

DÉCEMBRE  
2016

RAPPORT DE  
**SANTÉ CANADA**  
SUR

# LE RENOU- VELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE



*L'excellence*  
AU MOYEN DE  
*l'innovation*

*Personnifier la vision, se l'approprier, la répandre*

# Rapport de Santé Canada

## À L'INTENTION DU GREFFIER SUR LE RENOUVELLEMENT DE LA FONCTION PUBLIQUE

### L'EXCELLENCE AU MOYEN DE L'INNOVATION



#### MESSAGE DU SOUS-MINISTRE

Je suis heureux de communiquer les faits saillants du cheminement de Santé Canada vers Objectif 2020 qui ont marqué l'année 2016 à l'aide du présent rapport et d'une courte [vidéo](#). Les priorités du greffier sur les plans du respect, du recrutement et du renouvellement sont nos priorités. Conformément à ces objectifs, nous avons continué de transformer notre organisation en 2016 et je suis fier de vous faire part de quelques-unes de nos réalisations les plus importantes.

Permettez-moi de commencer par le **respect**. Il s'agit, pour moi, d'une priorité à la fois personnelle et professionnelle. Nous savons que, pour atteindre l'excellence dans la fonction publique, nous devons d'abord nous occuper des besoins de nos effectifs. La réussite et la productivité de notre organisation sont tributaires d'un milieu de travail sain, respectueux et sécuritaire. À cette fin, nous procédons à la mise en œuvre de la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail afin de disposer d'une approche plus efficace et plus systématique pour améliorer notre environnement de travail.

Le **recrutement** est une priorité pour deux raisons. Premièrement, il nous permet de maintenir nos effectifs en comblant les postes cruciaux qui sont vacants, y compris les postes de premier échelon qui s'ouvrent au fur et à mesure que les employés progressent dans leur carrière. Deuxièmement, il nous aide à rafraîchir continuellement nos effectifs en accueillant de nouveaux talents qui ont de nouvelles idées et de nouvelles façons de faire les choses. Dans le but d'attirer la prochaine génération de jeunes professionnels, nous avons mis en place une stratégie nationale de recrutement postsecondaire ambitieuse afin de trouver les meilleurs diplômés qui arrivent sur le marché du travail.

Le **renouvellement** est autant un parcours qu'une destination. C'est un état d'esprit qui remet le statu quo en question et qui vise une amélioration continue. Au cours des 12 derniers mois, nous avons réalisé des progrès en abordant des questions importantes comme le respect en milieu de travail et le soutien de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel des employés. Les questions qui se posent sont maintenant les suivantes : Sommes-nous sur la bonne voie? Nos efforts ont-ils une incidence positive? Nous continuons de sonder les employés, d'analyser nos résultats et de modifier notre approche en cours de route.

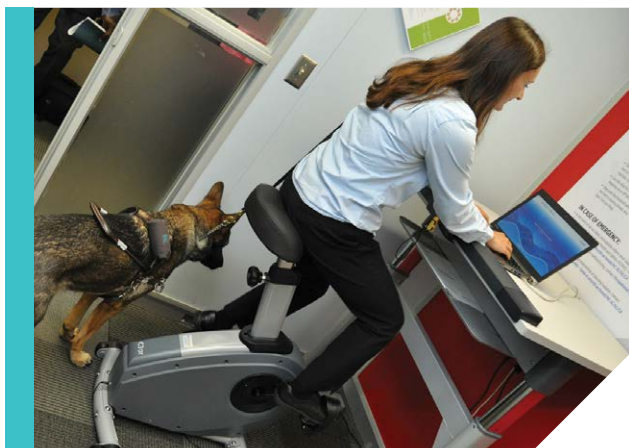
Nous avons de nombreuses anecdotes à raconter sur les efforts que nous avons déployés au cours des 12 derniers mois. Nous espérons que vous aurez du plaisir à les lire et à en faire part à d'autres. L'expérience de nos collègues fonctionnaires est une source inépuisable d'enseignements.

