



Développement des ressources humaines Canada Human Resources Development Canada
Bureau de vérification interne Internal Audit Bureau

RAPPORT FINAL

L'incidence de la vision de DRHC sur les employés

N° de projet : 401/98

Équipe de projet

Directeur général : J.K. Martin
Directrice de la vérification : G. Tanguay
Vérificateurs : M.-J. Bigras
B. Cyr
T. Matheson
C. Waugh

AUTORISATION :

Copie originale signée par :

DIRECTRICE :

Ginette Tanguay

Le 7 juillet 1999

Date

DIRECTEUR GÉNÉRAL :

Basil Orsini pour James K. Martin

Le 8 juillet 1999

Date

Juillet 1999



TABLE DES MATIÈRES

1.0 RÉSUMÉ	1
2.0 INTRODUCTION.....	4
3.0 MÉTHODOLOGIE.....	5
4.0 CONSTATATIONS.....	6
5.0 CONCLUSION.....	18

ANNEXES :

ANNEXE A – LA VISION DU MINISTÈRE

ANNEXE B – QUESTIONNAIRE

1.0 RÉSUMÉ

Le Bureau de vérification interne (BVI) a procédé à l'examen visant à évaluer l'impact que l'énoncé de la vision de DRHC a eu sur les employés. On a constitué des groupes de discussion formés d'environ 200 employés et gestionnaires des bureaux locaux et régionaux ainsi que de l'administration centrale. On a recueilli des données qualitatives et quantitatives afin d'évaluer la sensibilisation des employés à la vision, la mesure dans laquelle celle-ci a été intégrée au milieu de travail et les obstacles qui freinent encore sa mise en oeuvre complète à l'échelle du Ministère.

La plupart des participants ont indiqué avoir entendu parler de la vision du Ministère et, qu'en général, ils aimaient son contenu. DRHC peut se féliciter du fait qu'on remarque les répercussions positives de la vision. Toutefois, trois aspects demandent particulièrement une attention plus soutenue :

- 1. Dans le cadre des réunions de groupes de discussion, la plupart des employés ont fait remarquer que DRHC pouvait faire mieux quant à l'harmonisation de ses politiques et des besoins de sa clientèle. À tous les échelons de l'organisation, on estime surtout que nous devons miser de façon plus active sur les connaissances des employés qui font affaire directement avec les clients avant de mettre en oeuvre de nouvelles politiques.*
- 2. L'intégration a été un thème majeur dans les discussions avec les employés. Comme DRHC continue de modifier son rôle dans les collectivités canadiennes, les employés doivent en subir les répercussions. Dans les régions où l'on a transféré les programmes et les services à leurs homologues provinciaux, les employés remettent en question certains éléments de la vision. Chacun doit s'identifier à la vision et voir son travail reflété dans les messages véhiculés par cette dernière.*
- 3. En ce qui a trait à la mise à profit des points forts de nos gens, seulement 28 p. 100 de ces derniers conviennent que « DRHC convainc les gens de leur valeur et leur donne confiance en leur réussite ». Cette remarque, conjuguée avec les constatations faites à l'occasion d'autres examens, fait ressortir l'importance de se concentrer sur des initiatives qui appuient nos employés dans leur activité quotidienne. En outre, nous devons veiller à ce que les ressources appropriées soient déployées pour que l'on puisse respecter les priorités de travail assignées.*

Heureusement, on fait des progrès dans de nombreux secteurs. Toutefois, il reste encore beaucoup à faire. Nous devons examiner le côté pratique de certains éléments de la vision, si celle-ci doit contribuer aux progrès de DRHC à l'avenir. L'organisation doit déterminer si ses employés disposent des ressources nécessaires pour faire ce qui leur est demandé, notamment en ce qui a trait aux partenariats et la mise en valeur du potentiel de la collectivité. Sinon, nous devons définir les aspects de notre travail qu'il faudra mettre de côté afin d'accomplir ces nouvelles activités.

Principales constatations

Voici les points saillants des constatations faites dans le cadre du présent examen.

- Environ deux tiers des employés ont entendu parler de la vision dans leur milieu de travail. Malgré tout, nombre d'entre eux ont fait savoir, notamment dans le cadre des réunions de groupes de discussion, qu'ils n'avaient pas encore eu l'occasion de débattre ouvertement de son contenu. De même, seulement 28 p. 100 des employés conviennent que DRHC fournit les ressources qu'il faut pour appuyer la vision. Voilà qui équivaut aux constatations faites au cours de l'examen précédent du BVI (*Examen de la capacité de DRHC d'exécuter les programmes et d'assurer la prestation des services*¹).
- Plus de la moitié des participants ont indiqué qu'on avait réussi à concrétiser une partie des aspects liés à « l'adoption d'une approche intégrée du développement de la personne », mais qu'il fallait cependant travailler davantage à s'assurer que les services de DRHC se complètent mutuellement.
- Au cours des discussions, une majorité d'employés s'est dite mal à l'aise quant à la façon dont la vision a été formulée. Bon nombre d'entre eux ont contesté notre capacité d'offrir « une sécurité du revenu adéquate pour les Canadiens ». Comme on l'a indiqué, nous « ne tenons pas parole en ce qui a trait au fait de subvenir aux besoins de *tous* les Canadiens, car de nombreuses personnes sont oubliées ». En outre, l'utilisation du mot « favorise » dans cet élément de la vision ne semble ni clair ni convaincant.
- La majorité des participants a indiqué que DRHC parvenait à offrir un service de qualité aux clients; près de 60 p. 100 des participants ont dit que nous avons réussi à concrétiser une partie ou l'ensemble des aspects dans ce domaine.
- Plus de la moitié des participants ont estimé que DRHC avait réussi à concrétiser une partie ou l'ensemble des aspects liés aux mesures préventives. Voilà qui peut être considéré comme un reflet positif de nos tentatives de créer des partenariats et d'y participer activement.
- Selon la moitié des employés, il reste encore beaucoup à faire concernant l'explication des politiques aux clients. La plupart (86 p. 100) croient qu'il existe une désunion entre ceux qui élaborent les politiques et ceux qui fournissent des services aux clients. Lorsque les groupes de discussion en ont débattu, les employés ont exprimé une frustration concernant l'approche actuelle en matière d'élaboration des politiques.

¹ *Examen de la capacité de DRHC à exécuter les programmes et à assurer la prestation des services*, Rapport final, Bureau de vérification interne, avril 1999.

- Plus de 60 p. 100 des employés ont laissé entendre que nous avons fait du bon travail et que nous continuons en ce sens en ce qui a trait à la création de partenariats. On estime que DRHC traite les partenaires avec franchise, équité et transparence.
- Près de la moitié des employés ont indiqué qu'il y avait beaucoup de travail à faire dans le secteur de la mise en valeur du potentiel de la collectivité; autant de répondants ont indiqué que DRHC avait réussi à concrétiser une partie ou l'ensemble des aspects de ce travail. Certains employés, en poste dans les régions où l'on a transféré des services dans le cadre des Ententes relatives au développement du marché du travail (EDMT), ont mentionné que « nous ne nous occupons plus de la mise en valeur du potentiel des collectivités! »
- Les valeurs fondamentales font partie intégrante de la vision de DRHC. On ne s'entend pas vraiment sur le fait que les valeurs fondamentales orientent les interventions des employés. Les participants ont souligné qu'ils n'étaient pas très au courant ou ne comprenaient pas bien les valeurs fondamentales de DRHC. Malgré tout, plus de la moitié d'entre eux estiment que le Ministère réussit bien à appuyer ses employés dans le contexte du changement et offre des occasions d'apprentissage comme il est censé le faire.
- Au cours des discussions, bon nombre d'employés nommés pour une période déterminée se sont dits frustrés du manque d'engagement de DRHC. Nombre d'entre eux ont laissé entendre qu'ils ont travaillé à DRHC pendant des années sans qu'on leur offre un poste de durée indéterminée.

