



# Service correctionnel Canada

## Recherche sur la culture organisationnelle chez les employés du Service correctionnel du Canada

Rapport final  
Novembre 2023

**Préparé pour :**

Service correctionnel Canada  
Fournisseur : Le groupe-conseil Quorus Inc.  
Date d'octroi du contrat : 22 décembre 2021  
Date de livraison : 17 novembre 2023  
Valeur du contrat (TVH incluse) : 161 978,04 \$  
Numéro de contrat : 21120-229613/001/CY  
Numéro de ROP : 082-21

**Pour obtenir de plus amples renseignements, prière de communiquer avec :**

[GEN-NAT-Strategic-Communications-Strategiques@CSC-SCC.GC.CA](mailto:GEN-NAT-Strategic-Communications-Strategiques@CSC-SCC.GC.CA)

*This report is also available in English.*

## **Recherche sur la culture organisationnelle chez les employés du Service correctionnel du Canada**

### **Rapport final**

Préparé pour : Service correctionnel Canada  
Fournisseur : Le groupe-conseil Quorus Inc.  
Novembre 2023

Le présent rapport de recherche sur l'opinion publique contient les résultats d'un sondage national en ligne mené avec 3 413 employés du SCC, du 27 juin au 4 octobre 2022. Il contient également les résultats de 37 groupes de discussion en ligne et de 122 entrevues en profondeur réalisées au téléphone et en ligne avec 318 employés du SCC entre le 11 octobre 2022 et le 18 octobre 2023.

This publication is also available in English, entitled: Organizational Culture Research Among CSC Employees.

Le présent document peut être reproduit pour des fins non commerciales uniquement. Une permission écrite doit être obtenue au préalable auprès du Service correctionnel du Canada. Pour obtenir de plus amples renseignements sur le présent rapport, veuillez communiquer avec [GEN-NAT-Strategic-Communications-Strategiques@CSC-SCC.GC.CA](mailto:GEN-NAT-Strategic-Communications-Strategiques@CSC-SCC.GC.CA).

Service correctionnel Canada  
340, avenue Laurier Ouest  
Ottawa (Ontario)  
K1A 0P9

### **Numéro de catalogue :**

PS84-198/2021F-PDF

### **Numéro international normalisé du livre (ISBN) :**

978-0-660-40222-2

### **Publications connexes (numéro d'enregistrement : POR 082-21):**

numéro de catalogue : PS84-198/2021E-PDF (rapport final en anglais)  
ISBN 978-0-660-40221-5

© Sa Majesté le roi du chef du Canada, représenté par la commissaire du Service correctionnel du Canada, 2023.




## Attestation de neutralité politique

J'atteste, à titre de président du groupe-conseil Quorus, que les produits livrables sont entièrement conformes aux exigences en matière de neutralité politique du gouvernement du Canada énoncées dans la [Politique sur les communications et l'image de marque](#) et la [Directive sur la gestion des communications – Annexe C](#).

Plus précisément, les produits livrables ne comprennent pas d'information sur les intentions de vote des électeurs, les préférences quant aux partis politiques, les positions des partis ou l'évaluation de la performance d'un parti politique ou de ses dirigeants.

Signé :



Le 17 novembre 2023

Le 17 novembre 2023  
Rick Nadeau, président  
Le groupe-conseil Quorus Inc.

# Table des matières

<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>6</b>
CONTEXTE ET OBJECTIFS DE LA RECHERCHE .....	7
MÉTHODOLOGIE .....	8
<i>Recherche quantitative</i> .....	8
<i>Recherche qualitative</i> .....	8
SOMMAIRE DES RÉSULTATS .....	9
<i>Résultats de la recherche quantitative</i> .....	9
<i>Résultats de la recherche qualitative</i> .....	17
<b>BUT, OBJECTIFS DE LA RECHERCHE ET ENJEUX D'INTÉRÊT</b> .....	<b>24</b>
<b>RÉSULTATS DÉTAILLÉS</b> .....	<b>26</b>
RECHERCHE QUANTITATIVE .....	26
A. <i>Perceptions générales de la culture au SCC</i> .....	26
<i>Description de la culture actuelle</i> .....	26
<i>Évolution de la culture dans les dernières années</i> .....	27
<i>Aspects les plus appréciés de la culture organisationnelle</i> .....	28
<i>Aspects les plus plaisants du travail au SCC</i> .....	31
<i>Aspects les moins plaisants du travail au SCC</i> .....	34
B. <i>Approfondissement des critères d'audit</i> .....	37
<i>Perceptions du dialogue ouvert</i> .....	37
<i>Perceptions de la mobilisation des employés</i> .....	43
<i>Perceptions des communications claires</i> .....	52
<i>Perceptions de la reconnaissance et des mesures disciplinaires</i> .....	55
<i>Perceptions de l'engagement des cadres intermédiaires</i> .....	61
<i>Perceptions du ton de la gestion</i> .....	64
<i>Indices pour les critères d'audit</i> .....	71
C. <i>Ampleur des répercussions de la pandémie de COVID-19</i> .....	73
<i>Répercussions des changements attribuables à la pandémie sur la culture organisationnelle – améliorations perçues</i> .....	75
<i>Répercussions des changements attribuables à la pandémie sur la culture organisationnelle – détériorations perçues</i> .....	78
D. <i>Changements proposés à la culture du SCC</i> .....	81
RÉSULTATS DE LA RECHERCHE QUALITATIVE .....	84
A. <i>Perceptions générales de la culture organisationnelle</i> .....	84
B. <i>Exploration du dialogue ouvert et de la mobilisation des employés</i> .....	89
C. <i>Exploration des communications claires</i> .....	93
D. <i>Exploration de la reconnaissance des employés et des mesures disciplinaires</i> .....	96
E. <i>Exploration de l'engagement des cadres intermédiaires</i> .....	101
F. <i>Exploration du ton de la gestion</i> .....	105
<b>MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE</b> .....	<b>107</b>
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE QUANTITATIVE .....	108
PROFIL DES RÉPONDANTS .....	110
MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE QUALITATIVE.....	112
AUDITOIRE CIBLE ET BASE DE SONDAGE.....	112
CONCEPTION DES INSTRUMENTS DE RECHERCHE .....	114
DESCRIPTION DES PROCÉDURES DE COLLECTE DE DONNÉES.....	114
ESSAI DE L'APPROCHE QUALITATIVE .....	125
<b>ANNEXES</b> .....	<b>127</b>

INSTRUMENT DE SONDAGE.....	128
MODÈLE D'INVITATION AUX GROUPES DE DISCUSSION .....	136
MODÈLE D'INVITATION AUX ENTREVUES INDIVIDUELLES.....	141
GUIDE DE L'ANIMATEUR POUR LES GROUPES DE DISCUSSION ET LES ENTREVUES.....	144

# Sommaire

## Contexte et objectifs de la recherche

Le Service correctionnel du Canada (SCC) est l'organisme du gouvernement fédéral chargé d'administrer les peines d'emprisonnement de deux ans et plus imposées par les tribunaux. Au cours des dernières années, le SCC a mis sur pied plusieurs initiatives en vue de mieux comprendre et d'améliorer la culture de son organisation. Un des aspects les plus importants pour créer un milieu de travail diversifié, équitable et inclusif est la compréhension de la culture unique à chaque organisation. La **culture organisationnelle** fait référence à l'ensemble des valeurs, des comportements attendus et des croyances qui caractérisent tous les membres d'une organisation et qui définissent la nature de celle-ci.

Le SCC a publiquement déclaré que la compréhension et l'amélioration de sa culture était une priorité. Dans le cadre de cette initiative, le SCC a procédé à un audit de sa culture organisationnelle en vue de déterminer si la situation actuelle est conforme à celle souhaitée. Pour ce faire, une étude a été menée auprès des employés de quatre secteurs d'intérêt au sein du Service correctionnel du Canada : Administration centrale (AC), administrations régionales (AR), établissements fédéraux et centres correctionnels communautaires.

La recherche a été conçue de manière à respecter les critères d'audit suivants :

1. **Ton de la gestion** : La haute gestion a défini les valeurs du SCC et met l'accent sur leur importance tout en tenant les cadres responsables de l'exécution appropriée de leurs fonctions.
2. **Engagement des cadres intermédiaires** : Les gestionnaires veillent à ce que tous les employés respectent la vision et la mission de l'organisation en adoptant un comportement approprié et en créant une culture d'inclusion.
3. **Dialogue ouvert** : La gestion recueille les commentaires et écoute activement les employés de tous les niveaux et postes de l'organisation.
4. **Communications claires** : La gestion renforce les valeurs et la culture du SCC par le biais de communications claires dans l'organisation.
5. **Mobilisation des employés** : Tous les employés participent aux discussions sur la manière de remplir la mission du SCC, et travaillent vers le même objectif.
6. **Reconnaissance et mesures disciplinaires** : La gestion veille à reconnaître les employés à la suite d'un événement ou d'un résultat réussi et adopte des mesures disciplinaires appropriées lorsqu'elles sont nécessaires.

Les employés du SCC avaient la possibilité de participer à cette étude en remplissant un sondage en ligne, en se joignant à des groupes de discussion en ligne ou à des entrevues individuelles.

## Méthodologie

### Recherche quantitative

La méthodologie de recherche consistait en un sondage en ligne avec les employés du SCC. Quorus était chargé de coordonner la quasi-totalité du projet de recherche, notamment en offrant des conseils pour la conception de l'instrument de recherche, en coordonnant certains aspects de la collecte de données et en livrant le rapport de recherche exigé.

- La recherche avait pour but d'effectuer un recensement du personnel du SCC. La base de données d'environ 19 661 candidats admissibles au sondage fournie par le SCC a été utilisée pour distribuer par courriel les liens à chacun des employés.
- Les répondants avaient le choix de remplir le sondage en anglais ou en français. Ils ont été informés de leurs droits en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et de la *Loi sur l'accès à l'information*.
- Le sondage durait en moyenne 25 minutes et comportait des questions fermées. La collecte de données a eu lieu du 27 juin au 4 octobre 2022, et incluait un prétest de 16 sondages en anglais et cinq en français.
- Au total, 3 413 sondages ont été complétés. La marge d'erreur équivalente pour une étude de probabilité de 3 413 cas est de +/-1,5 %. Le taux de participation pour cette étude était de 17 %.

Tous les travaux de recherche ont été menés conformément aux *Normes pour la recherche sur l'opinion publique effectuée par le gouvernement du Canada – Sondages en ligne*.

### Recherche qualitative

Le volet qualitatif de ce projet de recherche consistait en des groupes de discussion en ligne et d'entrevues individuelles téléphoniques et en ligne. Au total, 37 groupes de discussion en ligne et 122 entrevues téléphoniques et en ligne ont eu lieu avec 318 employés du SCC entre le 11 octobre 2022 et le 18 octobre 2023. Tous les groupes de discussion et toutes les entrevues ont été menés avec des employés du Service correctionnel du Canada. La recherche visait divers groupes professionnels de divers établissements, de manière à représenter du mieux possible l'auditoire cible.

Quorus était chargé de coordonner tous les aspects du projet de recherche, de collaborer avec le SCC pour concevoir et traduire les courriels d'invitation et le guide de l'animateur, de recruter les participants, de gérer les plateformes de collecte de données et la logistique qui s'y rattache, de



diriger les séances et les entrevues, et de livrer les rapports exigés au terme de la collecte de données.

- Les séances de discussion en ligne duraient généralement d'une heure et demie à deux heures et les entrevues téléphoniques, environ 60 minutes.
- Quorus a contacté et invité les employés par courriel. Le SCC a pris des mesures additionnelles pour encourager la participation.
- Les employés avaient le choix de participer en anglais ou en français.
- Toutes les discussions de groupe et les entrevues se sont déroulées sur MSTeams tandis que les entrevues avaient lieu au téléphone ou en ligne sur MSTeams, au choix du participant.
- Les participants à la recherche n'ont reçu aucun incitatif pour leur participation.

Tous les travaux de recherche ont été menés conformément aux *Normes pour la recherche sur l'opinion publique effectuée par le gouvernement du Canada – Recherche qualitative*.

## Sommaire des résultats

### Résultats de la recherche quantitative

#### A. Perceptions générales de la culture du SCC

##### Culture organisationnelle

Invités à évaluer la qualité de la culture organisationnelle du SCC, plus de deux employés sur cinq (41 %) l'ont qualifiée de pauvre ou très pauvre, tandis que plus d'un sur cinq (21 %) la jugeait très bonne ou excellente.

Lorsque nous leur avons demandé dans quelle mesure la culture du SCC avait évolué dans les trois ou quatre dernières années, plus du tiers des employés (37 %) avaient l'impression qu'il y avait eu très peu de changements. Les résultats étaient mitigés : 33 % croyaient que la culture était allée dans la mauvaise direction alors que 27 % étaient d'avis qu'elle était allée dans la bonne direction.

## Aspects les plus appréciés de la culture organisationnelle

Les employés étaient ensuite invités à décrire les aspects de la culture organisationnelle qu'ils valorisaient ou qui leur inspiraient des sentiments positifs. Les résultats révèlent que 36 % ont mentionné la mobilisation des employés – ce thème était de loin le plus populaire. Quelque 13 % ont mentionné des aspects liés au dialogue ouvert et 11 %, à la reconnaissance et aux mesures disciplinaires.

Pour chacun de ces thèmes, les employés ont fait référence à ce qui suit :

- Pour la mobilisation des employés, les aspects les plus souvent mentionnés étaient l'esprit d'équipe et le moral en milieu de travail (16 %), ainsi que la diversité et le milieu de travail inclusif (13 %).
- Pour le dialogue ouvert, les employés ont mentionné leur appréciation pour la participation du personnel dans le changement de culture (4 %), la communication éclairée avec les gestionnaires (4 %) et l'importance accordée au bien-être et aux vérifications de soutien (3 %).
- Les commentaires concernant la reconnaissance et les mesures disciplinaires tournaient principalement autour du sentiment de fierté des employés envers leur travail et l'appréciation pour leur contribution (8 %).

## Aspects les plus appréciés du milieu de travail

Questionnés sur les aspects de leur travail au SCC qui leur plaisent le plus, près de deux employés sur trois ont mentionné la mobilisation des employés (66 %). Le ton de la gestion et la rémunération et les avantages sociaux se sont classés loin en deuxième et en troisième places (19 % et 18 % respectivement).

Pour chacun de ces thèmes, les employés ont mentionné ce qui suit :

- Les commentaires sur la mobilisation des employés incluaient l'esprit d'équipe (26 %), le sentiment d'un travail satisfaisant (19 %) et rempli de défis (13 %), la satisfaction générale au travail (8 %) et la stabilité d'emploi (8 %).
- En ce qui concerne le ton de la gestion, les employés ont mentionné l'importance accordée à la mission d'entreprise, notamment la réhabilitation et la sécurité du public (19 %).

- Les commentaires concernant la rémunération et les avantages sociaux portaient notamment sur les avantages, comme les soins de santé, les vacances et les congés de maladie (12 %), de même que sur les bons salaires et la paye qui est versée à temps (11 %).

### Aspects les moins appréciés du milieu de travail

Lorsque nous leur avons demandé de décrire les aspects du milieu de travail qui leur plaisaient le moins, plus du tiers des employés (35 %) ont mentionné des enjeux liés à la mobilisation des employés, alors que 25 % ont fait référence à des aspects de la reconnaissance et des mesures disciplinaires, 23 %, à l'engagement des cadres intermédiaires et 21 %, au ton de la gestion.

Pour chacun des thèmes, les employés ont mentionné ce qui suit :

- Pour la mobilisation des employés, les commentaires portaient notamment sur le milieu de travail toxique (14 %), l'absence d'esprit d'équipe (14 %), le manque d'employés dévoués (6 %) et le manque de diversité (4 %).
- Pour la reconnaissance et les mesures disciplinaires, les commentaires incluaient le manque d'appréciation au travail (13 %) et les enjeux systémiques de racisme, de harcèlement et de sexisme (12 %).
- Les références aux cadres intermédiaires portaient principalement sur le manque de soutien, de reddition de comptes et de leadership de la part des gestionnaires ou des superviseurs (22 %).
- Les commentaires sur le ton de la gestion concernaient les pratiques injustes en matière de promotion et d'embauche (10 %), le manque d'attention à l'égard du travail important (4 %), et le manque d'importance accordée aux mandats et à la mission de l'organisation (4 %).

## B. Approfondissement des critères d'audit

### Dialogue ouvert

Les résultats révèlent que 50 % des employés sont fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que la gestion tient compte des commentaires des employés lorsqu'elle prend ses décisions. Dans une proportion similaire (47 %), les employés étaient fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que la gestion s'efforce de recueillir les commentaires des employés à tous les niveaux de l'organisation. Le tiers des employés étaient fortement en désaccord ou en désaccord pour dire qu'ils ont suffisamment d'occasions de se faire entendre lors d'activités comme les réunions d'équipe et les assemblées générales (34 %), tandis que 26 % ne se sentent pas à l'aise de poser des questions et de s'exprimer dans les réunions d'équipe et les assemblées générales.

### Mobilisation des employés

Le domaine qui mérite le plus d'attention concerne les employés qui sont sur la même longueur d'onde lorsqu'il s'agit de savoir comment travailler à la réalisation de la mission et des priorités du SCC. Près de la moitié des employés (47 %) sont fortement en désaccord ou en désaccord pour dire qu'ils sont sur la même longueur d'onde.

Dans une proportion égale (38 %), les employés sont d'accord et en désaccord pour dire que la gestion communique clairement ses attentes aux employés pour renforcer le genre de culture qu'elle cherche à instaurer.

La moitié des employés (50 %) ont l'impression d'être soutenus dans leur travail et une faible majorité (56 %) sent qu'elle fait partie de l'équipe. Bien que ces résultats soient assurément positifs pour le SCC, ceux qui révèlent qu'un employé sur trois n'a pas l'impression d'être soutenu dans son travail et qu'un sur quatre ne sent pas qu'il fait partie de l'équipe ne sont pas à négliger.

Les résultats les plus positifs en matière de mobilisation des employés concernent la compréhension de la manière dont ceux-ci peuvent contribuer à la réalisation de la mission et des priorités du SCC (74 %) et de la compréhension (89 %) et de l'accord (81 %) avec la mission et les priorités du SCC. Les employés sont environ sept fois plus nombreux à être d'accord pour dire qu'ils comprennent de quelle manière ils peuvent contribuer à la réalisation de la mission et des priorités du SCC, comparativement à ceux qui sont fortement en désaccord (27 % contre 4 %).

### Communications claires

Les résultats démontrent qu'environ la moitié des employés sont fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que les méthodes de communication du SCC sont efficaces et fonctionnent

bien (47 %). Une plus faible proportion, mais tout de même importante (40 %) sont fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que la culture organisationnelle du SCC est bien définie et comprise.

### Reconnaissance et mesures disciplinaires

Dans une faible majorité, les employés sont fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que la gestion est cohérente dans sa façon d'appliquer des mesures disciplinaires lorsqu'elles sont nécessaires (53 %), tandis que la moitié est fortement en désaccord ou en désaccord avec l'énoncé selon lequel le SCC reconnaît de manière appropriée un travail bien fait (50 %). Deux fois plus d'employés sont fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que les mesures disciplinaires auxquelles les employés sont confrontés pour les actes qu'ils ont commis sont justes, comparativement à ceux qui sont fortement en accord ou en accord avec cet énoncé (42 % contre 20 %).

S'il y a quelque chose sur laquelle les employés s'entendent généralement, c'est qu'ils comprennent très bien le genre de rendement et de comportement qui entraîneront des mesures disciplinaires (70 %).

### Engagement des cadres intermédiaires

Tandis que 30 % des employés sont fortement en accord ou en accord avec l'énoncé selon lequel les cadres intermédiaires sont habilités à faire leur travail et à soutenir la culture, une proportion plus élevée était fortement en désaccord ou en désaccord (44 %). La tendance est renversée lorsqu'il s'agit des gestionnaires et des superviseurs au SCC qui encouragent les employés à respecter la vision et la mission de l'organisation par l'exemple (44 % étaient généralement en accord et 33 %, généralement en désaccord).

### Ton de la gestion

Pour la quasi-totalité des énoncés présentés, la proportion des employés en désaccord était plus élevée que ceux en accord. Près de la moitié de tous les employés (46 %) étaient fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que par ses actions, la haute direction du SCC démontre constamment la culture souhaitée. Des résultats similaires (43 %) ont été obtenus lorsque nous avons demandé aux employés s'ils avaient l'impression que la haute direction tient les gestionnaires et les superviseurs responsables de leurs actions. De même, 43 % étaient fortement en désaccord ou en désaccord avec l'énoncé selon lequel on les informe des mesures prises pour obtenir la culture qu'elle souhaite voir au SCC.

Questionnés à savoir si la haute direction communiquait efficacement le genre de culture qu'elle souhaite voir au SSC, les employés penchaient sensiblement en faveur ; 41 % étaient généralement en accord, contre 37 % en désaccord.

### Notes moyennes

Les notes indicielles révèlent que le SCC a un meilleur rendement en matière de mobilisation des employés (3,5), et des résultats de modérés à neutres pour tous les autres critères.

Notes favorables :	Notes de modérées à neutres :
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisation des employés (3,5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dialogue ouvert (2,9)</li> <li>• Engagement des cadres intermédiaires (2,9)</li> <li>• Reconnaissance et mesures disciplinaires (2,9)</li> <li>• Ton de la gestion (2,8)</li> <li>• Communications claires (2,8)</li> </ul>

### Ampleur des répercussions de la pandémie de COVID-19

Nous avons demandé aux employés si les changements apportés par le SCC en raison de la pandémie de COVID-19 avaient eu des répercussions sur la culture organisationnelle du SCC et de quelle manière.

Le quart des employés (25 %) croyaient que ces changements avaient détérioré la culture organisationnelle du SCC, alors que 13 % étaient d'avis qu'ils avaient amélioré la culture. La plupart des autres employés (40 %) s'entendaient pour dire que les changements avaient eu des résultats mitigés sur la culture organisationnelle. Plus d'un employé sur dix (15 %) n'avait pas remarqué de répercussions sur la culture organisationnelle du SCC, tandis que 7 % ont préféré ne pas répondre.

### Perceptions des améliorations à la culture durant la pandémie

Les employés qui avaient constaté des changements à la culture organisationnelle devaient fournir des exemples de changements ayant mené à une détérioration de la culture du SCC. Les résultats révèlent qu'une faible majorité a mentionné un aspect lié à la charge de travail et au travail hybride (52 %). C'est de loin le thème le plus souvent abordé par les employés. Les deux autres thèmes les plus souvent mentionnés étaient les suivants : 22 % ont mentionné un aspect lié à la mobilisation des employés, alors que 18 % ont fait référence aux améliorations apportées aux opérations.

Pour chacun des thèmes, les employés ont indiqué ce qui suit :

- Les commentaires sur la charge de travail et le travail hybride concernaient principalement les occasions de télétravail (44 %), ainsi que la flexibilité et l'accommodement dans les horaires (21 %).
- En ce qui a trait à la mobilisation des employés, certains ont mentionné les améliorations quant au moral et à l'esprit d'équipe (8 %), la participation aux réunions en virtuel (8 %) et un sentiment accru de productivité et d'autonomie (7 %).
- Les améliorations aux opérations portaient principalement sur le recours de plus en plus fréquent aux nouvelles initiatives et à la technologie (9 %), la mise en œuvre de pratiques exemplaires pour assurer la sécurité durant la pandémie (4 %), la propreté accrue (3 %) et les améliorations apportées aux services et au contrôle de la population (3 %).

Près d'un employé sur cinq (17 %) n'a remarqué aucune répercussion positive sur la culture en raison des changements apportés au SCC à la suite de la pandémie.

### Perceptions de la détérioration de la culture durant la pandémie

Les employés ont décrit plusieurs façons dont la culture s'était détériorée. Les réponses pourraient être classées en quatre thèmes : 31 % ont mentionné des aspects liés à la charge de travail et au travail hybride, suivi du ton de la gestion (25 %), du dialogue ouvert (24 %) et de la mobilisation des employés (21 %).

Pour chaque thème, les employés ont souligné ce qui suit :

- Les commentaires sur la charge de travail et le travail hybride portaient principalement sur la charge de travail excessive (15 %), la frustration quant à la manière dont le télétravail avait été déployé et aux répercussions de cette politique (13 %) et le sentiment que le SCC ne voyait pas les avantages du travail hybride (5 %).
- Les enjeux liés au ton de la gestion concernaient principalement les perceptions d'une réaction inadéquate à la pandémie (19 %) et le manque d'importance accordée à la mission et aux mandats du SCC (5 %).
- Les enjeux liés au dialogue ouvert concernaient surtout le sentiment de division au sein des groupes et entre ceux-ci, et les gens qui ne savent pas de quoi ils parlent (22 %).
- Les commentaires sur la mobilisation des employés incluaient entre autres les répercussions du télétravail sur l'esprit d'équipe et la productivité (6 %), le manque d'interactions en personne (6 %), le manque de dévouement du personnel (4 %) et le sentiment d'isolement à la maison et au bureau (4 %).

## Changements proposés à la culture organisationnelle

Questionnés sur les changements qu'ils apporteraient à la culture du SCC, les employés ont mentionné principalement la mobilisation des employés et le dialogue ouvert (29 % respectivement), suivi de la reconnaissance et des mesures disciplinaires (16 %).

Pour chacun de ces thèmes, les employés ont indiqué ce qui suit :

- En ce qui concerne la mobilisation des employés, ils ont suggéré notamment d'apporter des changements pour favoriser un milieu de travail plus positif (13 %), promouvoir la camaraderie (10 %) et rendre le milieu de travail plus inclusif (7 %).
- Les changements liés au dialogue ouvert concernaient principalement la nécessité d'améliorer les communications et les interactions entre les gestionnaires et les employés (18 %). Les autres suggestions incluaient consulter les employés avant de faire des changements (5 %) et les faire participer aux décisions (4 %).
- Pour ce qui est de la reconnaissance et des mesures disciplinaires, les employés ont suggéré de remédier au manque de responsabilisation ou à l'absence d'un processus clair d'intervention en cas d'incidents (10 %) et la nécessité que tous les employés soient tenus également responsables pour leur rendement au travail (7 %).



## Résultats de la recherche qualitative

### Perceptions générales de la culture organisationnelle

Durant chaque entrevue et discussion de groupe, les participants étaient invités à parler de ce qui leur plaisait de leur travail au SCC et, le cas échéant, de ce qui les rendait fiers de travailler pour le SCC. Ils avaient également l'occasion de parler des aspects qu'ils trouvaient plus difficiles.

Les deux principaux thèmes qui sont ressortis de ces discussions étaient le type de travail effectué et les collègues. Au-delà du travail et des gens, certains ont mentionné d'autres aspects positifs, dont la sécurité d'emploi, la rémunération et les avantages sociaux.

Questionnés sur les aspects de leur travail au SCC dont ils étaient les plus fiers, les participants ont mentionné des réalisations bien précises (comme la participation à des affectations ou des projets spéciaux), leur évolution au sein de l'organisation et leur travail avec les clients, que ce soit les délinquants ou le personnel. Plusieurs gestionnaires, en particulier des cadres supérieurs, ont exprimé leur fierté à l'égard de leur équipe et de ce qu'elle avait accompli.

Même si la plupart des participants sont fiers de leur travail et qu'ils en apprécient certains aspects, tous sont confrontés à des défis. Pour certains, un ou deux défis éclipsent tous les autres et pour d'autres, ces défis sont trop variés et trop nombreux pour en dresser la liste. Les enjeux les plus couramment rencontrés sont les suivants :

- La charge de travail est excessive/les ressources sont insuffisantes.
- Les priorités changent sans cesse/l'organisation est réactive plutôt que proactive/l'organisation réagit de façon excessive aux forces externes (p. ex., politiques, opinion publique, médias, partenaires syndicaux).
- L'organisation consacre son énergie à jeter le blâme sur d'autres plutôt que de créer des occasions propices à l'apprentissage.
- Le milieu de travail est « toxique » : il est difficile de travailler avec des délinquants/il est difficile de travailler avec les collègues/les gestionnaires ne gèrent pas/il y a trop de favoritisme.
- La responsabilisation sans autorité/c'est trop centralisé/il y a trop de délégation vers le haut.
- On priorise le processus plutôt que le but/on perd de vue le mandat.
- On accorde peu d'importance au bien-être du personnel/le travail du personnel est peu reconnu.
- On ne porte pas suffisamment d'attention aux départements à l'extérieur des opérations.

- Les employés n’ont pas l’impression d’être entendus.
- Il manque de bons gestionnaires ou d’un réel leadership à plusieurs niveaux.
- L’absence d’efforts cohérents et concertés pour réaliser le mandat/l’organisation est fracturée de plusieurs façons/tout le monde travaille en silos/les départements ne collaborent pas/il y a une division entre le personnel et la direction et entre l’Administration centrale et les autres secteurs de l’organisation.

Finalement, afin d’avoir un aperçu global de la culture organisationnelle du SCC, nous avons demandé aux participants de décrire en un ou deux mots la culture actuelle. Plusieurs étaient d’avis que c’était impossible et que le SCC était une agglomération de nombreuses sous-cultures. Bon nombre de participants ont décrit cette culture comme étant à multiples facettes, complexe, incohérente, fracturée et divisée.

Pour décrire la culture qu’ils côtoient au quotidien, les participants ont employé plusieurs mots qui, bien souvent, illustraient certains enjeux auxquels ils étaient confrontés au travail. Les mots les souvent utilisés pour décrire cette culture étaient toxique, difficile, ingrate, hiérarchique, réactive, sans imputabilité, prudente, immuable et axée sur les processus. Certains voyaient cette culture sous un angle favorable et l’ont décrite comme étant professionnelle, favorisant l’esprit d’équipe, dévouée et assidue.

### Discussion sur le dialogue ouvert et la mobilisation des employés

Les participants étaient invités à s’exprimer sur le rendement de la gestion lorsqu’il s’agit de recueillir les commentaires et d’écouter activement les employés de tous les niveaux et postes de l’organisation. Ils étaient unanimes pour dire qu’elle était efficace pour recueillir les commentaires des employés, mais qu’elle faisait piètre figure lorsqu’il s’agit d’écouter activement ces derniers.

Les participants s’entendaient généralement pour dire que les efforts pour favoriser un dialogue ouvert et mobiliser les employés étaient artificiels. Ils avaient l’impression que même si on les encourageait à s’exprimer, leurs commentaires n’étaient pas pris en considération et on ne les écoutait probablement pas.

La discussion sur le dialogue ouvert et la mobilisation des employés a laissé à la plupart des participants l’impression qu’au SCC, les décisions provenaient de la direction et non d’un effort de collaboration.

### Discussion sur les communications claires

Pour le personnel, les communications au SCC représentent en quelque sorte un paradoxe – d’une part, certains considèrent qu’il y en a beaucoup, pour ne pas dire trop alors que d’autres croient qu’il manque de communications ou qu’elles sont inefficaces.

En évaluant les communications de l'organisation, les participants se sont presque exclusivement concentrés sur les courriels qu'ils reçoivent. Ils ont qualifié ceux-ci de professionnels et complets, mais considéraient presque toujours le volume comme étant trop élevé et les messages, peu pertinents, ce qui en incite plusieurs à être très sélectifs lorsqu'il s'agit de les lire.

Les différents défis liés aux communications par courriel au SCC en amènent plusieurs à privilégier les communications verbales, surtout au niveau de l'équipe. Ceux qui croient que dans l'ensemble, les communications fonctionnent bien au SCC sont principalement des employés qui considèrent qu'il y a une bonne communication au niveau de l'équipe.

Certains changements apportés au SCC en raison de la pandémie de COVID-19 ont eu des répercussions sur les communications. Les avis sur ces changements sont mitigés. Certains considèrent que l'utilisation accrue des réunions par vidéoconférence est un moyen pour leur équipe de se réunir plus souvent et plus efficacement. Par ailleurs, le fait que certains soient en télétravail empêche certaines équipes de se rencontrer aussi souvent qu'elles le faisaient auparavant ou de se réunir quand le besoin se fait sentir.

