

Une fonction publique fière

Stratégie visant à rehausser la fierté
et l'engagement des employés à
l'égard de la fonction publique de la
Nouvelle-Écosse

2015-2018

Table des matières

Sommaire | 2

Introduction | 3

1^{er} pilier Une meilleure communication interne | 5

2^e pilier De meilleures possibilités | 8

3^e pilier Un meilleur mieux être | 12

4^e pilier De meilleures mesures de soutien au travail | 15

Paramètres de mesure du succès | 18

Perspectives d'avenir | 19

Sommaire

Les hauts dirigeants du gouvernement de la Nouvelle-Écosse ont commencé à s'inquiéter de la baisse marquée de l'engagement des employés de la fonction publique en 2011.

Le sondage annuel « Comment ça va au travail? », qui mesure l'engagement des employés, a révélé que celui-ci avait chuté d'un sommet de 74 % à l'échelle de l'ensemble de la fonction publique en 2009 à 62 % en 2011. Il a fléchi encore davantage en 2013, se chiffrant à 60 %.

Les commentaires des employés font part d'une absence de confiance par rapport à un certain nombre de points, dont :

- le respect et le souci à l'égard du mieux-être des employés;
- les mesures de soutien permettant aux employés de bien exécuter leur travail;
- les communications, tant de la part de la direction qu'entre les unités de travail;
- les possibilités d'épanouissement professionnel.

Le sondage a également révélé que les employés avaient peu confiance dans les pratiques de direction.

L'engagement des employés est crucial pour le succès du gouvernement. Les recherches montrent qu'une mobilisation accrue des employés du secteur public affecte les niveaux de satisfaction, la confiance en général et la confiance des employés et des citoyens à l'égard du gouvernement.

La fonction publique de la Nouvelle-Écosse compte plus de 10 000 employés servant les citoyens par le truchement de l'ensemble de ses ministères et organismes.

De telles constatations obligent tous les ministères à apporter des changements significatifs qui auront un effet positif sur l'engagement. Les sous-ministres ont été invités à diriger l'action en ce sens, car nous reconnaissons que tous ont un rôle à jouer pour créer un effectif engagé, depuis la direction et les gestionnaires aux employés eux-mêmes.

La stratégie tient compte de certains des obstacles structurels à la mobilisation à l'échelle du gouvernement et elle fournit des outils et des mesures pour les atténuer. Il ne s'agit pas de solutions toutes faites et omnivalentes; elles sont conçues pour être adaptées à chacun des employés, à chacune des unités et à chacun des ministères, selon les besoins et les résultats souhaités.

Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse définit l'engagement des employés en fonction du lien et de l'attachement qu'éprouvent les employés à leur travail et à l'organisation.

Le leadership du gouvernement est déterminé à mettre en place un environnement de travail et une culture soutenant la productivité, la satisfaction et l'engagement de l'effectif. La perception que les employés ont de leur environnement de travail et de leur culture est importante parce qu'elle est directement liée au mieux-être individuel et à l'efficacité organisationnelle. Une fonction publique engagée nous rendra mieux en mesure d'offrir des programmes et des services de qualité aux Néo-Écossais.

Il faut une action concertée de tous les membres du gouvernement pour créer de telles conditions.

Introduction

Rehausser la fierté à l'égard de la fonction publique

La Commission oneNS a rendu public en février 2014 son rapport intitulé *Now or Never: An Urgent Call to Action*. Le rapport stipule clairement que nous devons changer la façon dont nous menons nos activités en Nouvelle-Écosse pour que notre province prospère.

Le gouvernement de la Nouvelle-Écosse – le plus important employeur de la province – a la responsabilité de donner l'exemple de façons dont ce défi peut être relevé. Nous devons trouver des moyens de travailler plus intelligemment tout en fournissant un niveau élevé de services aux citoyens.

La clé de la réussite à cet égard réside dans un effectif engagé.

Les recherches nous révèlent que les employés engagés :

- sont fiers du travail qu'ils accomplissent;
- se voient comme des acteurs contribuant au succès de leur organisation;
- tirent de la satisfaction de leur travail;
- sont inspirés à dépasser;
- sont stimulés à atteindre les buts de l'organisation;
- comptent demeurer avec l'organisation.

Et surtout, ils recherchent l'excellence du service, un aspect crucial pour notre province, ses résidents et ses entreprises.

La stratégie *Une fonction publique fière* cherche à bâtir une fonction publique solide et engagée pouvant s'adapter avec succès aux changements présents et futurs dans notre province.

Nous attachons une grande valeur au travail que les fonctionnaires exécutent chaque jour et nous sommes résolus à leur fournir les mesures de soutien dont ils ont besoin pour se dépasser et être heureux d'avoir choisi une carrière dans la fonction publique.

