques et les procédures en matière de relations de travail
- Demandes de renseignements généraux
- Autre

Avez-vous constaté une amélioration du temps de réponse à vos demandes ou questions ou du délai de traitement des demandes liées aux Relations de travail?

Veillez cocher la case appropriée :

Oui\_ Non\_

---

Avez-vous éprouvé des difficultés pendant la prestation des services ?

Oui\_ Non\_

Si oui, veuillez préciser \_\_\_\_\_

Au cours des 12 derniers mois depuis la réorganisation, avez-vous constaté une amélioration dans la prestation des services ?

Oui \_ Non \_

Si oui, veuillez préciser \_\_\_\_\_

---

### **Rémunération**

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu recours aux services de rémunération ?

Oui\_ Non\_

Si oui, cochez toutes les réponses qui s'appliquent :

- Conseils sur la paye et les avantages sociaux pour vous-même
- Conseils sur la paye et les avantages sociaux pour vos employés
- Conseils et communication avec les services de paye relativement à la rémunération, aux pensions, aux primes, etc.
- Demandes de renseignements généraux
- Autre

Avez-vous constaté une amélioration du temps de réponse à vos demandes ou questions ou du délai de traitement des demandes liées à la rémunération ?

Veuillez cocher la case appropriée :

Oui\_ Non\_

Avez-vous éprouvé des difficultés pendant la prestation des services ?

Oui\_ Non\_

Si oui, veuillez préciser \_\_\_\_\_

Au cours des 12 derniers mois depuis la réorganisation, avez-vous constaté une amélioration dans la prestation des services ?

Oui \_

Non \_

Si oui, veuillez préciser \_\_\_\_\_

---

**Santé et sécurité au travail (SST)**

Au cours des 12 derniers mois, avez-vous eu recours aux services de SST?

Oui\_ Non\_

Si oui, cochez toutes les réponses qui s'appliquent :

- Conseils sur les postes de travail ergonomiques
- Conseils et communication avec les comités locaux de SST
- Conseils sur les politiques et les procédures en matière de SST
- Demandes de renseignements généraux
- Autre

Avez-vous constaté une amélioration du temps de réponse à vos demandes ou questions ou du délai de traitement des demandes liées à la SST?

Veillez cocher la case appropriée :

Oui\_ Non\_

Avez-vous éprouvé des difficultés pendant la prestation des services?

Oui\_ Non\_

Si oui, veuillez préciser \_\_\_\_\_

Au cours des 12 derniers mois depuis la réorganisation, avez-vous constaté une amélioration dans la prestation des services?

Oui \_ Non \_

Si oui, veuillez préciser \_\_\_\_\_

---

Accepteriez-vous d'être interviewé pour discuter des résultats du sondage?

Oui\_ Non\_

Si oui, veuillez fournir vos coordonnées : \_\_\_\_\_

---