Les messages hebdomadaires de la commissaire ont obtenu des réactions mitigées. De nombreux employés apprécient le fait que celui-ci communique directement avec eux, que ces communications leur permettent de savoir ce qui se passe ailleurs dans l'organisation et qu'elles véhiculent et renforcent les valeurs du SCC. Ceux qui apprécient moins ces communications étaient d'avis qu'elles passent sous silence les enjeux auxquels ils sont régulièrement confrontés et qu'elles insistent plutôt sur les priorités et des histoires qu'ils considèrent comme étant secondaires.

### Discussion sur la reconnaissance et les mesures disciplinaires

La reconnaissance est considérée sous deux angles – la reconnaissance formelle et la reconnaissance informelle. Bien que plusieurs soient d'avis que les moyens utilisés pour reconnaître formellement les employés sont adéquats et réalistes, de nombreuses lacunes existent, notamment le manque de connaissance et d'utilisation de ces mécanismes et lorsqu'ils sont utilisés, ce n'est pas en temps opportun. Essentiellement, la manière dont la reconnaissance formelle est gérée au SCC en laisse plusieurs avec le sentiment que la reconnaissance des employés est une réflexion après-coup et une faible priorité pour l'organisation.

La reconnaissance informelle au SCC a obtenu des réactions mitigées. Plusieurs, en particulier les employés de première ligne, semblent croire qu'elle ne fait pas partie de la culture du SCC. D'autres, surtout parmi ceux qui entretiennent de bonnes relations de travail avec leur superviseur immédiat, croient être reconnus de façon informelle en temps opportun et de manière authentique, ce qui leur fait dire que le SCC fait du bon travail lorsqu'il s'agit de reconnaître ses employés.

Au bout du compte, presque tous les employés s'entendent pour dire que la façon dont ils sont reconnus dépend du superviseur ou du gestionnaire.

Les mesures disciplinaires ont également obtenu des réactions mitigées, mais le sentiment général veut que le rendement du SCC présente des lacunes. Même si les employés s'entendent tous pour dire que les politiques sont claires en ce qui concerne les comportements susceptibles d'entraîner des mesures disciplinaires et que ces mesures sont appliquées progressivement, conformément aux politiques, plusieurs ont fait valoir que les gestionnaires ont trop de latitude et que le processus au SCC est imparfait à plusieurs égards. Les aspects qui suscitent le plus de frustration de la part des employés incluent ce qui suit :

- De façon générale, certains ont l'impression que des normes différentes s'appliquent aux gestionnaires.
- Pour certains, le favoritisme fait en sorte que des employés sont épargnés de mesures disciplinaires lorsque celles-ci sont justifiées et que d'autres sont punis inutilement.
- Le processus disciplinaire est beaucoup trop long.
- Le processus disciplinaire est lourd pour les gestionnaires.
- Certains croient que les employés qui méritent des mesures disciplinaires sont souvent transférés dans une autre équipe ou dans un autre établissement, ou promus.
- Des mesures disciplinaires sont imposées trop rapidement pour ce que certains considèrent comme étant des « erreurs » ou des « oublis » mineurs, alors qu'elles ne sont pas appliquées correctement ou de façon uniforme pour les infractions plus graves.

Cela dit, ce ne sont pas tous les participants à la présente étude qui sont d'avis que les mesures disciplinaires du SCC sont déficientes. À quelques exceptions près, tous semblaient croire que plus le poste occupé est haut dans la hiérarchie, plus la discipline dans l'organisation est vue d'un bon œil.

Tout compte fait, le sentiment partagé par les employés à tous les postes et à tous les niveaux de l'organisation est que le SCC est rapide pour appliquer les mesures disciplinaires, et lent lorsqu'il s'agit de reconnaître ses employés.

## Discussion sur l'engagement des cadres intermédiaires

Les participants s'entendaient généralement pour dire que la culture telle que vécue par un employé dépendait en grande partie du gestionnaire ou du superviseur. Même si plusieurs croyaient qu'il était impossible que tous les gestionnaires du SCC correspondent en tous points à ce qu'ils considèrent comme étant le gestionnaire « idéal », les participants étaient généralement d'avis qu'on pouvait faire mieux. Plusieurs étaient d'avis que même les bons gestionnaires du SCC n'étaient pas nécessairement bien outillés pour diriger.

Un important volet de la discussion sur les gestionnaires a été consacré à ce que l'organisation pourrait faire pour former des gestionnaires qui répondraient mieux aux attentes du personnel et créeraient la culture organisationnelle idéale. Les suggestions les plus souvent mentionnées étaient celles-ci :

- Plusieurs croyaient qu'il y avait trop de gestionnaires intérimaires et que cela affaiblissait la gestion au sein du SCC.
- Le favoritisme fait en sorte que trop souvent, des personnes qui ne possèdent pas de compétences en gestion sont sélectionnées pour des postes clés.
- La méthode de concours pour les postes de gestion devrait adopter une vue plus holistique des compétences de chacun.
- Le peu de temps consacré à la formation par observation et au mentorat fait en sorte qu'il y a trop de « mises à l'épreuve ».
- Il y a encore trop de gestionnaires qui adhèrent à un style de gestion archaïque et paramilitaire ancré dans une approche de « commander et obéir » plutôt qu'une approche holistique et plus moderne.
- Finalement, les employés et les gestionnaires ont expliqué que ces derniers ont une surcharge de travail et des ressources insuffisantes, et qu'ils n'ont pas assez de temps pour la formation en gestion.

Plusieurs s'entendaient pour dire que les gestionnaires devraient jouer un rôle pour favoriser une culture inclusive. Les commentaires obtenus suggèrent qu'au fil du temps, des progrès ont été réalisés à cet égard, surtout en ce qui concerne l'inclusivité des genres, mais qu'il reste encore beaucoup à faire.

## Discussion sur le ton de la gestion

Les participants s'entendaient tous pour dire que la culture d'une organisation dépend, à bien des égards, des paroles et des actions de la direction. La discussion a porté essentiellement sur la commissaire, puisqu'ils étaient peu nombreux à connaître ou à avoir entendu parler de qui que soit d'autre au niveau de la direction.

Aux dires des employés, le leadership contribue à créer une culture idéale en milieu de travail, et ce, de plusieurs façons :

- En communiquant les valeurs et les priorités de l'organisation ;
- Grâce aux messages de la commissaire qui soulignent les principales réalisations et les enjeux à tous les niveaux de l'organisation ;
- L'audit de la culture organisationnelle et la recherche associée auprès des employés s'imposaient depuis longtemps et représentaient un pas dans la bonne direction pour mieux comprendre la culture du SCC.

Ce qui exaspère généralement les employés, c'est que plusieurs priorités et valeurs mises de l'avant dans les communications provenant de la haute direction, bien qu'elles soient agréables à entendre, importantes et honorables, semblent largement déconnectées de ce qui se passe sur la ligne de front. De l'opinion générale, en particulier des employés de première ligne, le SCC ne joint pas le geste à la parole.

### Mise en garde concernant la recherche qualitative

La recherche qualitative vise à recueillir des points de vue et à trouver une orientation plutôt que des mesures qualitatives extrapolables. Le but n'est pas de générer des statistiques, mais d'obtenir l'éventail complet des opinions sur un sujet, comprendre le langage utilisé par les participants, évaluer les niveaux de passion et d'engagement, et exploiter le pouvoir du groupe pour stimuler les réflexions. Les participants sont encouragés à exprimer leurs opinions, peu importe si ces opinions sont partagées ou non par d'autres.

En raison de la taille de l'échantillon, des méthodes de recrutement utilisées et des objectifs de l'étude, il est clair que la tâche en question est de nature exploratoire. Les résultats ne peuvent être extrapolés à une plus vaste population, pas plus qu'ils ne visent à l'être.

Plus particulièrement, il n'est pas approprié de suggérer ou de conclure que quelques (ou de nombreux) utilisateurs du monde réel agirait d'une façon uniquement parce que quelques (ou de nombreux) participants ont agi de cette façon durant les séances. Ce genre de projection relève strictement de la recherche quantitative.

**Fournisseur : Le groupe-conseil Quorus Inc.**

**Numéro de contrat : 21120-229613/001/CY**

**Date d'octroi du contrat : 22 décembre 2021**

**Valeur du contrat (TVH incluse) : 161 978,04 \$**

**Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec Service correctionnel Canada à : [GEN-NAT-Strategic-Communications-Strategiques@CSC-SCC.GC.CA](mailto:GEN-NAT-Strategic-Communications-Strategiques@CSC-SCC.GC.CA)**

## But, objectifs de la recherche et enjeux d'intérêt

Le Service correctionnel du Canada (SCC) est l'organisme du gouvernement fédéral chargé d'administrer les peines d'emprisonnement de deux ans et plus imposées par les tribunaux. Au cours des dernières années, le SCC a mis sur pied plusieurs initiatives en vue de mieux comprendre et d'améliorer la culture de son organisation. En réponse à l'Audit sur le respect en milieu de travail de 2018 du Bureau du vérificateur général, le SCC a mis sur pied plusieurs initiatives :

- Lancement d'une campagne sur le respect en milieu de travail ;
- Dépôt des rapports annuels sur le climat de travail et le bien-être des employés ;
- Déploiement de la Stratégie nationale globale sur le mieux-être en milieu de travail et le bien-être des employés ; et
- Poursuite de l'Initiative d'évaluation du risque lié à l'éthique.

Le changement de culture est un phénomène qui progresse lentement. Toutefois, le SCC a publiquement déclaré que la compréhension et l'amélioration de sa culture était une priorité. Dans la lettre de mandat du commissaire de 2018, le ministre de la Sécurité publique encourageait le SCC à instaurer une culture d'introspection continue au sein de l'organisation.

Le Service correctionnel du Canada a procédé à un audit de sa culture organisationnelle en vue de déterminer si la situation actuelle est conforme à celle souhaitée. Pour ce faire, une étude a été menée auprès des employés de quatre secteurs d'intérêt au sein du Service correctionnel du Canada : Administration centrale (AC), administrations régionales (AR), établissements fédéraux et centres correctionnels communautaires.

Un des aspects les plus importants pour créer un milieu de travail diversifié, équitable et inclusif est la compréhension de la culture unique à chaque organisation. La **culture organisationnelle** fait référence à l'ensemble des valeurs, des comportements attendus et des croyances qui caractérisent tous les membres d'une organisation et qui définissent la nature de celle-ci. Bien que **l'audit de la culture organisationnelle** permette d'examiner la culture actuelle au sein de l'organisation, elle aidera également le SCC à redéfinir la culture souhaitée.



Outre les objectifs de l'audit, les autres critères examinés étaient les suivants :

1. **Ton de la gestion** : La haute gestion a défini les valeurs du SCC et met l'accent sur leur importance tout en tenant les cadres responsables de l'exécution appropriée de leurs fonctions.
2. **Engagement des cadres intermédiaires** : Les gestionnaires veillent à ce que tous les employés respectent la vision et la mission de l'organisation en adoptant un comportement approprié et en créant une culture d'inclusion.
3. **Dialogue ouvert** : La gestion recueille les commentaires et écoute activement les employés de tous les niveaux et postes de l'organisation.
4. **Communications claires** : La gestion renforce les valeurs et la culture du SCC par le biais de communications claires dans l'organisation.
5. **Mobilisation des employés** : Tous les employés participent aux discussions sur la manière de remplir la mission du SCC, et travaillent vers le même objectif.
6. **Reconnaissance et mesures disciplinaires** : La gestion veille à reconnaître les employés à la suite d'un événement ou d'un résultat réussi et adopte des mesures disciplinaires appropriées lorsqu'elles sont nécessaires.

Les employés du SCC avaient l'occasion de participer à ce projet par le biais d'un sondage en ligne, des groupes de discussion et d'entrevues individuelles.

## Résultats détaillés

### Recherche quantitative

#### Notes au lecteur :

- Les résultats des sous-groupes servaient à comparer les résultats des quatre secteurs d'intérêt. Les tableaux de données dans la présente section indiquent le nombre de répondants dans chacun de ces secteurs. Il est possible que le total ne corresponde pas à celui des répondants pour une question donnée ; cela s'explique par le fait que certains ont choisi de ne pas fournir l'information en remplissant le questionnaire.
- Il se peut que certains résultats ne totalisent pas précisément 100 % parce qu'ils ont été arrondis ou que la question permettait plusieurs réponses.

### A. Perceptions générales de la culture au SCC

#### Description de la culture actuelle

Les employés étaient invités à évaluer la qualité de la culture organisationnelle du SCC ces jours-ci. La définition suivante leur a été fournie pour le contexte :

La culture d'une organisation fait référence à l'ensemble des valeurs, des comportements attendus et des croyances que tout le personnel partage. Ceux-ci influenceront les interactions entre la direction, les employés et les autres groupes d'individus avec lesquels l'organisation peut interagir, tels que les délinquants, les intervenants, les partenaires, les fournisseurs, etc. Idéalement, la culture d'une organisation soutient sa mission.

Plus de deux employés sur cinq (41 %) ont qualifié la culture actuelle de pauvre ou très pauvre, alors que plus d'un sur cinq (21 %) l'a décrite comme bonne ou excellente. Les 38 % qu'il reste lui ont accordé une note moyenne (le point milieu dans l'échelle d'évaluation).

#### Secteurs d'intérêt

Les résultats varient d'un secteur d'intérêt à l'autre. Bien qu'ils soient similaires en ce qui concerne ceux qui estiment que la culture est moyenne, des tendances notables se profilent lorsqu'on regarde les sentiments positifs et négatifs.

À 52 %, les employés des institutions étaient les plus enclins à donner des notes faibles et les moins susceptibles de considérer la culture au SCC comme étant très bonne (11 %) ou excellente (1 %).

Parmi les employés de la collectivité, la proportion qui estime que la culture est pauvre diminue à 37 %, alors que celle qui a des opinions favorables de la culture augmente pour une note combinée de 23 %.

Les sentiments positifs étaient encore plus élevés chez les employés des administrations régionales, alors que le tiers considère la culture comme étant excellente ou très bonne, comparativement à 25 % qui la qualifient de pauvre ou très pauvre.

Finalement, ce sont les employés de l'Administration centrale qui ont l'opinion la plus favorable de la culture, 38 % la qualifiant d'excellente ou très bonne et 19 %, de pauvre ou très pauvre.

**Tableau 1 – Évaluation de la culture actuelle par secteur d'intérêt**

Réponses	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (AR) (n=408)	Administration centrale (AC) (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>41 %</b>	<b>52 %</b>	<b>37 %</b>	<b>25 %</b>	<b>19 %</b>
Très pauvre	19 %	27 %	12 %	9 %	7 %
Pauvre	22 %	26 %	25 %	16 %	13 %
Moyenne	38 %	36 %	39 %	40 %	42 %
Très bonne	18 %	11 %	21 %	30 %	34 %
Excellente	2 %	1 %	2 %	3 %	4 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>21 %</b>	<b>12 %</b>	<b>23 %</b>	<b>33 %</b>	<b>38 %</b>
Préfère ne pas répondre	1 %	1 %	1 %	1 %	<1 %

Q1. De manière générale, comment décririez-vous la culture au SCC ces jours-ci? Base : Tous les répondants, n=3 413.

### Évolution de la culture dans les dernières années

Les employés étaient invités à commenter l'évolution de la culture dans leur milieu de travail au cours des dernières années. À l'échelle nationale, les résultats étaient partagés ; plus du tiers des employés croyaient qu'il y avait eu très peu de changements (37 %), 33 % étaient d'avis que la culture était allée dans la mauvaise direction et 27 % considéraient qu'elle était allée dans la bonne direction.

## Secteurs d'intérêt

Les employés des établissements (45 %) étaient plus enclins à dire que la culture était allée dans la mauvaise direction dans les dernières années, comparativement aux employés de la collectivité (25 %), des administrations régionales (17 %) ou de l'Administration centrale (13 %). La tendance est à l'opposée pour ceux qui croient que la culture est allée dans la bonne direction – autrement dit, les résultats sont les plus élevés à l'Administration centrale (44 %) et diminuent graduellement dans les administrations régionales (41 %), la collectivité (27 %) et dans les établissements (19 %).

**Tableau 2 – Évolution de la culture dans les dernières années, par secteur d'intérêt**

Réponses	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
Elle est plutôt allée dans la mauvaise direction	33 %	45 %	25 %	17 %	13 %
Très peu de changements	37 %	33 %	46 %	38 %	40 %
Elle est plutôt allée dans la bonne direction	27 %	19 %	27 %	41 %	44 %
Préfère ne pas répondre	3 %	3 %	2 %	3 %	3 %

Q2. Dans l'ensemble, dans quelle mesure la culture du SCC a-t-elle évolué au cours des trois ou quatre dernières années? Si vous travaillez au SCC depuis moins longtemps, mesurez cette question en fonction de votre arrivée au SCC. Base : Tous les répondants, n=3 413.

## Aspects les plus appréciés de la culture organisationnelle

Les employés devaient décrire les aspects de la culture organisationnelle qu'ils valorisent ou pour lesquels ils éprouvent des sentiments positifs. Les participants au sondage ont fourni leurs réponses dans un encadré de réponse libre, puis celles-ci ont été regroupées par thème.

Les résultats révèlent que 36 % des participants ont mentionné des aspects liés à la mobilisation des employés – ce thème était de loin le plus populaire, suivi du dialogue ouvert (13 %), de la reconnaissance et des mesures disciplinaires (11 %), de la charge de travail et du travail hybride (8 %), de l'engagement des cadres intermédiaires (8 %) et du ton de la gestion (7 %).

Pour chaque thème, les employés ont souligné ce qui suit :

- Pour la mobilisation des employés, ceux-ci ont pour la plupart mentionné l'esprit d'équipe et le moral au travail (16 %), de même que le milieu de travail diversifié et inclusif (13 %).
- Pour le dialogue ouvert, ils ont fait référence à la participation des employés dans le changement de culture (4 %), aux communications éclairées avec les gestionnaires (4 %) et à l'importance accordée au bien-être et aux vérifications de soutien (3 %).
- En ce qui concerne la reconnaissance et les mesures disciplinaires, les employés ont mentionné le sentiment de fierté pour leur travail et l'appréciation pour leur contribution (8 %).
- Pour la charge de travail et le travail hybride, la flexibilité et l'accommodement dans les horaires (5 %), et les occasions de télétravail (4 %) ont été mentionnés.
- La satisfaction envers l'engagement des cadres intermédiaires reposait essentiellement sur les améliorations perçues quant aux attitudes et au leadership des gestionnaires (8 %).
- Les références au ton de la gestion tournaient autour de l'importance accordée aux missions de l'organisation, y compris la réhabilitation et la sécurité publique (5 %).

Il convient également de noter que près du tiers des employés ne voyaient que des aspects négatifs dans la culture organisationnelle actuelle (13 %) ou aucun aspect positif (18 %).

### **Secteurs d'intérêt**

Les employés qui n'avaient aucun aspect positif à mentionner au sujet de la culture organisationnelle ou qui n'avaient que des aspects négatifs à souligner étaient plus nombreux dans les établissements (39 %) et la collectivité (26 %), comparativement à ceux des administrations régionales (18 %) et de l'Administration centrale (20 %). Les employés de tous les secteurs, à l'exception des établissements, étaient plus susceptibles de mentionner la plupart des thèmes généraux, sauf la rémunération et les avantages sociaux, qui ont été le plus souvent mentionnés par les employés des établissements (6 %).

**Tableau 3 – Aspects les plus appréciés de la culture organisationnelle ces jours-ci, par secteur d'intérêt (NET)**

Réponses (NET)	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
Mobilisation des employés	36 %	33 %	37 %	40 %	41 %
Dialogue ouvert	13 %	11 %	14 %	13 %	16 %
Reconnaissance et mesures disciplinaires	11 %	10 %	13 %	13 %	13 %
Charge de travail et travail hybride	8 %	5 %	13 %	13 %	12 %
Engagement des cadres intermédiaires	8 %	7 %	10 %	9 %	9 %
Ton de la gestion	7 %	6 %	10 %	9 %	10 %
Rémunération et avantages sociaux	5 %	6 %	4 %	4 %	3 %
Perfectionnement professionnel	4 %	3 %	4 %	6 %	5 %
Communications claires	1 %	1 %	2 %	4 %	1 %
Améliorations des opérations	1 %	1 %	1 %	1 %	2 %
Travail avec les délinquants	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
Autre	2 %	3 %	2 %	2 %	2 %
Que des commentaires négatifs	13 %	16 %	11 %	7 %	8 %
Rien/rien ne me vient à l'esprit	18 %	23 %	15 %	11 %	12 %
Préfère ne pas répondre	3 %	4 %	2 %	3 %	3 %

Q3. Quels seraient, le cas échéant, le ou les deux aspects de la culture organisationnelle que vous valorisez ou pour lesquels vous éprouvez des sentiments plus positifs? Base : Tous les répondants, n=3 413.

## Aspects les plus plaisants du travail au SCC

Les employés étaient invités à décrire ce qui leur plaisait le plus de leur travail au SCC. Les participants au sondage ont fourni leurs réponses dans un encadré de réponse libre, puis celles-ci ont été regroupées par thème.

Environ deux employés sur trois ont mentionné des aspects liés à la mobilisation des employés (66 %). Loin derrière, on retrouve le ton de la gestion (19 %), ainsi que la rémunération et les avantages sociaux (18 %). Les autres thèmes les plus populaires étaient la charge de travail et le travail hybride (11 %) et les occasions de perfectionnement professionnel (8 %).

Pour chaque thème, les employés ont souligné ce qui suit :

- Les commentaires concernant la mobilisation des employés incluaient le sentiment d'esprit d'équipe (26 %), le sentiment d'un travail satisfaisant (19 %) et exigeant (13 %), la satisfaction générale au travail (8 %) et la stabilité d'emploi (8 %).
- En ce qui concerne le ton de la gestion, les employés ont surtout mentionné l'importance accordée à la mission de l'organisation, y compris la réhabilitation et la sécurité publique (19 %).
- Les commentaires au sujet de la rémunération et des avantages sociaux portaient principalement sur les avantages, notamment les soins de santé, les vacances et les congés de maladie (12 %). Un autre sous-thème communément mentionné était une paye satisfaisante et versée à temps (11 %).
- Les aspects liés à la charge de travail et au travail hybride incluaient des horaires flexibles et accommodants (9 %) et la possibilité de télétravail (3 %).
- Les commentaires au sujet du perfectionnement professionnel concernaient essentiellement les possibilités d'avancement, le travail flexible et la croissance (8 %).

Même si près du tiers des employés n'avait aucun aspect positif à mentionner sur la culture organisationnelle (tel que mentionné précédemment dans ce rapport), une proportion encore plus faible n'avait rien de positif à dire sur le travail au SCC. Plus précisément, 6 % n'avaient que des commentaires négatifs et 3 % n'avaient rien de positif à dire.

## Secteurs d'intérêt

Les employés de l'Administration centrale (71 %), de la collectivité ou des bureaux de district (70 %) et des administrations régionales (69 %) étaient plus enclins à mentionner des aspects du travail liés à la mobilisation des employés, comparativement aux employés des établissements (62 %).

En revanche, les employés des établissements (26 %) étaient plus susceptibles de mentionner la rémunération et les avantages sociaux, comparativement à ceux qui travaillent dans la collectivité (13 %), dans les administrations régionales (10 %) et à l'Administration centrale (4 %).

Les commentaires liés au ton de la gestion étaient particulièrement fréquents chez les employés de la collectivité (34 %).



**Tableau 4 – Aspects les plus plaisants du travail au SCC, par secteur d'intérêt (NET)**

Réponses (NET)	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
Mobilisation des employés	66 %	62 %	70 %	69 %	71 %
Ton de la gestion	19 %	17 %	34 %	14 %	22 %
Rémunération et avantages sociaux	18 %	26 %	13 %	10 %	4 %
Charge de travail et travail hybride	11 %	9 %	15 %	16 %	11 %
Perfectionnement professionnel	8 %	8 %	5 %	12 %	10 %
Engagement des cadres intermédiaires	4 %	3 %	5 %	6 %	7 %
Reconnaissance et mesures disciplinaires	3 %	2 %	2 %	5 %	5 %
Dialogue ouvert	2 %	2 %	2 %	3 %	3 %
Communications claires	1 %	1 %	1 %	2 %	1 %
Commodité personnelle	1 %	1 %	1 %	1 %	<1 %
Améliorations des opérations	<1 %	<1 %	-	1 %	1 %
Travail avec les délinquants	<1 %	1 %	-	-	<1 %
Autre	2 %	2 %	1 %	1 %	2 %
Que des commentaires négatifs	6 %	8 %	6 %	4 %	3 %
Rien/rien ne me vient à l'esprit	3 %	3 %	2 %	1 %	3 %
Préfère ne pas répondre	1 %	1 %	-	1 %	1 %

Q4. Quels éléments de votre travail au SCC vous plaisent le plus et pourquoi? Base : Tous les répondants, n=3 413.

## Aspects les moins plaisants du travail au SCC

Les employés devaient également décrire les aspects qui leur plaisaient le moins de leur milieu de travail. Les participants au sondage ont fourni leurs réponses dans un encadré à réponse libre, puis celles-ci ont été regroupées par thème, selon les critères d'audit de la culture.

Plus du tiers des employés (35 %) ont mentionné des enjeux liés à la mobilisation des employés, tandis que 25 % ont fait référence à des aspects liés à la reconnaissance et aux mesures disciplinaires. Quelque 23 % ont mentionné l'engagement des cadres intermédiaires et 21 %, le ton de la gestion. Près d'un employé sur cinq a parlé des améliorations potentielles aux opérations (17 %) et des enjeux liés à la charge de travail et au travail hybride (17 %). Les aspects concernant les communications claires ont été mentionnés par 14 % du personnel.

Pour chaque thème, les employés ont souligné ce qui suit :

- Les commentaires sur la mobilisation des employés incluaient l'environnement de travail toxique (14 %), l'absence d'esprit d'équipe (14 %), le manque d'employés dévoués (6 %) et le manque de diversité (4 %).
- Les commentaires sur la reconnaissance et les mesures disciplinaires incluaient un manque d'appréciation au travail (13 %) et les enjeux systémiques de racisme, de harcèlement et de sexisme (12 %).
- En ce qui concerne les cadres intermédiaires, les employés ont mentionné le manque de soutien, de responsabilisation et de leadership de la part des gestionnaires ou des superviseurs (22 %).
- Les commentaires sur le ton de la gestion concernaient les pratiques injustes en matière de promotion et d'embauche (10 %), le manque d'attention porté au travail important (4 %), et le peu d'importance accordée aux mandats et à la mission de l'organisation (4 %).
- Pour ce qui est des améliorations potentielles aux opérations, les employés avaient l'impression qu'il y avait trop de bureaucratie (5 %), de même qu'un manque de financement ou de ressources (4 %).
- Les commentaires sur la charge de travail et le travail hybride incluaient le manque de personnel et la charge de travail excessive (13 %), les enjeux liés à la conciliation travail-vie personnelle et à la flexibilité (3 %), et l'absence d'option de télétravail (2 %).
- En ce qui concerne les communications claires, les employés ont mentionné le manque de clarté des procédures opérationnelles et des politiques (8 %), et le sentiment de ne pas être informé (6 %).

Une très faible proportion d'employés (4 %) n'avait rien de négatif à dire sur le milieu de travail au SCC.

### **Secteurs d'intérêt**

Les employés des établissements étaient plus enclins à soulever des enjeux liés à la mobilisation des employés (39 %), comparativement à ceux des administrations régionales (31 %), de l'Administration centrale (29 %), et dans la collectivité ou des bureaux de district (26 %). Les employés dans la collectivité ou les bureaux de district (31 %) étaient plus susceptibles de faire référence à la charge de travail et au travail hybride, comparativement aux employés de l'Administration centrale (19 %), des administrations régionales (18 %) et des établissements (13 %).

Les enjeux liés à la reconnaissance et aux mesures disciplinaires étaient plus souvent soulevés par les employés des établissements (29 %) et de la collectivité (25 %), comparativement à ceux des administrations régionales (19 %) et de l'Administration centrale (17 %).

**Tableau 5 – Aspects les moins plaisants du travail au SCC, par secteur d'intérêt (NET)**

Réponses (NET)	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
Mobilisation des employés	35 %	39 %	26 %	31 %	29 %
Reconnaissance et mesures disciplinaires	25 %	29 %	25 %	19 %	17 %
Engagement des cadres intermédiaires	23 %	24 %	24 %	17 %	20 %
Ton de la gestion	21 %	22 %	22 %	20 %	16 %
Améliorations des opérations	17 %	14 %	22 %	19 %	22 %
Charge de travail et travail hybride	17 %	13 %	31 %	18 %	19 %
Communications claires	14 %	15 %	16 %	12 %	14 %
Dialogue ouvert	9 %	9 %	12 %	9 %	9 %
Rémunération et avantages sociaux	6 %	7 %	11 %	6 %	2 %
Perfectionnement professionnel	6 %	6 %	7 %	5 %	8 %
Travail avec les délinquants	3 %	5 %	2 %	1 %	<1 %
Préoccupations liées aux politiques	1 %	2 %	<1 %	2 %	1 %
Autre	5 %	4 %	6 %	6 %	5 %
Tout me déplaît	<1 %	-	-	<1 %	-
Pas ici depuis assez longtemps pour commenter	<1 %	-	-	<1 %	1 %
Rien de négatif	4 %	3 %	3 %	6 %	8 %

Incertain/ne sais pas	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
-----------------------	-----	-----	-----	-----	-----

Q5. Depuis combien d'années travaillez-vous au Service correctionnel du Canada? Base : Tous les répondants, n=3 413.

## B. Approfondissement des critères d'audit

Après avoir recueilli leurs commentaires sur la culture organisationnelle du SCC et leur travail, nous avons présenté aux employés une série d'énoncés sur les thèmes suivants et leur avons demandé dans quelle mesure ils étaient en accord avec ceux-ci :

- Dialogue ouvert
- Mobilisation des employés
- Reconnaissance et mesures disciplinaires
- Communications claires
- Engagement des cadres intermédiaires
- Ton de la gestion

### Perceptions du dialogue ouvert

Quatre énoncés ont été présentés pour sonder les perceptions à l'égard du dialogue ouvert au SCC. Les résultats révèlent que 50 % des employés étaient fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que la gestion tient compte des commentaires des employés lorsqu'elle prend des décisions. Une proportion similaire (47 %) était fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que la gestion s'efforce de recueillir les commentaires des employés à tous les niveaux de l'organisation. Environ le tiers des employés étaient fortement en désaccord ou en désaccord avec l'énoncé selon lequel ils ont suffisamment d'occasions de se faire entendre lors d'activités comme les réunions d'équipe et les assemblées générales (34 %), tandis que 45 % étaient fortement en accord ou en accord. Finalement, 26 % ne se sentent pas à l'aise de poser des questions et de s'exprimer dans les réunions d'équipe et les assemblées générales, alors que la majorité (55 %) se sent à l'aise.

## Secteurs d'intérêt

Ceux qui ne travaillent pas à l'Administration centrale étaient plus enclins à exprimer leur désaccord avec tous les énoncés liés au dialogue ouvert, comparativement à ceux qui y travaillent :

- La gestion tient compte des commentaires des employés lorsqu'elle prend des décisions (55 % contre 31 %).
- La gestion s'efforce de recueillir les commentaires des employés à tous les niveaux de l'organisation (51 % contre 26 %).
- J'ai suffisamment d'occasions de me faire entendre (38 % contre 14 %).
- Je suis à l'aise de poser des questions et de prendre la parole (28 % contre 15 %).