Prochaines étapes

Les membres du Conseil national de direction devraient passer en revue les constatations exposées dans le présent rapport et envisager comment nous pourrions commencer à agir sur les questions suivantes :

- *Comment nous assurer que tous les employés ont l'occasion de voir à quel point la vision nationale est pertinente pour eux et comment ils peuvent l'intégrer à leur travail quotidien?*
- *Comment pouvons-nous améliorer les liens entre l'élaboration des politiques et la prestation des services?*
- *Comment pouvons-nous créer des attentes qui soient raisonnables pour les employés et mettre en place les ressources voulues pour concrétiser la vision dans tous ses aspects?*

2.0 INTRODUCTION

Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a connu des changements considérables au cours des dernières années, notamment la fermeture de bureaux, le départ d'employés et des changements concernant les relations de travail avec les partenaires et les rôles liés au travail au sein du Ministère. Plus récemment, on s'est penché sur les répercussions que les EDMT auront sur les programmes et les services offerts maintenant et à l'avenir.

Afin d'apporter certaines précisions durant cette période d'importants changements organisationnels, le Conseil national de direction de DRHC a organisé des discussions et des ateliers avec les gestionnaires et les employés concernant l'avenir du Ministère. À la suite de ces discussions, on a rédigé un énoncé de vision : *Le développement humain : un engagement — l'orientation de DRHC* (voir annexe A). L'énoncé a été communiqué aux employés grâce aux moyens suivants : distribution de dépliants, visionnement du vidéo de la Vision, réunions du personnel (local, régional et national), constitution de groupes de discussion et activités relatives à la vision.

Le Plan annuel de vérification et d'évaluation 1998-1999 de DRHC prévoyait un examen qui « permettrait d'évaluer la façon dont la vision à long terme a filtré aux différents niveaux de l'organisation ». L'approche choisie dans le cadre de l'examen consistait à déterminer :

1. Si les employés de DRHC comprenaient clairement le contenu de la vision ministérielle (sont-ils au courant des éléments de la vision de DRHC?);
2. Si la vision reflète et présente des attentes réalistes pour les employés du Ministère (est-ce réalisable?); et
3. Les obstacles ou les lacunes qui sont susceptibles d'exister dans la mise en œuvre continue de la vision ministérielle.

3.0 MÉTHODOLOGIE

On a créé des groupes de discussion formés d'employés et de gestionnaires des bureaux participants au sein du Ministère. Environ 200 employés provenant de huit (8) CRHC, quatre (4) BR et trois (3) unités de l'AC ont participé à l'examen, dont l'un des objectifs consistait à obtenir une représentation des divers groupes fonctionnels du Ministère. Le tableau 1 présente la liste des groupes participants.

Tableau 1 — Groupes de réflexion sur la vision

ENDROIT	GROUPE	PARTICIPANTS
Manitoba	CRHC de Brandon	15
	CRHC de Winnipeg	17
	BR du Manitoba	11
Nouveau-Brunswick	CRHC de Saint John	6
	CRHC de Bathurst	16
	BR du Nouveau-Brunswick	16
Québec	CRHC de Sainte-Foy	19
	CRHC de Montréal	16
	BR de Québec	6
Ontario	CRHC de Toronto (2 groupes)	11,15
	BR de l'Ontario	17
Administration centrale (AC)	Assurance-emploi (a.-e.)	10
	Programmes de la sécurité du revenu (PSR)	14
	Direction générale de l'investissement dans les ressources humaines (DGIRH)	10
TOTAL		199

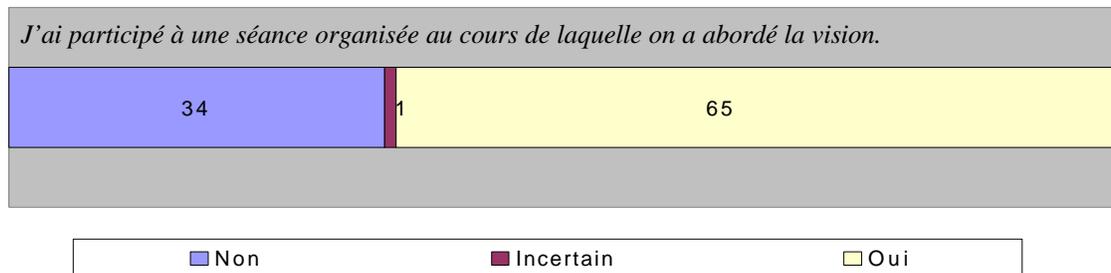
Dans le cadre des réunions des groupes de discussion, les employés ont fait part de leur opinion concernant 30 énoncés (voir annexe B) relatifs à la vision, à l'aide d'une technologie de sondage (*Option Finder*) qui permet de calculer immédiatement et confidentiellement les réponses individuelles. Les résultats de chaque groupe ont été intégrés à une base de données quantitative globale dont on s'est servi pendant la phase d'analyse.

En plus des données quantitatives, on a compilé de l'information qualitative au cours de discussions avec les employés. Le principal apport recherché avait trait aux limites perçues de la vision et aux étapes nécessaires à sa mise en œuvre.

4.0 CONSTATATIONS

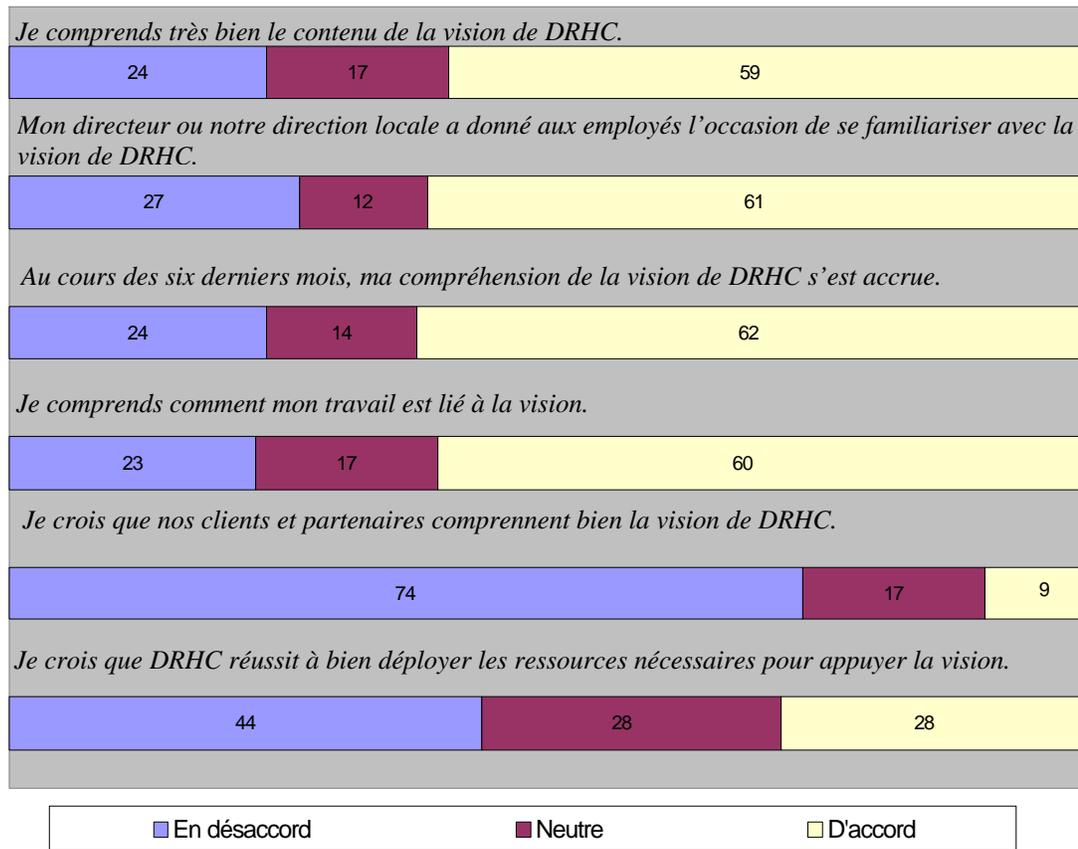
Sensibilisation à la vision

Un des objectifs de l'examen consistait à déterminer la mesure dans laquelle les employés de DRHC étaient sensibilisés à la vision ministérielle. Environ deux tiers d'entre eux ont eu l'occasion d'entendre parler de la vision dans leur milieu de travail. Les employés des bureaux régionaux ont été les plus exposés à la vision : 80 p. 100 des participants ont indiqué qu'ils avaient participé à une séance concernant la vision. Les employés des bureaux locaux viennent au second rang, avec un taux de participation de 61 p. 100, tandis que les employés de l'AC ont été les moins exposés à la vision (seulement 56 p. 100 d'entre eux ont indiqué avoir participé à une séance sur la vision).