Le sous-ministre,  
**Simon Kennedy**



# DES MILIEUX DE TRAVAIL RESPECTUEUX

NOUS AVONS SOULIGNÉ récemment la 2<sup>e</sup> année de la mise en œuvre de notre **Stratégie pluriannuelle de la santé mentale et de mieux-être en milieu de travail**. La Stratégie se concentre sur la formation, la sensibilisation et la mise en place de la **Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail**.



Depuis 2014, nous avons offert aux employés du Santé Canada (SC) et de l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC) un flot constant de cours, d'ateliers, de webinaires, de discussions et d'outils aux employés et aux gestionnaires, dont un cours obligatoire intitulé **Les fondements du respect en milieu de travail**. Une campagne de sensibilisation s'est attaquée au harcèlement et à l'intimidation en milieu de travail. Et au cours de notre première **Semaine du respect en milieu de travail** annuelle qui s'est déroulée en octobre, nous avons abordé les facettes des comportements respectueux ainsi que les moyens que nous devons prendre pour renforcer le comportement affable, non discriminatoire et exempt de harcèlement au sein de notre organisation.

## FAITS SAILLANTS SUR LE MIEUX-ÊTRE EN MILIEU DE TRAVAIL pour SC ET L'ASPC

- > **Plus de 100** séances sur les premiers soins en santé mentale ont été offertes aux gestionnaires depuis 2015.
- > **Plus de 2 400** employés ont reçu une formation de premiers soins en santé mentale.
- > Nous avons donné **48** ateliers liés à la santé mentale (sur la gestion du stress, la résilience, l'intelligence émotionnelle).
- > **Plus de 1 000** employés ont reçu une trousse de mieux-être au travail (également disponible en ligne).

Notre Stratégie de mieux-être au travail propose des moyens originaux pour soutenir les employés. Par le truchement de notre Bibliothèque sur le mieux-être, nous offrons au personnel un accès mobile 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 à **LifeSpeak**, une plateforme d'apprentissage en ligne confidentielle et bilingue qui aide les employés ainsi que leurs parents et amis à améliorer leur santé physique et psychologique. Afin de montrer les liens entre la forme physique et la santé mentale ainsi que le bien-être global, nous avons plusieurs **postes de travail actifs** formés de bureaux munis d'un tapis roulant et d'un vélo que les employés peuvent réserver dans la région de la capitale nationale ainsi que dans certains bureaux régionaux. Les employés peuvent également emprunter des outils et du matériel portatif axés sur le mieux-être auprès de notre **bibliothèque d'outils mobile**.



## PLEINS FEUX SUR L'INCLUSIVITÉ

Notre groupe Objectif 2020 et le Réseau des personnes handicapées ont collaboré avec le Centre d'innovation du BCP afin d'améliorer la culture organisationnelle de Santé Canada pour les employés handicapés. À l'aide d'une méthode de réflexion sur la conception qui aborde les problèmes sous l'angle de différents intervenants, les participants ont examiné une série de « lettres » rédigées par des employés afin d'avoir un aperçu de nos préjugés et de nos comportements non inclusifs et de nous aider à déterminer des approches pour transformer notre culture.

L'une des **RÉALISATIONS MARQUANTES** de l'année 2016 a été la création du **Bureau de l'ombudsman, de l'intégrité et de la résolution**.

Il s'agit d'un endroit indépendant, sûr et confidentiel où les employés peuvent soulever des problèmes délicats dans le milieu de travail sans crainte de représailles. Le Bureau offre un encadrement pour le règlement informel des conflits en plus de s'efforcer de faire comprendre les valeurs et l'éthique dans le milieu de travail.