**Tableau 6 – Perceptions du dialogue ouvert, par secteur d'intérêt**

J'ai l'impression que la gestion tient compte des commentaires des employés lorsqu'elle prend des décisions	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations générales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>50 %</b>	<b>59 %</b>	<b>52 %</b>	<b>37 %</b>	<b>31 %</b>
Fortement en désaccord	25 %	33 %	23 %	14 %	12 %
En désaccord	25 %	27 %	29 %	22 %	19 %
Ni en accord ni en désaccord	20 %	19 %	17 %	23 %	22 %
En accord	21 %	16 %	23 %	29 %	32 %
Fortement en accord	6 %	4 %	6 %	9 %	13 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>28 %</b>	<b>20 %</b>	<b>30 %</b>	<b>37 %</b>	<b>45 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	2 %	1 %	2 %	3 %	3 %

**Tableau 6 – Perceptions du dialogue ouvert, par secteur d'intérêt (suite)**

La gestion s'efforce de recueillir les commentaires des employés à tous les niveaux de l'organisation	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>47 %</b>	<b>58 %</b>	<b>44 %</b>	<b>30 %</b>	<b>26 %</b>
Fortement en désaccord	22 %	30 %	17 %	11 %	9 %
En désaccord	25 %	28 %	26 %	19 %	18 %
Ni en accord ni en désaccord	18 %	18 %	19 %	17 %	19 %
En accord	24 %	18 %	27 %	36 %	35 %
Fortement en accord	8 %	5 %	7 %	13 %	17 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>32 %</b>	<b>23 %</b>	<b>35 %</b>	<b>49 %</b>	<b>51 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	2 %	2 %	3 %	4 %	3 %



**Tableau 6 – Perceptions du dialogue ouvert, par secteur d'intérêt (suite)**

J'ai suffisamment d'occasions de me faire entendre lors d'activités comme les réunions d'équipe, les assemblées générales, etc.	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>34 %</b>	<b>45 %</b>	<b>28 %</b>	<b>17 %</b>	<b>14 %</b>
Fortement en désaccord	15 %	21 %	12 %	5 %	4 %
En désaccord	19 %	24 %	16 %	12 %	10 %
Ni en accord ni en désaccord	20 %	21 %	26 %	19 %	14 %
En accord	31 %	25 %	34 %	41 %	41 %
Fortement en accord	13 %	7 %	11 %	21 %	30 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>45 %</b>	<b>32 %</b>	<b>46 %</b>	<b>62 %</b>	<b>70 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	1 %	2 %	<1 %	1 %	1 %

**Tableau 6 – Perceptions du dialogue ouvert, par secteur d'intérêt (suite)**

Je suis à l'aise de poser des questions et de prendre la parole dans les réunions d'équipe et les assemblées générales	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>26 %</b>	<b>32 %</b>	<b>24 %</b>	<b>15 %</b>	<b>15 %</b>
Fortement en désaccord	11 %	14 %	8 %	6 %	5 %
En désaccord	15 %	18 %	16 %	9 %	10 %
Ni en accord ni en désaccord	18 %	19 %	18 %	19 %	14 %
En accord	37 %	34 %	38 %	42 %	42 %
Fortement en accord	18 %	14 %	20 %	23 %	28 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>55 %</b>	<b>48 %</b>	<b>58 %</b>	<b>65 %</b>	<b>70 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	1 %	1 %	-	1 %	1 %

Q6\_A-Q6\_D. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants? Base : Tous les répondants, n=3 413.

Un indice a été développé pour fournir une note moyenne globale pour tous les énoncés concernant le dialogue ouvert. Les réponses « Ne sais pas/préfère ne pas répondre » ont été exclues des notes moyennes et les répondants devaient fournir une note valide de 1 à 5 pour au moins un des énoncés pour que celle-ci soit incluse dans le calcul global (1 étant « fortement en désaccord » et 5, « fortement en accord »).

À l'échelle nationale, l'indice moyen pour le dialogue ouvert était de 2,9, ce qui représente une note globale médiane.

## Secteurs d'intérêt

Les employés des établissements (42 %) étaient plus susceptibles de donner une note indicielle défavorable pour le dialogue ouvert au SCC, comparativement à ceux dans la collectivité ou les bureaux de district (28 %), des administrations régionales (17 %) et de l'Administration centrale (14 %).

**Tableau 7 – Indice pour le dialogue ouvert, par secteur d'intérêt**

Note moyenne	Total (n=3 407)	Établissements (n=1 899)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=406)	Administration centrale (n=560)
<b>% défavorable (note inférieure à 2,5)</b>	<b>32 %</b>	<b>42 %</b>	<b>28 %</b>	<b>17 %</b>	<b>14 %</b>
% neutre (note de 2,5 à 3,49)	30 %	31 %	35 %	27 %	26 %
<b>% favorable (note de 3,5 et plus)</b>	<b>38 %</b>	<b>27 %</b>	<b>38 %</b>	<b>55 %</b>	<b>61 %</b>
Moyenne	2,9	2,7	3,0	3,4	3,5

Q6\_A-Q6\_D. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants? Base : Tous les répondants, à l'exception de ceux qui ont répondu « Ne sais pas/Préfère ne pas répondre », n=3 407.

## Perceptions de la mobilisation des employés

Au total, sept énoncés ont été présentés pour sonder les perceptions à l'égard de la mobilisation des employés au SCC. L'aspect qui mérite la plus grande attention est la question à savoir si tous les employés sont sur la même longueur d'onde lorsqu'il s'agit de savoir comment ils peuvent travailler à la réalisation de la mission et des priorités du SCC. Près de la moitié étaient fortement en désaccord ou en désaccord pour dire qu'ils comprennent comment ils peuvent contribuer à la réalisation de la mission et des priorités du SCC (47 %). Les employés qui étaient fortement en désaccord avec cet énoncé (17 %) étaient trois fois plus nombreux que ceux qui étaient fortement en accord (5 %).

Dans une proportion égale (38 %), les employés étaient en accord ou en désaccord avec l'énoncé selon lequel la gestion communique clairement ses attentes aux employés pour renforcer le genre de culture qu'elle cherche à instaurer. Cela dit, ceux fortement en désaccord (15 %) étaient plus nombreux que ceux fortement en accord (9 %).

La moitié des employés (50 %) ont l'impression d'être soutenus dans leur travail, alors que 56 % sentent qu'ils font partie de l'équipe. Bien que ces résultats soient assurément positifs pour le SCC, ils révèlent également qu'un employé sur trois n'a pas l'impression d'être soutenu dans son travail, et qu'un sur quatre ne sent pas qu'il fait partie de l'équipe, ce qui n'est pas négligeable.

L'aspect de la mobilisation des employés ayant obtenu les résultats les plus positifs est la compréhension des employés quant à la manière dont ils peuvent contribuer à la réalisation de la mission et des priorités du SCC, de même que leur compréhension et leur accord avec celles-ci. Plus précisément, 74 % comprennent de quelle manière ils peuvent contribuer à la réalisation de la mission et des priorités du SCC. Les employés étaient sept fois plus nombreux à se dire fortement en accord avec cet énoncé, comparativement à ceux qui étaient fortement en désaccord (27 % contre 4 %). La proportion des fortement en accord ou en accord augmente à 81 % lorsqu'il s'agit d'être d'accord avec la mission et les priorités du SCC, et grimpe à 89 % pour l'énoncé selon lequel les employés comprennent la mission et les priorités du SCC.

### **Secteurs d'intérêt**

Les employés qui ne travaillent pas à l'Administration centrale étaient plus enclins à exprimer leur accord avec les énoncés suivants, comparativement à ceux qui y travaillent :

- Les employés sont sur la même longueur d'onde lorsqu'il s'agit de savoir comment nous pouvons travailler à la réalisation de la mission et des priorités du SCC (52 % contre 27 %).
- La gestion communique clairement ses attentes aux employés pour renforcer le genre de culture qu'elle cherche à instaurer (41 % contre 22 %).
- J'ai l'impression d'être soutenu dans mon travail (36 % contre 17 %).
- Je sens que je fais partie de l'équipe (28 % contre 10 %).

**Tableau 8 – Perceptions de la mobilisation des employés, par secteur d'intérêt**

Les employés sont sur la même longue d'onde lorsqu'il s'agit de savoir comment nous pouvons travailler à la réalisation de la mission et des priorités du SCC		Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>		<b>47 %</b>	<b>58 %</b>	<b>40 %</b>	<b>37 %</b>	<b>27 %</b>
Fortement en désaccord		17 %	23 %	12 %	9 %	8 %
En désaccord		30 %	34 %	28 %	27 %	20 %
Ni en accord ni en désaccord		24 %	23 %	26 %	29 %	22 %
En accord		21 %	15 %	26 %	26 %	34 %
Fortement en accord		5 %	3 %	6 %	6 %	13 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>		<b>27 %</b>	<b>18 %</b>	<b>32 %</b>	<b>32 %</b>	<b>47 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre		2 %	1 %	2 %	2 %	4 %

**Tableau 8 – Perceptions de la mobilisation des employés, par secteur d'intérêt (suite)**

La gestion communique clairement ses attentes aux employés pour renforcer le genre de culture qu'elle cherche à instaurer	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>38 %</b>	<b>47 %</b>	<b>34 %</b>	<b>23 %</b>	<b>22 %</b>
Fortement en désaccord	15 %	21 %	11 %	7 %	6 %
En désaccord	23 %	26 %	23 %	15 %	17 %
Ni en accord ni en désaccord	22 %	23 %	23 %	21 %	22 %
En accord	29 %	23 %	34 %	42 %	38 %
Fortement en accord	9 %	6 %	9 %	12 %	16 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>38 %</b>	<b>29 %</b>	<b>43 %</b>	<b>55 %</b>	<b>54 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	1 %	1 %	1 %	2 %	2 %

**Tableau 8 – Perceptions de la mobilisation des employés, par secteur d'intérêt (suite)**

J'ai l'impression d'être soutenu dans mon travail	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/ bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>32 %</b>	<b>41 %</b>	<b>32 %</b>	<b>16 %</b>	<b>17 %</b>
Fortement en désaccord	15 %	20 %	15 %	5 %	5 %
En désaccord	17 %	21 %	16 %	11 %	12 %
Ni en accord ni en désaccord	17 %	19 %	20 %	15 %	12 %
En accord	33 %	29 %	34 %	44 %	39 %
Fortement en accord	16 %	11 %	14 %	25 %	31 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>50 %</b>	<b>40 %</b>	<b>48 %</b>	<b>69 %</b>	<b>70 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	1 %	<1 %	1 %	1 %	1 %

**Tableau 8 – Perceptions de la mobilisation des employés, par secteur d'intérêt (suite)**

Je sens que je fais partie de l'équipe	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>25 %</b>	<b>33 %</b>	<b>22 %</b>	<b>13 %</b>	<b>10 %</b>
Fortement en désaccord	10 %	15 %	8 %	4 %	4 %
En désaccord	15 %	19 %	15 %	9 %	6 %
Ni en accord ni en désaccord	18 %	21 %	17 %	14 %	11 %
En accord	37 %	33 %	42 %	43 %	42 %
Fortement en accord	19 %	12 %	19 %	29 %	36 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>56 %</b>	<b>45 %</b>	<b>61 %</b>	<b>72 %</b>	<b>78 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	1 %	1 %	<1 %	1 %	1 %



**Tableau 8 – Perceptions de la mobilisation des employés, par secteur d'intérêt (suite)**

Je comprends de quelle manière je peux contribuer à la réalisation de la mission et des priorités du SCC	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>10 %</b>	<b>14 %</b>	<b>6 %</b>	<b>6 %</b>	<b>5 %</b>
Fortement en désaccord	4 %	6 %	1 %	1 %	2 %
En désaccord	7 %	8 %	5 %	5 %	3 %
Ni en accord ni en désaccord	15 %	17 %	11 %	13 %	12 %
En accord	46 %	44 %	55 %	49 %	45 %
Fortement en accord	27 %	23 %	27 %	32 %	36 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>74 %</b>	<b>68 %</b>	<b>83 %</b>	<b>80 %</b>	<b>81 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	1 %	1 %	<1 %	1 %	2 %

**Tableau 8 – Perceptions de la mobilisation des employés, par secteur d'intérêt (suite)**

Je suis en accord avec la mission et les priorités du SCC	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>6 %</b>	<b>8 %</b>	<b>2 %</b>	<b>2 %</b>	<b>3 %</b>
Fortement en désaccord	2 %	3 %	1 %	1 %	1 %
En désaccord	4 %	5 %	1 %	1 %	2 %
Ni en accord ni en désaccord	12 %	15 %	11 %	9 %	6 %
En accord	42 %	41 %	43 %	45 %	40 %
Fortement en accord	39 %	34 %	43 %	43 %	49 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>81 %</b>	<b>75 %</b>	<b>86 %</b>	<b>88 %</b>	<b>89 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	1 %	2 %	1 %	1 %	2 %

**Tableau 8 – Perceptions de la mobilisation des employés, par secteur d'intérêt (suite)**

Je comprends la mission et les priorités du SCC	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>4 %</b>	<b>5 %</b>	<b>1 %</b>	<b>2 %</b>	<b>2 %</b>
Fortement en désaccord	1 %	2 %	<1 %	1 %	1 %
En désaccord	2 %	3 %	1 %	1 %	2 %
Ni en accord ni en désaccord	7 %	8 %	4 %	5 %	3 %
En accord	47 %	48 %	48 %	48 %	42 %
Fortement en accord	42 %	38 %	46 %	44 %	52 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>89 %</b>	<b>86 %</b>	<b>94 %</b>	<b>92 %</b>	<b>94 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %

Q6\_E-Q6\_K. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants? Base : Tous les répondants, n=3 413.

Un indice a été développé pour fournir une note moyenne globale pour tous les énoncés concernant la mobilisation des employés. Les réponses « Ne sais pas/préfère ne pas répondre » ont été exclues des notes moyennes et les répondants devaient fournir une note valide de 1 à 5 pour au moins un des énoncés pour que celle-ci soit incluse dans le calcul global (1 étant « fortement en désaccord » et 5, « fortement en accord »).

À l'échelle nationale, l'indice moyen pour la mobilisation des employés était de 3,5, ce qui représente une note globale plutôt favorable.

### Secteurs d'intérêt

Les employés des établissements (17 %) étaient plus susceptibles de donner une note indiciaire défavorable comparativement à ceux dans la collectivité (6 %), les administrations régionales (4 %) et l'Administration centrale (3 %).

**Tableau 9 – Indice pour la mobilisation des employés, par secteur d'intérêt**

Note moyenne	Total (n=3 409)	Établissements (n=1 899)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=407)	Administration centrale (n=561)
<b>% défavorable (note inférieure à 2,5)</b>	<b>11 %</b>	<b>17 %</b>	<b>6 %</b>	<b>4 %</b>	<b>3 %</b>
% neutre (note de 2,5 à 3,49)	35 %	41 %	36 %	25 %	24 %
<b>% favorable (note de 3,5 et plus)</b>	<b>54 %</b>	<b>42 %</b>	<b>58 %</b>	<b>71 %</b>	<b>73 %</b>
Moyenne	3,5	3,3	3,6	3,8	3,9

Q6\_E-Q6\_K. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants? Base : Tous les répondants, à l'exception de ceux qui ont répondu « Ne sais pas/Préfère ne pas répondre », n=3 409.

### Perceptions des communications claires

Deux énoncés ont été présentés pour sonder les perceptions à l'égard des communications claires au SCC. À ce sujet, les résultats révèlent que près de la moitié des employés étaient fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que les méthodes de communication du SCC sont efficaces et fonctionnent bien (47 %). Une proportion plus faible, quoiqu'importante (40 %) était aussi fortement en désaccord ou en désaccord avec l'énoncé selon lequel la culture organisationnelle du SCC est bien définie et comprise.

### Secteurs d'intérêt

Les employés qui ne travaillent pas à l'Administration centrale étaient plus enclins à être fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que les méthodes de communication du SCC sont efficaces et fonctionnent bien, comparativement à ceux qui y travaillent (51 % contre 28 %).

**Tableau 10 – Perceptions des communications claires, par secteur d'intérêt**

Les méthodes de communication du SCC sont efficaces et fonctionnent bien	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>47 %</b>	<b>58 %</b>	<b>45 %</b>	<b>31 %</b>	<b>28 %</b>
Fortement en désaccord	19 %	25 %	15 %	7 %	10 %
En désaccord	28 %	32 %	30 %	25 %	18 %
Ni en accord ni en désaccord	23 %	22 %	25 %	27 %	23 %
En accord	23 %	17 %	25 %	33 %	35 %
Fortement en accord	5 %	3 %	5 %	7 %	13 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>29 %</b>	<b>20 %</b>	<b>30 %</b>	<b>41 %</b>	<b>48 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %

**Tableau 10 – Perceptions des communications claires, par secteur d'intérêt (suite)**

La culture organisationnelle du SCC est bien définie et comprise	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>40 %</b>	<b>46 %</b>	<b>37 %</b>	<b>28 %</b>	<b>29 %</b>
Fortement en désaccord	13 %	16 %	12 %	9 %	10 %
En désaccord	26 %	30 %	25 %	20 %	19 %
Ni en accord ni en désaccord	26 %	26 %	28 %	25 %	25 %
En accord	26 %	21 %	27 %	37 %	31 %
Fortement en accord	7 %	6 %	8 %	8 %	12 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>33 %</b>	<b>27 %</b>	<b>35 %</b>	<b>45 %</b>	<b>43 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	2 %	1 %	1 %	2 %	3 %

Q6a\_L-Q6a\_M. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants? Base : Tous les répondants, n=3 413.

Un indice a été développé pour fournir une note moyenne globale pour tous les énoncés concernant les communications claires. Les réponses « Ne sais pas/préfère ne pas répondre » ont été exclues des notes moyennes et les répondants devaient fournir une note valide de 1 à 5 pour au moins un des énoncés pour que celle-ci soit incluse dans le calcul global (1 étant « fortement en désaccord » et 5, « fortement en accord »).

À l'échelle nationale, l'indice moyen pour les communications claires était de 2,8, ce qui représente une note globale plutôt défavorable.

## Secteurs d'intérêt

Les résultats pour les administrations régionales et l'Administration centrale étaient similaires. Ils étaient plus défavorables pour les employés dans la collectivité. Les employés des établissements (42 %) étaient plus susceptibles d'avoir une note indicielle défavorable, comparativement à ceux dans la collectivité ou des bureaux de district (31 %), de l'Administration centrale (22 %) et des administrations régionales (20 %).

**Tableau 11 – Indice pour les communications claires, par secteur d'intérêt**

Note moyenne	Total (n=3 404)	Établissements (n=1 898)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=392)	Administrations régionales (n=406)	Administration centrale (n=559)
<b>% défavorable (note inférieure à 2,5)</b>	<b>34 %</b>	<b>42 %</b>	<b>31 %</b>	<b>20 %</b>	<b>22 %</b>
% neutre (note de 2,5 à 3,49)	32 %	34 %	32 %	33 %	26 %
<b>% favorable (note de 3,5 et plus)</b>	<b>34 %</b>	<b>24 %</b>	<b>37 %</b>	<b>47 %</b>	<b>52 %</b>
Moyenne	2,8	2,5	2,8	3,1	3,2

Q6a\_L-Q6a\_M. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants? Base : Tous les répondants, à l'exception de ceux qui ont répondu « Ne sais pas/Préfère ne pas répondre », n=3 404.

## Perceptions de la reconnaissance et des mesures disciplinaires

Au total, quatre énoncés ont été présentés pour sonder les perceptions à l'égard de la reconnaissance et des mesures disciplinaires au SCC. Une faible majorité d'employés était fortement en désaccord ou en désaccord avec l'énoncé selon lequel la gestion est cohérente dans sa manière d'appliquer des mesures disciplinaires lorsqu'elles sont nécessaires (53 %), tandis que la moitié était en désaccord pour dire que le SCC reconnaît de manière appropriée un travail bien fait (50 %). D'autre part, ceux en désaccord avec le fait que les mesures disciplinaires auxquelles les employés sont confrontés pour les actes qu'ils ont commis sont justes étaient deux fois plus nombreux que ceux qui étaient en accord (42 % contre 20 %).

Les employés s'entendaient généralement sur une chose, c'est-à-dire qu'ils comprenaient très bien le genre de rendement et de comportement qui entraînent des mesures disciplinaires. À ce sujet, 70 % étaient en accord et 17 %, en désaccord.

## Secteurs d'intérêt

Les employés qui ne travaillent pas à l'Administration centrale étaient plus enclins à être fortement en désaccord ou en désaccord avec les énoncés suivants, comparativement à ceux qui y travaillent :

- La gestion est cohérente dans sa manière d'appliquer les mesures disciplinaires (58 % contre 30 %).
- Le SCC reconnaît de manière appropriée un travail bien fait (55 % contre 27 %).
- Les mesures disciplinaires auxquelles les employés sont confrontés pour les actes qu'ils ont commis sont justes (46 % contre 23 %).
- Je comprends très bien le genre de rendement et de comportement qui entraîneront des mesures disciplinaires (19 % contre 8 %).



**Tableau 12 – Perceptions de la reconnaissance et des mesures disciplinaires, par secteur d'intérêt**

Je pense que la gestion est cohérente dans sa manière d'appliquer des mesures disciplinaires lorsqu'elles sont nécessaires	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>53 %</b>	<b>63 %</b>	<b>51 %</b>	<b>39 %</b>	<b>30 %</b>
Fortement en désaccord	29 %	39 %	24 %	14 %	11 %
En désaccord	24 %	24 %	28 %	25 %	18 %
Ni en accord ni en désaccord	19 %	17 %	20 %	21 %	23 %
En accord	13 %	10 %	13 %	19 %	17 %
Fortement en accord	4 %	3 %	2 %	5 %	8 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>16 %</b>	<b>12 %</b>	<b>15 %</b>	<b>24 %</b>	<b>24 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	12 %	7 %	13 %	16 %	23 %

**Tableau 12 – Perceptions de la reconnaissance et des mesures disciplinaires, par secteur d'intérêt (suite)**

Le SCC reconnaît de manière appropriée un travail bien fait	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>50 %</b>	<b>60 %</b>	<b>52 %</b>	<b>35 %</b>	<b>27 %</b>
Fortement en désaccord	25 %	34 %	25 %	12 %	8 %
En désaccord	25 %	26 %	27 %	23 %	19 %
Ni en accord ni en désaccord	21 %	19 %	20 %	23 %	27 %
En accord	22 %	16 %	22 %	34 %	34 %
Fortement en accord	6 %	4 %	5 %	7 %	11 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>28 %</b>	<b>20 %</b>	<b>26 %</b>	<b>41 %</b>	<b>45 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	1 %	1 %	2 %	2 %	1 %

**Tableau 12 – Perceptions de la reconnaissance et des mesures disciplinaires, par secteur d'intérêt (suite)**

À mon avis, les mesures disciplinaires auxquelles les employés sont confrontés pour les actes qu'ils ont commis sont justes	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>42 %</b>	<b>51 %</b>	<b>39 %</b>	<b>30 %</b>	<b>23 %</b>
Fortement en désaccord	19 %	26 %	16 %	11 %	8 %
En désaccord	22 %	25 %	24 %	19 %	15 %
Ni en accord ni en désaccord	25 %	24 %	26 %	28 %	26 %
En accord	15 %	13 %	16 %	20 %	19 %
Fortement en accord	4 %	4 %	3 %	4 %	8 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>20 %</b>	<b>16 %</b>	<b>19 %</b>	<b>25 %</b>	<b>27 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	14 %	9 %	15 %	18 %	25 %

Q6a\_N-Q6a\_Q. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants? Base : Tous les répondants, n=3 413.

**Tableau 12 – Perceptions de la reconnaissance et des mesures disciplinaires, par secteur d'intérêt (suite)**

Je comprends très bien le genre de rendement et de comportement qui entraineront des mesures disciplinaires	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>17 %</b>	<b>22 %</b>	<b>12 %</b>	<b>10 %</b>	<b>8 %</b>
Fortement en désaccord	6 %	9 %	4 %	2 %	3 %
En désaccord	10 %	13 %	8 %	7 %	6 %
Ni en accord ni en désaccord	12 %	13 %	13 %	10 %	9 %
En accord	40 %	38 %	42 %	42 %	42 %
Fortement en accord	30 %	27 %	31 %	38 %	38 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>70 %</b>	<b>64 %</b>	<b>73 %</b>	<b>80 %</b>	<b>80 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	2 %	1 %	2 %	1 %	3 %

Q6a\_N-Q6a\_Q. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants? Base : Tous les répondants, n=3 413.

Un indice a été développé pour fournir une note moyenne globale pour tous les énoncés concernant la reconnaissance et les mesures disciplinaires. Les réponses « Ne sais pas/préfère ne pas répondre » ont été exclues des notes moyennes et les répondants devaient fournir une note valide de 1 à 5 pour au moins un des énoncés pour que celle-ci soit incluse dans le calcul global (1 étant « fortement en désaccord » et 5, « fortement en accord »).

À l'échelle nationale, l'indice moyen pour la reconnaissance et les mesures disciplinaires était de 2,9, ce qui représente une note globale médiane.

### Secteur d'intérêt

Les employés des établissements (43 %) étaient plus susceptibles d'avoir une note indiciaire défavorable, comparativement à ceux dans la collectivité ou les bureaux de district (28 %), des administrations régionales (18 %) et de l'Administration centrale (12 %).

**Tableau 7 – Indice pour la reconnaissance et les mesures disciplinaires, par secteur d'intérêt**

Note moyenne	Total (n=3 405)	Établissements (n=1 898)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=405)	Administration centrale (n=561)
<b>% défavorable (note inférieure à 2,5)</b>	<b>32 %</b>	<b>43 %</b>	<b>28 %</b>	<b>18 %</b>	<b>12 %</b>
% neutre (note de 2,5 à 3,49)	35 %	34 %	41 %	35 %	35 %
<b>% favorable (note de 3,5 et plus)</b>	<b>32 %</b>	<b>23 %</b>	<b>31 %</b>	<b>47 %</b>	<b>53 %</b>
Moyenne	2,9	2,6	2,9	3,3	3,4

Q6a\_N-Q6a\_Q. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants? Base : Tous les répondants, à l'exception de ceux qui ont répondu « Ne sais pas/Préfère ne pas répondre », n=3 405.

### Perceptions de l'engagement des cadres intermédiaires

Deux énoncés ont été présentés pour sonder les perceptions à l'égard de l'engagement des cadres intermédiaires du SCC. Tandis que 30 % des employés étaient fortement en accord ou en accord pour dire que les cadres intermédiaires sont habilités à faire leur travail et à soutenir la culture, une proportion plus élevée était fortement en désaccord ou en désaccord (44 %). La tendance était renversée en ce qui concerne les gestionnaires et les superviseurs du SCC qui encouragent les employés à respecter la vision et la mission de l'organisation par l'exemple. À ce sujet, 44 % des employés étaient généralement en accord, tandis que 33 % étaient généralement en désaccord.

### Secteurs d'intérêt

Les employés qui ne travaillent pas à l'Administration centrale étaient plus enclins à être généralement en désaccord avec les deux énoncés, comparativement à ceux qui y travaillent :

- Les cadres intermédiaires sont habilités à faire leur travail et à soutenir la culture (47 % contre 29 %).
- Les gestionnaires et les superviseurs encouragent les employés à respecter la vision et la mission de l'organisation par l'exemple (37 % contre 14 %).

**Tableau 14 – Perceptions de l’engagement des cadres intermédiaires, par secteur d’intérêt**

Je sens que les cadres intermédiaires sont habilités à faire leur travail et à soutenir la culture	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>44 %</b>	<b>52 %</b>	<b>45 %</b>	<b>32 %</b>	<b>29 %</b>
Fortement en désaccord	18 %	24 %	18 %	9 %	10 %
En désaccord	26 %	28 %	27 %	23 %	19 %
Ni en accord ni en désaccord	21 %	21 %	20 %	23 %	20 %
En accord	23 %	19 %	24 %	31 %	34 %
Fortement en accord	6 %	4 %	7 %	8 %	11 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>30 %</b>	<b>23 %</b>	<b>31 %</b>	<b>39 %</b>	<b>45 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	5 %	4 %	4 %	5 %	6 %

**Tableau 14 – Perceptions de l’engagement des cadres intermédiaires, par secteur d’intérêt (suite)**

Les gestionnaires et les superviseurs encouragent les employés à respecter la vision et la mission de l’organisation par l’exemple	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>33 %</b>	<b>42 %</b>	<b>27 %</b>	<b>18 %</b>	<b>14 %</b>
Fortement en désaccord	15 %	21 %	11 %	6 %	4 %
En désaccord	18 %	21 %	17 %	12 %	10 %
Ni en accord ni en désaccord	21 %	21 %	23 %	21 %	18 %
En accord	34 %	28 %	37 %	42 %	44 %
Fortement en accord	11 %	7 %	12 %	16 %	20 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>44 %</b>	<b>35 %</b>	<b>49 %</b>	<b>58 %</b>	<b>64 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	2 %	1 %	1 %	2 %	3 %

Q6a\_R-Q6a\_S. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants? Base : Tous les répondants, n=3 413.

Un indice a été développé pour fournir une note moyenne globale pour tous les énoncés concernant l’engagement des cadres intermédiaires. Les réponses « Ne sais pas/préfère ne pas répondre » ont été exclues des notes moyennes et les répondants devaient fournir une note valide de 1 à 5 pour au moins un des énoncés pour que celle-ci soit incluse dans le calcul global (1 étant « fortement en désaccord » et 5, « fortement en accord »).

À l’échelle nationale, l’indice moyen pour l’engagement des cadres intermédiaires était de 2,9, ce qui représente une note globale médiane.

## Secteurs d'intérêt

Les employés des établissements (39 %) étaient plus enclins à avoir une note indicielle défavorable, comparativement à ceux dans la collectivité ou des bureaux de district (28 %), des administrations régionales (17 %) et de l'Administration centrale (14 %).

**Tableau 15 – Indice pour l'engagement des cadres intermédiaires, par secteur d'intérêt**

Note moyenne	Total (n=3 381)	Établissements (n=1 888)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=391)	Administrations régionales (n=401)	Administration centrale (n=554)
<b>% défavorable (note inférieure à 2,5)</b>	<b>30 %</b>	<b>39 %</b>	<b>28 %</b>	<b>17 %</b>	<b>14 %</b>
% neutre (note de 2,5 à 3,49)	30 %	31 %	31 %	28 %	26 %
<b>% favorable (note de 3,5 et plus)</b>	<b>40 %</b>	<b>30 %</b>	<b>42 %</b>	<b>55 %</b>	<b>60 %</b>
Moyenne	2,9	2,7	3,0	3,3	3,4

Q6a\_R-Q6a\_S. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants? Base : Tous les répondants, à l'exception de ceux qui ont répondu « Ne sais pas/Préfère ne pas répondre », n=3 381.

## Perceptions du ton de la gestion

Cinq énoncés ont été présentés pour sonder les perceptions à l'égard du ton de la gestion au SCC. Dans presque tous les cas, les employés étaient plus nombreux à exprimer leur désaccord.

Plus précisément, près de la moitié de tous les employés (46 %) étaient fortement en désaccord ou en désaccord pour dire que par ses actions, la haute direction du SCC démontre constamment la culture souhaitée, tandis que 29 % étaient fortement en accord ou en accord. Nous avons obtenu des résultats similaires lorsque nous avons demandé aux employés si la haute direction du SCC tenait les gestionnaires et les superviseurs responsables de leurs (43 % étaient fortement en désaccord ou en désaccord, alors que 26 % étaient fortement en accord ou en accord). Cette tendance s'est poursuivie lorsque nous leur avons demandé si on les informe des mesures prises pour obtenir la culture que la haute direction souhaite voir au SCC (43 % étaient fortement en désaccord ou en désaccord, tandis que 31 % étaient fortement en accord ou en accord). Les résultats étaient similaires pour l'énoncé selon lequel le ton de la haute direction est conforme au genre de culture en milieu de travail que les employés valorisent – dans ce cas, 41 % étaient



fortement en désaccord ou en désaccord, comparativement à 35 % qui étaient fortement en accord ou en accord.