Intégration de la vision

Comme on l'a mentionné auparavant, la plupart des participants ont indiqué avoir eu l'occasion d'entendre parler de la vision ministérielle. Toutefois, leur degré de compréhension de la vision continue de s'accroître, comme l'illustrent leurs réponses aux éléments du graphique suivant. Les participants ayant mentionné que leur compréhension de la vision était bonne en ont attribué la cause aux faits suivants : la préparation à des comités de concours, la participation à des séances et à des ateliers de planification au cours desquels on abordait la vision ou encore dans le cadre du travail quotidien lié à la vision. Malgré tout, nombre d'employés ont mentionné qu'ils n'avaient pas encore eu l'occasion de discuter ouvertement des subtilités du contenu de la vision.



On observe que 74 p. 100 des employés n'estimaient pas que nos clients et partenaires comprenaient clairement la vision. Nombre d'entre eux ont toutefois laissé entendre qu'il n'était pas nécessairement important que les partenaires comprennent la vision de DRHC. Ils estiment plutôt qu'il est plus important que les clients et les partenaires reconnaissent le Ministère par son nom et qu'ils connaissent les programmes et services offerts dans les CRHC.

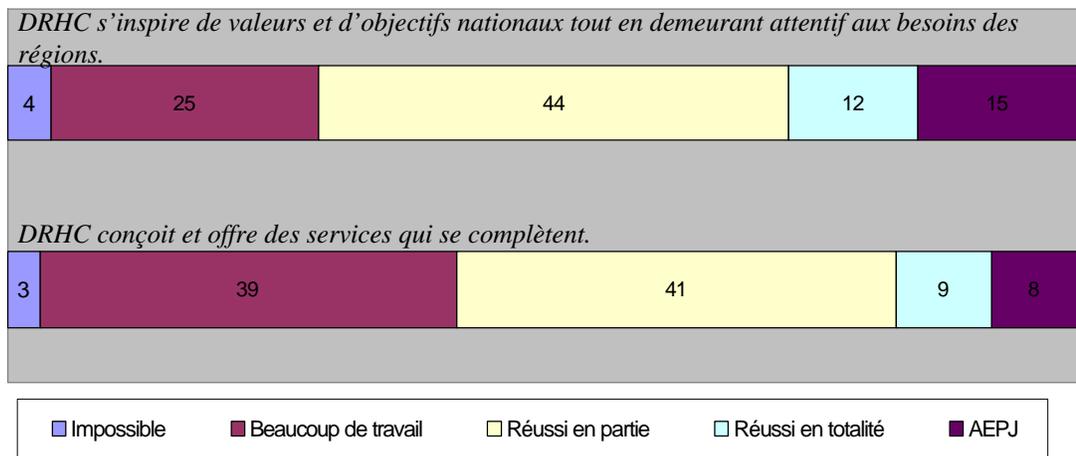
Selon une majorité de participants (44 p. 100), DRHC ne réussit pas à bien déployer les ressources destinées à appuyer la vision. Ils estiment que leur capacité de réussir à certains égards, notamment en ce qui concerne la mise en valeur du potentiel des collectivités, est restreinte en raison de ressources humaines et opérationnelles réduites. Cette constatation rejoint celle de l'examen antérieur du BVI (*Examen de la capacité de DRHC à exécuter les programmes et à assurer la prestation des services*²); les comités nationaux ont récemment débattu de la question.

² *Examen de la capacité de DRHC à exécuter le programme et à assurer la prestation des services*, rapport final, Bureau de vérification interne, avril 1999.

Concrétisation de la vision

Un autre objectif de l'examen consistait à déterminer la mesure dans laquelle les employés estimaient que la vision est réaliste et réalisable. On a d'abord demandé aux participants de coter une série d'énoncés tirés de la vision, sur une échelle de 1 à 5 (1=Impossible à réaliser, 2=Beaucoup de travail pour y parvenir, 3=Réussi en partie, 4=Réussi en totalité, 5=Aucun élément permettant de juger). Dans la section suivante, les réponses des employés sont réparties selon les neuf éléments différents de la vision.

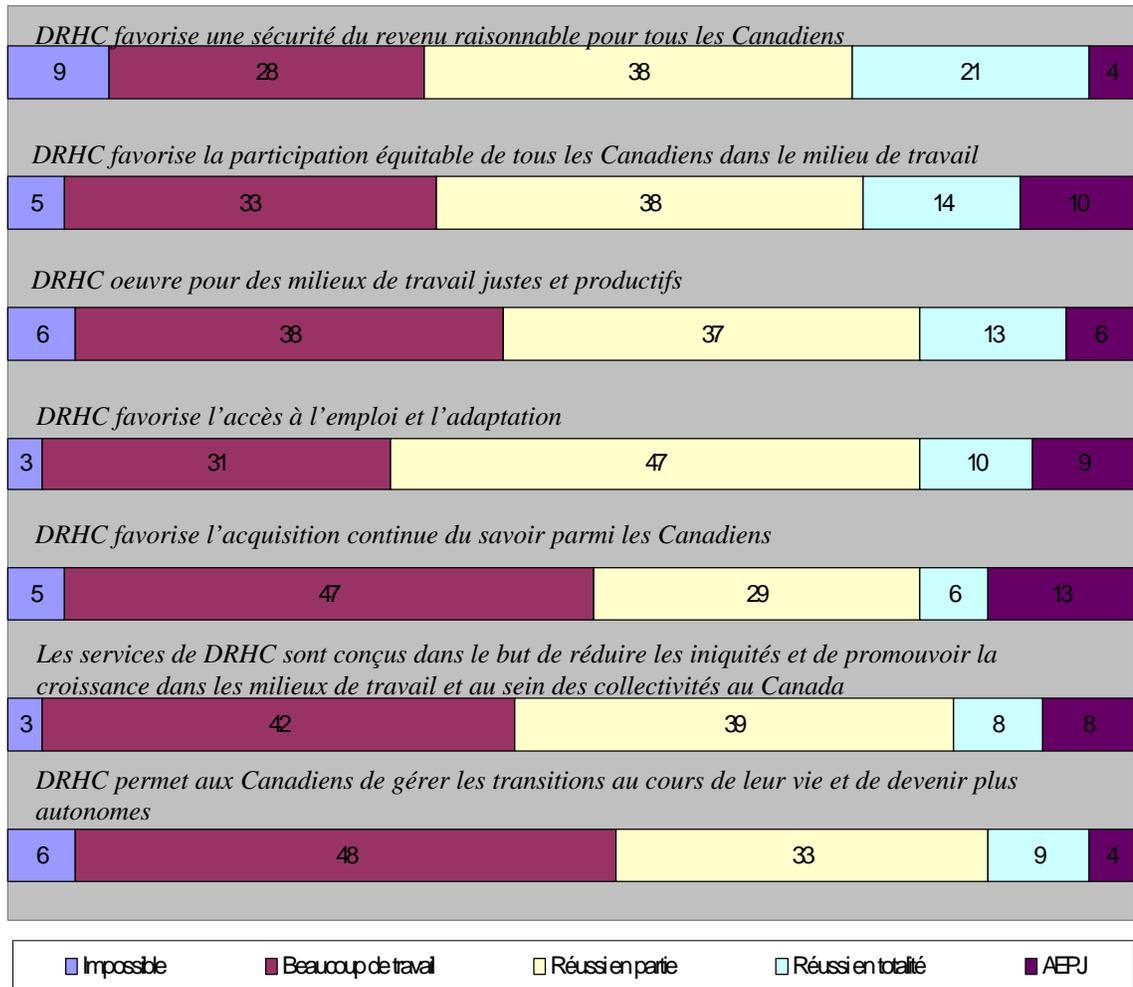
1. Nous adopterons une approche intégrée du développement de la personne



Selon plus de la moitié des participants, on a réussi à réaliser une partie ou la totalité des aspects liés à l'adoption d'une approche intégrée du développement de la personne. Un nombre élevé de personnes (42 p. 100) estimait cependant que la conception et la prestation des services qui se complètent soit est impossible à réaliser soit exige beaucoup de travail.