Comment a été élaborée la stratégie visant à rehausser l'engagement des employés

La Commission de la fonction publique (CFP) a mené son sondage le plus récent sur l'engagement des employés « Comment ça va au travail? » en 2013. Le ministère a également recueilli des commentaires au moyen de la boîte à suggestions du premier ministre, des réseaux des employés (Afro-Canadiennes au sein de la fonction publique, GoverNEXT, LGBTI), de la Table ronde de la diversité (groupe représentant divers ministères et organismes qui se penche sur la diversité et l'inclusion), de la Communauté d'action (groupe représentant divers ministères et organismes qui se penche sur l'engagement des employés ministériels) ainsi que d'un Sommet des gestionnaires tenu en 2013.

Les résultats ont muni la direction, les gestionnaires et les employés de renseignements au sujet des perceptions des employés au sujet de leur satisfaction au travail, de leur engagement à l'endroit de l'organisation, de la direction, des communications et d'autres aspects de leur vie.

De telles opinions sont importantes parce qu'elles nous aident à dégager les problèmes relatifs au mieux-être des employés et à l'efficacité de l'organisation.

Les résultats obtenus ont révélé que les employés estiment que plusieurs aspects ont besoin d'attention ou d'amélioration. Nous les remercions de leur rétroaction et nous l'utilisons pour changer la façon dont nous fonctionnons.

La Commission de la fonction publique a élaboré une stratégie triennale qui soutiendra l'implantation d'un environnement de travail et d'une culture qui motiveront nos employés à se dépasser et à contribuer à l'optimisation du service à la clientèle. Le changement peut s'avérer difficile, mais avec le soutien des employés, des gestionnaires et de la direction, il nous munira d'une meilleure fonction publique pour le bénéfice de tous.

Les quatre piliers

Divers thèmes distincts ont été relevés dans la rétroaction reçue. Ils ont abouti à la définition des quatre piliers de la stratégie :

- 1^{er} pilier • Une meilleure communication interne
- 2^e pilier • De meilleures possibilités
- 3^e pilier • Un meilleur mieux-être
- 4^e pilier • De meilleures mesures de soutien au travail

Le présent document décrit les objectifs et mesures précis que la stratégie prévoit sous chaque pilier. La stratégie définit également la façon dont nous suivrons nos progrès. La mesure des progrès sera liée à un cadre de responsabilisation étayé d'énoncés clairs résumant les attentes, les obligations de rendre compte et les responsabilités à tous les paliers de notre organisation.

1^{er} pilier | Une meilleure communication interne



Pourquoi la communication interne a de l'importance

Une communication efficace améliore le déroulement du travail et la productivité à l'intérieur d'une organisation. Une communication claire et ouverte inspire la confiance entre les divers niveaux d'employés, laquelle accroît la collaboration. Elle réduit également la confusion et l'ambiguïté, qui peuvent créer un milieu de travail négatif, tendu et moins productif. Une atmosphère qui encourage une communication ouverte inspire également l'innovation et les employés sont plus susceptibles de suggérer des idées nouvelles lorsqu'ils se sentent en sécurité et respectés.

Ce que nous ont affirmé les employés

Les réponses des employés au sondage « Comment ça va au travail? » de 2013 ont nettement indiqué qu'il faut consacrer plus d'attention au renforcement de la communication interne au sein du gouvernement. Seulement 40 % des employés à l'échelle du gouvernement estiment que la haute direction communique l'information essentielle au personnel et seulement 36 % pensent que l'information circule efficacement entre les unités de travail.

Les employés veulent être tenus au courant de ce qui se passe à l'intérieur du gouvernement – en particulier si les décisions ou les changements les affectent. Ils veulent être bien informés afin de pouvoir communiquer de façon éclairée avec leurs collègues, le public et les milieux dans lesquels ils travaillent.

Ils veulent savoir ce qui se passe dans leur propre service, ainsi que dans les autres services, et ils veulent bénéficier de possibilités de parler aux autres membres de l'organisation pour vérifier ce que les autres fonctionnaires font sur les plans personnel et professionnel.

Une analyse plus poussée des données a par ailleurs mis au jour plusieurs obstacles systémiques ou structurels à l'amélioration de la communication avec les employés, par exemple :

- des protocoles de communication inefficaces et inadéquats, principalement axés sur la communication externe;
- une culture qui sous-estime le risque de l'absence de communication avec les employés;
- des pratiques et des stratégies de communication qui ne tiennent pas compte des différents antécédents, cultures et préférences des employés.