La balance penchait légèrement en faveur d'un accord pour dire que la haute direction communique efficacement le genre de culture qu'elle souhaite voir au SCC. À ce sujet, 41 % étaient fortement en accord ou en accord avec cet énoncé, tandis que 37 % étaient fortement en désaccord ou en désaccord.

### **Secteurs d'intérêt**

Les employés qui ne travaillent pas à l'Administration centrale étaient plus enclins à être fortement en désaccord ou en désaccord avec chacun des énoncés, comparativement à ceux qui y travaillent :

- Par ses actions, la haute direction du SCC démontre constamment la culture souhaitée (49 % contre 29 %).
- La haute direction tient les gestionnaires et les superviseurs responsables de leurs actions (47 % contre 27 %).
- Les employés sont informés des mesures prises pour obtenir la culture que la haute direction souhaite voir au SCC (46 % contre 30 %).
- Le ton de la haute direction est conforme au genre de culture en milieu de travail que les employés valorisent (45 % contre 25 %).
- La haute direction communique efficacement le genre de culture qu'elle souhaite voir au SCC (40 % contre 23 %).

**Tableau 16 – Perceptions du ton de la gestion, par secteur d'intérêt**

Par ses actions, la haute direction du SCC démontre constamment la culture souhaitée	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>46 %</b>	<b>54 %</b>	<b>44 %</b>	<b>32 %</b>	<b>29 %</b>
Fortement en désaccord	22 %	28 %	22 %	13 %	11 %
En désaccord	24 %	27 %	22 %	19 %	19 %
Ni en accord ni en désaccord	22 %	22 %	26 %	21 %	22 %
En accord	21 %	16 %	20 %	30 %	32 %
Fortement en accord	8 %	6 %	7 %	13 %	12 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>29 %</b>	<b>22 %</b>	<b>27 %</b>	<b>42 %</b>	<b>45 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	3 %	2 %	4 %	5 %	4 %

**Tableau 16 – Perceptions du ton de la gestion, par secteur d'intérêt (suite)**

La haute gestion tient les gestionnaires et les superviseurs responsables de leurs actions	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/ bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>43 %</b>	<b>51 %</b>	<b>38 %</b>	<b>33 %</b>	<b>27 %</b>
Fortement en désaccord	24 %	31 %	22 %	13 %	10 %
En désaccord	20 %	21 %	16 %	20 %	17 %
Ni en accord ni en désaccord	22 %	21 %	22 %	23 %	24 %
En accord	19 %	15 %	21 %	24 %	25 %
Fortement en accord	7 %	5 %	7 %	10 %	11 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>26 %</b>	<b>20 %</b>	<b>29 %</b>	<b>34 %</b>	<b>36 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	9 %	8 %	10 %	11 %	13 %

**Tableau 16 – Perceptions du ton de la gestion, par secteur d'intérêt (suite)**

On m'informe des mesures prises pour obtenir la culture que la haute direction souhaite voir au SCC	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>43 %</b>	<b>51 %</b>	<b>39 %</b>	<b>29 %</b>	<b>30 %</b>
Fortement en désaccord	17 %	23 %	16 %	7 %	8 %
En désaccord	25 %	28 %	23 %	22 %	22 %
Ni en accord ni en désaccord	24 %	24 %	23 %	24 %	22 %
En accord	24 %	19 %	28 %	34 %	31 %
Fortement en accord	7 %	4 %	7 %	12 %	13 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>31 %</b>	<b>23 %</b>	<b>35 %</b>	<b>46 %</b>	<b>44 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	3 %	2 %	3 %	2 %	5 %

**Tableau 16 – Perceptions du ton de la gestion, par secteur d'intérêt (suite)**

Le ton de la haute direction est conforme au genre de culture en milieu de travail que je valorise	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>41 %</b>	<b>51 %</b>	<b>39 %</b>	<b>25 %</b>	<b>25 %</b>
Fortement en désaccord	20 %	27 %	19 %	10 %	9 %
En désaccord	21 %	24 %	20 %	15 %	16 %
Ni en accord ni en désaccord	22 %	22 %	20 %	22 %	21 %
En accord	25 %	18 %	30 %	35 %	36 %
Fortement en accord	10 %	7 %	9 %	15 %	17 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>35 %</b>	<b>25 %</b>	<b>39 %</b>	<b>50 %</b>	<b>53 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	2 %	2 %	2 %	3 %	2 %

**Tableau 16 – Perceptions du ton de la gestion, par secteur d'intérêt (suite)**

La haute direction communique efficacement le genre de culture qu'elle souhaite voir au SCC	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
<b>Deux plus faibles résultats</b>	<b>37 %</b>	<b>46 %</b>	<b>32 %</b>	<b>21 %</b>	<b>23 %</b>
Fortement en désaccord	16 %	21 %	13 %	8 %	8 %
En désaccord	21 %	25 %	19 %	13 %	14 %
Ni en accord ni en désaccord	21 %	22 %	22 %	20 %	20 %
En accord	30 %	24 %	33 %	40 %	41 %
Fortement en accord	10 %	7 %	11 %	18 %	15 %
<b>Deux meilleurs résultats</b>	<b>41 %</b>	<b>31 %</b>	<b>44 %</b>	<b>57 %</b>	<b>56 %</b>
Ne sais pas/Préfère ne pas répondre	2 %	1 %	2 %	2 %	2 %

Q6b\_T-Q6b\_X. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants? Base : Tous les répondants, n=3 413.

Un indice a été développé pour fournir une note moyenne globale pour tous les énoncés concernant le ton de la gestion. Les réponses « Ne sais pas/préfère ne pas répondre » ont été exclues des notes moyennes et les répondants devaient fournir une note valide de 1 à 5 pour au moins un des énoncés pour que celle-ci soit incluse dans le calcul global (1 étant « fortement en désaccord » et 5, « fortement en accord »).

À l'échelle nationale, l'indice moyen pour le ton de la gestion était de 2,8, ce qui représente une note globale plutôt défavorable.

### Secteurs d'intérêt

Les employés des établissements (51 %) étaient plus susceptibles d'avoir une note indiciaire défavorable, comparativement à ceux dans la collectivité ou des bureaux de district (35 %), des administrations régionales (24 %) et de l'Administration centrale (23 %).

**Tableau 17 – Indice pour le ton de la gestion, par secteur d'intérêt**

Note moyenne	Total (n=3 397)	Établissements (n=1 898)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=392)	Administrations régionales (n=403)	Administration centrale (n=557)
<b>% défavorable (note inférieure à 2,5)</b>	<b>41 %</b>	<b>51 %</b>	<b>35 %</b>	<b>24 %</b>	<b>23 %</b>
% neutre (note de 2,5 à 3,49)	29 %	28 %	33 %	30 %	29 %
<b>% favorable (note de 3,5 et plus)</b>	<b>30 %</b>	<b>21 %</b>	<b>31 %</b>	<b>47 %</b>	<b>48 %</b>
Moyenne	2,8	2,5	2,9	3,2	3,3

Q6b\_T-Q6b\_X. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants? Base : Tous les répondants, à l'exception de ceux qui ont répondu « Ne sais pas/Préfère ne pas répondre », n=3 397.

### Indices pour les critères d'audit

Les indices moyens peuvent être utilisés pour comparer les critères d'audit et déterminer quels sont ceux qui performant le mieux parmi une variété de sous-groupes clés.

Les scores d'indice qui en résultent révèlent que le SCC a le meilleur rendement lorsqu'il s'agit de mobilisation des employés (3,5), et obtient des scores de légèrement défavorables à neutres pour tous les autres critères.

Scores favorables :	Scores de légèrement défavorables à neutres :
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation des employés (3,5)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dialogue ouvert (2,9)</li> <li>Engagement des cadres intermédiaires (2,9)</li> <li>Reconnaissance et mesures disciplinaires (2,9)</li> <li>Ton de la gestion (2,8)</li> <li>Communications claires (2,8)</li> </ul>

## Secteurs d'intérêt

Les employés qui ne travaillent pas à l'Administration centrale étaient plus enclins à avoir un score d'indice plus faible pour chacun des critères d'audit, comparativement à ceux qui y travaillent :

- Mobilisation des employés (3,4 contre 3,9)
- Dialogue ouvert (2,8 contre 3,5)
- Engagement des cadres intermédiaires (2,7 contre 3,4)
- Reconnaissance et mesures disciplinaires (2,8 contre 3,4)
- Ton de la gestion (2,7 contre 3,3)
- Communications claires (2,8 contre 3,2)

Les employés des établissements étaient plus susceptibles d'avoir un score d'indice plus faible pour chacun des critères d'audit, comparativement aux autres :

- Mobilisation des employés (3,3 contre 3,8)
- Dialogue ouvert (2,7 contre 3,3)
- Engagement des cadres intermédiaires (2,7 contre 3,3)
- Reconnaissance et mesures disciplinaires (2,6 contre 3,2)
- Ton de la gestion (2,5 contre 3,1)
- Communications claires (2,5 contre 3,1)

**Tableau 18 – Scores d'indice par secteur d'intérêt**

Réponses	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
Mobilisation des employés	3,5	3,3	3,6	3,8	3,9
Dialogue ouvert	2,9	2,7	3,0	3,4	3,5
Engagement des cadres intermédiaires	2,9	2,7	3,0	3,3	3,4
Reconnaissance et mesures disciplinaires	2,9	2,6	2,9	3,3	3,4
Ton de la gestion	2,8	2,5	2,9	3,2	3,3
Communications claires	2,8	2,5	2,8	3,1	3,2

Q6a-Q6b\_X. Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants? Base : Tous les répondants, à l'exception de ceux qui ont répondu « Ne sais pas/Préfère ne pas répondre », n=3 411.



## C. Ampleur des répercussions de la pandémie de COVID-19

Nous avons demandé aux employés si les changements apportés par le SCC en raison de la pandémie de COVID-19 avaient eu des répercussions sur la culture organisationnelle du SCC et de quelle manière.

Le quart des employés (25 %) croyaient que ces changements avaient détérioré la culture organisationnelle du SCC, alors que 13 % étaient d'avis qu'ils avaient amélioré la culture. La plupart des autres employés (40 %) s'entendaient pour dire que les changements avaient eu des résultats mitigés sur la culture organisationnelle. Plus d'un employé sur dix (15 %) n'avait pas remarqué de répercussions sur la culture organisationnelle du SCC, tandis que 7 % ont préféré ne pas répondre.

### **Secteurs d'intérêt**

Les employés des établissements (37 %) étaient plus enclins à croire que les changements avaient détérioré la culture du SCC, comparativement à ceux dans la collectivité ou des bureaux de district (12 %), des administrations régionales (11 %) et de l'Administration centrale (4 %). Par ailleurs, les perceptions selon lesquelles les changements avaient amélioré la culture du SCC étaient les plus favorables chez les employés de l'Administration centrale (30 %), et allaient en affaiblissant pour les employés des administrations régionales (22 %) dans la collectivité (21 %) et des établissements (5 %).

**Tableau 19 – Ampleur des répercussions de la pandémie de COVID-19, par secteur d'intérêt**

Réponses	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
Les changements apportés au SCC à la suite de la pandémie ont, pour la plupart, mené à une détérioration de la culture organisationnelle du SCC	25 %	37 %	12 %	11 %	4 %
Les changements apportés au SCC ont eu des résultats mitigés sur la culture organisationnelle	40 %	38 %	48 %	43 %	36 %
Les changements apportés au SCC ont, pour la plupart, amélioré la culture organisationnelle du SCC	13 %	5 %	21 %	22 %	30 %
Je n'ai pas remarqué de répercussions	15 %	13 %	14 %	15 %	23 %
Préfère ne pas répondre	7 %	6 %	4 %	8 %	8 %

Q7. Depuis mars 2020, le SCC a dû apporter de nombreux changements en raison de la pandémie de COVID-19. Les répercussions de ces changements au SCC depuis le début de la COVID-19 ont-elles influencé la culture organisationnelle du SCC? Parmi les énoncés ci-dessous, lequel représente le mieux ce que vous ressentez? Base : Tous les répondants, n=3 413.

## Répercussions des changements attribuables à la pandémie sur la culture organisationnelle – améliorations perçues

Les employés qui ont remarqué des changements de culture étaient invités à fournir des exemples de ce qui avait contribué à améliorer la culture au SCC. Les participants au sondage ont fourni leurs réponses dans un encadré de réponse libre, puis celles-ci ont été regroupées par thème.

Les résultats révèlent qu'une faible majorité d'employés a mentionné un aspect lié à la charge de travail et au travail hybride (52 %). C'était de loin le thème le plus souvent mentionné, suivi de la mobilisation des employés (22 %) et des améliorations aux opérations (18 %). Les autres thèmes mentionnés étaient les communications claires (6 %) et le dialogue ouvert (4 %).

Pour chaque thème, les employés ont souligné ce qui suit :

- Les commentaires sur la charge de travail et le travail hybride portaient principalement sur le télétravail (44 %), la flexibilité et l'accommodement des horaires (21 %).
- En ce qui a trait à la mobilisation des employés, ceux-ci ont mentionné particulièrement l'amélioration du moral au travail et l'esprit d'équipe (8 %), la participation aux réunions virtuelles (8 %) et le sentiment accru de productivité et d'autonomie (7 %).
- Pour les améliorations aux opérations, les employés ont fait généralement mention de l'utilisation accrue de nouvelles initiatives et de la technologie (9 %), la mise en œuvre de pratiques exemplaires en matière de sécurité en période de COVID (4 %), d'une meilleure propreté (3 %) et des améliorations aux services et au contrôle de la population (3 %).

Environ un employé sur six n'avait aucune réponse à donner en ce qui concerne les répercussions positives sur la culture dues aux changements apportés au SCC en raison de la pandémie (17 %), tandis que 7 % ont fourni des commentaires négatifs.

## **Secteurs d'intérêt**

Les employés des établissements étaient beaucoup moins enclins à parler d'améliorations au chapitre de la charge de travail et du travail hybride (36 %), de la mobilisation des employés (15 %), de la reconnaissance et des mesures disciplinaires (1 %). En revanche, ils étaient beaucoup plus portés à ne penser qu'aux répercussions négatives de la pandémie (11 %) et à ne voir aucune répercussion positive (26 %).

**Tableau 20 – Améliorations à la culture organisationnelle attribuables à la pandémie, par secteur d'intérêt (NET)**

Réponses (NET)	Total (n=2 661)	Établissements (n=1 523)	Collectivité/bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=321)	Administrations régionales (n=311)	Administration centrale (n=389)
Charge de travail et travail hybride	52 %	36 %	79 %	74 %	76 %
Mobilisation des employés	22 %	15 %	23 %	32 %	39 %
Améliorations aux opérations	18 %	19 %	14 %	18 %	23 %
Communications claires	6 %	6 %	5 %	6 %	8 %
Dialogue ouvert	4 %	3 %	3 %	4 %	7 %
Rémunération et avantages sociaux	3 %	2 %	2 %	4 %	5 %
Reconnaissance et mesures disciplinaires	3 %	1 %	5 %	6 %	4 %
Perfectionnement professionnel	2 %	1 %	2 %	3 %	3 %
Engagement des cadres intermédiaires	1 %	1 %	<1 %	1 %	2 %
Travail avec les délinquants	1 %	1 %	-	-	1 %
Ton de la gestion	<1 %	<1 %	-	1 %	1 %
Autre	2 %	3 %	2 %	2 %	2 %
Uniquement des commentaires négatifs	7 %	11 %	3 %	2 %	2 %
Rien/rien ne me vient à l'esprit	17 %	26 %	7 %	5 %	4 %
Incertain	4 %	4 %	1 %	2 %	1 %

Q8. Veuillez donner des exemples d'améliorations à la culture organisationnelle du SCC à la suite de la pandémie. Base : Les répondants qui ont remarqué les répercussions de la COVID-19 sur la culture organisationnelle, n=2 661.

## Répercussions des changements attribuables à la pandémie sur la culture organisationnelle – détériorations perçues

Les employés qui avaient remarqué des changements de culture étaient invités à fournir des exemples de changements ayant mené à une détérioration de la culture organisationnelle au SCC. Les participants au sondage ont fourni leurs réponses dans un encadré de réponse libre, puis celles-ci ont été regroupées par thème.

Plusieurs changements ayant mené à une détérioration de la culture ont été mentionnés, la majeure partie s'articulant autour de quatre thèmes. Tout d'abord, 31 % ont parlé des répercussions négatives liées à la charge de travail et au travail hybride. Suivaient les aspects liés au ton de la gestion (25 %), au dialogue ouvert (24 %) et à la mobilisation des employés (21 %). Les autres domaines dans lesquels la culture semblait se détériorer incluaient la reconnaissance et les mesures disciplinaires (13 %), la rémunération et les avantages sociaux (10 %), l'engagement des cadres intermédiaires (9 %) et les communications claires (7 %).

Pour chaque thème, les employés ont souligné ce qui suit :

- Les commentaires sur la charge de travail et le travail hybride concernaient la charge de travail excessive (15 %), la frustration avec la manière dont le télétravail a été déployé et les répercussions négatives de cette politique (13 %) et le sentiment que le SCC ne voit pas les avantages du travail hybride (5 %).
- Les commentaires sur le ton de la gestion concernaient surtout les perceptions d'une réponse inadéquate à la pandémie (19 %) et le manque d'importance accordée aux mandats et à la mission de l'organisation (5 %).
- En ce qui concerne le dialogue ouvert, les commentaires tournaient essentiellement autour d'un sentiment de division entre les groupes et des gens qui ne savent pas de quoi ils parlent (22 %).
- Les commentaires sur la mobilisation des employés incluaient, entre autres, les répercussions sur l'esprit d'équipe et la productivité attribuables au télétravail (6 %), le manque d'interactions en personne (6 %), le manque de dévouement des employés (4 %) et le sentiment d'isolement à la maison et au bureau (4 %).
- En ce qui a trait à la reconnaissance et aux mesures disciplinaires, les employés ont principalement mentionné la pression accrue au travail et le manque d'appréciation à l'égard des travailleurs essentiels (8 %).

- Les enjeux liés à la rémunération et aux avantages sociaux incluaient l'abus relatif aux congés (6 %), les efforts insuffisants pour aider les employés (2 %) et la paye inadéquate pour le travail effectué (2 %).
- Les commentaires sur l'engagement des cadres intermédiaires tournaient principalement autour du manque de responsabilisation, de soutien et de leadership de la part des gestionnaires et des superviseurs (9 %).

Près d'un employé sur dix ne voyait aucune répercussion négative sur la culture organisationnelle attribuable à la pandémie (9 %).

### **Secteurs d'intérêt**

Les employés qui ne travaillent pas à l'Administration centrale étaient plus susceptibles de mentionner des enjeux dans les domaines suivants, comparativement à ceux qui y travaillent :

- Ton de la gestion (27 % contre 13 %)
- Reconnaissance et mesures disciplinaires (15 % contre 4 %)
- Rémunération et avantages sociaux (11 % contre 4 %)

Les employés des établissements étaient plus enclins à soulever des enjeux dans les domaines suivants, comparativement à ceux qui travaillent ailleurs :

- Ton de la gestion (31 % contre 17 %)
- Reconnaissance et mesures disciplinaires (17 % contre 8 %)
- Rémunération et avantages sociaux (13 % contre 6 %)

**Tableau 21 – Répercussions négatives sur la culture organisationnelle attribuables à la pandémie, par secteur d'intérêt (NET)**

Réponses (NET)	Total (n=2 661)	Établissements (n=1 523)	Collectivité/ bureaux de district/bureaux de libération conditionnelle (n=321)	Administrations régionales (n=311)	Administration centrale (n=389)
Charge de travail et travail hybride	31 %	33 %	32 %	29 %	25 %
Ton de la gestion	25 %	31 %	21 %	17 %	13 %
Dialogue ouvert	24 %	23 %	27 %	31 %	21 %
Mobilisation des employés	21 %	21 %	24 %	28 %	18 %
Reconnaissance et mesures disciplinaires	13 %	17 %	11 %	9 %	4 %
Rémunération et avantages sociaux	10 %	13 %	8 %	7 %	4 %
Engagement des cadres intermédiaires	9 %	10 %	9 %	7 %	6 %
Communications claires	7 %	7 %	9 %	7 %	6 %
Améliorations aux opérations	5 %	5 %	9 %	3 %	6 %
Travail avec les délinquants	4 %	6 %	2 %	1 %	1 %
Préoccupations diverses liées aux politiques	4 %	4 %	2 %	4 %	2 %
Avancement professionnel	2 %	2 %	5 %	2 %	2 %
Autre	4 %	4 %	3 %	3 %	4 %
Déteste tout ou plusieurs choses	1 %	1 %	-	<1 %	-
Pas ici depuis assez longtemps pour commenter	<1 %	<1 %	-	<1 %	1 %
Rien de négatif/même chose/rien ne me vient à l'esprit	9 %	6 %	7 %	11 %	21 %
Incertain/ne sais pas	4 %	2 %	3 %	4 %	4 %

Q9. Veuillez donner des exemples où la culture organisationnelle du SCC s'est détériorée à la suite de la pandémie. Base : Les répondants qui ont remarqué des répercussions de la COVID-19 sur la culture organisationnelle, n=2 661.



## D. Changements proposés à la culture du SCC

Pour conclure le sondage, nous avons demandé aux employés de nous dire ce qu'ils changeraient de la culture du SCC, s'ils pouvaient modifier quoi que ce soit. Les participants au sondage ont fourni leurs réponses dans un encadré de réponse libre, puis celles-ci ont été regroupées par thème.

La mobilisation des employés et le dialogue ouvert ont été les thèmes les plus souvent mentionnés. Plus précisément, près du tiers des participants apporteraient des changements à la mobilisation des employés (31 %) et une proportion similaire améliorerait le dialogue ouvert (29 %). Au moins un employé sur dix a fait des recommandations pour améliorer ce qui suit : la reconnaissance au travail et les mesures disciplinaires (16 %), le ton de la gestion (13 %), l'accès à des occasions de perfectionnement professionnel (11 %) et les communications claires (10 %). Une proportion un peu plus faible ferait des changements au niveau de la charge de travail et du travail hybride (9 %).

Pour chaque thème, les employés ont souligné ce qui suit :

- En ce qui concerne la mobilisation des employés, ceux-ci souhaiteraient voir des changements pour favoriser un milieu de travail plus positif (13 %), promouvoir la camaraderie (10 %) et un environnement de travail plus équitable et plus inclusif (7 %), entre autres choses.
- Les suggestions concernant le dialogue ouvert portaient essentiellement sur le besoin d'améliorer les communications et les interactions entre les gestionnaires et les employés (18 %). Les employés ont également suggéré de consulter les employés avant d'apporter des changements (5 %) et de favoriser la participation de ceux-ci aux décisions (4 %).
- Les suggestions liées à la reconnaissance et aux mesures disciplinaires incluaient le manque de responsabilisation ou l'absence d'un processus clair pour traiter les incidents (10 %), ainsi que la nécessité que tous les employés soient tenus également responsables pour leur rendement au travail (7 %).
- Les recommandations concernant le ton de la gestion étaient variées et comprenaient notamment le besoin d'accorder une plus grande importance à la mission (4 %), d'éliminer le népotisme et le favoritisme (4 %), le manque d'attention portée au travail important (2 %), et la nécessité de mettre fin à l'abus de pouvoir et d'autorité (2 %).
- Quant au perfectionnement professionnel, les employés ont suggéré d'améliorer les processus d'embauche et de recrutement (5 %), de clarifier les démarches à faire pour augmenter les chances d'avancement (4 %) et d'améliorer la formation (3 %).

- En ce qui concerne les communications claires, les suggestions incluaient la diffusion en temps opportun, la cohérence et la pertinence des communications (6 %), ainsi que des procédures claires en matière de politiques et d'opérations (4 %).
- Les suggestions concernant la charge de travail et le travail hybride comprenaient la gestion efficace de la charge de travail (5 %), une meilleure approche pour les options de travail hybride (3 %), et la priorité à la conciliation travail-vie personnelle (3 %).

Un employé sur dix n'a fourni aucune réponse (10 %), tandis que quelques-uns ne croyaient pas que des changements étaient nécessaires (3 %).

### **Secteurs d'intérêt**

Les employés dans la collectivité étaient plus enclins à recommander des changements dans les domaines suivants, comparativement à ceux des autres secteurs d'intérêt :

- Charge de travail et travail hybride (20 % contre 8 %)
- Amélioration aux opérations (12 % contre 7 %)

**Tableau 22 – Changements proposés à la culture du SCC, par secteur d'intérêt (NET)**

Réponses (NET)	Total (n=3 413)	Établissements (n=1 901)	Collectivité/bureaux		
			de district/bureaux de libération conditionnelle (n=393)	Administrations régionales (n=408)	Administration centrale (n=562)
Mobilisation des employés	31 %	34 %	29 %	30 %	25 %
Dialogue ouvert	29 %	31 %	30 %	27 %	27 %
Reconnaissance et mesures disciplinaires	16 %	18 %	17 %	17 %	12 %
Ton de la gestion	13 %	15 %	15 %	10 %	9 %
Perfectionnement professionnel	11 %	12 %	14 %	9 %	11 %
Communications claires	10 %	11 %	9 %	9 %	11 %
Charge de travail et travail hybride	9 %	6 %	20 %	13 %	9 %
Améliorations aux opérations	7 %	6 %	12 %	7 %	8 %
Rémunération et avantages sociaux	4 %	4 %	6 %	5 %	3 %
Travail avec les délinquants	3 %	4 %	1 %	<1 %	1 %
Préoccupations en matière de politiques	2 %	2 %	1 %	3 %	2 %
Engagement des cadres intermédiaires	1 %	1 %	<1 %	1 %	<1 %
Autre	7 %	7 %	7 %	5 %	7 %
Tout changer/besoin d'une restructuration/beaucoup de choses	1 %	2 %	-	<1 %	<1 %
Ne suis pas ici depuis assez longtemps	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
Rien à changer/rien ne me vient à l'esprit/continuer	3 %	2 %	4 %	5 %	8 %
Pas de réponse/aucun commentaire	10 %	7 %	5 %	11 %	12 %

Q10. Pour conclure cette entrée en matière, si vous pouviez changer une chose concernant la culture du SCC, quelle serait-elle? Base : Tous les répondants, n=3 413.

## Résultats de la recherche qualitative

### A. Perceptions générales de la culture organisationnelle

Chaque entrevue et groupe de discussion offrait aux employés l'occasion de décrire ce qui leur plaisait le plus de leur travail au SCC et, le cas échéant, ce dont ils étaient les plus fiers.

#### *Ce que les employés apprécient le plus de leur travail au SCC*

Les deux thèmes les plus souvent mentionnés quant aux aspects favoris étaient le type de travail et les collègues.

Ceux qui ont parlé du travail ont mentionné leur rôle dans la réalisation de la mission et des mandats du SCC, plutôt que leurs tâches quotidiennes, dont assurer la sécurité des Canadiens, soutenir les délinquants dans leurs efforts de réhabilitation et aider et soutenir les employés. Certains ont également expliqué que leur travail leur permettait d'évoluer dans un domaine qui les passionne, c'est-à-dire les services correctionnels (réhabilitation, sécurité, etc.) ou de remplir certaines fonctions au sein du Service, comme les TI, les communications, les ressources humaines, les soins de santé, et ainsi de suite.

En discutant de ce qui leur plaît particulièrement de leur travail, certains employés ont mentionné la variété des tâches (« chaque jour est différent », « on ne s'ennuie jamais »), les nombreux défis, et les occasions d'avoir un impact ou de faire une différence, que ce soit auprès des délinquants, au sein de l'équipe ou d'un point de vue stratégique.

Ceux qui ont parlé des collègues ont presque tous fait référence à leur équipe immédiate, qu'ils ont décrite comme étant professionnelle, compétente, dévouée et solidaire. Dans certains cas, cela incluait un superviseur immédiat ou un gestionnaire alors que dans d'autres, les participants soulignaient l'importance d'avoir un groupe solide de pairs en l'absence d'un gestionnaire ou d'un chef fort. Quelques participants ont expliqué qu'ils aimaient travailler avec les gens au SCC, qu'ils qualifient de passionnés et dévoués. Certains se sont contentés de mentionner qu'ils aimaient travailler avec leur gestionnaire immédiat, qu'ils considèrent comme étant professionnel, compétent, dévoué et encourageant.

Il convient également de noter que pour certains, la force de l'équipe les aide souvent à surmonter ou à tolérer jusqu'à un certain point les divers défis auxquels ils sont régulièrement confrontés.

Au-delà du travail et des gens, la sécurité d'emploi, la rémunération et les avantages sociaux étaient d'autres aspects du travail au SCC auxquels les employés accordent de l'importance.

## Analyse par secteur d'intérêt

Les résultats par secteur d'intérêt révèlent plusieurs similarités et différences quant aux aspects du travail au SCC qui plaisent le plus aux employés. Dans tous les secteurs, plusieurs apprécient les membres de leur équipe, autrement dit, les gens avec qui ils passent le plus de temps au travail. Bien que ce ne soit pas une vérité universelle, plusieurs accordent une grande importance à cet aspect.

Les employés des établissements avaient des sentiments variés. C'est sans contredit le milieu de travail qui a donné lieu à des opinions extrêmes, allant de ceux qui apprécient de nombreux aspects de leur travail aux autres qui n'aiment rien. Les points de vue variaient selon qu'il s'agissait d'employés de première ligne, de cadres intermédiaires ou de cadres supérieurs. Ils variaient également d'un établissement à l'autre et d'un département à l'autre au sein d'un même établissement. En fin de compte, cet éventail complexe, multicouche et diversifié d'opinions caractérise toutes les réponses explorées dans cette recherche, non seulement les aspects du travail au SCC qui plaisent le plus aux employés. Pour cette raison, il est impossible de décrire ce que les employés de tous les établissements pensent des enjeux autrement que de qualifier leurs opinions de complexes, multicouches et diversifiées.

Un des thèmes les plus susceptibles d'être abordés durant les discussions avec les employés des établissements, en particulier le personnel de première ligne, était celui de la rémunération, des avantages sociaux et de la sécurité d'emploi.

Les employés dans la collectivité étaient plus nombreux à dire qu'ils aimaient leur équipe, en particulier leurs pairs. Ils ont également mentionné qu'ils appréciaient le rôle qu'ils jouent dans la protection des citoyens et le travail avec les délinquants durant leur transition en vue de réintégrer la collectivité. Les employés de ce secteur d'intérêt avaient aussi tendance à croire qu'ils faisaient un travail qui correspond le mieux à leurs passions et leurs études.

Questionnés sur ce qui leur plaisait le plus de leur travail au SCC, les employés des administrations régionales et de l'Administration centrale avaient des points de vue semblables. La plupart d'entre eux ont mentionné leur équipe (contrairement aux employés des établissements et dans la collectivité qui avaient tendance à inclure le gestionnaire dans l'équipe) et l'occasion de prendre des décisions qui ont un impact sur l'organisation, ou du moins de participer à ces décisions.

### *Aspects dont les employés sont les plus fiers de leur travail au SCC*

Invités à décrire ce dont ils étaient les plus fiers de leur travail au SCC, les employés ont fourni plusieurs réponses. Certains ont mentionné des réalisations bien précises, comme la participation à des affectations ou des projets spéciaux, ou de leur évolution au sein de l'organisation. D'autres étaient particulièrement fiers du travail qu'ils avaient fait avec leurs clients, que ce soit les délinquants ou le personnel.

Plusieurs gestionnaires, en particulier des cadres supérieurs, ont exprimé leur fierté à l'égard de leur équipe et de ce qu'elle avait accompli. De nombreux gestionnaires et cadres intermédiaires, surtout ceux qui avaient récemment été sur la ligne de front, étaient fiers d'avoir persévéré en dépit de situations ou d'environnements difficiles pour se tailler « une place de choix dans l'organisation ».

Quelques femmes parmi les cadres intermédiaires et les gestionnaires ont exprimé leur fierté d'avoir fait leur marque dans un milieu depuis toujours dominé par des hommes.