En examinant les différentes réponses obtenues au Ministère, les personnes travaillant à l'AC sont davantage d'accord avec le fait que les programmes et les services de DRHC se complètent (68 p. 100), tandis que moins d'employés des bureaux régionaux partagent cette impression (57 p. 100). Les employés des bureaux locaux se sont dits les plus préoccupés, car seulement 52 p. 100 d'entre eux ont répondu positivement à cet élément particulier.

2. Nous donnerons aux Canadiennes et aux Canadiens les moyens de gérer les transitions qui jalonnent leur vie



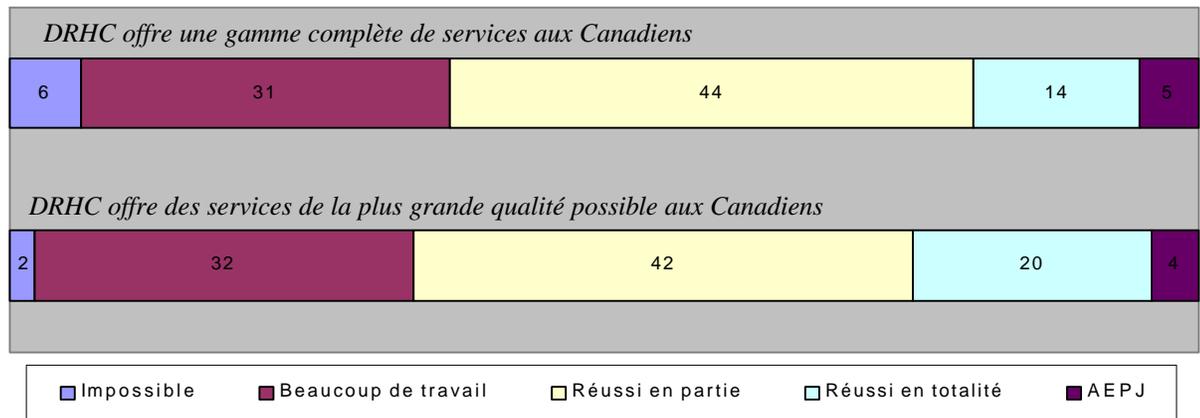
La présente section de la vision met l'accent sur la réussite d'un certain nombre d'interventions de DRHC. Même si, au cours des débats, les employés ont indiqué que les travaux portaient fruit dans ces secteurs, un nombre important de personnes estimaient qu'il restait certains secteurs où il fallait travailler davantage et fournir un effort accru.

En ce qui a trait aux différences au sein du Ministère, les employés de l'AC et des bureaux locaux ont répondu de façon comparable aux éléments mentionnés ci-dessus. Si l'on examine la moyenne combinée des sept éléments, 45 p. 100 des employés de l'AC et des groupes des bureaux locaux ont indiqué qu'on a réalisé une partie ou l'ensemble des aspects relatifs au fait de « permettre aux Canadiens de gérer les transitions au cours de leur vie ». Leurs collègues des bureaux régionaux perçoivent les progrès de DRHC de façon légèrement plus positive (59 p. 100 des participants indiquent que DRHC a réussi une partie ou l'ensemble des aspects liés aux sept interventions).

Lorsqu'on demande si DRHC permettait aux Canadiens de gérer les transitions au cours de leur vie et de devenir plus autonomes, seulement 32 p. 100 des employés de l'AC ont mentionné que le Ministère avait réussi au regard d'une partie ou de l'ensemble des aspects de cet objectif; les employés des bureaux locaux (41 p. 100) venaient en deuxième place. Enfin, les employés des BR estiment que nous gérons cette intervention plus efficacement : 59 p.100 des employés ont répondu positivement.

Dans ces éléments, l'utilisation du mot « favorise » a suscité des discussions dans de nombreux groupes. Les employés ont indiqué que l'utilisation du mot « favorise » n'est ni précise ni convaincante : « Favoriser une mesure est une chose, accomplir réellement une chose en est une autre. » De même, les répondants n'étaient pas à l'aise avec l'énoncé suivant : « une sécurité du revenu adéquate pour les Canadiens. » D'abord, on a noté que ce « qui est adéquat est très subjectif. » Ensuite, bon nombre d'employés estimaient que « nous ne tenons pas parole en ce qui a trait à subvenir aux besoins de tous les Canadiens, car nombre de personnes sont oubliées. » Enfin, de nombreux employés estiment qu'il y a contradiction entre les nouvelles modifications législatives qui réduisent les prestations d'a.-e. (malgré le « surplus du compte d'a.-e. ») et une vision qui favorise une sécurité du revenu adéquate pour les Canadiens.

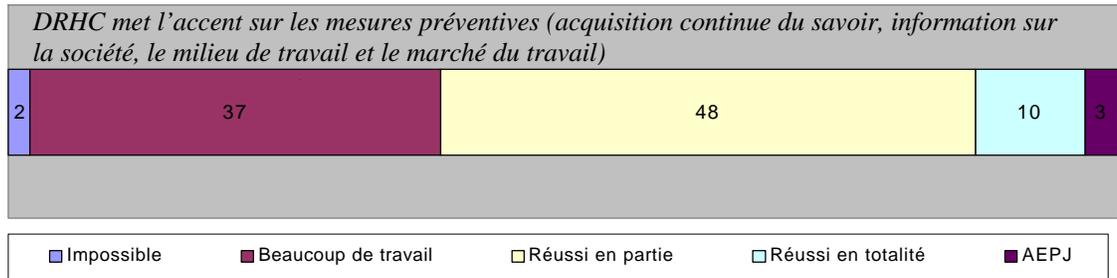
3. Nous offrons des services de la plus haute qualité aux Canadiens



Lorsqu'on a demandé aux employés de s'exprimer sur la qualité des services offerts aux Canadiens, la plupart d'entre eux (plus de 60 p. 100) ont mentionné que DRHC avait réussi à concrétiser l'ensemble ou une partie des aspects à cet égard.

Si l'on tient compte des différences dans les réponses obtenues à DRHC, on note peu de variations (l'ensemble des réponses favorables oscille entre 56 p. 100 et 63 p. 100 pour les trois niveaux du Ministère).

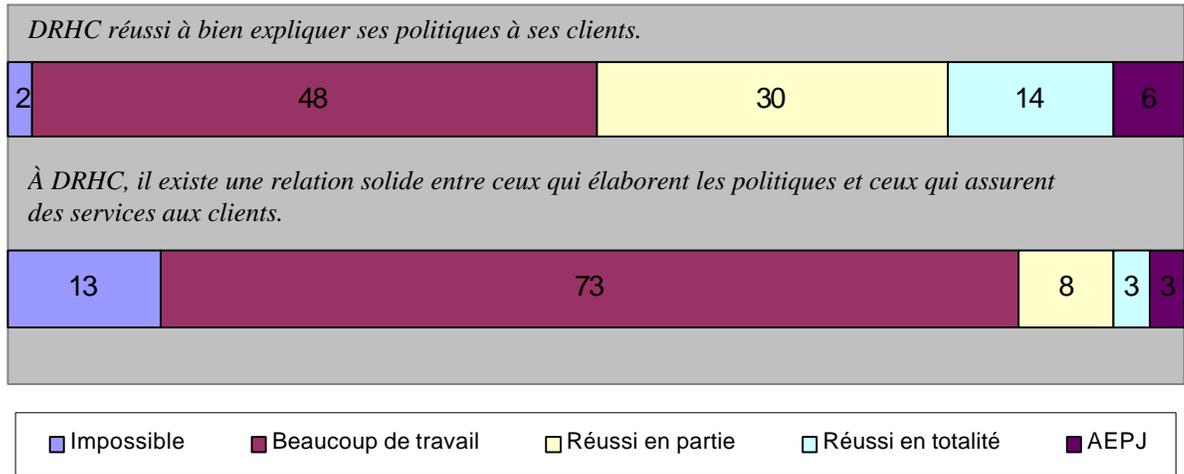
4. Nous mettrons l'accent sur les mesures préventives



En ce qui a trait à la section relative aux mesures préventives, plus de la moitié des employés estimaient que DRHC avait réussi à concrétiser une partie ou l'ensemble des aspects de l'objectif. On peut voir cela comme le reflet positif de nos tentatives visant à favoriser la création de partenariats et à nous engager activement à cet égard.