Les mesures prévues dans le cadre de la présente stratégie cherchent à éliminer ces limites et ces restrictions par le soutien et l'adoption de pratiques plus inclusives et innovatrices.

Ce que révèlent les recherches

Les recherches révèlent que les autres organisations qui sont passées du processus descendant traditionnel à un processus plus dynamique et avancé ont bénéficié d'un engagement solide et positif des employés par la suite. La combinaison d'une direction engagée et de communications transparentes et ouvertes a accru l'efficacité des employés et leur satisfaction au travail.

Les éléments clés d'une meilleure communication interne sont la mobilisation, l'explication et la clarté des attentes.

But 1

Les communications gouvernementales sont opportunes et coordonnées, elles s'effectuent efficacement et elles rapprochent les employés de tous les paliers de l'information dont ils ont besoin pour bien exécuter leur travail.

Objectifs	Mesures stratégiques
1.1 Améliorer l'accès de tous les fonctionnaires à l'information organisationnelle.	<p>Réaliser un inventaire des programmes de communication et des mesures de soutien qui existent et le rendre accessible aux employés.</p> <p>Créer une source d'information à guichet unique en matière de ressources humaines à l'intention de tous les employés.</p> <p>Trouver des façons d'incorporer les technologies nouvelles dans les pratiques de communication afin d'améliorer l'échange d'information et la collaboration. On pourrait par exemple améliorer le site Web iConnect et élargir la couverture et l'accès Wi-Fi.</p> <p>Personnaliser les résultats du sondage auprès des employés à l'échelle de différents groupes, les communiquer comme il convient et intervenir face à des préoccupations particulières.</p>
1.2 Améliorer la communication interne et interministérielle.	<p>Collaborer avec des partenaires pour créer de nouveaux réseaux et plateformes – ou miser sur les réseaux et plateformes existants – en vue d'améliorer l'échange d'information et le dialogue.</p> <p>Permettre et encourager l'utilisation de plusieurs canaux de communication, comme Yammer.</p> <p>Collaborer avec des partenaires pour assurer l'uniformité et la convivialité de tous les sites intranet gouvernementaux.</p>
1.3 Soutenir la communication normale dans les deux sens entre la direction et les employés.	<p>Trouver et adopter des techniques de communication rapprochant davantage les employés de la direction.</p> <p>Améliorer la visibilité et l'accessibilité de la direction auprès des employés au moyen d'iConnect et d'autres organes et possibilités.</p>
1.4 Parfaire les compétences en matière de communication.	<p>Améliorer la formation en matière de communication, les outils et le soutien fournis aux employés, aux gestionnaires et à la direction.</p>

Objectifs	Mesures stratégiques
<p>1.5 Faciliter l'accès aux communications en diverses langues, sous diverses formes et de divers styles.</p>	<p>Dresser une liste des fonctionnaires pouvant parler différentes langues afin qu'ils puissent aider les employés à assurer des services à la clientèle dans la langue de leur choix.</p> <p>Incorporer divers outils techniques et approches permettant aux employés de communiquer dans un style correspondant à leurs besoins et préférences.</p>
<p>1.6 Mettre en commun entre les ministères les pratiques exemplaires et les autres expériences.</p>	<p>Mettre au point et mettre en place une plateforme pour la mise en commun et la reconnaissance des pratiques exemplaires en matière de communication.</p> <p>Créer et soutenir une série de pratiques permettant la communication d'exemples à suivre et de difficultés communes.</p>
<p>1.7 Veiller à ce que la haute direction et les gestionnaires à tous les paliers du gouvernement soient tenus responsables de communiquer régulièrement avec les employés.</p>	<p>Soutenir des niveaux cibles de compétence en matière de communication interactive efficace.</p> <p>Instaurer des pratiques d'examen et de responsabilisation de la direction/des gestionnaires à l'égard de l'efficacité de leurs protocoles de communication et de leur communication.</p>

iConnect rapproche les employés les uns des autres de même que de leur travail. L'outil fournit des mises à jour sur les priorités gouvernementales provenant directement de la haute direction ainsi que de l'information au sujet de ce que les autres employés font dans le cadre de leur travail quotidien ou à titre bénévole. Il constitue en outre une source d'information sur les mesures de soutien et les programmes à la disposition des employés. Seuls les employés gouvernementaux peuvent accéder à ce site Web.