Finalement, il convient de noter que certains employés de première ligne (c'est-à-dire ceux qui sont amenés à avoir des contacts directs avec les délinquants) ont eu du mal à nommer quoi que ce soit dont ils sont fiers de leur travail au SCC.

#### **Analyse par secteur d'intérêt**

Dans les établissements, la fierté des employés repose souvent sur la persévérance, comme leur capacité à bien faire leur travail, à demeurer fidèles à leurs valeurs, et à avancer en dépit de ce que plusieurs qualifient de milieu de travail très difficile. Les employés des établissements ont expliqué qu'ils étaient fiers des nombreuses réussites auxquelles ils ont pris part, notamment d'avoir « fait une différence » dans la réadaptation d'un délinquant, lors d'incidents liés à la sécurité et parfois même, d'avoir sauvé une vie. Cela dit, c'est par rapport à l'environnement de travail que les employés ont le plus hésité ou qu'ils n'ont pu fournir de réponses lorsque nous leur avons demandé de quoi ils étaient les plus fiers.

Les employés dans la collectivité étaient les plus enclins à exprimer leur fierté à l'égard des nombreux succès en matière de réadaptation auxquels ils avaient participé avec leur équipe.

Dans les administrations régionales et à l'Administration centrale, plusieurs étaient très fiers de leur long parcours au SCC durant lequel ils ont affronté divers défis, participé à des affectations ou des projets spéciaux, travaillé dans différents types de milieux, avec une variété de groupes au sein de l'organisation et à l'extérieur de celle-ci. Les employés, en particulier les gestionnaires et les cadres supérieurs des administrations régionales et de l'Administration centrale étaient également plus susceptibles de dire à quel point ils étaient fiers de leurs équipes et de leurs

réalisations. Bien que les réalisations d'équipe soient une source de fierté parmi les employés des établissements et dans la collectivité, ce sentiment est plus prononcé chez ceux des administrations régionales et de l'Administration centrale.

### *Aspects les plus difficiles du travail*

Même si la plupart des employés sont fiers de leur travail et qu'ils en apprécient certains aspects, tous sont confrontés à des défis. Pour certains, un ou deux défis éclipsent tous les autres et pour d'autres, ces défis sont trop variés et trop nombreux pour en dresser la liste. Les enjeux les plus couramment rencontrés sont les suivants :

- La charge de travail est excessive/les ressources sont insuffisantes.
- Les priorités changent sans cesse/l'organisation est réactive plutôt que proactive/l'organisation réagit de façon excessive aux forces externes (p. ex., politiques, opinion publique, médias, partenaires syndicaux).
- L'organisation consacre son énergie à jeter le blâme sur d'autres plutôt que de créer des occasions propices à l'apprentissage.
- Le milieu de travail est « toxique » : il est difficile de travailler avec des délinquants/il est difficile de travailler avec les collègues/les gestionnaires ne gèrent pas/il y a trop de favoritisme.
- La responsabilisation sans autorité/c'est trop centralisé/il y a trop de délégation vers le haut.
- On priorise le processus plutôt que le but/on perd de vue le mandat.
- On accorde peu d'importance au bien-être du personnel/le travail du personnel est peu reconnu.
- On ne porte pas suffisamment d'attention aux départements à l'extérieur des opérations.
- Les employés n'ont pas l'impression d'être entendus.
- Il manque de bons gestionnaires ou d'un réel leadership à plusieurs niveaux.
- L'absence d'efforts cohérents et concertés pour réaliser le mandat/l'organisation est fracturée de plusieurs façons/tout le monde travaille en silos/les départements ne collaborent pas/il y a une division entre le personnel et la direction et entre l'Administration centrale et les autres secteurs de l'organisation.

Plusieurs de ces enjeux se chevauchent ou ont une relation de cause à effet. Par exemple, ils sont nombreux à croire qu'un changement constant des priorités entraîne une charge de travail excessive qui, en retour, nuit au bien-être du personnel, ou fait en sorte qu'on privilégie les processus au détriment des objectifs.

### **Analyse par secteur d'intérêt**

Dans tous les secteurs d'intérêt, les employés sont confrontés aux mêmes défis dans leur travail au SCC. Plusieurs doivent surmonter les défis susmentionnés, à divers degrés et de manières différentes. Cela dit, certains défis sont plus présents dans certains secteurs.

Dans les établissements, les références à l'environnement « toxique » étaient plus fréquentes. Plusieurs ont également mentionné les divisions au sein de l'organisation, particulièrement entre les établissements et l'Administration centrale, entre les employés et les gestionnaires, et entre les départements d'un même établissement. Les employés ont également fait mention du manque de reconnaissance à l'égard du personnel et du fait qu'ils n'étaient pas entendus.

Dans la collectivité, plusieurs ont parlé de la charge de travail excessive et du manque de ressources, des difficultés avec les politiques élaborées par l'Administration centrale sans consultation des employés, et de l'importance accordée aux processus au détriment des objectifs. Le manque d'importance accordée au bien-être et à la reconnaissance des employés est également un enjeu dans ce milieu.

Les employés des administrations régionales ont le plus de difficulté avec la responsabilité sans autorité et les délais causés par une délégation excessive vers le haut. Ils étaient aussi plus enclins à parler des priorités qui changent constamment et de l'organisation qui est beaucoup trop réactive.

À l'Administration centrale, plusieurs ont mentionné le peu d'attention portée aux départements à l'extérieur des opérations, les priorités qui changent sans cesse, l'organisation qui est trop réactive et pas assez avant-gardiste, et la délégation excessive vers le haut.

### *Description de la culture actuelle au SCC par les employés*

Finalement, afin d'avoir un aperçu global de la culture organisationnelle du SCC, nous avons demandé aux participants de choisir un ou deux mots pour décrire la culture actuelle. Plusieurs ont indiqué que c'était impossible puisque le SCC était une agglomération de nombreuses sous-cultures. La plupart croyaient que la culture de l'Administration centrale était à plusieurs égards différente de celles des régions et probablement des milieux communautaires et des établissements. Plusieurs s'entendaient également pour dire qu'il existe plusieurs sous-cultures à



l'Administration centrale et dans chaque établissement. Cela a fait dire à de nombreux participants que cette culture comportait de multiples facettes et qu'elle était complexe, incohérente, fracturée et divisée.

Pour décrire la culture qu'ils côtoient au quotidien, les participants ont employé plusieurs mots qui, bien souvent, illustraient certains enjeux auxquels ils étaient confrontés au travail. Les mots les souvent utilisés pour décrire cette culture étaient toxique, difficile, ingrate, hiérarchique, réactive, sans imputabilité, prudente, immuable et axée sur les processus.

Les mots utilisés pour décrire la culture n'avaient pas tous rapport avec les enjeux que les employés ou l'organisation doivent affronter. Certains la voyaient sous un angle favorable et l'ont décrite comme étant professionnelle, favorisant l'esprit d'équipe, dévouée et assidue.

### **Analyse par secteur d'intérêt**

Fait intéressant, les employés de tous les niveaux de l'organisation ont employé des mots similaires pour décrire la culture du SCC. Comme il a été mentionné précédemment pour les enjeux, certains mots étaient plus souvent utilisés dans certains secteurs d'intérêt que dans d'autres. Plus précisément, toxique, difficile, absence de responsabilité et ingrate étaient les mots les plus souvent mentionnés par les employés des établissements. Dans la collectivité, les employés ont souvent qualifié la culture de difficile et ingrate, mais l'ont aussi décrite comme étant axée sur les processus. Dans les administrations régionales et à l'Administration centrale, la culture était beaucoup moins souvent considérée comme « toxique » et plus axée sur des considérations stratégiques, comme réticente à prendre des risques, immuable et réactive. À ces niveaux, le personnel était plus enclin à utiliser un langage positif : professionnelle, favorisant l'esprit d'équipe, dévouée et assidue étaient autant d'expressions utilisées pour décrire la culture du SCC.

## **B. Exploration du dialogue ouvert et de la mobilisation des employés**

Les participants étaient invités à partager leurs réflexions sur le rendement de la gestion lorsqu'il s'agit de recueillir et d'écouter les commentaires des employés à tous les niveaux de l'organisation.

Tous étaient relativement unanimes pour dire que l'organisation est efficace pour recueillir les commentaires des employés, mais moins lorsqu'il s'agit d'être à l'écoute. La plupart des participants estiment avoir plusieurs mécanismes à leur disposition pour partager leurs commentaires, comme les sondages, les politiques de porte ouverte des gestionnaires, les consultations sur les directives, et les réunions d'équipe. Plusieurs avaient aussi le sentiment que

l'organisation redouble d'efforts pour offrir aux employés plus d'occasions de partager leurs commentaires.

Cela dit, plusieurs croyaient que les efforts visant le dialogue ouvert et la mobilisation des employés étaient, à bien des égards, artificiels et avaient pour seul but de démontrer que des mécanismes sont en place pour permettre au personnel de partager leurs commentaires. De nombreux employés, dont des gestionnaires allant des cadres intermédiaires aux cadres supérieurs, avaient l'impression que même s'ils étaient invités à faire des commentaires, ceux-ci n'étaient pas pris en considération. Certains allaient jusqu'à croire qu'ils n'étaient pas entendus. Deux des exemples les plus souvent cités étaient la participation aux sondages, notamment le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF), et les invitations à formuler des commentaires sur les directives de la commissaire (DC).

- Tous connaissaient le SAFF et même si plusieurs continuaient d'y participer, d'autres ont expliqué que comme bon nombre de leurs collègues, ils avaient cessé de le faire puisque peu importe combien de fois ils participaient ou les résultats, ils ne voyaient aucun changement. Cela les amenait à croire que cette forme de mobilisation des employés était vide et dénuée de sens.
- De la même façon, les employés, en particulier les gestionnaires invités à formuler des commentaires sur les DC, étaient irrités de voir qu'on leur accordait seulement quelques jours pour soumettre leurs commentaires avant de recevoir une DC à la fin de ladite consultation, pour constater qu'il n'y avait aucun changement malgré les commentaires fournis. Pour cette raison, les employés avaient l'impression qu'il n'y avait pas de véritable intérêt à l'égard de leurs commentaires et que la consultation n'était en fait qu'un « exercice de cochage de cases » pour démontrer qu'on leur avait donné la chance de s'exprimer.

D'autres autres enjeux ou obstacles liés au dialogue ouvert et à la mobilisation des employés ont été mentionnés, dont ceux-ci :

- Autres que les sondages, certains ne voyaient aucun autre mécanisme leur permettant de partager leurs commentaires.
- Les cadres intermédiaires et les gestionnaires ne sont pas tous accessibles (ils ne gardent pas tous leurs portes « ouvertes »).
- Certains employés hésitent à s'exprimer par crainte de répercussions, que ce soit de la part de leurs collègues, de leur superviseur immédiat ou du gestionnaire.

- Quelques politiques de porte ouverte permettent aux employés de s'exprimer, mais certains d'entre eux se sont aperçus que cela ne menait à rien. D'autres sont reconnaissants de l'occasion qui leur est donnée de partager leurs commentaires avec leur superviseur immédiat ou le gestionnaire, même si on les informe que ce dernier ne peut pas faire grand-chose avec cette information.
- La hiérarchie rigide de l'organisation limite la mesure dans laquelle les employés peuvent discuter avec le « patron du gestionnaire ».
- La structure organisationnelle empêche également certains employés de voir leur gestionnaire aussi souvent qu'ils le voudraient, limitant ainsi les possibilités d'interagir avec celui-ci et de lui faire part de leurs commentaires. Parmi les exemples les plus souvent mentionnés, il y a les employés qui travaillent par quarts et ceux qui relèvent d'un gestionnaire qui se trouve dans une autre région de la province ou du pays.

Essentiellement, la discussion sur le dialogue ouvert et la mobilisation des employés a laissé à la plupart de ceux-ci l'impression que la manière dont les décisions sont prises au SCC est davantage vers le haut plutôt que collaborative.

### **Analyse par secteur d'intérêt**

Les opinions sur le dialogue ouvert et la mobilisation des employés variaient selon les secteurs. Essentiellement, les employés de l'Administration centrale et, jusqu'à un certain point, des administrations régionales avaient l'impression qu'il y avait une certaine collaboration dans le processus décisionnel, qu'ils avaient de réelles occasions d'exprimer leurs opinions, et se sentaient à l'aise de s'exprimer. Ils étaient également plus enclins à avoir le sentiment d'être entendus. En revanche, le sentiment d'une approche descendante au SCC était plus marqué dans les établissements et dans la collectivité où de nombreux employés ont l'impression que leurs opinions n'intéressent pas leur superviseur ou le gestionnaire et que dans le cas contraire, leurs suggestions se rendent rarement jusqu'aux échelons supérieurs de l'organisation.

Bien que la culture semble plus collaborative à l'Administration centrale et dans les administrations régionales, cela ne doit pas être interprété comme signifiant qu'il n'y a aucune collaboration dans la collectivité ou les établissements. Même si la plupart des employés s'entendent pour dire qu'il reste beaucoup à faire à cet égard, plusieurs font également valoir qu'il y a eu des améliorations ou du moins, des efforts déployés pour améliorer la situation. De la même façon, les employés des administrations régionales et de l'Administration centrale ont expliqué qu'en dépit d'une bonne dose de collaboration dans leurs milieux de travail, il y avait encore beaucoup à faire puisqu'en fin de compte, le processus décisionnel est, la plupart du temps, descendant.

Un point particulièrement délicat, en particulier, mais non exclusivement chez les employés des établissements et dans la collectivité, est que les décisions qui influencent leur travail au quotidien sont prises à l'Administration centrale, par des gens qui, à leur avis, n'ont aucune expérience sur la ligne de front ou en établissement. Ces employés sont d'avis que l'incapacité de l'organisation à intégrer les commentaires de tous les niveaux dans ses décisions démontre clairement qu'en dépit de tous les mécanismes de rétroaction mis à leur disposition, le SCC demeure une organisation à l'approche descendante.

### **Analyse des causes fondamentales**

Les employés étaient invités à exprimer leurs opinions quant aux raisons pour lesquelles le SCC fait piètre figure en matière de dialogue ouvert et de mobilisation des employés, et pourquoi les décisions sont prises selon une approche descendante.

Aux dires de plusieurs, un des facteurs qui contribuent à cette situation est l'aversion pour le risque et la réticence au changement de l'organisation. Par conséquent, toutes les suggestions de changement sont rejetées d'emblée ou soumises à un long processus de révision et d'approbation qui aboutit souvent au statu quo.

Des employés ont fait valoir que de nombreuses politiques prennent racine dans la législation et que peu importe ce que le personnel souhaite proposer ou changer, il n'y a rien à faire à moins de modifier la loi.

Certains sont également d'avis que l'organisation est trop vaste pour pouvoir tenir compte en tout temps des commentaires de tous les employés.

Quelques-uns ont l'impression que les gestionnaires passent sous silence les suggestions de changement parce que, craignant pour leur carrière, ils hésitent à « faire des vagues ». Parallèlement, certains employés sont d'avis qu'il est plus probable que l'organisation récompense les gestionnaires qui acceptent de soutenir et de mettre en œuvre les directives de la haute direction, plutôt que ceux qui souhaitent modifier le statu quo. Certains ont fait valoir que plusieurs postes de direction sont occupés par des personnes qui, souhaitant conserver leur poste pour une durée indéterminée ou impressionner de manière générale, pourraient être plus hésitantes à gérer les changements amorcés ou suggérés par les subalternes, comparativement au gestionnaire qui remplit ses fonctions de manière exhaustive.

Aux dires de certains, les gestionnaires de tous les niveaux ont trop à faire pour recueillir, traiter et communiquer efficacement les suggestions de changement à la haute direction. Dans le même ordre d'idées, certains ont l'impression que l'organisation est trop occupée à traiter les priorités

découlant de pressions externes pour traiter les suggestions de changement provenant de l'intérieur.

Finalement, un grand nombre d'employés croient également que l'organisation demeure rigide et hiérarchique de nature et que c'est dans son ADN (et celui de certains de ses dirigeants) de suivre une chaîne de commandement établie où les décisions sont prises au sommet et suivies docilement par les subalternes. Ces employés croient que les suggestions sont rejetées systématiquement parce qu'elles viennent de la base.

### C. Exploration des communications claires

Questionnés au sujet du style de communication en vigueur au SCC, les employés avaient tendance à se concentrer sur deux aspects, soit l'ensemble des communications de l'organisation et les communications, formelles et informelles, à plus petite échelle ou au niveau de l'équipe. En fin de compte, les communications au SCC représentent en quelque sorte un paradoxe pour les employés – d'une part, ceux-ci considèrent qu'il y en a beaucoup, sinon trop et d'autre part, ces communications sont également perçues comme étant insuffisantes et inefficaces.

En évaluant les communications du SCC, en particulier celles provenant de l'organisation, les employés ont concentré leur attention presque exclusivement sur les courriels qu'ils reçoivent, ce qu'ils appellent les courriels « GEN-COM ». Plusieurs considèrent qu'il s'agit du principal moyen de communication utilisé au SCC et croient que la culture de l'organisation est telle que « si un courriel a été envoyé, l'information a été communiquée et rien ne sert d'aller plus loin ». Même s'ils estiment que ces courriels ont un ton professionnel et un contenu assez complet, la plupart des employés croient qu'il y en a beaucoup trop et qu'ils ne sont pas toujours pertinents. Pour cette raison, plusieurs sont devenus très sélectifs en lisant ces communications. Certains ont même avoué qu'ils ne les lisaient pas du tout.

Le principal problème réside dans la pertinence – les employés sont agacés de recevoir des courriels qui ont peu ou pas d'impact sur leur travail ou leur département. Même s'ils reçoivent des messages susceptibles d'avoir un lien avec leur travail, le contenu du courriel ne leur permet pas de facilement décoder ou opérationnaliser l'information ; autrement dit, ils ne comprennent pas toujours cette information et dans le cas contraire, ils ne saisissent pas nécessairement ce qu'ils doivent faire avec celle-ci. Le problème est aggravé par le comportement de nombreux employés qui ont l'habitude de supprimer des courriels sans même les avoir ouverts.

Plusieurs ont expliqué que le problème ne se limitait pas au fait qu'ils reçoivent beaucoup de courriels. Leur capacité à gérer leur boîte de réception est diminuée en raison de ce que plusieurs

estiment être une charge de travail ingérable. Ce sentiment est partagé par les gestionnaires et les superviseurs, mais également par le personnel.

Tous ces défis liés aux communications par courriel au SCC en amènent plusieurs à accorder une grande importance aux communications verbales, en particulier au sein de l'équipe. Ceux qui croient que de manière générale, les communications fonctionnent bien au SCC sont surtout des employés qui estiment que la communication au sein de l'équipe est solide. Ceux-ci ont des occasions de rencontrer, seuls ou en groupe, leur superviseur ou toute autre personne occupant un poste supérieur. L'information clé est alors partagée, interprétée et opérationnalisée, permettant aux employés non seulement d'être informés et de comprendre l'information qui leur est communiquée, mais également de saisir son application directe dans leur travail au quotidien. Par ailleurs, ceux qui croient que les communications au SCC sont inefficaces ont aussi tendance à croire qu'en dépit des nombreux courriels qu'ils reçoivent, peu d'information leur est partagée et qu'ils n'ont presque pas d'occasions de discuter de ce qui motive certaines décisions ou procédures. Essentiellement, ils ont l'impression que l'information est transmise uniquement aux personnes qui ont besoin de savoir et ils sont pris au dépourvu par les nouvelles procédures et priorités.

Une autre lacune des communications au SCC est l'incapacité de l'organisation à bien expliquer ce qu'il advient des commentaires des employés ou les raisons pour lesquelles ils ne sont pas pris en compte dans la prise de décisions. Même si certains sont conscients que l'organisation est en quelque sorte restreinte par la législation et par conséquent, que certains changements suggérés par les employés ne puissent pas être mis en œuvre, ce facteur n'est pas toujours pertinent ou ce ne sont pas tous les employés qui savent ce qui peut ou non être changé en raison de la législation sous-jacente. En ce qui concerne les commentaires recueillis durant les assemblées générales, les réunions d'équipe et les sondages, de nombreux gestionnaires et cadres supérieurs ont expliqué que ces commentaires sont souvent pris en compte et que les résultats des sondages sont analysés et assimilés. Ces étapes débouchent parfois sur des plans d'action et pourtant, ils ont l'impression que ces efforts ne sont pas toujours bien communiqués à tous les niveaux de l'organisation. Ils y voient une occasion ratée de démontrer que la gestion est à l'écoute et que certaines décisions, priorités et modifications mises en œuvre sont une conséquence directe de la mobilisation des employés et des commentaires recueillis.

Des changements survenus au SCC en raison de la pandémie de COVID-19 ont eu des répercussions sur les communications. Les opinions des employés sur ces changements sont mitigées. Pour certains, l'utilisation accrue des réunions par vidéoconférence leur permet de se réunir plus souvent et de manière plus efficace. C'est particulièrement vrai pour les équipes dont les membres sont éparpillés un peu partout. Certains cadres supérieurs et hauts dirigeants qui ont des employés à plusieurs endroits ont mentionné qu'ils les voyaient plus souvent, ce qui améliorerait la

communication dans les deux sens. D'autre part, le fait d'avoir des employés en télétravail, sur une base permanente ou temporaire, réduit ou limite les occasions pour certaines équipes de se réunir aussi souvent qu'elles le faisaient auparavant, ou quand le besoin se fait sentir. Dans un environnement où les communications au sein de l'équipe sont importantes, plusieurs considèrent que c'est un obstacle à la communication en général.

Les messages hebdomadaires de la commissaire ont également fait l'objet de commentaires dans le cadre de la discussion sur les communications claires. Ces messages sont souvent perçus comme étant différents des courriels « GEN-COM ». Premièrement, bon nombre d'employés apprécient que la commissaire communique directement avec eux. Même si ce n'est pas parfait, ils estiment qu'il s'agit d'une amélioration dans les communications au SCC. Ceux qui apprécient ces communications ont mentionné qu'elles ouvraient une fenêtre sur ce qui se passe ailleurs dans l'organisation, qu'elles transmettent et renforcent les valeurs de l'organisation (diversité, inclusivité, etc.), en plus de présenter des histoires d'employés et d'équipes intéressantes. Ceux qui se sentent moins interpellés par ces messages ont l'impression que ceux-ci passent sous silence les enjeux auxquels ils sont régulièrement confrontés et qu'ils mettent l'accent sur des « priorités » et des nouvelles qu'ils jugent plutôt secondaires. Comme il est mentionné plus loin dans la section relative au ton de la gestion du présent rapport, certains employés sont peu enclins à porter attention aux communications sur les valeurs qui n'ont, à leurs yeux, rien à voir avec leur expérience au quotidien.

### **Analyse par secteur d'intérêt**

Les employés de tous les secteurs d'intérêt s'entendaient pour dire que les communications au SCC sont déficientes.

Les enjeux liés aux communications de l'organisation et aux courriels GEN-COM sont particulièrement graves dans les établissements et la collectivité, où de nombreux employés se sont plaints que leur boîte de réception déborde de courriels qui leur sont acheminés et réacheminés. Certains ont expliqué qu'ils recevaient souvent le même courriel de plusieurs expéditeurs dans l'organisation. Par ailleurs, de nombreux employés (comme les agents correctionnels et le personnel infirmier) n'ont pas régulièrement accès à un ordinateur ou ne sont pas toujours devant un écran.

Malgré les critiques, l'utilisation et l'appréciation des messages hebdomadaires de la commissaire sont plus élevées à l'Administration centrale et dans les administrations régionales.

## Analyse des causes fondamentales

Les employés étaient invités à partager leurs opinions sur les raisons pour lesquelles le SCC fait piètre figure en matière de communications.

Bon nombre d'employés sont d'avis que pour mieux comprendre la pertinence et les répercussions de certaines communications sur leurs tâches quotidiennes, le superviseur ou le gestionnaire doivent prendre le temps de personnaliser l'information, mais qu'ils sont trop occupés. D'autres ont l'impression que certains cadres entretiennent la mentalité selon laquelle il revient aux employés de lire les communications qu'ils reçoivent et non à eux de personnaliser l'information qu'elles contiennent. Certains employés croient également que ce ne sont pas tous les gestionnaires qui sont de bons communicateurs.

Aux dires de plusieurs, le SCC se fie énormément au courriel pour les communications, et ce, pour trois raisons. Premièrement, il s'agit d'une grande organisation et le courriel est le moyen le plus efficace de transmettre un message à tous les employés. Deuxièmement, compte tenu de l'information qui est communiquée, il est important que celle-ci soit partagée de façon uniforme avec l'ensemble du personnel. Troisièmement, certains croient que le SCC doit pouvoir démontrer que certains renseignements ont été communiqués aux employés et que le courriel est le meilleur moyen pour cela.

Finalement, de nombreux employés sont d'avis que certains gestionnaires et cadres se disent que si un courriel a été envoyé, c'est que l'information a été communiquée et il n'y a rien d'autre à faire.

## D. Exploration de la reconnaissance des employés et des mesures disciplinaires

Les participants étaient invités à discuter des méthodes utilisées par le SCC pour reconnaître le travail du personnel et imposer des mesures disciplinaires. Les employés occupant divers postes à tous les niveaux de l'organisation s'entendaient généralement pour dire que le SCC agit rapidement lorsqu'il s'agit d'imposer des mesures disciplinaires et est lent à reconnaître le travail de ses employés.

La reconnaissance a été considérée sous deux angles – la reconnaissance formelle et la reconnaissance informelle. Bien que plusieurs soient d'avis que les moyens utilisés pour reconnaître formellement les employés sont adéquats et réalistes, de nombreuses lacunes demeurent. Premièrement, ce n'est pas tout le monde qui connaît les différents mécanismes de reconnaissance formelle des employés, comme la prime « Extra », les prix instantanés, la reconnaissance de long service, etc. Ceux qui les connaissent ont des opinions mitigées. D'une part, ils comprennent qu'en tant que ministère fédéral, des contraintes financières limitent les



moyens dont disposent l'organisation et des gestionnaires pour reconnaître formellement leurs employés. En dépit de ces restrictions, les employés sont généralement d'avis que les différents mécanismes de reconnaissance sont sous-utilisés. Certains ont également l'impression que s'ils étaient nommés pour un prix, ils devraient attendre beaucoup trop longtemps pour le recevoir. Un gestionnaire a fait valoir que « les prix instantanés n'ont rien d'instantané ». En outre, certains employés se rappelaient d'avoir reçu leur prix d'une manière plutôt brusque des mains de leur gestionnaire. Finalement, la façon dont le processus de reconnaissance est géré au SCC laisse croire à plusieurs que la reconnaissance des employés est une réflexion après coup et une faible priorité pour l'organisation.

La reconnaissance informelle au SCC a suscité des avis partagés. Plusieurs, essentiellement, mais pas exclusivement des employés de première ligne, semblent croire qu'elle ne fait pas partie de la culture du SCC. D'autres, en particulier ceux qui entretiennent de bons rapports avec leur superviseur immédiat, estiment qu'ils reçoivent une reconnaissance informelle en temps opportun et de manière authentique, ce qui leur donne l'impression que la reconnaissance est bien faite au SCC. Cette reconnaissance prend souvent la forme d'un message verbal ou d'un courriel qui les remercie pour quelque chose qu'ils ont fait ou qui reconnaît qu'ils sont allés au-delà de ce qu'on attendait d'eux.

Les employés ont mentionné que la reconnaissance pouvait prendre et prenait parfois plusieurs formes. Par exemple, ils se sentent reconnus lorsqu'on les invite à participer à des affectations spéciales, à partager leurs conseils d'experts sur un sujet, ou lorsqu'ils sont promus ou affectés à un poste intérimaire. Les employés se sentent également reconnus lorsque leur superviseur immédiat vérifie de temps à autre pour s'assurer qu'ils vont bien, quand leur charge de travail est prise en compte ou quand leur superviseur prend le temps d'écouter ce qu'ils ont à dire.

Finalement, les employés s'entendent pour dire que la manière dont ils sont reconnus dépend du superviseur ou du gestionnaire. Certains le font bien et d'autres pas. En terminant, certains employés ont l'impression que la façon dont quelqu'un vit la reconnaissance dépend en grande partie des gens qu'il ou qu'elle connaît dans l'organisation.

### **Analyse par secteur d'intérêt**

Dans tous les secteurs d'intérêt, les employés s'entendaient pour dire que le SCC pourrait faire mieux en matière de reconnaissance des employés.

La tendance qui se dessine dans chaque secteur d'intérêt est davantage liée à la hiérarchie qu'au secteur lui-même. Plus précisément, dans chacun des quatre secteurs, la reconnaissance des employés semble être la plus faible, plus on se rapproche de la ligne de front ou des niveaux administratifs. Par conséquent, dans les établissements, la reconnaissance des employés de première ligne est particulièrement déficiente (notamment parmi les agents de probation, les

travailleurs de la santé, etc.) et semble s'améliorer au fur et à mesure qu'on monte dans la hiérarchie. De même, dans la collectivité, la reconnaissance est particulièrement faible chez les employés de première ligne (principalement les agents de probation et le personnel administratif). On remarque des tendances similaires à l'Administration centrale et dans les administrations régionales.

Il semble que les employés qui ont des interactions plus fréquentes avec leur gestionnaire sont aussi plus susceptibles de penser que la reconnaissance fonctionne bien. Bien que la proximité ne soit pas nécessairement un gage de succès, elle semble toutefois y contribuer. Cela représente un défi de taille pour les employés qui travaillent par quarts, et ceux dont les gestionnaires et les superviseurs sont plus éloignés, comme c'est le cas pour le personnel du domaine de la santé, des programmes et de l'éducation dans certains établissements.

### **Analyse des causes fondamentales**

Les employés étaient invités à exprimer leur avis sur les raisons pour lesquelles le SCC fait piètre figure en matière de reconnaissance des employés.

Comme il a été mentionné précédemment, ce ne sont pas tous les employés qui connaissent ou qui sont familiarisés avec les différentes formes de reconnaissance formelle.

Les employés sont généralement d'avis que celles-ci sont sous-utilisées, ce que les gestionnaires admettent également.

Plusieurs s'entendent pour dire que le processus administratif entourant la reconnaissance est déficient puisque les employés doivent attendre beaucoup trop longtemps pour recevoir leur prix.

Certains se rappelaient d'avoir reçu leur prix d'une manière plutôt brusque des mains de leur gestionnaire, leur laissant l'impression que certains gestionnaires ne croient pas ou accordent peu d'importance à la reconnaissance des employés.

D'autres ont expliqué que la reconnaissance ne fait pas partie de l'histoire du SCC. Quelques-uns croyaient que les gestionnaires qui n'avaient reçu aucune reconnaissance durant leur parcours dans l'organisation étaient probablement moins enclins à en donner eux-mêmes.

Dans certains cas, la reconnaissance des employés est considérée comme étant inefficace et un sous-produit du favoritisme.

Finalement, plusieurs ont conclu que pour être efficace, la reconnaissance des employés requiert du temps et des efforts de la part des gestionnaires et des superviseurs. À leur avis, l'inefficacité de la reconnaissance des employés au SCC s'explique de trois façons : malgré les meilleures

intentions du monde, certains gestionnaires n'ont pas le temps ou ignorent comment le faire correctement ; d'autres ne sont pas intéressés à le faire et finalement, certains ne voient pas ou n'interagissent pas assez souvent avec leurs subordonnés directs pour savoir s'ils méritent une reconnaissance ou à quel moment.

Les mesures disciplinaires ont également suscité des réactions mitigées, même si le sentiment général était que le rendement du SCC à cet égard présente des lacunes. Même si les employés étaient unanimes pour dire que les politiques sont claires en ce qui concerne les actions susceptibles d'entraîner des mesures disciplinaires et que ces mesures suivent une progression conforme à la politique, plusieurs ont fait valoir que les gestionnaires avaient quand même beaucoup trop de latitude et que le processus global au SCC comportait de nombreuses lacunes.