Avec ses briseurs de mythes sur la maladie mentale, la campagne **Je ne me reconnais pas** a interpellé les membres du personnel dans l'ensemble de

l'organisation. Cette campagne a été menée par Partenaires pour la santé mentale et lancée par Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada lors de la Semaine de la santé mentale en 2015. Depuis ce temps, quelque 10 000 macarons d'humeur ont été distribués et continuent d'être portés par les employés et les gestionnaires qui désirent manifester leur appui pour un dialogue ouvert et sans préjugés. En novembre 2015, Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada ont été honorés par Partenaires pour la santé mentale pour leur contribution à cette campagne.



Enfin, le **Forum annuel du Réseau des gestionnaires**, qui a connu un énorme succès en février, explorait le bien-être du point de vue de la personne, de l'équipe et de l'organisation. Quelque 250 gestionnaires représentant Santé Canada et l'Agence de la santé publique du Canada se sont réunis pour une journée complète afin d'écouter les conférenciers et de discuter des moyens qu'ils peuvent prendre pour mieux favoriser la santé et le bien-être de nos employés.



Le comité de planification du Forum des gestionnaires de Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada, sur le thème du bien-être.



# LE RECRUTEMENT, L'ACCUEIL ET L'INTÉGRATION

*Santé Canada jouit d'un effectif hautement qualifié et d'une excellente réputation comme employeur. Afin de conserver cette position dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel, nous devons tenir un discours convaincant à l'égard des jeunes qui font leur entrée sur le marché du travail.*

EN 2016, nous avons lancé une **campagne de recrutement postsecondaire** axée sur la sensibilisation et le recrutement ciblé ainsi que sur le resserrement des liens avec les universités et les collèges. Nous mettons un accent particulier sur le recrutement des étudiants et des diplômés autochtones ainsi que sur l'embauche des étudiants handicapés. Après 17 visites de campus, 33 salons de l'emploi et plusieurs offres d'emploi conditionnelles sur-le-champ, nous avons déjà engagé plus de 120 étudiants!

Nous participons également aux efforts déployés pour engager des vétérans en vertu de la **Loi sur l'embauche des anciens combattants**. Depuis l'entrée en vigueur de la Loi le 1<sup>er</sup> juillet 2015, nous avons accueilli neuf vétérans et anciens membres des Forces armées canadiennes au sein de nos effectifs.

Nous déployons des efforts importants pour embaucher des employés autochtones afin d'être mieux à même de servir les communautés inuites et des Premières Nations. Le **Programme d'emploi des Autochtones** vise à accroître le pourcentage d'employés autochtones (de 23 % à 30 % d'ici 2020) dans les secteurs qui auront le plus grand impact sur la prestation des programmes et les résultats liés à la santé.

Au cours des 12 derniers mois, Santé Canada a mis en place une approche originale pour accueillir les nouveaux employés. Des séances d'orientation, des sondages ainsi que d'autres activités, comme le **jeu facilitant l'accueil et l'intégration**, sont au nombre des nombreux moyens qui ont été pris pour faciliter la venue des employés parmi nous. En 2016, nous avons sondé les recrues, qui nous ont fait plusieurs suggestions afin d'améliorer l'accueil et l'intégration, notamment en offrant des occasions de réseautage avec les cadres supérieurs et en formant des ambassadeurs de l'accueil et de l'intégration dans les directions générales. Nous nous efforçons d'intégrer plusieurs de ces idées dans notre programme.



## LA CAMPAGNE EMMENEZ-MOI AVEC VOUS

Initialement lancée à Ressources naturelles Canada, la campagne Emmenez-moi avec vous a fait ses débuts à Santé Canada à l'occasion de la Semaine nationale de la fonction publique 2016. Elle encourage les employés à demander à leurs gestionnaires et à leurs pairs d'assister à des réunions qui portent sur leurs intérêts, leurs objectifs de perfectionnement professionnel et les dossiers auxquels ils travaillent. La campagne a été adoptée par 15 ministères et continue de faire des adeptes dans l'ensemble de la fonction publique.