2^e pilier | De meilleures possibilités



Pourquoi l'épanouissement professionnel et les perspectives de carrière ont de l'importance

Offrir aux employés un épanouissement professionnel et des perspectives de carrière est crucial pour les organisations. De telles possibilités les aideront à conserver le talent existant et à accroître la productivité. Elles sont également essentielles pour la planification de la relève et le transfert des connaissances, car elles permettent aux employés de planifier et de préparer leur passage aux nouveaux postes qui deviennent libres. Le fait d'être reconnu comme organisation offrant un épanouissement professionnel et des perspectives de carrière dote par ailleurs l'organisation d'une excellente réputation qui lui permet d'attirer, d'embaucher et de maintenir en poste les meilleurs talents.

Ce que nous ont affirmé les employés

Les réponses au sondage « Comment ça va au travail? » de 2013 révèlent que les employés ne croient pas jouir de possibilités. Seulement 35 % des employés estiment disposer de possibilités d'épanouissement professionnel à l'intérieur du gouvernement.

Les employés veulent plus de possibilités d'élargir leurs options professionnelles. Ils veulent être au courant des possibilités de détachement et des projets de courte durée ainsi que de la formation qui leur procurera des possibilités d'apprentissage et de

perfectionnement, en plus de chances de réseautage. La possibilité de puiser dans l'expérience de mentors est elle aussi importante.

Les employés ont fait part d'obstacles systémiques et comportementaux dans les pratiques de recrutement et de sélection du gouvernement qui ont eu une incidence négative sur les possibilités d'avancement au sein du gouvernement, notamment :

- un processus de sélection principalement axé sur le rendement du candidat au cours de l'entrevue qui omet d'examiner le rendement global au travail;
- des pratiques de sélection qui excluent certains types d'expérience professionnelle ou d'expérience de bénévolat;
- des pratiques d'embauche qui ne tiennent pas compte des différences culturelles et autres des employés.

Les mesures signalées sous le pilier *De meilleures possibilités* visent à définir et à éliminer les obstacles institutionnels qui limitent les possibilités de formation et d'avancement des employés.

Ce que révèlent les recherches

Les recherches révèlent qu'il existe un lien marqué entre la fourniture de possibilités de formation et d'avancement aux employés et un engagement accru des employés. Des organisations comparables ayant fourni des possibilités d'épanouissement professionnel et personnel ont été témoins de hausses prononcées de la satisfaction des employés. Les post-boomers – un groupe important que le gouvernement doit attirer

au sein de l'effectif – accordent plus de valeur aux possibilités d'épanouissement professionnel qu'aux avantages traditionnels.

Il est primordial que les employeurs considèrent l'épanouissement des employés comme un investissement plutôt qu'un coût.

But 2

Nous faisons preuve d'un engagement commun avec nos employés à l'égard de leur perfectionnement et de leur épanouissement afin qu'ils puissent réaliser leur plein potentiel.

Objectifs	Mesures stratégiques
2.1 Fournir aux employés des possibilités efficaces de formation et de perfectionnement.	<p>Mettre en place des programmes visant à répondre aux besoins sur le plan de la carrière/en matière de relève des employés et de l'organisation. Citons à titre d'exemples les programmes de mentorat, de formation polyvalente, d'accompagnement et de perfectionnement.</p> <p>Accroître l'utilisation des outils techniques et d'autres approches novatrices pour faciliter aux employés l'accès aux possibilités et aux programmes de perfectionnement, par exemple des réseaux, des cours en ligne gratuits, le bénévolat et des sites sur les pratiques exemplaires.</p> <p>Soutenir les congés d'études, les comités interministériels, les laboratoires sur le changement, le bénévolat, les affectations temporaires ou les détachements visant l'épanouissement professionnel et l'autoperfectionnement des employés.</p>
2.2 Mettre à la disposition des employés l'information et le soutien dont ils ont besoin pour leur épanouissement professionnel.	<p>Sensibiliser les employés aux options qui s'offrent en matière de soutien du perfectionnement professionnel guidé et autoguidé, par exemple le spécialiste du perfectionnement professionnel et les outils en ligne pertinents.</p> <p>Fournir des renseignements au sujet des cheminements de carrière possibles s'offrant aux employés et des titres et qualités nécessaires.</p> <p>Améliorer la sensibilisation des employés aux possibilités de perfectionnement actuellement à leur disposition.</p> <p>Explorer des façons de sensibiliser davantage les employés régionaux aux possibilités actuellement à leur disposition en dehors du cœur du centre urbain.</p>