Ce ne sont pas tous les participants à l'étude qui sont d'avis que le processus disciplinaire du SCC est déficient. Bon nombre d'entre eux ont mentionné que des politiques sont en place et que les mesures disciplinaires sont gérées avec le soin et l'attention qu'elles méritent. À quelques exceptions près, la tendance générale est que plus un employé s'élève dans la hiérarchie, plus la discipline est vue d'un œil favorable. De nombreux cadres supérieurs et hauts dirigeants ont fait valoir qu'ils n'avaient jamais eu à réprimander un employé et pour cette raison, leur expérience avec le processus disciplinaire est limitée.

Par ailleurs, plusieurs employés ont vivement critiqué le processus disciplinaire au SCC, pour les raisons qui suivent :

- Certains ont l'impression qu'en général, les gestionnaires sont soumis à des règles différentes et qu'ils ne sont pas sanctionnés de la même manière que les autres membres du personnel, lorsqu'ils le sont.
- Comme pour la reconnaissance, les employés ont le sentiment que l'expérience des mesures disciplinaires dépend en grande partie des gens que l'on connaît dans l'organisation. Pour plusieurs, le favoritisme fait en sorte que certains employés en sont épargnés même s'ils méritent une sanction, et que d'autres sont punis inutilement.
- Le processus disciplinaire est considéré comme étant beaucoup trop long.
- Plusieurs estiment que ce processus est fastidieux pour les gestionnaires.
- Certains croient que les employés qui devraient être sanctionnés sont souvent transférés dans une autre équipe ou à un autre endroit, ou promus. La théorie sous-jacente est qu'il est plus facile de déplacer une personne que de la punir.
- Les mesures disciplinaires sont imposées trop rapidement pour ce que certains considèrent comme étant des « erreurs » relativement mineures ou des « oublis », mais pas de manière adéquate ou cohérente pour les actions plus graves.

Les injustices perçues en termes de discipline sont plus préoccupantes et font l'objet d'une plus grande opposition lorsqu'elles sont combinées avec un style de gestion qui consacre peu d'efforts et d'importance à la reconnaissance des employés.

### **Analyse par secteur d'intérêt**

Les critiques les plus vives provenaient des employés des établissements, suivis des employés dans la collectivité. Le personnel des administrations régionales et de l'Administration centrale avait également des préoccupations. Les employés des établissements et dans la collectivité étaient plus enclins à mentionner les enjeux susmentionnés. Ceux sur la ligne de front dans les établissements étaient portés à croire qu'ils étaient plus susceptibles d'être sanctionnés que les délinquants et qu'à bien des égards, ces derniers étaient mieux traités que les employés du SCC.

Il convient de noter que ce ne sont pas tous les participants qui ont commenté les mesures disciplinaires à l'égard des employés : ceux qui n'en avaient jamais fait l'expérience ou qui n'avaient jamais eu à en imposer n'ont pu fournir de réponses. C'était particulièrement le cas des employés des administrations régionales et de l'Administration centrale, qui faisaient davantage de la gestion de rendement que de la discipline.

### **Analyse des causes fondamentales**

Les employés étaient invités à exprimer leur avis sur les raisons pour lesquelles le SCC fait piètre figure en matière de mesures disciplinaires.

Un enjeu sur lequel bon nombre d'employés sont d'accord est que le processus disciplinaire est long et fastidieux. Pour certains, ces facteurs expliquent en grande partie pourquoi certains gestionnaires évitent d'imposer des mesures disciplinaires.

Plusieurs avaient l'impression que la discipline n'est pas imposée aussi souvent qu'elle le devrait parce qu'elle ne mène à rien. Le sentiment est que les mesures disciplinaires sont souvent ou toujours contestées et que les décisions sont souvent (ou, aux dires de quelques-uns, toujours) annulées. Pour cette raison, certains ont suggéré que les gestionnaires ne perdront pas leur temps à entreprendre un processus disciplinaire quand ils ont déjà trop de travail et que les mesures seront fort probablement contestées et annulées.

Certains employés estiment qu'il y a trop de gestionnaires au SCC qui n'ont pas reçu une formation adéquate sur le processus disciplinaire et que de nombreuses causes sont perdues en arbitrage,

ce qui leur laisse croire que le processus est défaillant ou inutile. Quelques gestionnaires sont également de cet avis.

Certains croient également qu'il y a trop de gestionnaires qui occupent des postes intérimaires et que cela pourrait les dissuader de réprimander les employés, dont d'anciens collègues, surtout s'ils pouvaient éventuellement se retrouver sur un pied d'égalité. De plus, les gestionnaires intérimaires sont souvent « projetés à ce poste », sans avoir reçu la formation nécessaire pour résoudre les conflits ou imposer des mesures disciplinaires.

Finalement, certains employés et gestionnaires ne se sentent pas appuyés par la haute direction lorsqu'il s'agit d'imposer des mesures disciplinaires. Certaines formes de discipline requièrent une révision et l'approbation des cadres supérieurs ; ce processus est très long et mène trop souvent à des décisions qui sont ignorées ou annulées, donnant aux gestionnaires l'impression qu'ils sont tenus responsables, sans toutefois avoir l'autorité nécessaire, par leurs subalternes et l'ensemble de l'organisation.

Quelques employés sont d'avis que certains partenaires syndicaux sont trop revendicateurs et exercent une trop grande influence, faisant en sorte que certains employés ne reçoivent pas les mesures disciplinaires qu'ils méritent.

## E. Exploration de l'engagement des cadres intermédiaires

Les employés s'entendaient généralement pour dire que la culture qu'ils expérimentent dépend en grande partie du gestionnaire ou du superviseur. Nous leur avons donc demandé de décrire le gestionnaire « idéal », celui qui favorise la meilleure culture qui soit au sein de l'organisation. Voici les réponses les plus souvent mentionnées :

- Il écoute activement.
- Il est présent.
- Il est responsable de ses actions et exige la même chose de ses employés.
- Il est compétent.
- Il communique efficacement et en temps opportun.
- Il défend les intérêts de son équipe auprès des cadres supérieurs.
- Il effectue des vérifications de temps à autre.
- Il reconnaît le travail de ses employés.
- Il est facile d'approche.

- Il est professionnel.
- Il est respectueux.
- Il fait passer le succès de l'équipe avant le sien.

Même si plusieurs reconnaissent qu'il serait impossible pour tous les gestionnaires du SCC de répondre aux critères du gestionnaire « idéal », tous s'entendent généralement pour dire qu'on pourrait faire mieux.

Aux dires de plusieurs, bien qu'il y ait de bons « gestionnaires » au SCC, ceux-ci ne sont pas nécessairement bien outillés pour diriger. À titre d'exemple, plusieurs gestionnaires connaissent les politiques et les directives du SCC, mais ils ne possèdent pas les compétences requises pour diriger une équipe – comme la capacité de résoudre les conflits, les aptitudes en communication, la gestion du rendement, etc.

Un important volet de la discussion sur les gestionnaires concernait ce que l'organisation pourrait faire pour former des gestionnaires qui répondent davantage aux attentes des employés et qui favorisent la meilleure culture qui soit dans l'organisation. Les résultats de cette discussion sont présentés dans la section de l'analyse des causes fondamentales ci-dessous.

### **Analyse par secteur d'intérêt**

Il semble que les gestionnaires du SCC sont « meilleurs » au fur et à mesure qu'on se rapproche du sommet de l'organigramme. Même s'il y a d'excellents gestionnaires et superviseurs à tous les niveaux, les employés semblent croire que ceux qui présentent des lacunes sont plus près de la ligne de front et occupent des postes de niveaux inférieurs.

Le sentiment général est que quiconque a « évolué » dans un milieu institutionnel a moins de chance d'acquérir les compétences idéales pour devenir à la fois gestionnaire et leader. Il y a bien sûr des exceptions, mais cette opinion est la plus répandue. Certains ont mentionné que depuis toujours, le travail en institution est difficile, axé sur la conformité et souvent ardu, les employés étant quotidiennement exposés à de la négativité. Ceux qui évoluent dans cet environnement transposent naturellement le tout dans leur style de gestion, formant ainsi la prochaine génération de superviseurs et de gestionnaires, créant ainsi un cercle vicieux. Bien que ceux-ci puissent avoir une compréhension claire des politiques et de la réglementation qui gouvernent une institution, ils ne possèdent toutefois pas les compétences nécessaires en gestion de personnel et en leadership. Même si personne n'a suggéré que leur capacité de diriger devrait se faire au

détriment de leurs compétences techniques, plusieurs s'entendent pour dire que les gestionnaires devraient être sélectionnés et formés pour acquérir un ensemble plus équilibré de compétences.

Les employés qui affirment avoir un gestionnaire ou un cadre supérieur solide sont plus nombreux à travailler pour les administrations régionales et l'Administration centrale. Cela ne signifie pas pour autant que tous les gestionnaires des administrations régionales et de l'Administration centrale sont solides ; les commentaires suggèrent seulement que les commentaires positifs étaient plus souvent formulés par les employés des AR et de l'AC que ceux des établissements et dans la collectivité.

### **Analyse des causes fondamentales**

Les employés étaient invités à exprimer leurs opinions sur les raisons pour lesquelles certains gestionnaires du SCC ne répondent pas à leurs attentes.

Plusieurs semblent croire qu'il y a trop de gestionnaires intérimaires, ce qui affaiblit la gestion au SCC. Bien que les postes intérimaires puissent servir à encourager les employés à envisager des fonctions différentes et des responsabilités supérieures, plusieurs sont d'avis que le recours à cette méthode pour pourvoir des postes et former le personnel peut, à bien des égards, affaiblir le leadership et mécontenter les employés. Certains ont fait valoir qu'un gestionnaire intérimaire n'ira pas nécessairement au-delà de sa description de tâches pour appuyer ses employés, imposer des mesures disciplinaires, développer les compétences de l'équipe, faire du mentorat et ainsi de suite, sachant très bien qu'il occupera ce poste pour une durée limitée. De plus, celui qui est conscient d'occuper un poste pour quelques mois seulement et qui ne possède pas toutes les compétences requises pourrait ne pas vouloir suivre une formation supplémentaire pour les acquérir, faisant en sorte qu'il y a des équipes au SCC avec des gestionnaires moins compétents que ce qui est souhaitable. Des employés ont mentionné que ceux qui acceptent des postes intérimaires n'ont peut-être pas suffisamment de temps pour suivre une formation et sont alors « mis à l'épreuve ».

Le favoritisme sous toutes ses formes est également perçu comme une raison importante pour laquelle certaines personnes sans compétences en gestion sont sélectionnées pour des postes clés.

Certains sont d'avis que la méthode de concours pour les postes de gestion n'utilise pas une approche holistique des compétences de chacun.

Il semble qu'il n'y ait pas suffisamment de temps consacré à la formation par observation et au mentorat, faisant en sorte que de nombreux gestionnaires sont affectés à leur poste et tenus d'offrir un rendement immédiat.

Aux dires de plusieurs, il y a encore trop de gestionnaires qui adhèrent à un style de gestion archaïque et paramilitaire ancré dans une approche de « commander et obéir » plutôt qu'une approche holistique et plus moderne.

Finalement, les employés et les gestionnaires ont expliqué que ces derniers étaient débordés et manquaient de ressources, et qu'ils n'avaient pas assez de temps pour suivre une formation en gestion. De plus, ils ont l'impression qu'on ne porte aucune attention à leur santé mentale et leur bien-être et à leur tour, ils font de même avec leurs propres employés, que ce soit par choix ou parce qu'ils y sont forcés.

Les employés s'entendent généralement pour dire que les gestionnaires devraient favoriser une culture inclusive. Bien que l'appui pour l'inclusivité soit élevé, ce ne sont pas tous les employés qui ont la même définition de ce concept. Les interprétations les plus fréquentes de ce qu'est une culture inclusive étaient les suivantes :

- Toutes les opinions sont les bienvenues, peu importe l'origine ethnique, le genre, la religion, etc.
- Tous les employés sont invités à s'exprimer, peu importe le poste qu'ils occupent dans l'organisation.

C'est donc dire que l'inclusivité ne se limite pas à accepter ou à tirer profit des différences de chacun, mais également à mobiliser les employés à tous les niveaux et tous les postes de l'organisation. Les commentaires recueillis suggèrent qu'au fil du temps, des progrès ont été réalisés à cet égard, notamment pour inclure les genres, mais qu'il reste encore beaucoup à faire.

### **Analyse par secteur d'intérêt**

Les commentaires suggèrent que des progrès en matière d'inclusivité ont été réalisés dans tous les secteurs de l'organisation, mais que des défis demeurent, surtout dans les établissements.



## F. Exploration du ton de la gestion

Tous les employés s'entendaient pour dire que la culture d'une organisation dépend à plusieurs égards de ce que dit et fait l'équipe de direction. La discussion portait essentiellement sur la commissaire, puisque peu d'employés connaissaient ou avaient entendu parler de qui que ce soit d'autre au niveau de la direction. Même ici, plusieurs employés, en majorité des travailleurs de première ligne, n'étaient pas au courant des propos et des actions de la direction, et n'ont pu faire de commentaires à ce sujet.

En ce qui concerne les employés et leur perception de ce que l'équipe de direction fait pour contribuer à une culture idéale au sein de l'organisation, ceux-ci ont surtout parlé de la communication au sens large des valeurs et des priorités. Selon eux, le ton de la communication est approprié. Ils apprécient également les efforts déployés par la direction pour transmettre les valeurs de l'organisation, comme le respect, l'inclusivité et la santé mentale, de même que les communications diffusées par la commissaire pour souligner les principales réalisations et les défis à tous les niveaux de l'organisation.

Certains étaient d'avis que l'audit de la culture organisationnelle et la recherche associée auprès des employés représentent un pas dans la bonne direction pour mieux comprendre la culture actuelle et répondre aux nombreuses préoccupations des employés. Bien que tous soient conscients qu'il s'agit d'une tâche ambitieuse qui prendra du temps, plusieurs ont bon espoir qu'un changement pourrait se produire si l'équipe de direction persévère et agit.

Ce qui exaspère généralement les employés, c'est que plusieurs priorités et valeurs mises de l'avant dans les communications provenant de la haute direction, bien qu'elles soient agréables à entendre, importantes et honorables, semblent largement déconnectées de ce qui se passe sur la ligne de front. De l'opinion générale, en particulier des employés de première ligne, le SCC ne joint pas le geste à la parole.

Pour favoriser une meilleure culture, les employés ont fait plusieurs recommandations :

- La plupart ont suggéré que l'équipe de direction se familiarise avec la réalité des employés à tous les niveaux de l'organisation.
- Plusieurs sont également en faveur d'une approche de communication moins formelle et moins axée sur les courriels.
- Plusieurs souhaitent un réel engagement qui tient compte des commentaires des employés de tous les postes et niveaux dans la prise de décisions.

- Les employés aimeraient que l'équipe de direction soit moins réactive aux opinions et forces externes, et plus proactive dans la réalisation du mandat et de la mission de l'organisation.
- Ils aimeraient également que l'équipe de direction affecte plus de ressources afin d'équilibrer la charge de travail et que, conformément à l'une de ses priorités, la santé mentale des employés soit prise en compte.
- Les employés souhaitent que l'organisation leur démontre l'importance qu'elle leur accorde en faisant passer leur bien-être avant celui des délinquants.
- Finalement, ils aimeraient que l'équipe de direction autorise les gestionnaires à prendre des décisions et à faire le suivi en les rendant plus responsables de leurs actions.

# Méthodologie de recherche

## Méthodologie de la recherche quantitative

La méthodologie de recherche consistait en un sondage en ligne avec des employés du SCC. Quorus était responsable de coordonner pratiquement tous les aspects du projet de recherche, y compris la conception des instruments de recherche, la coordination de certains aspects de la collecte de données, et la livraison du rapport de recherche.

Tous les employés du SCC ont reçu une invitation par courriel à leur adresse au travail. Le SCC a fourni une base de données de 19 661 candidats admissibles à Quorus, qui s'en est servie pour distribuer à chaque employé le lien du sondage, ainsi que trois courriels de rappel à participer durant la période de collecte de données. Le SCC a pris des mesures supplémentaires pour maximiser le taux de réponse. Les efforts de communication menés par Quorus et le SCC étaient les suivants :

- 25 avril 2022 – Message de préancement dans *Cette semaine au SCC* (bulletin interne) et série de messages de préancement sur le HUB (site intranet du SCC)
- 30 juin 2022 – Message de la commissaire informant les employés de l'invitation au sondage (lancement le 1<sup>er</sup> juillet)
- 5 juillet 2022 – Courriel envoyé aux dirigeants syndicaux avec une liste de questions-réponses pour l'audit sur la culture organisationnelle
- 25 juillet 2022 – Premier courriel de rappel de Quorus
- 29 juillet 2022 – Message de la commissaire informant les employés du premier courriel de rappel pour le sondage
- 2 août 2022 – Publicité contextuelle (l'image qui apparaît à l'écran de tous les employés lorsqu'ils se connectent au réseau du SCC)
- 8 août 2022 – Promotion du sondage dans *Cette semaine au SCC*
- 25 août 2022 – Deuxième courriel de rappel de Quorus
- 26 août 2022 – Message de la commissaire informant les employés du deuxième courriel de rappel pour le sondage
- 6 septembre 2022 – Promotion du sondage dans *Cette semaine au SCC*
- 13 septembre 2022 – Installation d'affiches dans les espaces de travail au SCC
- 16 septembre 2022 – Rappel dans le message hebdomadaire de la commissaire
- 19 septembre 2022 – Troisième et dernier courriel de rappel de Quorus

- 23 septembre 2022 – Message de la commissaire informant les employés du troisième et dernier rappel pour le sondage

L'objectif de la recherche était de recenser le personnel du SCC. Les données du présent rapport n'ont pas été pondérées. La distribution du sondage ne reflète pas nécessairement celle des employés du SCC. Les résultats ne peuvent être extrapolés à l'ensemble de la population en raison du taux élevé de non-réponses, en particulier chez les employés des établissements. Ces résultats représentent les opinions du sous-groupe d'employés qui ont accepté de formuler des commentaires. Le profil des répondants est présenté dans la section des données démographiques du présent rapport.

Puisqu'il s'agit d'une tentative de recensement des employés, aucune estimation d'erreur d'échantillonnage ne peut être calculée. Tous les travaux de recherche ont été menés selon les *Normes pour la recherche sur l'opinion publique effectuée par le gouvernement du Canada*.

- Le sondage a été réalisé en ligne avec les employés du SCC.
- Un courriel d'invitation a été envoyé aux répondants. Tous les employés avec une adresse courriel valide apparaissaient dans une base de données, laquelle a été utilisée pour distribuer le lien du sondage.
- Quorus a collaboré avec l'équipe du SCC pour la conception de l'instrument de sondage en anglais et sa traduction vers le français.
- Les répondants avaient le choix de faire le sondage en français ou en anglais. Ils ont également été informés de leurs droits en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et la *Loi sur l'accès à l'information*.
- Le sondage durait en moyenne 25 minutes, et comportait des questions ouvertes et fermées.
- La collecte de données a eu lieu du 27 juin au 4 octobre 2022 et incluait un prétest de 16 sondages en anglais et cinq en français. Le prétest visait à évaluer la fluidité du sondage, la compréhension des questions, le langage, l'intégrité des données et plus particulièrement, la durée du sondage.
- Au total, 3 413 sondages ont été remplis. La marge d'erreur équivalente pour une étude de probabilité de 3 413 cas est de +/-1,5 %.
- Le taux de participation pour cette étude était de 17 %.

Le présent rapport compare les résultats des différents secteurs d'intérêt pour cet audit. Étant donné que l'étude comportait une tentative de recensement, tous les écarts entre les secteurs

d'intérêt doivent être considérés comme étant des écarts réels. Toutefois, compte tenu du taux de participation de 17 %, le lecteur devrait concentrer son attention sur les tendances générales.

Tous les travaux de recherche ont été menés selon les *Normes pour la recherche sur l'opinion publique effectuée par le gouvernement du Canada – Sondages en ligne*.

## Profil des répondants

Groupe privé d'équité	Total (n=3 413)	Région	Total (n=3 413)
Personnes en situation de handicap	11 %	Prairies	24 %
Autochtones	9 %	Administration centrale	17 %
Minorité racialisée – autre	6 %	Ontario	17 %
Minorité en raison de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre et de l'expression de genre	5 %	Pacifique	15 %
Minorité racialisée – Personnes noires	2 %	Québec	14 %
Aucun	52 %	Atlantique	10 %
Préfère ne pas répondre	19 %	Préfère ne pas répondre	2 %

Groupe professionnel/classification	%	Groupe professionnel/classification	%
Membre du comité d'audit (AM)	<1 %	Services hospitaliers (HS)	<1 %
Architecture et urbanisme (AR)	<1 %	Services d'information (IS)	<1 %
Services administratifs (AS)	19 %	Technologies de l'information (IT)	2 %
Écritures et règlements (CR)	9 %	Nutrition et diététique (ND)	<1 %
Systèmes informatiques (CS)	1 %	Soins infirmiers (NU)	3 %
Service correctionnel (CX)	18 %	Ergothérapie et physiothérapie (OP)	<1 %
Économique et services de sciences sociales (EC)	1 %	Sciences physiques (PC)	<1 %
Éducation (ED)	2 %	Gestion du personnel (PE)	2 %
Soutien technologique et scientifique (EG)	1 %	Achat et approvisionnement (PG)	<1 %
Électronique (EL)	<1 %	Pharmacie (PH)	<1 %
Génie et arpentage (EN)	<1 %	Administration des programmes (PM)	1 %
Exécutif (EX)	2 %	Services d'imprimerie (PR)	<1 %
Gestion financière (FI)	2 %	Psychologie (PS)	1 %
Manœuvres et hommes de métier (GL)	2 %	Secrétariat, sténographie, dactylographie (ST)	<1 %
General Services (GS)	3 %	Travail social (SW)	1 %
Services généraux (GT)	<1 %	Programmes d'aide sociale (WP)	19 %
Chauffage, force motrice et opération de machines fixes (HP)	<1 %	Préfère ne pas répondre	9 %
Recherche historique (HR)	<1 %	-	-

Âge	%	Situation d'emploi	%
18-24 ans	2 %	Période indéterminée	86 %
25-29 ans	5 %	Temporaire	6 %
30-34 ans	7 %	Intérimaire	1 %
35-39 ans	11 %	Occasionnel	1 %
40-44 ans	15 %	Contractuel	<1 %
45-49 ans	16 %	Étudiant	<1 %
50-54 ans	16 %	Autre	<1 %
55-59 ans	10 %	Préfère ne pas répondre	5 %
60 ans et plus	5 %	-	-
Préfère ne pas répondre	13 %	-	-
Langue du sondage	%	Années de service au SCC	%
Anglais	82 %	5 ans ou moins	26 %
Français	18 %	6 à 10 ans	11 %
-	-	11 à 15 ans	22 %
-	-	16 à 20 ans	13 %
-	-	21 ans et plus	21 %
-	-	Préfère ne pas répondre	7 %

Genre	%	Secteur d'intérêt	Sondage %	Population %
Femme	52 %	Établissements	56 %	73 %
Homme	31 %	Administration centrale	16 %	8 %
Non binaire	<1 %	Administrations régionales	12 %	7 %
Autre	<1 %	Collectivité/bureaux de district/agents de probation	12 %	13 %
Préfère ne pas répondre	17 %	Autre	2 %	-
-	-	Préfère ne pas répondre	2 %	-

## Méthodologie de la recherche qualitative

Le volet qualitatif du projet consistait en un mélange de méthodes virtuelles et à distance incluant des groupes de discussion en ligne, des entrevues en profondeur au téléphone et en ligne. Au total, 46 groupes de discussion en ligne et 120 entrevues en profondeur ont été organisés avec des employés de Service correctionnel Canada de divers groupes professionnels et lieux de travail, de façon à refléter le plus fidèlement possible l'auditoire cible.

Quorus était chargé de coordonner tous les aspects de la recherche, en plus de collaborer avec le SCC pour la conception et la traduction des invitations et du guide de l'animateur, en plus de recruter les participants, de gérer les plateformes de collecte de données et la logistique connexe, de diriger les séances et les entrevues, et de livrer les rapports requis au terme de la collecte de données.

## Auditoire cible et base de sondage

Cette phase du projet visait quatre grands segments d'employés de Service correctionnel Canada représentant approximativement 20 000 employés :

- 1 550 employés de l'Administration centrale
- 1 450 employés des administrations régionales
- 15 000 employés des établissements
- 2 600 employés des centres correctionnels communautaires

Les employés étaient regroupés selon la classification d'emploi par le SCC pour obtenir une représentation adéquate de chacun des principaux secteurs d'intérêt. Au total, 17 groupes d'employés ont été créés :

1. Directeurs et directeurs généraux de l'Administration centrale
2. Cadres intermédiaires de l'Administration centrale (EX moins 1, EX moins 2) et administrateurs régionaux
3. Employés de l'Administration centrale
4. Comité exécutif de l'Administration centrale (sous-ministre adjoint, chef de secteur)
5. Sous-commissaires adjoints des administrations régionales (EX-2, EX-3)
6. Employés des administrations régionales, incluant les CX-03 des établissements



7. Responsables des agents de libération conditionnelle dans la collectivité (WP-05) / AS-05, FI-02
8. Agents de libération conditionnelle dans la collectivité/agents de programmes (WP-04) / autres postes dans la collectivité (WP-03, PG-02, FI-01, GS, GL, HS, NU, PS, SW)
9. Personnel administratif dans la collectivité
10. Directeurs d'établissement (EX-2) / directeurs d'établissement, pavillons de ressourcement, directeurs de district (niveau EX-2)
11. Directeurs adjoints (AS-07) et sous-directeurs (AS-08) / directeurs adjoints des pavillons de ressourcement (AS-07), directeurs de secteur/directeurs adjoints de district (WP-06)
12. Gestionnaires correctionnels des établissements (CX-4)
13. Agents correctionnels des établissements (CX-1, CX-2)
14. Gestionnaires, programmes des établissements/gestionnaires, évaluation et interventions (WP-05) / chefs d'unité (Finance, Services de santé, Opérations et entretien, etc.) / Gestionnaires, administrations régionales (FI-03 et FI-02)
15. Agents de libération conditionnelle des établissements/agents de programmes (WP-04) / enseignants / agents de renseignements de sécurité (AS-05) / autres agents (WP-03) / chefs, Gestion des peines (AS-05)
16. Personnel de soins de santé des établissements (personnel infirmier, intervenants en santé mentale, psychologues)
17. Travaux et entretien dans les établissements (électriciens, services alimentaires, etc.), personnel administratif

Le SCC était responsable de préparer la base de données des employés et de regrouper ceux-ci dans les catégories susmentionnées. Le SCC a ensuite fourni à Quorus une base de données pour 17 sous-groupes contenant uniquement les noms et prénoms des employés, de même que leur adresse courriel du SCC.

## Conception des instruments de recherche

Avec le soutien du SCC, Quorus a conçu et traduit les courriels d'invitation, le guide de l'animateur et le guide d'entrevue. Les questions et les thèmes explorés dans les groupes de discussion et les entrevues étaient les mêmes pour toutes les catégories d'employés.

Les questions avaient pour but d'évaluer la culture actuelle du SCC et de recueillir des commentaires sur les causes fondamentales du manque de concordance avec la culture souhaitée. Les domaines explorés incluaient notamment ceux-ci :

1. **Ton de la gestion** : La haute gestion a défini les valeurs du SCC et met l'accent sur leur importance tout en tenant les cadres responsables de l'exécution appropriée de leurs fonctions.
2. **Engagement des cadres intermédiaires** : Les gestionnaires veillent à ce que tous les employés respectent la vision et la mission de l'organisation en adoptant un comportement approprié et en créant une culture d'inclusion.
3. **Dialogue ouvert** : La gestion recueille les commentaires et écoute activement les employés de tous les niveaux et postes de l'organisation.
4. **Communications claires** : La gestion renforce les valeurs et la culture du SCC par le biais de communications claires dans l'organisation.
5. **Mobilisation des employés** : Tous les employés participent aux discussions sur la manière de remplir la mission du SCC, et travaillent vers le même objectif.
6. **Reconnaissance et mesures disciplinaires** : La gestion veille à reconnaître les employés à la suite d'un événement ou d'un résultat réussi et adopte des mesures disciplinaires appropriées lorsqu'elles sont nécessaires.

Quorus a fait parvenir par voie électronique la version préliminaire des instruments de recherche en anglais, au moins cinq jours avant le travail de terrain pour permettre à la Direction de la recherche sur l'opinion publique (DROP) de les passer en revue.

L'équipe de Quorus s'est assurée de faire traduire en français les courriels d'invitation, le guide de l'animateur et le guide d'entrevue. Les versions finales (anglaise et française) ont été remises au SCC.

## Description des procédures de collecte de données

Les données ont été recueillies durant les séances de discussion en ligne d'une heure et demie à deux heures chacune, et les entrevues réalisées en ligne et au téléphone, d'une durée moyenne de 60 minutes.

Les participants ont été contactés et invités par courriel (puisque ce ne sont pas tous les employés qui ont une ligne téléphonique direct au travail). Pour chaque groupe de discussion en ligne, Quorus a tenté de recruter environ huit participants pour s'assurer de la présence de six à huit d'entre eux. Pour les séances qui ont suscité un grand intérêt, ce chiffre pouvait atteindre de dix à douze participants.

Quorus s'est chargé de recruter les participants à partir de la liste fournie par le SCC. Celui-ci avait informé les employés de la possibilité que Quorus les contacte directement pour les convier à une séance de groupe ou à une entrevue individuelle.

Quorus a collaboré avec l'équipe du SCC pour établir ce qui suit :

- Les catégories d'employés qui devraient être invités uniquement pour une entrevue plutôt qu'à une discussion de groupe ; et
- La distribution des groupes de discussion et des entrevues en profondeur parmi les quatre principaux segments d'employés du SCC.

Par la suite, les employés ont été sélectionnés au hasard par Quorus et conviés à un groupe de discussion (sauf ceux qui avaient été choisis pour une entrevue en profondeur). Selon le niveau d'intérêt et la capacité à se joindre au groupe désigné, certains participants pouvaient être conviés à une entrevue en profondeur.

- Quelques employés ont contacté directement le Secteur de l'audit interne et de l'évaluation du SCC pour participer à une entrevue ou une discussion de groupe. Quorus a par la suite communiqué avec eux pour planifier la séance.
- Aucun employé n'a été refusé pour participer. Lorsqu'un groupe était complet ou s'il n'y en avait pas de disponible dans la langue officielle qu'il avait choisie (soit que le groupe était complet ou que la séance avait déjà eu lieu), l'employé se voyait toujours offrir l'opportunité de participer à une entrevue.
- Six employés ont pris part à une discussion de groupe et à une entrevue. Ceux-ci avaient déjà participé à la séance de groupe qui leur avait été assignée et démontré un intérêt à partager d'autres commentaires lors d'une entrevue. Ces employés ont été comptés une seule fois dans le calcul du taux de participation.
- Pour quelques-unes des plus grandes catégories d'employés, une séance était réservée aux personnes qui s'étaient identifiées comme faisant partie d'un groupe qui se voit refuser l'équité : autochtones, personnes en situation de handicap, membres de la communauté 2ELGBTQI+, groupes religieux minoritaires et personnes racialisées. La

séance s'est déroulée dans la langue choisie au préalable par les participants. Si un employé préférait participer dans l'autre langue officielle, une entrevue était organisée.

- Toutes les séances de discussion et les entrevues en ligne ont eu lieu sur MSTeams, une plateforme régulièrement utilisée au SCC.
- Les employés conviés à une entrevue avaient le choix de la faire au téléphone ou en ligne avec MSTeams.
- Aucun participant n'a reçu d'argent dans le cadre de ce projet.