Selon les employés des bureaux régionaux, DRHC en fait davantage dans le secteur de la prévention : 65 p. 100 des répondants ont indiqué que nous avons réussi à concrétiser une partie ou l'ensemble des aspects de cet objectif. Les réponses étaient légèrement moins favorables dans le cas des employés locaux (58 p. 100) et de ceux de l'AC (50 p. 100).

5. Nous jouerons un rôle de leader sur le plan des politiques et des programmes

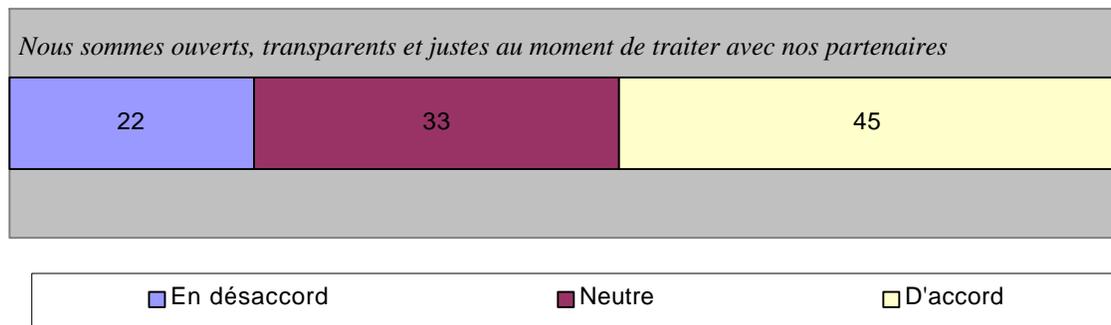
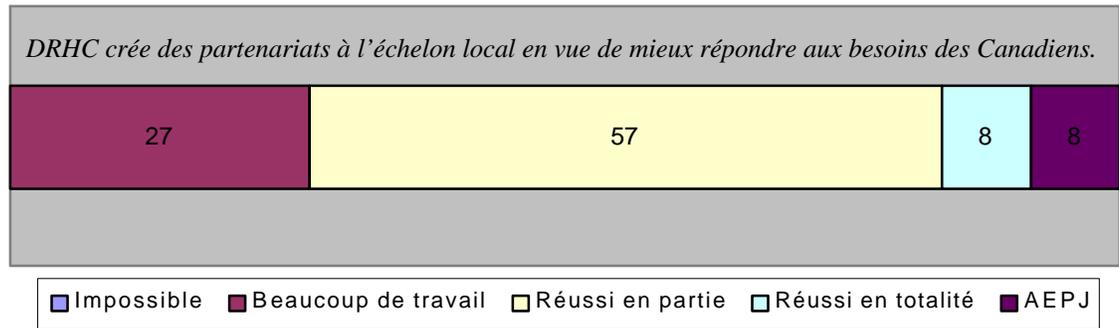


D'après les participants, la question de l'élaboration des politiques est la plus critique de toutes. Cinquante pour cent (50 p. 100) des employés estimaient qu'il y avait beaucoup à faire concernant l'explication des politiques aux clients. Ils ont expliqué qu'actuellement, on a moins l'occasion d'interagir face à face avec les clients en raison du recours accru à la technologie et des charges de travail exigeantes. De plus, nombre d'employés sont incapables d'offrir des services en raison de la connaissance limitée des programmes et des services ministériels.

Lorsqu'on leur demande s'il existe un lien solide entre ceux qui élaborent les politiques et ceux qui offrent des services aux Canadiens, 86 p. 100 des participants ont indiqué qu'on ne pouvait réussir à cet égard ou qu'il y avait beaucoup à faire. Même si les réponses à ces éléments étaient faibles dans l'ensemble de DRHC, les employés des bureaux régionaux et locaux ont transmis des messages très marqués à cet égard. Même si seulement 26 p. 100 des employés de l'AC ont laissé entendre que nous réalisons une partie ou l'ensemble des aspects de ce travail, leurs collègues des bureaux locaux et régionaux ont répondu beaucoup moins favorablement (respectivement 8 p. 100 et 4 p. 100).

Au cours des discussions, de nombreux employés ont reconnu le fait que les politiques sont trop souvent touchées par les programmes politiques. Toutefois, il est impératif de comprendre les répercussions qu'ont les nouvelles politiques sur les clients. Un nombre élevé de participants souhaitait que les cadres supérieurs s'engagent à ce que les personnes qui sont responsables d'élaborer les politiques soient tenues de consulter (non pas d'informer) les employés des points de service avant la mise en place des nouvelles politiques.

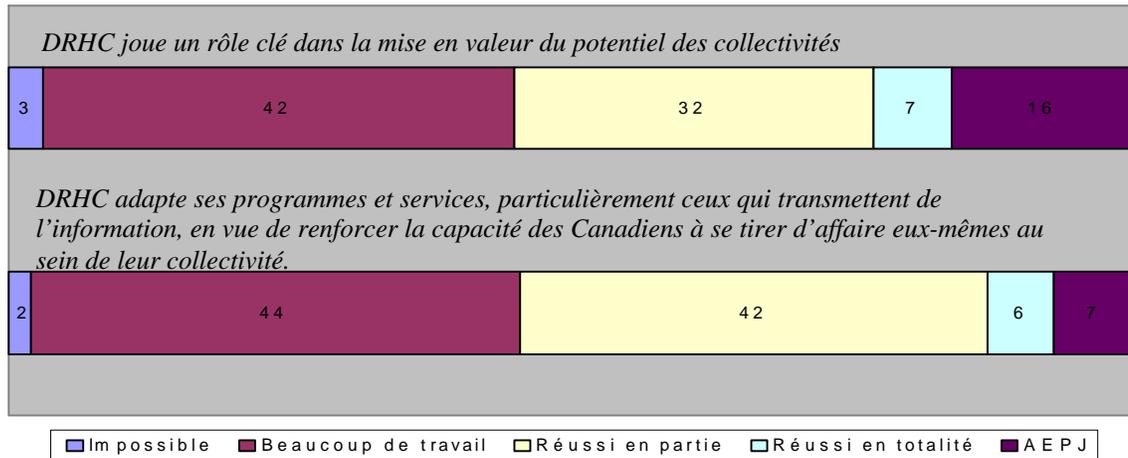
6. Nous créons des partenariats



Concernant la création de partenariats à DRHC, bon nombre de participants ont mentionné que nous avons bien réussi dans ce secteur et que nous continuons de le faire. Plus de 60 p. 100 des employés ont laissé entendre que nous avons réussi au regard d'une partie ou de l'ensemble des aspects de cet objectif. De plus, aucun employé n'estimait que cet objectif était impossible à atteindre.

Une majorité d'employés (45 p. 100) ont convenu que DRHC traitait les partenaires de manière franche, juste et transparente. Un tiers des employés étaient neutres, et 22 p. 100 étaient en désaccord avec l'énoncé. Au Ministère, on note des réponses divergentes concernant cet élément particulier. Cinquante-cinq pour cent (55 p. 100) des employés des bureaux régionaux étaient d'accord avec l'énoncé, comparativement à 46 p. 100 de leurs collègues des bureaux locaux et 32 p. 100 de leurs collègues de l'AC.