Objectifs	Mesures stratégiques
<p>2.3 Unifier les besoins de l'organisation avec les buts de ses employés.</p>	<p>Mettre sur pied un programme de relève et de conservation du savoir visant à améliorer l'épanouissement des employés et à assurer une continuité du service.</p> <p>Songer à la création d'un inventaire en ligne des compétences qui saisiserait de façon régulière de l'information sur les compétences, les capacités et les titres et qualités des employés.</p>
<p>2.4 Améliorer les politiques, les processus et les pratiques de sélection et d'embauche pour répondre aux besoins variés de l'organisation et de ses employés.</p>	<p>Simplifier le processus de recrutement et de sélection afin d'accroître sa réceptivité, sa flexibilité, sa rapidité et son efficacité.</p> <p>S'assurer que les processus/pratiques de recrutement et de sélection sont justes et accessibles à tous; réaliser les objectifs de recrutement et de sélection de la stratégie sur la diversité et de l'inclusion.</p> <p>Améliorer le processus de recrutement et de sélection pour encourager le recrutement des jeunes.</p> <p>Fournir un soutien aux employés éventuels et aux fonctionnaires actuels afin qu'ils sachent à quoi s'attendre au cours d'un processus de recrutement.</p> <p>Collaborer avec la direction pour utiliser un processus transparent et équitable de sélection des employés aux postes intérimaires de longue durée.</p> <p>Veiller à ce que les employés promus à des postes de direction reçoivent la formation d'orientation sur la gestion pertinente.</p>

Objectifs	Mesures stratégiques
<p>2.5 Se concentrer sur les pratiques de gestion du rendement efficaces fournissant une rétroaction sur le rendement professionnel des employés et encourageant des discussions sur la planification de carrière.</p>	<p>Veiller à ce que les gestionnaires se concentrent sur les pratiques de gestion du rendement et consacrent du temps à la fourniture d'une rétroaction continue sur le rendement au travail des employés et au soutien des buts professionnels des employés.</p> <p>Fournir un portail sur la gestion du rendement qui aidera à la gestion du processus de gestion du rendement.</p> <p>Soutenir les discussions sur la planification de carrière en les liant à une base de données d'inventoriage des compétences en ligne ainsi qu'à l'information sur le perfectionnement et le cheminement professionnel.</p>
<p>2.6 Veiller à ce que tous les membres de la direction et les gestionnaires de l'organisation possèdent des compétences reconnues comme compétences améliorant l'engagement des employés.</p>	<p>Examiner les compétences utilisées pour l'embauche, le perfectionnement et la promotion des employés afin de s'assurer qu'elles cadrent avec les comportements de mobilisation connus.</p>

iNSpire est un programme officiel interministériel de mentorat qui vise à rapprocher les fonctionnaires d'expérience de l'organisation avec les autres fonctionnaires souhaitant s'épanouir et progresser dans leurs carrières.

3^e pilier | Un meilleur mieux-être



Pourquoi le mieux-être des employés a de l'importance

Les organisations qui soutiennent le mieux-être physique, affectif et mental de leurs employés sur les plans personnel et professionnel voient leurs résultats nets en bénéficier grâce à une productivité accrue et à une réduction des coûts des soins de santé et de l'absentéisme. Maintes autres raisons justifient toutefois une action à cet égard. Le soutien d'un milieu de travail bienveillant qui reconnaît les besoins, les valeurs, les contributions et les attributs uniques des employés est essentiel pour la découverte, la conservation et la motivation des talents. L'un des attributs fondamentaux d'un employé engagé est la perception qu'il a de pouvoir être lui-même sur les plans mental, physique et effectif au travail, des aspects qui contribuent tous au mieux-être.

Ce que nous ont affirmé les employés

Le milieu de travail réunit désormais quatre générations et les attentes de chaque génération sont différentes. Les employés nous ont affirmé qu'ils accordent une grande valeur à l'équilibre travail-vie personnelle, à leurs rapports avec leurs supérieurs et collègues de travail, ainsi qu'au contrôle qu'ils possèdent sur leur travail. Ils veulent également un milieu de travail où la diversité – y compris les langues secondes – est considérée comme importante, où ils peuvent exprimer leurs opinions et leurs idées, et où leur mieux-être psychologique et leur spiritualité sont respectés. Une reconnaissance

significative du rendement est aussi importante. Les formes quotidiennes, continues et officieuses de reconnaissance des employés sont plus susceptibles d'amener les employés à se sentir appréciés.

Les résultats du sondage « Comment ça va au travail? » de 2013 signalent plusieurs aspects de la culture du milieu de travail qui nécessitent beaucoup d'attention pour l'amélioration du contexte de travail et du mieux-être des employés. Par exemple, dans le sondage de 2013, seulement 36 % des employés estimaient que leurs ministères reconnaissaient officiellement bien la contribution de leurs employés; seulement 54 % estimaient qu'ils avaient la possibilité de contribuer aux décisions affectant leur travail; et seulement 56 % estimaient que le stress lié au travail était gérable.