Étant donné le nombre élevé d'employés dans certaines catégories, ceux-ci n'ont pas tous été invités à participer à ce volet du projet de recherche dont l'objectif n'était pas de recenser les employés, mais plutôt de recueillir les commentaires d'employés sélectionnés au hasard sur la culture organisationnelle. Tous les employés avaient le choix d'exprimer leurs opinions sur le sujet dans le sondage en ligne.

En ce qui concerne les grandes catégories d'employés, les invitations ont été envoyées par lots de 20 à 25 courriels à la fois, jusqu'à ce que toutes les séances prévues pour chaque catégorie soient complètes. En l'absence d'un indicateur de langue officielle dans la base de données des employés fournie par le SCC, Quorus n'était pas en mesure de cibler des employés pour les séances en français ou en anglais. Par conséquent, les groupes en français étaient plus petits étant donné que la distribution des invitations à tous les employés pour une catégorie donnée cessait dès que les séances en anglais étaient complètes.

Toutes les étapes du processus de recherche respectaient les *Normes pour la recherche sur l'opinion publique effectuée par le gouvernement du Canada – Recherche qualitative*. En ce qui concerne le recrutement, Quorus s'est également soumis aux exigences suivantes :

- Tous les courriels d'invitation pour les groupes de discussion et les entrevues étaient bilingues.
- Les participants qui l'ont demandé ont été informés de la manière dont ils pouvaient avoir accès aux résultats de la recherche.
- Quorus a communiqué sa politique de confidentialité aux participants qui l'ont demandée.
- Les participants ont été informés de leurs droits en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* et ont reçu l'assurance que ces droits seraient protégés tout au long du processus de recherche. Plus précisément, les participants ont été informés du but de la recherche, de l'identité du ministère ou de l'agence qui l'avait commandée et du fournisseur des services de recherche. Ils ont également été informés qu'ils étaient libres de participer à l'étude et que tous les

renseignements qu'ils fourniraient seraient gérés conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

À l'étape du recrutement et au début de chaque séance, les participants ont été informés que la recherche se faisait pour le compte du SCC. Ceux-ci ont également été informés au préalable que les séances seraient enregistrées sur support audio et que personne du SCC, à part les autres employés qui participent à la même séance, n'observerait la discussion et que les enregistrements seraient conservés par Quorus.

Le SCC a pris des mesures supplémentaires pour promouvoir la participation :

- 8 août 2022 – Promotion des groupes de discussion et des entrevues dans *Cette semaine au SCC*
- 6 septembre 2022 – Promotion des groupes de discussion et des entrevues dans *Cette semaine au SCC*
- 13 septembre 2022 – Installation d'affiches dans les espaces de travail au SCC
- 11 octobre 2022 – Message promotionnel dans *Cette semaine au SCC*
- 4 novembre 2022 – Rappel dans le message hebdomadaire de la commissaire
- 5 décembre 2022 – Courriel envoyé aux membres EXCOM pour promouvoir les entrevues
- 6 décembre 2022 – Courriel envoyé au président du syndicat pour promouvoir les entrevues
- 3 mars 2023 – Rappel dans le message hebdomadaire de la commissaire

Au total, 46 groupes de discussion en ligne et 120 entrevues en profondeur ont été organisés. Au final, 37 groupes de discussion en ligne et 122 entrevues téléphoniques et en ligne, auxquels 318 employés du SCC ont participé, ont été complétés entre le 11 octobre 2022 et le 18 octobre 2023. La configuration et la distribution des groupes et des entrevues sont présentées ci-dessous :

<b>FG1</b>					
<b>Directeurs et directeurs généraux de l'AC</b>					
Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Inscrits	Présents
A	Bilingue	Mercredi 7 décembre	10 h à 11 h 30 HNE	8	7
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				5	4
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				0	0
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				13	11
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				33	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				0	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				33	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				39,4 %	33,3 %

**FG2****NHQ Cadres intermédiaires (EX moins 1, EX moins 2) et administrateurs régionaux**

Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Inscrits	Présents
A	Anglais	Mercredi 7 décembre	13 h à 14 h 30 HNE	9	8
B	Français	Mardi 13 décembre	10 h à 11 h 30 HNE	5	4
C	Anglais	Mardi 13 décembre	13 h à 14 h 30 HNE	10	9
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				8	5
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				1	1
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				31	25
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				213	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				1	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				212	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				14,6 %	11,8 %

**FG3****Employés de l'AC**

Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Inscrits	Présents
A	Anglais	Jeudi 24 novembre	10 h à 11 h 30 HNE	8	8
B	Français	Mardi 29 novembre	10 h à 11 h 30 HNE	5	5
C	Anglais	Mardi 29 novembre	13 h à 14 h 30 HNE	9	9
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				2	2
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				0	0
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				24	24
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				605	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				12	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				593	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				4,0 %	4,0 %

**FG4****Comité exécutif de l'AC (sous-ministres adjoints / chefs de secteur)**

				Inscrits	Présents
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				16	16
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				18	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				0	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				18	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				88,9 %	88,9 %

**FG5**

**Sous-commissaires adjoints des AR (EX-2, EX-3)**

Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Inscrits	Présents
A	Bilingue	Jeudi 8 décembre	13 h à 14 h 30 HNE	4	3
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				4	3
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				0	0
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				8	6
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				41	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				4	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				37	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				21,6 %	16,2 %

**FG6****Employés des AR, incluant les CX-03 des établissements**

Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Inscrits	Présents
A	Anglais	Mercredi 30 novembre	10 h à 11 h 30 HNE	6	5
B	Français	Lundi 5 décembre	10 h à 11 h 30 HNE	2	2
C	Anglais	Lundi 5 décembre	13 h à 14 h 30 HNE	9	9
D	Français	Vendredi 9 décembre	10 h à 11 h 30 HNE	7	5
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				10	8
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				0	0
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				34	29
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				385	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				16	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				369	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				9,2 %	7,9 %

**FG7****Responsables des agents de libération conditionnelle dans la collectivité (WP-05) / AS-05, FI-02**

Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Inscrits	Présents
A	Anglais	Jedi 1 <sup>er</sup> décembre	13 h à 14 h 30 HNE	7	6
B	Français	Vendredi 2 décembre	13 h à 14 h 30 HNE	1	1
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				6	4
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				0	0
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				14	11
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				100	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				5	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				95	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				14,7 %	11,6 %



## FG8

### Agents de libération conditionnelle dans la collectivité / Agents de programmes (WP-04) / Autres postes dans la collectivité (WP-03, PG-02, FI-01, GS, GL, HS, NU, PS, SW)

Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Inscrits	Présents
A	Anglais	Mercredi 12 octobre	10 h à 11 h 30 HAE	9	9
B	Français	Lundi 17 octobre	10 h à 11 h 30 HAE	5	1
C*	Anglais	Mardi 25 octobre	13 h à 14 h 30 HAE	6	3
D	Français	Mercredi 25 janvier	10 h à 11 h 30 HNE	3	3
E	Anglais	Mercredi 25 janvier	13 h à 14 h 30 HNE	6	4
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				6	5
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				2	2
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				33	23
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				460	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				21	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				439	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				7,5 %	5,2 %

## FG9

### Personnel administratif dans la collectivité

Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Inscrits	Présents
A	Anglais	Mercredi 23 novembre	13 h à 14 h 30 HNE	6	6
B	Français	Vendredi 25 novembre	13 h à 14 h 30 HNE	0	0
C	Français	Vendredi 20 janvier	10 h à 11 h 30 HNE	0	0
D	Anglais	Vendredi 20 janvier	13 h à 14 h 30 HNE	5	5
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				4	3
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				0	0
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				15	14
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				457	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				37	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				420	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				3,6 %	3,3 %

**FG10**

**Directeurs d'établissement (EX-2) / Directeurs d'établissement, pavillons de ressourcement, directeurs de district (niveau EX-2)**

Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Inscrits	Présents
A	Anglais	Jeudi 8 décembre	10 h à 11 h 30 HNE	6	6
B	Français	Vendredi 9 décembre	10 h à 11 h 30 HNE	0	0
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				7	7
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				1	1
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				12	12
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				47	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				0	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				47	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				25,5 %	25,5 %

**FG11**

**Directeurs adjoints (AS-07) et sous-directeurs (AS-08) / Directeurs adjoints des pavillons de ressourcement (AS-07), directeurs de secteur / Directeurs adjoints de district (WP-06)**

Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Inscrits	Présents
A	Anglais	Mardi 6 décembre	13 h à 14 h 30 HNE	10	10
B	Français	Lundi 12 décembre	10 h à 11 h 30 HNE	3	3
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				9	8
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				0	0
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				22	21
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				120	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				5	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				115	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				19,1 %	18,3 %

**FG12**
**Gestionnaires correctionnels des établissements (CX-4)**

Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Inscrits	Présents
A	Anglais	Mercredi 14 décembre	13 h à 14 h 30 HNE	10	8
B	Français	Vendredi 16 décembre	13 h à 14 h 30 HNE	2	1
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				8	4
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				0	0
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				20	13
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				440	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				33	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				407	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				4,9 %	3,2 %

**FG13**
**Agents correctionnels des établissements (CX-1, CX-2)**

Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Inscrits	Présents
A	Anglais	Mercredi 12 octobre	13 h à 14 h 30 HAE	4	3
B	Français	Lundi 17 octobre	13 h à 14 h 30 HAE	0	0
C*	Anglais	Jeudi 20 octobre	10 h à 11 h 30 HAE	1	1
D	Français	Mardi 25 octobre	10 h à 11 h 30 HAE	0	0
E	Anglais	Vendredi 28 octobre	10 h à 11 h 30 HAE	3	1
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				24	20
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				0	0
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				32	25
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				2 854	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				216	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				2 638	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				1,2 %	0,9 %

## FG14

Gestionnaires, programmes des établissements / Gestionnaires, évaluation et interventions (WP-05) / Chefs d'unité (Finance, Services de santé, Opérations et entretien, etc.) / Gestionnaires / AR FI-03 et AR FI-02

Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Inscrits	Présents
A*	À déterminer	Jeu di 1 <sup>er</sup> décembre	10 h à 11 h 30 HNE	3	3
B	English	Vendredi 2 décembre	10 h à 11 h 30 HNE	8	6
C	French	Vendredi 2 décembre	13 h à 14 h 30 HNE	1	0
D	French	Vendredi 27 janvier	10 h à 11 h 30 HNE	2	2
E	English	Vendredi 27 janvier	13 h à 14 h 30 HNE	11	6
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				14	9
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				0	0
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				39	26
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				290	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				10	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				280	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				13,9 %	9,3 %

## FG15

Agents de libération conditionnelle des établissements / Agents de programmes (WP-04) / Enseignants / Agents de renseignements de sécurité (AS-05) / Autres agents (WP-03) / Chefs, Gestion des peines (AS-05)

Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Inscrits	Présents
A*	À déterminer	Vendredi 9 décembre	13 h à 14 h 30 HNE	7	4
B	Français	Jeu di 15 décembre	10 h à 11 h 30 HNE	2	2
C	Anglais	Jeu di 15 décembre	13 h à 14 h 30 HNE	7	6
D	Français	Vendredi 3 février	10 h à 11 h 30 HNE	0	0
E	Anglais	Vendredi 3 février	13 h à 14 h 30 HNE	9	7
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				6	5
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				1	1
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				30	23
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				370	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				19	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				351	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				8,5 %	6,6 %

**FG16****Personnel de soins de santé des établissements (personnel infirmier, intervenants en santé mentale, psychologues)**

Séance	Langue de la discussion de groupe	Date	Heure	Inscrits	Présents
A	Anglais	Mercredi 14 décembre	10 h à 11 h 30 HNE	5	4
B	Français	Vendredi 16 décembre	10 h à 11 h 30 HNE	1	0
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				9	8
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				0	0
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				15	12
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				602	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				50	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				552	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				2,7 %	2,2 %

**FG17****Travaux et entretien dans les établissements (électriciens, services alimentaires, etc.), personnel administratif des établissements**

Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Inscrits	Présents
A	Anglais	Jeudi 13 octobre	13 h à 14 h 30 HAE	6	6
B	Français	Jeudi 20 octobre	13 h à 14 h 30 HAE	7	6
C	Anglais	Vendredi 21 octobre	10 h à 11 h 30 HAE	11	8
D*	Anglais	Lundi 24 octobre	13 h à 14 h 30 HAE	3	2
<b>Entrevues demandées/complétées</b>				7	6
<b>Employés qui ont participé à un groupe de discussion et à une entrevue</b>				1	1
<b>TOTAL : INSCRITS VERSUS PRÉSENTS (PAS DE DOUBLE COMPTAGE)</b>				33	27
<b>INVITATIONS ENVOYÉES</b>				1 315	
<b>COURRIELS NON VALIDES / COURRIELS NON LIVRÉS</b>				63	
<b>TOTAL DES INVITATIONS VALIDES ENVOYÉES</b>				1252	
<b>TOTAL : % INSCRITS VERSUS PRÉSENTS</b>				2,6 %	2,2 %

Toutes les séances de groupe et les entrevues ont été dirigées par Rick Nadeau, chercheur principal à Quorus.

### Essai de l'approche qualitative

Pour cette étude, l'équipe de recherche a planifié trois groupes de discussion avec les employés des catégories suivantes :

- 12 octobre 2022 : agents de libération conditionnelle dans la collectivité / agents de programmes (WP-04) / autres postes dans la collectivité (WP-03, PG-02, FI-01, GS, GL, HS, NU, PS, SW)
- 12 octobre 2022 : agents correctionnels des établissements (CX-1, CX-2)
- 13 octobre 2022 : travaux et entretien dans les établissements (électriciens, services alimentaires, etc.), personnel administratif des établissements

Pour ces séances, l'équipe de recherche a porté une attention particulière au déroulement de la discussion et ont évalué si des modifications au guide de l'animateur s'imposaient. Ces « séances d'essai » ont été dirigées comme de vraies séances de recherche qualitative dans des conditions réelles, suivant le guide de l'animateur, pour cerner les problèmes qu'il pourrait y avoir avec les questions, la durée de la séance et tout autre enjeu avec la plateforme utilisée par les participants pour s'exprimer.

À la suite d'une séance de compte rendu avec le client, aucune modification au guide ou au processus de collecte de données n'a été jugée nécessaire. Les résultats des séances pilotes sont inclus dans l'analyse et dans les résultats présentés dans ce rapport.

Étant donné que pour ce projet, les entrevues individuelles étaient des versions condensées des groupes de discussion, nous n'avons pas jugé nécessaire d'effectuer un prétest pour celles-ci. Cela dit, nous avons porté une attention particulière au déroulement des premières entrevues.

#### **Mise en garde concernant la recherche qualitative**

La recherche qualitative vise à recueillir des points de vue et à trouver une orientation plutôt que des mesures qualitatives extrapolables. Le but n'est pas de générer des statistiques, mais d'obtenir l'éventail complet des opinions sur un sujet, comprendre le langage utilisé par les participants, évaluer les niveaux de passion et d'engagement, et exploiter le pouvoir du groupe pour stimuler les réflexions. Les participants sont encouragés à exprimer leurs opinions, peu importe si ces opinions sont partagées ou non par d'autres.

En raison de la taille de l'échantillon, des méthodes de recrutement utilisées et des objectifs de l'étude, il est clair que la tâche en question est de nature exploratoire. Les résultats ne peuvent être extrapolés à une plus vaste population, pas plus qu'ils ne visent à l'être.

Plus particulièrement, il n'est pas approprié de suggérer ou de conclure que quelques (ou de nombreux) utilisateurs du monde réel agirait d'une façon uniquement parce que quelques (ou de nombreux) participants ont agi de cette façon durant les séances. Ce genre de projection relève strictement de la recherche quantitative.

# Annexes

## Instrument de sondage

# Audit de la culture organisationnelle de 2022 – Sondage des employés

Merci d'avoir accepté de participer au sondage.

Nous vous rappelons que nous vous serions reconnaissants d'envoyer votre questionnaire dûment rempli avant minuit (HAE) le **30 septembre 2022**.

Si vous ne pouvez pas répondre au sondage en une seule fois, vous pouvez quitter le sondage à tout moment et utiliser le même lien que vous avez reçu pour reprendre le sondage là où vous vous êtes arrêté.

Nous vous remercions de participer à cette importante initiative.

### A. Perceptions générales de la culture du SCC

- 1) Commençons par recueillir vos commentaires généraux sur la culture en milieu de travail au SCC. En gros, la culture d'une organisation fait référence à l'ensemble des valeurs, des comportements attendus et des croyances que tout le personnel partage. Ceux-ci influenceront les interactions entre la direction, les employés et les autres groupes d'individus avec lesquels l'organisation peut interagir, tels que les délinquants, les intervenants, les partenaires, les fournisseurs, etc. Idéalement, la culture d'une organisation soutient sa mission.

De manière générale, comment décririez-vous la culture au SCC ces jours-ci?

- Excellente
  - Très bonne
  - Moyenne
  - Pauvre
  - Très pauvre
  
  - Préfère ne pas répondre
- 2) Dans l'ensemble, dans quelle mesure la culture du SCC a-t-elle évolué au cours des trois ou quatre dernières années? Si vous travaillez au SCC depuis moins longtemps, mesurez cette question en fonction de votre arrivée au SCC.
    - Elle est plutôt allée dans la bonne direction – il y a eu plus d'éléments positifs que négatifs
    - Très peu de changements
    - Elle est plutôt allée dans la mauvaise direction – il y a eu plus d'éléments négatifs que positifs
    - Préfère ne pas répondre



- 3) Quels seraient, le cas échéant, le ou les deux aspects de la culture organisationnelle que vous valorisez ou pour lesquels vous éprouvez des sentiments plus positifs?

---

---

- 4) Quels aspects de votre travail au SCC vous plaisent le plus et pourquoi?

---

---

- 5) Quels aspects de votre travail au SCC vous plaisent le moins et pourquoi?

---

---

## B. Approfondissement des critères d'audit

### LÉGENDE DES ÉNONCÉS – UNIQUEMENT À L'USAGE INTERNE :

- a. Dialogue ouvert
- b. Mobilisation des employés
- c. Communications claires
- d. Reconnaissance et mesures disciplinaires
- e. Engagement des cadres intermédiaires
- f. Ton de la gestion

- 6) Dans quelle mesure êtes-vous en accord ou en désaccord avec les énoncés suivants :

#### [REMARQUES POUR LA PROGRAMMATION :

- REGROUPER LES ÉNONCÉS EN TROIS BLOCS : A à K ; L à S ; T à X
- RANDOMISER LES ÉNONCÉS DANS CHAQUE BLOC
- RANDOMISER LA PRÉSENTATION DES TROIS BLOCS
- EXCLURE LA LETTRE À LA FIN DE CHAQUE ÉNONCÉ PUISQU'ELLE EST UNIQUEMENT POUR USAGE INTERNE]

- a) La gestion s'efforce de recueillir les commentaires des employés et employées à tous les niveaux de l'organisation. (a)
- b) J'ai l'impression que la gestion tient compte des commentaires des employées et employés lorsqu'elle prend des décisions. (a)
- c) J'ai suffisamment d'occasions de me faire entendre lors d'activités comme les réunions d'équipe, les assemblées générales, etc. (a)
- d) Je suis à l'aise de poser des questions et de prendre la parole dans les réunions d'équipe et lors des assemblées générales. (a)

- e) Je comprends la mission et les priorités du SCC. (b)
- f) Je suis en accord avec la mission et les priorités du SCC. (b)
- g) Je comprends de quelle manière je peux contribuer à la réalisation de la mission et des priorités du SCC. (b)
- h) Les employés et employées sont sur la même longueur d'onde lorsqu'il s'agit de savoir comment nous pouvons travailler à la réalisation de la mission et des priorités du SCC. (b)
- i) La gestion communique clairement ses attentes aux employées et employés pour renforcer le genre de culture qu'elle cherche à instaurer. (b)
- j) J'ai l'impression d'être soutenu dans mon travail. (b)
- k) Je sens que je fais partie de l'équipe. (b)
- l) Les méthodes de communication du SCC sont efficaces et fonctionnent bien. (c)
- m) La culture organisationnelle du SCC est bien définie et comprise. (c)
- n) Le SCC reconnaît de manière appropriée un travail bien fait. (d)
- o) Je pense que la gestion est cohérente dans sa manière d'appliquer des mesures disciplinaires lorsqu'elles sont nécessaires. (d)
- p) À mon avis, les mesures disciplinaires auxquelles les employés et employées sont confrontés pour les actes qu'ils ont commis sont justes. (d)
- q) Je comprends très bien le genre de rendement et de comportement qui entraîneront des mesures disciplinaires. (d)
- r) Les gestionnaires et les superviseurs au SCC encouragent les employées et employés à respecter la vision et la mission de l'organisation par l'exemple. (e)
- s) Je sens que les cadres intermédiaires sont habilités à faire leur travail et soutenir la culture. (e)  
REMARQUE : l'encadrement intermédiaire comprend les gestionnaires qui ne font pas partie du niveau EX.
- t) La haute direction du SCC tient les gestionnaires et les superviseurs responsables de leurs actions. (f)
- u) La haute direction communique efficacement le genre de culture qu'elle souhaite voir au SCC. (f)
- v) On m'informe des mesures prises pour obtenir la culture que la haute gestion souhaite voir au SCC. (f)
- w) Le ton de la haute direction est conforme au genre de culture en milieu de travail que je valorise. (f)
- x) Par ses actions, la haute direction du SCC démontre constamment la culture souhaitée. (f)

- Fortement en désaccord
- En désaccord
- Ni en accord ni en désaccord
- En accord
- Fortement en accord
  
- Ne sais pas / Préfère ne pas répondre

7) Depuis mars 2020, le SCC a dû apporter de nombreux changements en raison de la pandémie de COVID-19. Les répercussions de ces changements au SCC depuis le début de la COVID-19 ont-elles influencé la culture organisationnelle du SCC? Parmi les énoncés ci-dessous, lequel représente le mieux ce que vous ressentez :

- Les changements apportés au SCC à la suite de la pandémie ont, pour la plupart, amélioré la culture organisationnelle du SCC.
- Les changements apportés au SCC ont eu des résultats mitigés sur la culture organisationnelle – certains changements l’ont améliorée alors que d’autres l’ont aggravée.
- Les changements apportés au SCC ont, pour la plupart, mené à une détérioration de la culture organisationnelle du SCC.
- Je n’ai pas remarqué de répercussions sur la culture organisationnelle du SCC en raison des changements apportés au SCC à la suite de la pandémie.
- Préfère ne pas répondre

8) **[SAUTEZ Q8 SI Q7 = « Je n’ai pas remarqué de répercussions » ou « Préfère ne pas répondre »]**  
Veuillez donner des exemples **d’améliorations** à la culture organisationnelle du SCC à la suite de la pandémie :

---

---

9) **[SAUTEZ Q9 SI Q7 = « Je n’ai pas remarqué de répercussions » ou « Préfère ne pas répondre »]**  
Veuillez donner des exemples où la culture organisationnelle du SCC **s’est détériorée** à la suite de la pandémie :

---

---

10) Pour conclure cette entrée en matière, si vous pouviez changer une chose concernant la culture du SCC, quelle serait-elle?

---

---

## C. DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

Les dernières questions du sondage permettront à l'équipe de recherche de mieux comprendre si les réponses de certains groupes d'individus diffèrent d'autres groupes. Nous tenons à vous rappeler que vos réponses restent confidentielles conformément à la [Loi sur la protection des renseignements personnels](#). Nous protégeons aussi votre identité en regroupant vos réponses à celles des autres personnes qui remplissent le sondage pour la publication des résultats.

1) Veuillez sélectionner le lieu où vous vous trouvez physiquement :

- Établissement
- Collectivité / Bureaux de districts / Bureaux de libération conditionnelle
- Administration régionale
- Administration centrale
- Autre. Veuillez préciser : \_\_\_\_\_

2) Veuillez sélectionner la région du SCC à laquelle vous rendez compte :

- Pacifique
- Prairies
- Ontario
- Québec
- Atlantique
- Administration centrale

3) Veuillez sélectionner votre groupe professionnel/classification et votre niveau : (*\*Présenter sous forme de deux listes déroulantes\**)

Groupe professionnel / classification				Niveau
AM	EL	IT	PS	01
AR	EN	MD	SW	02
AS	EX	ND	ST	03
CR	FI	NU	WP	04
CS	GL	OP	Préfère ne pas répondre	05
CX	GS	PC		06
DD	GT	PE		07
DM	HP	PG		08
EC	HR	PH		09

ED	HS	PM	10
EG	IS	PR	11
			12
			13

Préfère ne pas répondre

4) Veuillez sélectionner votre situation d'emploi actuelle :

- Période indéterminée
- Période déterminée
- Emploi occasionnel
- Base contractuelle
- Étudiant ou étudiante
- Autre. Veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- Préfère ne pas répondre

5) Depuis combien d'années travaillez-vous au Service correctionnel du Canada?

*(Menu déroulant dont la première option est <1 et la dernière 30+)*

- Préfère ne pas répondre

6) Veuillez sélectionner votre tranche d'âge :

- 18 à 24 ans
- 25 à 29 ans
- 30 à 34 ans
- 35 à 39 ans
- 40 à 44 ans
- 45 à 49 ans
- 50 à 54 ans
- 55 à 59 ans
- 60 ans et plus
- Préfère ne pas répondre

7) À quel genre appartenez-vous?

- Homme
- Femme
- Ou, veuillez préciser : \_\_\_\_\_
- Préfère ne pas répondre

8) L'intersectionnalité est importante. Veuillez sélectionner tout autre groupe privé d'équité auquel vous appartenez : *(cochez toutes les réponses qui s'appliquent)*

- Autochtone  
*(Comprend les Premières Nations, les Inuits ou les Métis)*
- Minorité racialisée – Noire  
*(Comprend toute personne qui s'identifie comme Noire)*
- Minorité racialisée – Autre  
*(Comprend toute personne, autre qu'une personne autochtone ou noire, qui n'est pas de couleur blanche ou de race blanche. Comprend également, mais sans s'y restreindre, les personnes asiatiques, d'origine indienne d'Asie, ou latino-américaine.)*
- Personne en situation de handicap  
  
*(Comprend toute personne ayant une déficience physique, mentale, intellectuelle, cognitive ou sensorielle, un trouble d'apprentissage ou de la communication, ou une limitation fonctionnelle, de nature permanente, temporaire ou épisodique, manifeste ou non, qui nuit à sa participation pleine et égale dans la société lorsqu'elle est confrontée à un obstacle.)*
- Minorité en raison de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre et de l'expression de genre  
  
*(Comprend, mais sans s'y restreindre, les personnes lesbiennes, gaies, bissexuelles, transgenres, queer, bispirituelles, non binaires et non conformistes.)*
- Aucune de ces réponses
- Préfère ne pas répondre

Nous vous remercions d'avoir participé au *Sondage de l'audit interne sur la culture organisationnelle auprès des employés et employées* et d'avoir fait le choix d'influencer la culture et l'avenir de l'organisation.

Le Secteur de l'audit interne et de l'évaluation a lancé le présent sondage. Si vous souhaitez fournir d'autres commentaires sur la culture organisationnelle au SCC ou si vous avez des questions concernant *l'audit interne sur la culture organisationnelle*, vous pouvez communiquer avec le Secteur de l'audit interne et de l'évaluation à l'adresse [AUDITCulture.GEN-NAT@CSC-SCC.GC.CA](mailto:AUDITCulture.GEN-NAT@CSC-SCC.GC.CA).

Pour ce qui est des prochaines étapes, le groupe-conseil Quorus Inc. recueillera aussi les commentaires issus des groupes de discussion et des entrevues individuelles. Le Secteur de l'audit interne et de l'évaluation utilisera ces données comme un des éléments de preuve de l'audit. Il y aura un rapport qui résume les conclusions qui ressortent du sondage en ligne, des groupes de discussion et des entrevues individuelles. Le rapport sera publié sur le site Web de Bibliothèque et Archives Canada six mois après avoir complété la cueillette des données.

L'équipe d'audit interne procèdera également à d'autres analyses de données obtenues par diverses méthodes, notamment en examinant les résultats des sondages auprès des fonctionnaires fédéraux, du Sondage national de 2021 sur l'équité en matière d'emploi auprès des femmes employées du SCC, des plaintes et des griefs, des mesures disciplinaires, du harcèlement et des arrêts de travail. Le Secteur de l'audit interne et de l'évaluation utilisera les données et l'information disponibles pour finaliser le rapport d'audit. Il présentera ensuite le rapport à la haute gestion et au comité ministériel de l'audit à l'hiver 2023. Il rendra le rapport public une fois approuvé.

**AU NOM DU SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA, MERCI D'AVOIR PARTICIPÉ AU SONDRAGE.**

## Modèle d'invitation aux groupes de discussion

**SUBJECT LINE:** Audit of Organizational Culture – Employee Focus Groups / Groupes de discussions avec les employés aux fins de l'audit de la culture organisationnelle

[TEXT TO BE INCLUDED IN EMAIL]

*(Le français suit.)*

Correctional Service Canada (CSC) is currently conducting an audit of organizational culture, with the objective of determining whether its actual organizational culture is in line with its desired one. [To understand more about the internal audit that is taking place, please refer to: <http://thehub/En/about-csc/sectors/internal-audit/organizational-culture/Pages/default.aspx>.]

This audit would be incomplete if it did not hear from CSC employees. CSC is working with Quorus Consulting Group to conduct focus groups with CSC staff to obtain their views and feedback on the organization's culture. Input from these sessions will complement the results obtained from the ongoing organization-wide *Internal Audit of Organizational Culture Employee Survey* which was launched in early July.

With over 20,000 employees, it would be impossible to hold focus groups with all staff. As such, you are among a randomly selected slice of CSC employees who have been invited to attend a focus group with some of your peers. We want to reassure you that your invitation to a focus group is random – it has not been influenced by your tenure at CSC, your history at CSC or by your manager or supervisor.

Here are some additional important details regarding these focus groups:

- The discussion will be led by a senior researcher from Quorus Consulting [the same research team responsible for the *Internal Audit of Organizational Culture Employee Survey*].
- No more than eight individuals will be participating in each focus group.
- We have organized these groups so that all participants in a given group do a similar type of work or that they are all from the same organizational level. As well, staff would never be in the same group as their supervisor or manager.
- Your responses will in no way affect your relationship with CSC, your manager or your supervisor.
- The Quorus researcher will do an audio recording of the session for notetaking purposes. Any notes taken by the Quorus research team would not identify any participant by name.
- Nobody from CSC will be observing the sessions nor will they have access to any recordings.
- Your identity will be further safeguarded by grouping your responses with those of other focus group participants when reporting results.



- Individuals are not required to participate if they are invited to a focus group. If they attend a focus group, participants are not required to provide an answer to each question posed by the researcher.

In terms of logistics, all focus groups will be videoconference meetings held online using MS Teams and are scheduled to last 90 minutes. If you agree to participate, please coordinate with your manager to ensure you are provided with access to a computer or laptop in a private room or office if you do not already have access to these amenities. You will not be in the same room as another individual participating in your focus group.

**If you are interested, please RSVP as soon as possible (seating is limited) by replying to this email and selecting the group in which you would like to participate:**

Session	Focus Group Language	Date	Time	RSVP deadline
A	English	XX	XX	XX
B	French	XX	XX	XX
C*	TBD	XX	XX	XX

**NOTE: \*Session C** is exclusively a safe space focus group for individuals who identify as a **member of an equity-denied group**: Indigenous people, people with disabilities, people who are part of 2SLGBTQI+ communities, religious minority groups and racialized people.

Although we encourage group participation, one-on-one interviews (telephone or videoconference) can be scheduled for staff who prefer sharing their feedback this way rather than in a focus group.

If you have any questions about these focus groups or the *Audit of Organizational Culture* in general, you can reach out to the Internal Audit and Evaluation Sector through this email address: [AUDITCulture.GEN-NAT@CSC-SCC.GC.CA](mailto:AUDITCulture.GEN-NAT@CSC-SCC.GC.CA).

**Important:** Please do not forward this invitation to other staff. Participation in the focus groups is by invitation only.