Nous avons également mis sur pied de nouvelles méthodes d'échange des connaissances. Dans le cadre de notre série, **Partager l'expérience**, des employés chevronnés sont appelés à échanger, dans des cadres informels, sur les enseignements qu'ils ont retenus tout au long de leur cheminement de carrière. Cette occasion procure aux employés de longue date un sentiment de satisfaction et de fierté à l'égard de leur travail tandis qu'elle apporte aux collègues plus jeunes de nouvelles perspectives afin de faciliter la planification de leur propre carrière.

Nous cultivons la croissance et le perfectionnement de nos employés extraordinaires dans toutes les sphères du Ministère. Au cours des 12 derniers mois, nous avons adopté une **approche plus inclusive de la gestion des talents** en offrant aux gestionnaires ainsi qu'à tous les employés des outils qui leur permettront de tenir des conversations plus productives sur les talents et d'élaborer des plans de gestion des talents plus efficaces. Nos efforts nous aident à prendre de meilleures décisions en matière de dotation, de retenir nos employés plus longtemps et d'offrir de nouvelles possibilités d'apprentissage et de perfectionnement aux membres du personnel au sein de notre organisation, comme des micromissions et des rotations d'emplois.

---

**PLUS DE 88 % DES EMPLOYÉS DE SANTÉ CANADA AVAIENT DES ENTENTES DE GESTION DU RENDEMENT EN PLACE EN 2016**

---



# RENOUVELER LA FONCTION PUBLIQUE AFIN DE MIEUX *SERVIR LES CANADIENS*

À SANTÉ CANADA, le renouvellement se fait dans les moindres recoins de notre organisation grâce au leadership et au dévouement des gestionnaires et des employés qui désirent améliorer notre milieu de travail et trouver de meilleures façons de travailler. Nous transformons notre façon de travailler ainsi que notre façon d'innover afin de mieux servir les Canadiens.

## TRANSFORMER NOTRE FAÇON DE TRAVAILLER

Sous la direction de notre championne d'Objectif 2020, les membres dévoués de notre petit **groupe Objectif 2020** relèvent les défis du renouvellement. Le groupe Objectif 2020, qui est désormais une unité permanente, mobilise les employés, soutient les activités de renouvellement et fait des comptes rendus sur les progrès.

Nous avons recueilli les suggestions novatrices de nos employés à l'aide de processus de réflexion sur la conception, de remue-méninges, d'outils électroniques interactifs, de réseaux et de séances de discussion ouverte. Par exemple, afin d'encourager un apprentissage innovant, nous avons mis sur pied un **centre d'expertise pour l'innovation**. Dans des espaces spécialement

aménagés pour encourager la collaboration et l'innovation – que nous appelons des iHubs – le Centre aide les équipes à résoudre des problèmes avec plus de discipline et de créativité.

Au cours de la **quatrième année d'Objectif 2020**, nous avons continué de concentrer nos efforts en abordant les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2014 dans quatre domaines : en célébrant nos effectifs à l'aide de moyens plus pertinents, en simplifiant les processus, en multipliant les échanges de renseignements et les dialogues et en encadrant mieux le perfectionnement professionnel ainsi que l'apprentissage de nos employés.



Des employés profitent d'un espace iHub à Montréal pour réfléchir de façon créative et pour résoudre des problèmes.



## AFIN DE CÉLÉBRER NOS EFFECTIFS

, nous soulignons leurs réalisations à l'aide de mécanismes officiels et officieux. En plus des prix décernés par notre sous-ministre et nos sous-ministres adjoints, nous avons lancé les prix décernés par des pairs, nous avons accordé une plus grande latitude qui permet de remettre des prix instantanés et nous avons multiplié les événements qui visent à souligner les réussites de nos employés. Notre **campagne LESA** (**Les Employés de Santé en Action**) figure parmi les méthodes particulièrement originales que nous employons pour célébrer nos effectifs. Dans le cadre de cette campagne, nous affichons des articles et des vidéos (plus de 50 jusqu'à présent!) sur les réussites de nos employés et sur les gestes qu'ils posent pour faire changer des choses dans notre milieu de travail.