Notre analyse a également mis au jour plusieurs obstacles systémiques et structurels à l'amélioration du mieux-être des employés, par exemple :

- l'absence d'approche détaillée d'examen de l'absentéisme et du mieux-être des employés;
- la transition lente d'une approche punitive à une approche axée sur le rétablissement en matière d'absentéisme;
- une culture évitant certains sujets relatifs à la santé (p. ex. la santé mentale).

Les mesures stratégiques signalées dans la stratégie visent à favoriser un milieu de travail sain. Les employés qui se sentent dynamisés et positifs lorsqu'ils quittent le travail sont plus en mesure de contribuer à l'épanouissement de leurs familles et de leurs milieux, ainsi qu'à leur propre épanouissement.

Ce que révèlent les recherches

Les recherches révèlent que des organisations comparables qui se sont concentrées sur le maintien de milieux de travail sains, sécuritaires, positifs et respectueux ont par la suite été témoins d'un engagement positif des employés. Les changements adoptés ont visé la création de milieux de travail plus

flexibles améliorant l'équilibre travail-vie personnelle et le contrôle – des aspects hautement recherchés, en particulier par les jeunes.

Il est crucial de fournir un milieu de travail sécuritaire et respectueux qui renforce le sentiment d'autonomisation des employés.

But 3

Notre environnement de travail soutient le mieux-être physique, psychologique et social des employés en fournissant un milieu bienveillant, respectueux, sain et sécuritaire et en attribuant une grande importance aux contributions et aux différences des employés ainsi qu'en reconnaissant celles-ci. Un tel environnement permet à nos employés de réaliser leur plein potentiel et de répondre très efficacement aux besoins du public.

Objectifs	Mesures stratégiques
3.1 Aider les employés à accroître leur satisfaction au travail, leur productivité et leur équilibre au sein du milieu de travail.	<p>Sensibiliser davantage les intéressés aux avantages des conditions de travail flexibles pour les employés et l'organisation.</p> <p>Adopter des lignes de conduite par rapport aux conditions de travail flexibles et prévoir des mesures et des cadres assurant leur efficacité.</p>
3.2 Améliorer la santé et la sécurité ainsi que le mieux-être des employés au travail.	<p>Adopter la norme nationale de la SCA sur la santé et la sécurité psychologiques, qui est axée sur la prévention des préjudices, la promotion de la santé et la résolution des incidents et des préoccupations.</p> <p>Renforcer les programmes de mieux-être existants et les incitatifs pertinents.</p> <p>Élaborer et adopter des lignes de conduite (comme l'étiquette d'utilisation du BlackBerry) permettant aux employés de maintenir un meilleur équilibre travail-vie personnelle.</p> <p>Explorer des façons de soutenir des formes de rechange de navettage cadrant avec les styles de vie et les besoins des employés. Les mesures prises pourraient prévoir la fourniture de supports à vélos, de vestiaires et de douches, des réductions ou des retenues sur la paye pour le transport en commun, et la promotion de sites de covoiturage.</p>

Objectifs	Mesures stratégiques
<p>3.3 Continuer à fournir des possibilités de consolidation des rapports entre employés, gestionnaires et membres de la direction au sein d'un environnement de travail positif.</p>	<p>Établir et mettre en œuvre des initiatives soutenant à dessein l'établissement de rapports entre employés, gestionnaires et membres de la direction.</p> <p>Adopter des techniques de résolution des conflits respectueuses de rechange, comme les pratiques de réparation et les conférences réparatrices.</p> <p>Parfaire les capacités par rapport aux techniques de réparation.</p> <p>Accroître les séances de facilitation et de formation sur la gestion des problèmes difficiles, comme les comportements irrespectueux et la participation aux discussions difficiles.</p> <p>Fournir aux gestionnaires et aux superviseurs un soutien leur permettant de rectifier les situations et de maintenir un milieu de travail positif et respectueux.</p>
<p>3.4 Reconnaître la valeur des employés pour l'organisation.</p>	<p>Renforcer et soutenir l'utilisation d'une trousse d'outils de reconnaissance commune prévoyant des modes de reconnaissance officieuse et officielle des contributions des employés.</p>
<p>3.5 Créer un environnement témoignant de notre engagement à constituer une organisation ouverte, diversifiée et inclusive.</p>	<p>Soutenir la mise en œuvre coopérative de la stratégie sur la diversité et de l'inclusion.</p> <p>Soutenir la mise en œuvre coopérative de la stratégie visant les jeunes.</p> <p>Lancer une initiative de maintien d'un milieu positif et adopter des lignes directrices soutenant les employés transgenres et non conformes de genre.</p>

La flexibilité du milieu du travail aide les employés à mieux relever le défi du maintien d'un équilibre travail-vie personnelle. Les options offertes peuvent comprendre des heures de début de la journée de travail flexibles, le télétravail, le partage de poste et les semaines de travail modifiées.