We hope you'll be able to participate!

Quorus Consulting Group Inc.  
 Telephone 833.739.1983  
 E-mail [discussions@quorusconsulting.com](mailto:discussions@quorusconsulting.com)  
[www.quorusconsulting.com](http://www.quorusconsulting.com)



QUORUS is an ESOMAR Corporate Member and an accredited member of the Canadian Research Insights Council (CRIC), demonstrating our commitment to following the best practices and the highest standards and ethics in the research industry.

Le Service correctionnel du Canada (SCC) mène présentement un audit de la culture organisationnelle, dont l'objectif est de déterminer si la culture organisationnelle actuelle correspond à celle désirée. [Pour mieux comprendre le déroulement de cet audit interne, veuillez vous rendre à <http://thehub/Fr/a-propos-du-scc/secteurs/verification-interne/culture-organisationnelle/Pages/default.aspx>].

Il nous serait impossible de compléter cet audit sans obtenir la perspective des employés du SCC. Le SCC collabore avec le groupe-conseil Quorus pour organiser des groupes de discussion avec le personnel du SCC afin d'obtenir leurs points de vue et leurs commentaires sur la culture de l'organisation. L'information recueillie lors de ces discussions viendra étoffer les résultats du *Sondage auprès du personnel du SCC aux fins de l'audit interne sur la culture organisationnelle* à l'intention de tout le personnel du SCC lancé au début du mois de juillet.

L'effectif du SCC s'élève à plus de 20 000 personnes, d'où l'impossibilité de tenir des groupes de discussion avec tous les membres du personnel. C'est pourquoi vous faites partie d'un groupe d'employées et d'employés du SCC choisis au hasard pour participer à un groupe de discussion avec des collègues. Nous tenons à vous rassurer que votre invitation à participer au groupe de discussion est tout à fait aléatoire – ni votre ancienneté ou vos antécédents au SCC, ni votre gestionnaire ou superviseur n'ont eu d'influence sur votre invitation.

Voici quelques renseignements supplémentaires importants concernant ces groupes de discussion :

- Un chercheur principal du groupe-conseil Quorus animera les discussions. [Il s'agit de la même équipe de recherche qui a mené le *Sondage auprès du personnel du SCC aux fins de l'audit interne sur la culture organisationnelle*.]
- Huit personnes tout au plus participeront à chaque groupe de discussion.
- Nous avons organisé les groupes de manière à ce que tous les participants d'un groupe donné occupent des postes similaires ou fassent partie du même niveau organisationnel. De plus, une personne ne fera jamais partie du même groupe que son superviseur ou son gestionnaire.
- Vos commentaires n'auront aucune incidence sur votre relation avec le SCC, votre gestionnaire ou votre superviseur.
- Le chercheur de Quorus effectuera à un enregistrement audio de la discussion à des fins de prise de notes. Toute note compilée par l'équipe de recherche Quorus n'identifiera jamais le nom d'un participant.
- Aucune personne du SCC n'observera les groupes de discussion ni n'aura accès aux enregistrements.

- Nous protégeons également l'identité des personnes en regroupant vos commentaires avec ceux des participants des autres groupes de discussion dans la préparation du rapport.
- Les membres du personnel n'ont pas l'obligation de participer s'ils reçoivent une invitation à un groupe de discussion. Les personnes qui participent n'ont pas non plus l'obligation de répondre à chaque question que le chercheur posera.

Du côté de la logistique, tous les groupes de discussion se feront par vidéoconférence avec MSTeams. Chaque groupe de discussion aura une durée de 90 minutes. Si vous acceptez de participer, veuillez prendre des arrangements avec votre gestionnaire pour vous assurer d'avoir accès à un ordinateur ou un portable, de même qu'à une salle ou un bureau privé si vous n'y avez pas déjà accès. Vous ne partagerez pas la même pièce avec une autre personne qui participe à votre groupe de discussion.

**Si vous souhaitez participer, veuillez nous faire parvenir un RSVP dès que possible par le biais d'un retour de courriel (le nombre de places est limité). Veuillez également indiquer le groupe dans lequel vous souhaitez participer.**

Séance	Langue du groupe de discussion	Date	Heure	Réponse requise d'ici le
A	Anglais	XX	XX	XX
B	Français	XX	XX	XX
C*	À déterminer	XX	XX	XX

**REMARQUE :** \* La **séance C** est un espace sécuritaire pour le groupe de discussion réservé exclusivement pour les personnes qui s'identifient comme faisant partie d'un **groupe privé d'équité**. Ces groupes comprennent les Autochtones, les personnes en situation de handicap, les personnes faisant partie des communautés 2ELGBTQI+, les groupes religieux minoritaires et les personnes racisées.

Bien que nous encourageons la participation dans les groupes de discussion, nous pouvons organiser des entrevues individuelles (par téléphone ou par vidéoconférence) pour les membres du personnel qui préfèrent donner leur point de vue de cette manière plutôt que dans un groupe de discussion.

Si vous avez des questions au sujet de ces groupes de discussion ou sur *l'Audit sur la culture organisationnelle* en général, vous pouvez communiquer avec le Secteur de la vérification interne et de l'évaluation à l'adresse suivante : [AUDITCulture.GEN-NAT@CSC-SCC.GC.CA](mailto:AUDITCulture.GEN-NAT@CSC-SCC.GC.CA).

**Important :** Nous vous prions de ne pas acheminer cette invitation à d'autres membres du personnel. C'est seulement sur invitation personnalisée qu'une personne peut participer à un groupe de discussion.

Nous espérons que vous serez en mesure de participer !

Le groupe-conseil Qorus Inc.  
Téléphone 833.739.1983  
Courriel [discussions@qorusconsulting.com](mailto:discussions@qorusconsulting.com)  
[www.qorusconsulting.com](http://www.qorusconsulting.com)



**Membre de l'ESOMAR et membre accrédité du Conseil de recherche et d'intelligence marketing canadien (CRIC), Qorus démontre son engagement à respecter les pratiques exemplaires, les normes et les pratiques éthiques les plus élevées de l'industrie de la recherche.**

Le contenu du présent courriel est confidentiel et s'adresse uniquement au destinataire mentionné dans le message. Il est strictement interdit de partager ce message, en tout ou en partie, avec une tierce partie sans le consentement écrit de l'expéditeur. Si vous recevez ce message par erreur, veuillez y répondre, puis le supprimer. Nous verrons à éviter qu'une telle erreur se reproduise.

## Modèle d'invitation aux entrevues individuelles

**SUBJECT LINE:** Audit of Organizational Culture – Interview / Entrevue aux fins de l'audit de la culture organisationnelle

[TEXT TO BE INCLUDED IN EMAIL]

*(Le français suit.)*

Correctional Service Canada (CSC) is currently conducting an audit of organizational culture, with the objective of determining whether its actual organizational culture is in line with its desired one. [To understand more about the internal audit that is taking place, please refer to: <http://thehub/En/about-csc/sectors/internal-audit/organizational-culture/Pages/default.aspx>.]

This audit would be incomplete if it did not hear from CSC employees. The CSC Internal Audit team is working with Quorus Consulting Group to conduct one-on-one interviews to obtain insight and feedback on the organization's culture. Input from these interviews will complement the results obtained from focus groups and the organization-wide *Internal Audit of Organizational Culture Employee Survey* which was completed in September.

Here are some additional important details regarding these interviews:

- The discussion will be led by a senior researcher from Quorus Consulting [the same research team responsible for the *Internal Audit of Organizational Culture Employee Survey*].
- Your responses will in no way affect your relationship with CSC.
- The Quorus researcher will do an audio recording of the session for notetaking purposes. Any notes taken by the Quorus research team would not identify any participant by name.
- Only you and the senior researcher from Quorus will be in attendance. Nobody from CSC will be observing the sessions nor will they have access to any recordings.
- Your identity will be further safeguarded by grouping your responses with those of other interview and focus group participants when reporting results.
- You are not required to participate if you are invited to an interview. As well, during your interview, you will not be required to provide an answer to each question posed by the researcher.

In terms of logistics, interviews can be held online using MS Teams or by telephone and are scheduled to last 60 minutes.

**If you are interested, please RSVP by replying to this email and providing possible dates and times that suit your schedule between now and March 31, 2023.**

If you have any questions about your interview or the *Audit of Organizational Culture* in general, you can reach out to the Internal Audit and Evaluation Sector through this email address: [AUDITCulture.GEN-NAT@CSC-SCC.GC.CA](mailto:AUDITCulture.GEN-NAT@CSC-SCC.GC.CA).

We hope you'll be able to participate!

Quorus Consulting Group Inc.  
Telephone 833.739.1983  
E-mail [discussions@quorusconsulting.com](mailto:discussions@quorusconsulting.com)  
[www.quorusconsulting.com](http://www.quorusconsulting.com)



**QUORUS is an ESOMAR Corporate Member and an accredited member of the Canadian Research Insights Council (CRIC), demonstrating our commitment to following the best practices and the highest standards and ethics in the research industry.**

The content of this email is confidential and intended for the recipient specified in message only. It is strictly forbidden to share any part of this message with any third party, without a written consent of the sender. If you received this message by mistake, please reply to this message and follow with its deletion, so that we can ensure such a mistake does not occur in the future.

---

Le Service correctionnel du Canada (SCC) mène présentement un audit de la culture organisationnelle, dont l'objectif est de déterminer si la culture organisationnelle actuelle correspond à celle désirée. [Pour mieux comprendre le déroulement de cet audit interne, veuillez vous rendre à <http://thehub/Fr/a-propos-du-scc/secteurs/verification-interne/culture-organisationnelle/Pages/default.aspx>].

Il nous serait impossible de compléter cet audit sans obtenir la perspective des employés du SCC. L'équipe de la vérification interne du SCC collabore avec le groupe-conseil Quorus pour organiser des entrevues individuelles avec les membres du personnel du SCC afin d'obtenir leurs points de vue et leurs commentaires sur la culture de l'organisation. L'information recueillie lors de ces entrevues viendra étoffer les résultats du *Sondage auprès du personnel du SCC aux fins de l'audit interne sur la culture organisationnelle* à l'intention de tout le personnel du SCC qui a pris fin en septembre et des groupes de discussion.

Voici quelques renseignements supplémentaires importants concernant ces entrevues :

- Un chercheur principal du groupe-conseil Quorus animera les entrevues [il s'agit de la même équipe de recherche qui a mené le *Sondage auprès du personnel du SCC aux fins de l'audit interne sur la culture organisationnelle*].
- Vos commentaires n'auront aucune incidence sur votre relation avec le SCC.
- Le chercheur de Quorus effectuera un enregistrement audio de la discussion à des fins de prise de notes. Dans les notes compilées par l'équipe de recherche Quorus, aucun participant ne sera identifié.

- Vous et le chercheur principal de Quorus serez les seules personnes présentes. Aucun représentant du SCC n’observera l’entrevue ni n’aura accès aux enregistrements.
- Nous protégerons également votre identité en regroupant vos commentaires avec ceux des participants aux autres entrevues et groupes de discussion dans la préparation du rapport.
- Vous n’êtes pas dans l’obligation de participer même si vous recevez une invitation à l’entrevue. Si vous participez, vous ne serez pas tenu(e) de répondre à chaque question que le chercheur posera.

Du côté de la logistique, les entrevues se feront par vidéoconférence avec MS Teams ou au téléphone. Chaque séance aura une durée de 60 minutes.

**Si vous souhaitez participer, veuillez répondre au présent courriel en prenant soin d’indiquer les heures et les dates que vous préférez jusqu’au 31 mars 2023.**

Si vous avez des questions au sujet de votre entrevue ou sur *l’Audit sur la culture organisationnelle* en général, vous pouvez communiquer avec le Secteur de la vérification interne et de l’évaluation à l’adresse suivante : [AUDITCulture.GEN-NAT@CSC-SCC.GC.CA](mailto:AUDITCulture.GEN-NAT@CSC-SCC.GC.CA).

Nous espérons que vous serez en mesure de participer !

Le groupe-conseil Quorus Inc.  
Téléphone 833.739.1983  
Courriel [discussions@quorusconsulting.com](mailto:discussions@quorusconsulting.com)  
[www.quorusconsulting.com](http://www.quorusconsulting.com)



**Membre de l’ESOMAR et membre accrédité du Conseil de recherche et d’intelligence marketing canadien (CRIC), Quorus démontre son engagement à respecter les pratiques exemplaires, les normes et les pratiques éthiques les plus élevées de l’industrie de la recherche.**

Le contenu du présent courriel est confidentiel et s’adresse uniquement au destinataire mentionné dans le message. Il est strictement interdit de partager ce message, en tout ou en partie, avec une tierce partie sans le consentement écrit de l’expéditeur. Si vous recevez ce message par erreur, veuillez y répondre, puis le supprimer. Nous verrons à éviter qu’une telle erreur se reproduise.

## Guide de l'animateur pour les groupes de discussion et les entrevues

[REMARQUE : Nous avons conçu ce script pour les groupes de discussion. L'animateur l'adaptera au besoin lors des entrevues individuelles.]

### A. Introduction aux procédures (10 minutes)

Merci à tous de vous joindre à ce groupe de discussion en ligne !

- Présentation de l'animateur et de l'entreprise, et accueil des participants au groupe de discussion : Je m'appelle [INSÉRER LE NOM DE L'ANIMATEUR] et je travaille pour le groupe-conseil Quorus. Nous menons une étude pour le compte du Service correctionnel du Canada.

Comme vous le savez, nous vous avons invités à participer à cette séance dans le but de recueillir votre point de vue et vos commentaires sur la culture organisationnelle du SCC.

Je décrirai dans un instant ce que nous entendons par culture organisationnelle. Pour vous donner un peu de contexte, la Commissaire du SCC a fait de l'examen de la culture du SCC une priorité. Au cœur de cet engagement, le Secteur de l'audit interne et de l'évaluation mène un audit de la culture organisationnelle. L'audit comprendra la collecte et l'analyse de données et de commentaires provenant d'un large éventail de sources, notamment de groupes de discussion, d'entrevues et de sondages, mais également d'une revue et d'une analyse de la documentation existante. Une fois réunies, ces informations aideront l'équipe de l'audit à formuler des recommandations quant aux prochaines étapes.

J'aimerais maintenant expliquer le déroulement de ce groupe de discussion.

- Le groupe de discussion prend la forme d'une « table ronde ». Il se peut que nous vous posions aussi quelques questions d'enquête de temps à autre pour aider à orienter la discussion.
- J'animerai la discussion et je m'assurerai que personne ne s'écarte du sujet, tout en respectant le temps dont nous disposons. Votre tâche consiste à formuler vos opinions sur les questions que je vous présenterai.
- Nous valorisons la sincérité de vos opinions. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Ceci n'est pas un test de connaissances.

Soyez assurés que tous vos commentaires seront traités de manière strictement confidentielle. Aucun nom ne sera associé à ceux-ci. Notre rapport contiendra un résumé des commentaires formulés lors des séances et des entrevues, mais ne mentionnera aucun nom.

**IMPORTANT** : Veuillez vous abstenir de fournir des renseignements qui pourraient vous identifier ou identifier quelqu'un d'autre. Nous vous prions également d'éviter de vous référer à des cas particuliers au cours de la discussion.

Vos réponses n'auront aucune incidence sur vos rapports avec le SCC, votre gestionnaire ou votre superviseur. Nous avons organisé les groupes de manière à ce que tous les participants



dans un groupe donné fassent un travail semblable, ou que vous soyez tous du même niveau organisationnel. Bien que vous ne connaissiez probablement pas les autres personnes dans le groupe, soyez assurés que nous n'avons pas mélangé de superviseurs et de gestionnaires avec des membres du personnel qui leur sont subordonnés.

Si je pose une question qui vous rend mal à l'aise pour quelque raison que ce soit, vous n'avez pas besoin d'y répondre. De même, il est normal de ne pas avoir de commentaires de tout le monde pour chaque question – c'est la nature de ce genre de discussion.

Il est impossible de prévoir où ce genre de groupe de discussion peut nous mener. J'aimerais donc vous rappeler que le Programme d'aide aux employés peut vous être utile si vous en ressentez le besoin.

- Toutes les opinions sont importantes et doivent être respectées.
  - N'hésitez pas à vous exprimer, même si vous croyez que votre opinion est différente de celles du groupe. Vous pourriez avoir la même opinion que d'autres employés du SCC.
  - Pour la séance, vous devez activer votre webcam et votre microphone, et vous assurer de bien m'entendre. Quand vous ne parlez pas, je vous encourage à couper le son pour réduire au minimum les bruits ambiants... N'oubliez pas de lever la main ou votre main virtuelle et de remettre le son lorsque vous prenez la parole !
  - Nous utiliserons régulièrement la fonction de clavardage au cours de la séance.  
[L'ANIMATEUR EXPLIQUE LE FONCTIONNEMENT DE L'OUTIL DE CLAVARDAGE DE MSTEAMS SELON L'APPAREIL QUE LES PARTICIPANTS UTILISENT.] Faisons un test rapide maintenant. Ouvrez la fenêtre de clavardage et envoyez un court message au reste du groupe (p. ex., Bonjour tout le monde !) Si vous avez une réponse à une question et que je n'ai l'occasion de vous la poser spécifiquement, veuillez saisir votre réponse à l'aide de l'outil de clavardage. Nous examinerons tous les commentaires issus du clavardage avant la fin du projet.
  - La discussion durera environ 90 minutes.
  - Veuillez éteindre vos cellulaires et autres appareils électroniques.
- Explications
- Quorus rédigera un rapport final. Vous pourrez vous le procurer sur le site Web de la Bibliothèque du Parlement ou de Bibliothèque et Archives Canada.
  - Nous enregistrerons la séance sur support audiovisuel à des fins de rédaction du rapport et pour vérifier les commentaires. Quorus conserve l'enregistrement et personne d'autre n'y a accès. Conformément aux normes de l'industrie de la recherche sur l'opinion, nous conservons et protégeons ces enregistrements pendant six mois pour ensuite les détruire. Il est strictement interdit à tout participant ou à toute participante d'effectuer son propre enregistrement de cette réunion.
  - Dans un esprit de transparence, je tiens à vous informer qu'il n'y a personne qui observe la séance d'aujourd'hui.

- Je tiens aussi à souligner que je ne suis pas un employé du SCC – mon expertise, c’est la recherche sur l’opinion publique à l’aide de méthodes telles que les groupes de discussion, les entrevues et les sondages. Cela dit, je connais bien le SCC puisque notre équipe a participé l’an dernier au Sondage national sur l’équité en matière d’emploi auprès des femmes employées du SCC et j’ai aussi participé à des études où j’ai mené des entrevues avec des personnes ayant récemment purgé une peine dans un établissement fédéral.

Avez-vous des questions ou des préoccupations à exprimer avant de commencer?

**PRÉSENTATIONS :** Allons-y avec les présentations. Donnez-nous votre nom et parlez-nous brièvement de vous, par exemple, votre poste au SCC, depuis quand y travaillez-vous et dans quelle région du pays vous vous situez.

## B. Introduction à la « culture » en milieu de travail et perceptions d’ensemble (10 minutes)

Pour commencer, parlons un peu du travail que vous faites. **[PETIT RÉCHAUFFEMENT]**

- Qu’est-ce qui vous plaît le plus dans votre travail / dans votre emploi au CSC ?
- Quelle partie de votre travail au SCC vous apporte le plus de fierté?
- Que trouvez-vous le plus difficile dans votre travail?

Pour nous assurer d’être tous et toutes sur la même longueur d’onde, nous vous avons invité aujourd’hui pour discuter de la culture dans votre milieu de travail. En gros, la culture d’une organisation fait référence à l’ensemble des valeurs, des comportements attendus et des croyances que tout le personnel partage. Ceux-ci influenceront les interactions entre la direction, les employés et les autres groupes d’individus avec lesquels l’organisation peut interagir, tels que les délinquants, les intervenants, les partenaires, les fournisseurs, etc. Idéalement, la culture d’une organisation soutient sa mission.

- Quels adjectifs ou expressions descriptives utiliseriez-vous pour décrire la culture organisationnelle au SCC? Utilisez l’outil de clavardage pour partager un ou deux mots que vous utiliseriez, puis nous en discuterons brièvement.

Aidez-moi à comprendre certains des mots que vous avez choisis.

Vous avez fait ressortir une variété de thèmes et d’enjeux – il se peut que nous ne puissions qu’effleurer certains d’entre eux, mais nous en aborderons certains tout au long de la séance.

## C. Exploration : « dialogue ouvert » et « mobilisation des employés » (15 minutes)

### CRITÈRES D'AUDIT :

**Dialogue ouvert** : La gestion recueille les commentaires et écoute activement les employés de tous les niveaux et postes de l'organisation.

**Mobilisation des employés** : Tous les employés participent aux discussions sur la manière de remplir la mission du SCC, et travaillent vers le même objectif.

Commençons donc dans le moment présent, soit notre groupe de discussion, qui constitue en fait une occasion pour les employés de se faire entendre. De manière générale, dans quelle mesure la gestion est-elle efficace pour recueillir et écouter activement les commentaires des employés de tous les niveaux et postes de l'organisation?

- Avez-vous l'impression que les gens se sentent à l'aise de poser des questions et de prendre la parole lors des réunions d'équipe et des assemblées générales?
  - **APPROFONDIR AU BESOIN** : Aidez-moi à comprendre pourquoi certains employés ne se sentent pas à l'aise de faire cela? Pourquoi cela se produit-il? Quelle en est la cause, selon vous?
  - Pourquoi y a-t-il si peu d'employés qui participent lorsque le SCC effectue des sondages internes ou lors du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF)? Avez-vous des théories à ce sujet?
  - Quel genre de changements souhaiteriez-vous voir à cet égard?
- Avez-vous l'impression qu'il en ressort quelque chose lorsque vous participez aux enquêtes et que vous prenez la parole dans les réunions d'équipe et dans les assemblées générales – que cela fait une différence?
  - Comment savez-vous si cela fait une différence?
  - Qu'est-ce qui vous donnerait l'impression que l'on tient compte de vos commentaires?
- Comment décririez-vous la démarche utilisée au SCC pour prendre des décisions?
  - Diriez-vous qu'il s'agit d'une approche « descendante » ou avez-vous l'impression qu'il s'agit d'une démarche collaborative?
  - Comment ressentez-vous cela?
- Au final, avez-vous l'impression que tout le personnel travaille vers le même objectif?

- **SI OUI** : Comment cela se passe-t-il au SCC? Comment travaillez-vous vers les mêmes objectifs et la même mission que vos superviseurs et vos collègues?
- **SI NON** : Pourquoi cela se produit-il? Que pensez-vous cause ce décalage?
- Avez-vous des suggestions sur la manière dont le SCC peut ou devrait améliorer la manière de faire participer les employés pour que tous aient l'impression de travailler vers le même objectif?

**ENJEUX À DISCUTER SI LES PARTICIPANTS LES ONT SOULEVÉS DE MANIÈRE SPONTANÉE :**

- **S'ILS SOULÈVENT LA CONFIANCE/LE MANQUE DE CONFIANCE ENVERS LA HAUTE GESTION** : Vous avez soulevé le manque de confiance dans notre conversation – qu'est-ce qui a mené à ce manque de confiance dans la haute gestion?
- **S'ILS SOULÈVENT LA STRUCTURE ORGANISATIONNELLE** : Certains d'entre vous ont indiqué que la structure de l'organisation a des répercussions sur la manière de prendre les décisions et/ou le niveau de participation des employés dans ces décisions. Aidez-moi à comprendre cela un peu mieux.
  - Avez-vous des suggestions sur la manière dont le SCC pourrait apporter des améliorations sur ce plan? À votre avis, que faut-il changer?

**D. Exploration : « communications claires » (10 minutes)**

**CRITÈRE D'AUDIT :**

**Communications claires** : La gestion renforce les valeurs et la culture du SCC par le biais de communications claires dans l'organisation.

Tournons-nous maintenant sur la communication au sein de l'organisation.

- Comment décririez-vous le style de communication au SCC?
  - Comment vous sentez-vous face à ce style?
- À votre avis, dans quelle mesure la gestion renforce-t-elle les valeurs et la culture du SCC grâce à une communication claire des attentes?
- Quelles améliorations la gestion pourrait-elle apporter dans la manière qu'elle communique avec le personnel?

## E. Exploration : « reconnaissance et mesures disciplinaires » (15 minutes)

### CRITÈRE D'AUDIT :

**Reconnaissance et mesures disciplinaires** : La gestion veille à reconnaître les employés à la suite d'un événement ou d'un résultat réussi et adopte des mesures disciplinaires appropriées lorsqu'elles sont nécessaires.

Penchons-nous maintenant sur la reconnaissance et les mesures disciplinaires pour les employés.

- Retournons à l'outil clavardage de MS-Teams. Comment décririez-vous l'approche de l'organisation en matière de reconnaissance des employés? ... quels sont les mots qui vous viennent rapidement à l'esprit pour décrire comment le SCC s'y prend?
  - Aidez-moi à comprendre certains des mots que vous avez choisis.
  - Quels aspects de la reconnaissance des employés trouvez-vous que le SCC réussit bien?
  - **AU BESOIN** : Certains mots que vous avez mentionnés laissent entendre qu'on pourrait faire mieux. Pourquoi pensez-vous que cela se produit? À votre avis, quelle en est la cause?

### EXPLORATION DES ÉLÉMENTS SUIVANTS AU BESOIN :

- Est-ce que le SCC reconnaît suffisamment un travail bien fait? Quel est le problème? Que faut-il changer?
- Est-ce que le SCC est cohérent dans sa manière de reconnaître un travail bien fait? Quel est le problème? Que faut-il changer?
- Faisons un exercice semblable pour les mesures disciplinaires pour les employés. Veuillez revenir à l'outil de clavardage dans MS-Teams et décrire l'approche de l'organisation en matière de mesures disciplinaires pour les employés. ... quels sont les mots qui vous viennent rapidement à l'esprit pour décrire comment le SCC s'y prend?
  - Aidez-moi à comprendre certains des mots que vous avez choisis.
  - Quels aspects des mesures disciplinaires pour les employés, selon vous, le SCC gère-t-il bien?
  - **AU BESOIN** : Certains mots que vous avez mentionnés laissent entendre qu'on pourrait faire mieux. Pourquoi pensez-vous que cela se produit? À votre avis, quelle en est la cause?

### EXPLORATION DES ÉLÉMENTS SUIVANTS AU BESOIN :

- À votre avis, est-ce que les mesures disciplinaires sont appropriées? Quel est le problème? Que faut-il changer?

- À votre avis, le SCC applique-t-il les mesures disciplinaires de manière cohérente? Quel est le problème? Que faut-il changer?
- À votre avis, est-ce que les mesures disciplinaires suivent une progression conforme à la politique? Quel est le problème? Que faut-il changer?

## F. Exploration : « engagement des cadres intermédiaires » (15 minutes)

### CRITÈRE D'AUDIT :

**Engagement des cadres intermédiaires** : Les gestionnaires veillent à ce que tous les employés respectent la vision et la mission de l'organisation en adoptant un comportement approprié et en créant une culture d'inclusion.

Concentrons-nous maintenant sur le rôle que jouent les gestionnaires et les superviseurs dans la culture organisationnelle.

- Quel rôle les gestionnaires et les superviseurs devraient-ils jouer pour instaurer une culture idéale en milieu de travail?
- De quelle manière les personnes qui occupent ces postes parviennent-elles à répondre à ces attentes?
  - Que fait votre superviseur immédiat et que font les autres gestionnaires pour vous soutenir dans votre travail au SCC?
- De quelle manière les personnes qui occupent ces postes faillissent-elles à ces attentes?
  - Pourquoi pensez-vous que cela se produit? À votre avis, quelle en est la cause?
- Combien parmi vous pensez que l'un des rôles des personnes qui occupent ces postes serait d'adopter un comportement approprié qui projette la mission et la vision de l'organisation?
  - Qu'est-ce qui vous démontrerait clairement qu'elles le font? ... donnez-moi quelques exemples de ce à quoi cela ressemblerait.
  - Est-ce ce que vous observez au SCC? Si non, pourquoi pas?
- Que signifie une culture d'inclusion, selon vous?
  - Dans quelle mesure les cadres intermédiaires sont-ils efficaces pour créer une culture d'inclusion? ... dans quelle mesure créent-ils une culture qui vous donne un sentiment d'appartenance?
  - **S'ILS NE SONT PAS EFFICACES** : Pourquoi pensez-vous que cela se produit? À votre avis, quelle en est la cause?

## G. Exploration : « le ton de la gestion » (15 minutes)

### CRITÈRE D'AUDIT :

**Le ton de la gestion :** La haute gestion a défini les valeurs du SCC et met l'accent sur leur importance tout en tenant les cadres responsables de l'exécution appropriée de leurs fonctions.

Le ton donné par l'équipe de gestion constitue un autre élément de la culture organisationnelle.

- Avant de discuter du ton en place à l'heure actuelle, j'aimerais que vous m'expliquiez ce que vous considérez être « le bon ton ».
  - Quelles choses voudriez-vous voir ou entendre pour avoir l'impression que l'équipe de gestion contribue à un impact positif sur la culture organisationnelle?
- Voyons maintenant ce que se passe en réalité au SCC. Dans quelle mesure la haute gestion réussit-elle à donner « le bon ton »?
  - Tout d'abord, aidez-moi à comprendre de quelle manière, le cas échéant, elle réussit à donner le ton idéal. Quelles pratiques de la haute gestion considérez-vous un élément positif pour la culture organisationnelle?
  - Maintenant, aidez-moi à comprendre en quoi, si tel est le cas, le ton actuel de la haute gestion diffère du ton idéal. Quelles pratiques de la haute gestion considérez-vous un élément négatif pour la culture organisationnelle?
    - Pourquoi pensez-vous que cela se produit? À votre avis, quelle en est la cause?
- Compte tenu du ton actuel de la haute gestion, comment vous sentez-vous en tant qu'employé du SCC?

## H. Conclusion (5 minutes)

Nous avons abordé un grand nombre de thèmes liés à la culture organisationnelle.

Si vous pouviez changer une chose à propos de la culture organisationnelle du SCC, quelle serait-elle? Veuillez saisir votre suggestion avec l'outil de clavardage, puis nous en discuterons brièvement.

Y a-t-il d'autres aspects de la culture en milieu de travail au SCC que nous aurions dû aborder aujourd'hui?

Avez-vous d'autres réflexions sur ce que nous avons discuté aujourd'hui?

**[L'ANIMATEUR MONTRE DE L'INFORMATION À L'ÉCRAN DANS LA MESURE DU POSSIBLE]**

Si vous souhaitez discuter directement avec moi au sujet de la culture du SCC, n'hésitez pas à m'envoyer un courriel à [rick@quorusconsulting.com](mailto:rick@quorusconsulting.com) pour me faire part de vos commentaires ou pour fixer un entretien téléphonique.

Vous pouvez aussi communiquer avec le Secteur de l'audit interne et de l'évaluation à l'adresse suivante : [AUDITCulture.GEN-NAT@CSC-SCC.GC.CA](mailto:AUDITCulture.GEN-NAT@CSC-SCC.GC.CA).

Pour ce qui est des prochaines étapes, nous recueillerons les commentaires issus des groupes de discussion, des entrevues individuelles et du sondage en ligne [terminé le 30 septembre]. Le Secteur de l'audit interne et de l'évaluation utilisera ces données comme élément de preuve de l'audit. L'équipe d'audit interne procédera à d'autres analyses de données obtenues par diverses méthodes, notamment en examinant les résultats des sondages SAFF, du Sondage national de 2021 sur l'équité en matière d'emploi auprès des femmes employées du SCC, des plaintes et des griefs, des mesures disciplinaires, du harcèlement et des arrêts de travail. Le Secteur de l'audit interne et de l'évaluation utilisera toutes les données et l'information disponibles pour finaliser le rapport d'audit. Il présentera ensuite le rapport à la haute gestion et au comité ministériel de l'audit à l'hiver 2023. Il rendra le rapport public une fois approuvé.