### LESA

*Les Employés de Santé en Action*



## AFIN DE SIMPLIFIER LES PROCESSUS

, chaque sous-ministre adjoint à Santé Canada s'est engagé, au cours des 12 derniers mois, à simplifier les approbations ainsi que les processus opérationnels dans des secteurs comme les voyages, la dotation et la correspondance. Neuf sous-ministres adjoints ont fait 68 promesses qui ont été réalisées à 74 % jusqu'à maintenant. Voici quelques-uns des moyens que les directions générales prennent individuellement pour réduire la paperasse :

- > Déléguer les approbations des voyages aux directeurs généraux régionaux en respectant les lignes directrices du Conseil du Trésor.
- > Simplifier les approbations pour la dotation : seules les mesures de dotation permanentes nécessitent la signature des sous-ministres adjoints.
- > Simplifier les approbations pour les dossiers courants, qui sont maintenant acheminés au sous-ministre adjoint uniquement à titre d'information.

Un autre projet d'Objectif 2020 appelé **Leadership pour tous** s'appuie sur le concept selon lequel le leadership doit être cultivé à tous les niveaux. Cette initiative, qui a germé à l'Agence de la santé publique du Canada et qui s'est ensuite étendue à Santé Canada, offre aux employés et aux gestionnaires un éventail d'outils et d'occasions d'apprentissage afin de leur permettre d'améliorer leurs compétences en matière de leadership. Par exemple, des employés qui ont participé à un événement **Redéfinir le leadership** ont été mis au défi de faire preuve de leadership dans leur travail quotidien. Une nouvelle feuille de route pour l'apprentissage en leadership pour les emplois non exécutifs procure aux employés une liste des possibilités d'apprentissage officielles et officieuses.







Afin de mieux encadrer le perfectionnement et l'apprentissage de nos employés, nous avons atteint et dépassé les objectifs que nous nous étions fixés dans la foulée de notre initiative conjointe avec l'Agence de la santé publique du Canada, **ConneXions Carrière!** Cette initiative Objectif 2020, qui avait commencé par une simulation de l'émission Dans l'œil du dragon qui visait à trouver des moyens d'offrir un plus grand nombre de possibilités d'apprentissage et de perfectionnement aux employés, est devenue une institution permanente au sein de notre organisation. Notre centre ConneXions Carrière est conçu pour donner aux employés un meilleur accès aux possibilités d'apprentissage et d'emploi, notamment à des rotations d'emplois ainsi qu'à des micromissions. Les gestionnaires ont également un meilleur accès aux employés qui sont à la recherche de ces occasions. Nous avons fixé un objectif de 120 participants pour la première année. Nous en comptons 485! Un partenariat fructueux avec le Secrétariat du Conseil du Trésor s'est traduit par le lancement de la plateforme ConneXions Carrière sur GConnex afin de mettre les gestionnaires et les employés en contact à l'échelle de l'administration gouvernementale. Ce nuage de mots, qui s'est formé pendant la Semaine nationale de la fonction publique, reflète les aspirations professionnelles des employés.



Afin de favoriser un plus grand nombre d'échanges de renseignements et de dialogues entre les gestionnaires et les employés, nous multiplions les forums destinés à tous les membres du personnel ainsi que les conversations autour d'un café avec de hauts dirigeants, nous invitons les employés aux réunions du Comité exécutif de la Direction générale et nous mettons

les comptes rendus des décisions qui ont été prises lors de ces rencontres à la disposition de toutes les personnes qui désirent les consulter. Nous avons également lancé **Dialogue santé** : une émission-débat diffusée en direct où de hauts dirigeants et des invités spéciaux sont appelés à discuter des priorités ministérielles et à répondre aux questions des employés. Ces débats suscitent un flot de discussions à l'échelle du Ministère. Des centaines d'employés ont participé à notre premier Dialogue santé sur nos priorités stratégiques avec la ministre de la Santé, Jane Philpott, au mois de juin. En novembre, la ministre Philpott a pris part à une autre séance Dialogue santé. À cette occasion, elle était accompagnée par Clara Hughes, qui a remporté six médailles olympiques et qui est une ardente porte-parole pour la santé mentale, afin de parler de l'importance du bien-être mental.