4^e pilier | De meilleures mesures de soutien au travail



Pourquoi les mesures de soutien au travail ont de l'importance

La fourniture aux travailleurs de la formation qui convient, du matériel et des outils qui conviennent, de bonnes conditions de travail ainsi que d'une direction et d'un soutien solides contribue à assurer la productivité. De telles mesures peuvent également raffermir le moral des employés parce qu'elles signalent au personnel de l'organisation que sa contribution quotidienne est comprise et appréciée.

Ce que nous ont affirmé les employés

Les résultats du sondage « Comment ça va au travail? » de 2013 sur les mesures de soutien au travail étaient élevés, mais il s'agit toujours d'un aspect que le gouvernement devrait continuer à améliorer pour rehausser davantage la satisfaction au travail. Les employés nous ont confié que l'accès aux outils et aux mesures de soutien leur permettant de bien exécuter leur travail renforce leur satisfaction au travail. En l'absence des mesures de soutien ou des ressources

nécessaires, ils peuvent devenir frustrés – ce qui mène au stress lié au travail et à une baisse de la satisfaction.

Les employés nous ont également mentionné que des obstacles systémiques et institutionnels gênent leurs capacités d'accès aux mesures de soutien au travail dont ils ont besoin. La présente stratégie de mobilisation vise à rectifier les structures administratives organisationnelles, comme le système de classification des postes et les procédures de résolution des problèmes, qui ont parfois contribué à un milieu de travail négatif.

Ce que révèlent les recherches

Les recherches révèlent que de nombreuses organisations ont dû réduire la taille de leur effectif, laissant les employés qui restent exécuter davantage avec moins. Le Conference Board du Canada a rapporté en 2011 que 74 % des Canadiens croient que les employés sont surchargés de travail. Les recherches indiquent également que la surcharge de travail contribue à l'intensification du stress, à la dégradation de la santé, à l'épuisement professionnel, au roulement du personnel, à des coûts médicaux accrus et à une réduction de l'innovation.

Parallèlement, les organisations qui répondent aux besoins des employés en leur fournissant la formation et les outils qui les aident à gérer leur temps, leur horaire et leurs responsabilités – tout en fournissant une gamme d'avantages soutenant la santé et le mieux-être des employés – ont été témoins d'une mobilisation accrue.

But 4

Les employés ont accès aux outils et aux mesures de soutien au travail dont ils ont besoin pour être autonomisés à bien exécuter leur travail et à fournir un service de qualité.

Objectifs	Mesures stratégiques
4.1 Faciliter aux employés l'accès aux technologies, aux outils et à l'information dont ils ont besoin pour bien exécuter leur travail.	<p>Mettre un guide de tous les services à la disposition des employés et de la direction.</p> <p>Mettre en place un portail à guichet unique en matière de ressources humaines où tous les employés et gestionnaires pourront trouver des réponses aux questions concernant les ressources humaines.</p> <p>Améliorer l'accès des employés et de la direction aux spécialistes des RH pour mieux résoudre les problèmes uniques et complexes.</p> <p>Préparer une trousse d'outils pour gestionnaires et encourager son utilisation.</p> <p>Revoir les lignes de conduite du milieu de travail pour s'assurer qu'elles répondent aux besoins actuels de nos employés.</p> <p>Faciliter l'achat d'ordinateurs domestiques aux employés.</p>
4.2 Veiller à ce que tous les nouveaux employés accueillis au sein de la fonction publique reçoivent une orientation détaillée les aidant à comprendre leur ministère, leur travail et la culture de notre milieu de travail, qui attache de l'importance à la diversité et à l'inclusion.	<p>S'appuyer sur les programmes d'orientation organisationnels offerts à tous les nouveaux employés et mettre au point des outils pouvant être utilisés par les ministères pour améliorer l'orientation de leurs nouveaux employés.</p>
4.3 Faciliter la compréhension des employés de l'engagement du gouvernement à l'égard de la diversité et de l'inclusion.	<p>Soutenir la mise en œuvre coopérative de la stratégie sur la diversité et de l'inclusion.</p> <p>Favoriser les nouvelles compétences en matière de diversité et la compétence interculturelle.</p>
4.4 Soutenir la résolution équitable et opportune des employés.	<p>Établir et mettre en place des outils aidant les employés et les gestionnaires à s'engager dans une approche plus proactive de résolution de la tension avant qu'elle se transforme en conflit au travail.</p>