7. Nous mettrons en valeur le potentiel des collectivités

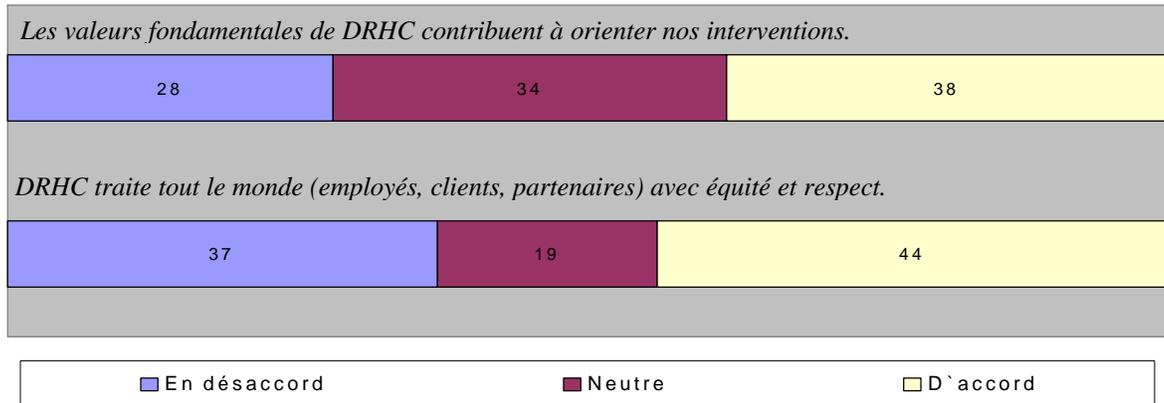


Les réponses des participants varient quant au rôle de DRHC pour ce qui est de la mise en valeur du potentiel des collectivités. Un nombre élevé de personnes (plus de 40 p. 100) ont indiqué qu'il restait encore beaucoup à faire dans ce secteur. Environ le même pourcentage de personnes a indiqué que DRHC avait réussi au regard d'une partie ou de l'ensemble des aspects de cet objectif.

En ce qui a trait aux diverses réponses au sein du Ministère, environ 54 p. 100 des employés des bureaux régionaux ont indiqué que nous avons réussi au regard d'une partie ou de l'ensemble des aspects de la mise en valeur du potentiel des collectivités. De l'avis de leurs collègues de l'AC et des bureaux locaux, la situation quant à la mise en valeur du potentiel des collectivités est un peu moins favorable : seulement 40 p. 100 des participants locaux et 39 p. 100 des participants de l'AC ont indiqué que DRHC avait réussi au regard d'une partie ou de l'ensemble des aspects de cet objectif.

Soulignons qu'un pourcentage relativement élevé de participants dans l'ensemble des bureaux ont mentionné ne disposer d'aucun « élément permettant de juger » de la question (une moyenne de 16 p. 100). Cela peut être imputable au fait que de nombreux participants travaillent dans les régions où l'on a transféré les services aux gouvernements provinciaux dans le cadre des Ententes relatives au développement du marché du travail. Lorsqu'on leur a demandé de faire des commentaires à propos de la mise en valeur du potentiel des collectivités, les répondants ont déclaré : « Nous ne nous occupons plus de la mise en valeur du potentiel des collectivités! »

8. Nous conserverons nos valeurs fondamentales

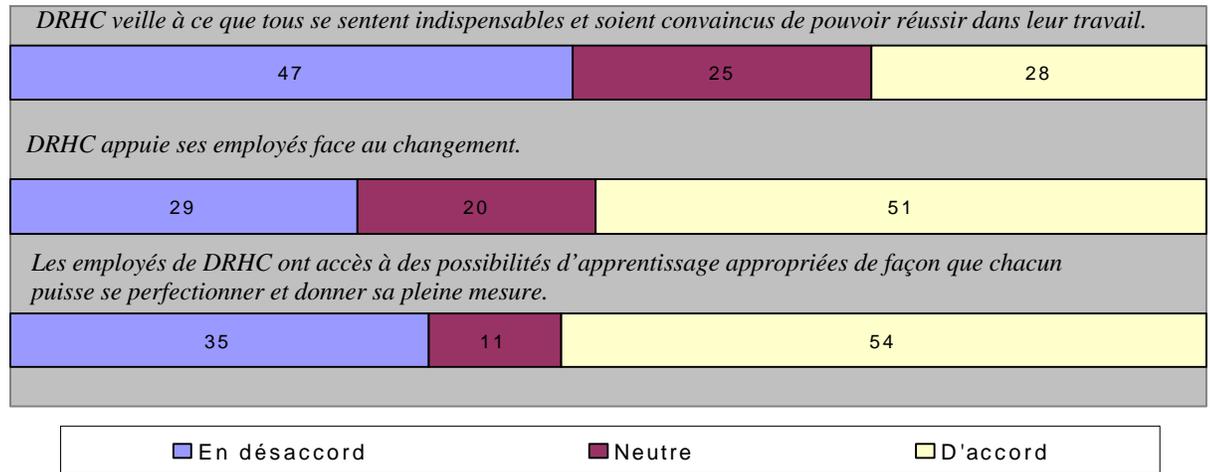


Les valeurs fondamentales font partie intégrante de la vision de DRHC. Lorsqu'on a demandé aux employés de s'exprimer sur cette partie de la vision, il était évident qu'on s'entendait peu sur le fait que les valeurs fondamentales orientaient nos interventions. Comme le montre le graphique, un peu moins du tiers (28 p. 100) des participants sont en désaccord avec l'énoncé, environ un tiers (34 p. 100) sont neutres et un peu plus du tiers (38 p. 100) étaient d'accord. Lorsqu'on les a interrogés sur l'écart des opinions, les participants ont souvent mentionné le manque de connaissance ou de compréhension des valeurs fondamentales de DRHC.

En ce qui a trait au traitement équitable, 44 p. 100 des répondants ont convenu que le Ministère offrait un traitement équitable, 37 p. 100 sont en désaccord et 19 p. 100 sont neutres à cet égard. Au cours des discussions, on a conclu que les employés estiment qu'il y a des différences individuelles quant à la façon dont les employés sont traités, en fonction de l'endroit où ils travaillent et de leurs gestionnaires. Une majorité de participants a laissé entendre que leurs partenaires sont susceptibles d'être traités plus favorablement; suivent les clients, puis les employés. Un des exemples prédominants concernant l'équité était lié à la productivité du milieu de travail. Les participants ont laissé entendre que les employés qui travaillent à des postes axés sur la production n'ont pas accès aux mêmes occasions (formation ou perfectionnement) que les autres.

Si l'on considère les différences au sein du Ministère, plus de la moitié des répondants (52 p. 100) des bureaux régionaux étaient d'accord avec ces deux énoncés, comparativement à 39 p. 100 de leurs collègues des bureaux locaux. Les employés de l'AC ont perçu cette question moins favorablement : seulement 34 p. 100 étaient d'accord avec ces deux énoncés.

9. Nous continuerons de développer et de mettre à profit les points forts de nos gens



La section finale de la vision traite spécifiquement de l'appui que DRHC offre à ses employés. Plus de la moitié des participants ont mentionné que le Ministère réussissait à bien appuyer ses employés face au changement et offrait des possibilités d'apprentissage appropriées. Environ un tiers des répondants sont en désaccord avec ces deux énoncés.

Les réponses étaient considérablement moins favorables lorsqu'on leur demandait si DRHC veillait à ce que les personnes se sentent indispensables et soient convaincues de réussir dans leur travail. Près de la moitié (47 p. 100) des participants ont mentionné que ce n'était pas le cas. Au cours des discussions, les employés ont indiqué que leur travail était régi trop rigoureusement par la productivité et qu'on n'avait guère de temps à consacrer à l'épanouissement personnel ou à l'avancement. Une autre question qui a dominé bon nombre de discussions avait trait à la frustration des employés nommés pour une période déterminée qui avaient travaillé à DRHC pendant de nombreuses années sans obtenir un engagement de l'organisation quant à l'obtention du statut d'employé pour une période indéterminée.