# INNOVER POUR MIEUX SERVIR LES CANADIENS

EN PLUS de la transformation interne, nous continuons d'innover afin de mieux servir les Canadiens. Par exemple, les employés de la région de l'Atlantique ont créé le robot « **Rosie** » afin de surmonter les difficultés à offrir rapidement les services de santé de base dans les communautés inuites et des Premières Nations éloignées. Grâce aux interactions de Rosie avec les patients dans les centres de santé du Labrador, les médecins peuvent diagnostiquer et traiter les malades en temps réel. Le travail exceptionnel de cette équipe, qui lui a valu un prix d'excellence de la fonction publique, a révolutionné la prestation des services de santé ainsi que les études en sciences infirmières dans les communautés nordiques et éloignées, tant au Canada qu'à l'étranger.

Dans le même ordre d'idées, les employés travaillant dans nos bureaux régionaux ont relié 50 bases de données sur les communautés des

Premières Nations grâce à la plateforme numérique **Synergie en action**, qui a notamment permis de faire des interventions au sol lors des incendies à Fort McMurray en juin dernier. Cet outil pouvait déterminer les personnes qui avaient des besoins de santé particuliers et coordonner leur évacuation sécuritaire ainsi que leur traitement.

La **Ligne d'écoute d'espoir pour le mieux-être des Premières Nations et des Inuits** est une autre innovation dont nous sommes particulièrement fiers. Ouverte 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, la ligne d'écoute permet d'obtenir des consultations d'urgence adaptées sur le plan culturel en français et en anglais et, sur demande, en cri, en ojibway et en inuktitut. Afin de mieux aborder les crises de santé mentale dans les communautés inuites et des Premières Nations, nous avons augmenté le nombre d'équipes spécialisées qui gèrent les problèmes de santé mentale à l'échelle communautaire.



Des représentants de Santé Canada ont accepté un prix d'excellence de la fonction publique pour la contribution de Santé Canada à l'équipe du Robot Rosie. De g à d : Gouverneur général **David Johnston**; **Andrea Perry**, Sous-ministre **Simon Kennedy**, **Debra Keays-White** and **Leila Gillis**, de Santé Canada; et **Michael Wernick**, Greffier du Conseil du Trésor.





# PERSONNIFIER LA VISION, SE L'APPROPRIER, *LA RÉPANDRE*

## À SANTÉ CANADA, NOUS SOMMES FIERS DES PROGRÈS QUE NOUS AVONS ACCOMPLIS EN 2016.

Nous croyons que les idées novatrices que les employés et les gestionnaires ont présentées et mises en place reflètent les principes d'Objectif 2020. Nous reconnaissons également que les améliorations durables doivent rallier les effectifs à tous les échelons de l'organisation.

Avec un regard tourné vers l'avenir, nous sommes impatients de poursuivre notre cheminement vers le renouvellement, de mobiliser les employés et de souligner nos réussites dans le cadre des célébrations Canada 150. Bien que nous soyons conscients que les cibles ont été fixées pour 2020, nous voyons le SAFF de 2017 comme une occasion en or pour mesurer les progrès que nous avons réalisés jusqu'à présent et pour nous donner un nouvel aperçu des secteurs dans lesquels nous devrions concentrer nos efforts en route vers 2020.

Sous la direction de notre greffier, nous sommes fiers de contribuer à renouveler la fonction publique et pour mieux servir les Canadiens ainsi que le gouvernement dans l'ensemble.

Pour de plus amples renseignements sur les initiatives qui figurent dans ce rapport ou d'autres démarches qui sont liées au renouvellement de la fonction publique, veuillez communiquer avec le groupe Objectif 2020 à : [hc-phac.bp.sc-asp@canada.ca](mailto:hc-phac.bp.sc-asp@canada.ca)