Objectifs	Mesures stratégiques
<p>4.5 Améliorer et simplifier nos pratiques de classification et d'évaluation des postes.</p>	<p>Revoir et simplifier le processus et les pratiques de classification et d'évaluation des postes.</p> <p>Accroître le soutien fourni pour la rédaction des descriptions de travail.</p> <p>Simplifier les processus de classification pour accroître leur rapidité d'exécution.</p> <p>Examiner constamment les pratiques de classification pour assurer l'équité, la transparence et la justice internes.</p> <p>Mieux communiquer les justifications sur lesquelles reposent les résultats de la classification.</p> <p>Prévoir un mécanisme équitable pour assurer un traitement rapide des appels relatifs aux résultats.</p> <p>Revoir et analyser les pratiques de classification pour les harmoniser avec les objectifs relatifs à la diversité et à l'inclusion.</p>

L'orientation organisationnelle aide les nouveaux employés à mieux comprendre l'organisation – ses rouages, ce qu'elle peut leur offrir et la façon dont ils peuvent contribuer au succès de la prestation des services au public de la Nouvelle-Écosse.

Paramètres de mesure du succès

Le succès de la stratégie *Une fonction publique fière : Stratégie visant à rehausser la fierté et l'engagement des employés à l'égard de la fonction publique de la Nouvelle-Écosse* est crucial pour que notre organisation puisse atteindre ses buts au sein de l'environnement économique neuf et exigeant actuel.

La Commission de la fonction publique assurera un suivi des objectifs et des mesures définis dans le cadre de la stratégie triennale pour s'assurer que nous progressons à un rythme satisfaisant et que nous nous dirigeons dans la bonne voie.

La liste ci-dessous fait état d'indicateurs particuliers que nous suivrons ou mesurerons :

- l'utilisation et l'efficacité des programmes et des outils soutenant l'engagement des employés;
- la mise en application de la norme nationale de la CSA sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail;
- la mise en œuvre de la stratégie sur la diversité et de l'inclusion et de la stratégie visant les jeunes;
- l'utilisation régulière de canaux de communication multiples pour toutes les stratégies de communication, les réseaux d'employés et les communautés d'expertise;
- l'harmonisation des compétences avec les comportements de mobilisation connus;
- la démonstration de l'amélioration des compétences en matière de communication;

- la démonstration de l'amélioration du soutien en matière de classification;
- des processus de recrutement et de sélection révisés allégés et réceptifs;
- la simplification et l'accélération des processus et des pratiques de classification et d'évaluation du travail;
- l'efficacité des pratiques de gestion du rendement;
- une participation et une satisfaction accrues des employés admissibles par rapport aux pratiques d'orientation;
- un sentiment accru de respect mutuel, de confiance et d'inclusivité;
- une satisfaction accrue par rapport :
 - à l'efficacité de la communication dans tous les sens;
 - au soutien organisationnel de l'apprentissage et du perfectionnement;
 - à la fourniture des outils, du matériel et de l'information dont les employés ont besoin pour bien exécuter leur travail;
 - au travail et à la culture professionnelle.

Le principal paramètre de mesure du succès sera un niveau supérieur et durable d'engagement des employés au sein d'un environnement de travail dans lequel les employés estiment que leurs voix sont entendues et que l'on attache une grande importance à leurs expériences uniques. De tels points transparaîtront dans le sondage « Comment ça va au travail? ».

Perspectives d'avenir

L'amélioration de l'engagement de la fonction publique exige une collaboration à l'échelle de l'ensemble de notre organisation. La présente stratégie triennale prévoit des mesures que les dirigeants gouvernementaux prendront conjointement avec les employés, dont nous apprécions le travail et l'engagement chaque jour.

Les dirigeants gouvernementaux sont déjà tenus responsables de l'engagement à maints égards. Les ministères doivent préparer des plans d'engagement et des rapports provisoires ministériels chaque année; les employés ont des objectifs de rendement à atteindre; et nous possédons des compétences en matière de leadership qui nous aident à définir notre responsabilité par rapport aux aspects comme la diversité et la compétence interculturelle, de même que l'efficacité de la communication interactive.

D'autres intervenants jouent aussi un rôle capital pour le succès. Les dirigeants gouvernementaux seront encouragés à collaborer avec les syndicats, les réseaux d'employés et les communautés d'expertise pour l'obtention de suggestions et la mise sur pied d'initiatives qui pourraient contribuer à l'engagement des employés. Nous prévoyons de plus que les employés participeront à la proposition visant l'engagement.

La fonction publique englobe différents types de postes et de personnes jouant différents rôles, mais nous avons tous un même but : faire du gouvernement de la Nouvelle-Écosse la meilleure fonction publique au Canada.