Si l'on examine les différences au sein du Ministère, ce sont les employés régionaux qui ont répondu le plus favorablement à ces trois éléments : environ 52 p. 100 des participants étaient d'accord avec tous les énoncés mentionnés ci-dessus, comparativement à 45 p. 100 de leurs collègues des bureaux locaux. Les employés de l'AC ont répondu le plus négativement (seulement 33 p. 100 d'entre eux étaient d'accord avec les énoncés ci-dessus).

5.0 CONCLUSION

Les employés qui comprennent clairement la *raison d'être* de leur organisation, ainsi que la vision de cette dernière, peuvent envisager leur travail avec plus d'assurance et une détermination accrue. D'après les constatations faites à l'occasion du présent examen, on peut conclure que l'on atteint ces objectifs à DRHC. Toutefois, certains secteurs exigent un soin et une attention particulières. Voici quelques points saillants sur lesquels il conviendrait de se pencher.

Établir un lien entre l'élaboration des politiques et la prestation des services

Une constatation importante de l'examen a trait à la frustration des employés concernant le manque de coordination entre l'élaboration des politiques et la prestation des services. Une majorité d'employés estime que les « décideurs » élaborent des lois en retrait des réalités que l'on retrouve en « première ligne ». Un exemple mentionné par de nombreux employés : la nouvelle législation sur l'a.-e. (en particulier la politique sur les gains non déclarés). Ils ont insisté sur le fait que cette politique n'était pas bien conçue et comportait des répercussions négatives pour les clients et les personnes leur assurant des services.

La plupart des participants se rendent compte des impératifs politiques qui sous-tendent souvent l'élaboration d'une politique. Malgré cela, les participants ont lancé un message important : DRHC pourrait faire davantage pour informer les politiciens des répercussions que comportent les changements apportés aux politiques. Les employés ont aussi fait remarquer que l'élaboration de politiques devrait se faire davantage en collaboration et qu'on ne devrait pas laisser de côté les opinions des personnes qui assurent les services aux clients.

Intégrer la vision au sein du Ministère

La majeure partie des employés apprécie la vision ministérielle. Depuis un moment, ils demandent qu'on précise davantage l'orientation future du Ministère; la vision y contribue. Selon des conclusions issues d'un autre examen³ du BVI, les employés ont une meilleure compréhension des objectifs par rapport aux années précédentes.

Malgré cela, certains employés se demandent s'il est possible qu'une vision nationale représente l'ensemble des réalités différentes au Ministère. Par exemple, le rôle de DRHC dans différentes régions et collectivités du pays est perçu comme étant beaucoup plus asymétrique. On le remarque davantage à la suite de l'évolution des diverses EDMT. Même si la majorité des employés ont exprimé leur appui à la vision nationale, certains contestent son degré de spécificité. On a laissé entendre que nous devrions trouver des façons valables d'intégrer la vision à nos activités quotidiennes

³ *Évaluation de l'environnement de DRHC*, rapport final, Bureau de vérification interne, mai 1999.

afin que chacun de nous puisse se reconnaître dans les messages qu'elle véhicule et y percevoir également le travail qu'il accomplit.

Appuyer nos employés et leur travail

Une vision devrait refléter les valeurs collectives des personnes qui travaillent pour l'organisation. S'il y a des différences marquées entre les valeurs personnelles et les valeurs organisationnelles, le degré d'engagement des employés envers les objectifs de la vision peut en souffrir. Dans le cadre des réunions de groupes de discussion, certains employés ont remis en cause l'orientation du Ministère à l'égard d'un certain nombre de questions. C'est pourquoi DRHC doit continuer de valider sa vision auprès des employés. S'ils ne se sentent pas représentés par la vision, nous aurons peut-être besoin d'adapter ses messages.

De plus, selon les constatations du présent examen, les employés ne se sentent pas appuyés convenablement par l'organisation en ce qui a trait à la mise en œuvre de la vision. Par exemple, seulement 28 p. 100 de ceux d'entre eux qui ont participé à l'examen ont convenu que DRHC « veille à ce que tous se sentent indispensables et soient convaincus de pouvoir réussir dans leur travail ». De même, seulement 28 p. 100 des employés estiment que DRHC « réussit à bien déployer les ressources nécessaires pour appuyer la vision ». Pourtant, la vision devrait être considérée dans le contexte de « ce qu'il est raisonnable d'attendre de nos personnes ». Tous s'accordent à dire que les concepts enchâssés de la vision sont louables. Toutefois, la réalisation de ces objectifs a un prix. Comment nous assurer que les attentes exposées dans la vision correspondent adéquatement aux ressources déployées? En l'absence des ressources voulues, DRHC doit s'efforcer avec vigueur de cerner ce que nous cesserons d'accomplir afin de pouvoir mieux nous consacrer aux priorités.

Prochaines étapes

Les membres du Conseil national de direction devraient passer en revue les constatations exposées dans le présent rapport et envisager comment nous pourrions commencer à agir sur les questions suivantes :

- *Comment nous assurer que tous les employés ont l'occasion de voir à quel point la vision nationale est pertinente pour eux et comment ils peuvent l'intégrer à leur travail quotidien?*
- *Comment pouvons-nous améliorer les liens entre l'élaboration des politiques et la prestation des services?*
- *Comment pouvons-nous créer des attentes qui soient raisonnables pour les employés et mettre en place les ressources voulues pour concrétiser la vision dans tous ses aspects?*

ANNEXE A

Notre mission

Permettre aux Canadiennes et aux Canadiens de contribuer pleinement à leur milieu de travail et à leur collectivité.

Nous adopterons une approche intégrée du développement de la personne dans nos démarches pour aider les Canadiennes et les Canadiens, souvent au moment où ils sont vulnérables. Pour ce faire, nous concevrons et mettrons en œuvre des programmes et des services – habituellement en partenariat avec d’autres – qui formeront un tout complémentaire, qui seront abordables et d’une grande qualité. Nous adopterons des valeurs et des objectifs nationaux tout en reconnaissant la spécificité des besoins régionaux. En permettant aux Canadiennes et aux Canadiens de s’épanouir, nous contribuerons à l’amélioration de la qualité de vie au pays.

Nous donnerons aux Canadiennes et aux Canadiens les moyens de gérer les transitions qui jalonnent leur vie en les incitant, entre autres, à devenir autonomes, à investir dans eux-mêmes et à miser sur une plus grande polyvalence. La conception de nos programmes visera expressément à réduire les inégalités, à susciter la croissance et à contribuer au développement économique et social, tant dans le milieu de travail qu’au sein de la collectivité. Nous favoriserons l’acquisition continue du savoir, l’accès à l’emploi, l’adaptation de la main-d’œuvre, la stabilité, l’équité, la productivité en milieu de travail, une participation juste et une sécurité du revenu adéquate. Nous chercherons à créer des possibilités au regard d’une économie et d’une société axées sur les connaissances et à réduire les obstacles que doivent surmonter ceux et celles qui ont des besoins spéciaux.

Nous offrirons aux Canadiennes et aux Canadiens des services de la plus haute qualité. Le régime public de pensions, l’assurance-emploi, le soutien du revenu, la législation fédérale du travail et le Programme canadien de prêts aux étudiants se retrouveront au cœur de nos activités. Nous les ajusterons dans la mesure où cela pourra améliorer les résultats escomptés et renforcer le pays.

Afin de mieux servir les Canadiennes et les Canadiens, nous miserons sur la créativité et les innovations technologiques; nous accroîtrons notre efficacité et notre efficience au sein du ministère et nous intensifierons nos partenariats. Nous offrirons aux Canadiennes et aux Canadiens un large éventail d’options de services et ferons en sorte que, dès leur premier contact avec nous, ils puissent compter sur le plus grand nombre de réponses possible.

Nos programmes et nos services joueront un rôle que ne joue aucun autre organisme ou gouvernement et cibleront des résultats.

Nous mettrons l'accent sur les mesures préventives notamment l'apprentissage continu, la disponibilité d'information sur le milieu de travail, le marché de l'emploi, les conditions sociales. De telles mesures devraient permettre aux Canadiennes et aux Canadiens de cerner plus rapidement les risques et les possibilités, de faire de meilleurs choix, de contribuer à la croissance économique et d'identifier les ressources gouvernementales et communautaires susceptibles de les aider.

Nous jouerons un rôle de leader sur le plan des politiques et des programmes en profitant de la capacité reconnue de notre ministère au chapitre de l'élaboration de politiques et en tirant parti des liens que nous avons su tisser avec nos autres partenaires. Nous sensibiliserons les Canadiennes et les Canadiens en associant étroitement l'élaboration et la mise en œuvre des programmes; nous accorderons une attention particulière au dépistage des problèmes et à l'identification d'options prometteuses.

Nous serons novateurs et pertinents en misant sur notre capacité de recherche et d'évaluation, notre expérience, notre engagement à l'égard du partenariat et, notre possibilité de refléter l'opinion de tous les Canadiennes et les Canadiens compte tenu de notre présence pancanadienne.

Nous créerons des partenariats avec les provinces et les territoires, les entreprises, les syndicats, les organismes bénévoles et les groupes communautaires, afin que les Canadiennes et les Canadiens bénéficient de bons services et que leurs besoins soient comblés au niveau local, national et international. Nous maintiendrons un rôle important compte tenu de notre présence à travers le pays et de l'unité de nos services pour les citoyens dans leurs collectivités.

Nous reconnâtrons la nécessité d'arrangements flexibles. Nous agirons de façon ouverte et transparente en étant équitables envers tous nos partenaires.

En obtenant des résultats, nous demeurerons responsables et resterons fidèles aux objectifs nationaux communs de l'union sociale et économique.

Nous mettrons en valeur le potentiel des collectivités en transformant nos bureaux locaux en centres de ressources où l'on a accès à toute la gamme de nos programmes et services dans un esprit de partage et d'entraide susceptible de faciliter le développement de la personne. Nous adapterons nos programmes et nos services, particulièrement ceux qui ont trait à la dissémination d'information afin de renforcer la capacité des Canadiennes et des Canadiens de s'aider eux-mêmes au sein de leur propre collectivité.

Nous apporterons notre aide aux Canadiennes et aux Canadiens qui ont des besoins spéciaux, notamment les personnes âgées, les Autochtones, les personnes handicapées, les enfants et les jeunes à risque en renforçant la capacité de leurs groupes d'intérêts à éliminer les obstacles en vue d'une participation plus équitable.

Nous renforcerons la capacité de nos bureaux locaux d'offrir tout l'éventail de nos programmes et services.

Nous conserverons nos valeurs fondamentales alors que notre ministère et la fonction publique continueront leur évolution; ces valeurs inspireront toutes nos actions. Nous assumons pleinement la responsabilité de nos actions et nous continuerons à servir nos ministres et la population avec loyauté et impartialité; nous traiterons chacun avec équité et respect et nous nous efforcerons d'avoir un impact positif dans la vie des Canadiennes et des Canadiens.

Nous continuerons d'agir avec intégrité et professionnalisme les uns envers les autres. Nous prendrons des risques, formerons des équipes et partagerons l'information et les pratiques exemplaires. Nous continuerons de travailler de concert pour relever les défis et marquer nos réussites.

Nous continuerons à développer et à mettre à profit les points forts de nos gens, de nos employés qui font preuve de créativité et qui sont engagés à l'égard de ce que nous voulons réaliser. Notre réussite dépend de leur contribution. Nous offrirons des possibilités d'apprentissage pour tous ceux et celles qui le veulent, de manière à développer leurs compétences et à donner le maximum d'eux-mêmes. Nos employés pourront compter sur l'aide dont ils ont besoin au cours de la période de changement qui s'annonce.

Nous ferons tout pour qu'ils soient convaincus de leur valeur et qu'ils aient confiance en leur réussite. Nous stimulerons l'énergie et la fierté qui existent au sein du ministère et y ferons naître un esprit de solidarité.

ANNEXE B**QUESTIONNAIRE — GROUPE DE RÉFLEXION**

Échelle 1

- 1 = Tout à fait en désaccord
- 2 = En désaccord
- 3 = Neutre
- 4 = D'accord
- 5 = Tout à fait d'accord

Échelle 2

- 1 = Impossible à réaliser
- 2 = Beaucoup de travail à faire pour y parvenir
- 3 = Réussi à concrétiser une partie des aspects
- 4 = Réussi à concrétiser un grand nombre d'aspects
- 5 = Aucun élément ne permet de juger

LES EMPLOYÉS SONT-ILS SENSIBILISÉS À LA VISION DE DRHC?

Utiliser l'échelle 1

- A. J'ai participé à une réunion au cours de laquelle il a été question de la vision.
- B. *Je suis au courant de l'existence de la vision, de la mission et des orientations stratégiques de la région (pour le N.-B. seulement).*
- C. Je comprends très bien le contenu de la vision de DRHC.
- D. Mon directeur ou notre direction locale a donné aux employés l'occasion de se familiariser avec la vision de DRHC.
- E. Au cours des six derniers mois, ma compréhension de la vision de DRHC s'est accrue.
- F. Je comprends comment mon travail est lié à la vision.
- G. Je crois que nos clients et nos partenaires comprennent bien la vision de DRHC (*ajouter « la mission et les orientations stratégiques » pour le Nouveau-Brunswick*).
- H. Je crois que DRHC réussit à bien déployer les ressources nécessaires pour appuyer la vision.

COMMENT DRHC CONCRÉTISE-T-IL SA VISION?

Utiliser l'échelle 2

- A. DRHC conçoit et offre des services qui se complètent.
- B. DRHC adapte ses programmes et ses services, particulièrement ceux qui transmettent de l'information, en vue de renforcer la capacité des Canadiens à se tirer d'affaire eux-mêmes au sein de leur collectivité.
- C. DRHC s'inspire de valeurs et d'objectifs nationaux tout en demeurant attentif aux besoins particuliers des régions.
- D. DRHC permet aux Canadiens de gérer les transitions au cours de leur vie et à devenir plus autonomes.
- E. Les services de DRHC sont conçus dans le but de réduire les iniquités et de promouvoir la croissance dans les milieux de travail et au sein des collectivités au Canada.
- F. DRHC favorise l'acquisition continue du savoir parmi les Canadiens.
- G. DRHC favorise l'accès à l'emploi et l'adaptation.
- H. DRHC œuvre pour des milieux de travail justes et productifs.
- I. DRHC favorise la participation équitable de tous les Canadiens dans le milieu de travail
- J. DRHC favorise une sécurité du revenu raisonnable pour tous les Canadiens.
- K. DRHC offre des services de la plus grande qualité possible aux Canadiens.
- L. DRHC offre une gamme complète de services aux Canadiens.
- M. DRHC met l'accent sur les mesures préventives (acquisition continue du savoir, information sur la société, le milieu de travail et le marché de travail).
- N. À DRHC, il existe une relation solide entre ceux qui élaborent les politiques et ceux qui assurent des services aux clients.
- O. DRHC réussit à bien expliquer ses politiques à ses clients.
- P. DRHC crée des partenariats à l'échelon local en vue de mieux répondre aux besoins des Canadiens.
- Q. DRHC joue un rôle clé dans la mise en valeur du potentiel des collectivités.

VALEURS DE DRHC?

Utiliser l'échelle 1

- A. Les employés de DRHC ont accès à des possibilités d'apprentissage appropriées de façon que chacun puisse se perfectionner et donner sa pleine mesure.
- B. DRHC appuie ses employés face au changement.
- C. DRHC veille à ce que tous se sentent indispensables et soient convaincus de pouvoir réussir dans leur travail.
- D. Les valeurs fondamentales de DRHC contribuent à orienter nos interventions.
- E. Nous sommes ouverts, transparents et justes quand nous traitons avec nos partenaires.
- F. DRHC traite tout le monde (employés, clients et partenaires) avec équité et respect.