



Indigenous and  
Northern Affairs Canada

Affaires autochtones  
et du Nord Canada

## ***Rapport final***

# ***Évaluation de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0***

*Numéro du projet : 1570-7/15116*

Le 14 mars 2017

Direction générale de l'évaluation, de  
la mesure du rendement et de  
l'examen  
Secteur de la vérification et de  
l'évaluation



Canada 

# Table des matières

---

<i>Liste des acronymes.....</i>	<i>ii</i>
<i>Réponse de la direction et plan d'action.....</i>	
<b>1. Introduction.....</b>	<b>1</b>
1.1 Objectif et portée .....	1
1.2 Structure du rapport.....	1
1.3 Profil de l'initiative .....	1
<b>2. Méthode d'évaluation .....</b>	<b>5</b>
2.1 Sources de données.....	5
2.2 Considérations, points forts et limites.....	7
<b>3. Constatations – Contexte .....</b>	<b>8</b>
3.1 Importance de l'initiative Milieu de travail 2.0.....	8
3.2 Contexte opérationnel – Milieu de travail actuel .....	8
3.3 Contexte international – Changements apportés au milieu de travail.....	9
3.4 Contexte historique – Initiatives relatives au milieu de travail du gouvernement fédéral ....	10
3.5 Situation actuelle – L'espace de travail ouvert du gouvernement .....	13
<b>4. Constatations – Conception et exécution.....</b>	<b>16</b>
4.1 Aperçu.....	16
4.2 Établissement des objectifs.....	17
4.3 Communications .....	18
4.4 Gouvernance et surveillance.....	19
4.5 Collaboration avec les partenaires fédéraux .....	20
4.6 Évaluation des besoins .....	20
<b>5. Constatations – Résultats.....</b>	<b>24</b>
5.1 Progrès de la mise en œuvre .....	24
5.2 Pilier 1 – Le lieu de travail.....	24
5.3 Pilier 2 – Les services de soutien.....	27
5.4 Pilier 3 – Notre façon de travailler .....	29
5.5 Intégration des trois piliers .....	30
5.6 Constatations du Sondage national sur le Milieu de travail 2.0 mené auprès des employés	31
5.7 Constatations sur les investissements et les économies de coûts associées à l'initiative Milieu de travail 2.0 .....	32
<b>6. Conclusions et recommandations.....</b>	<b>35</b>
6.1 Conclusions .....	35
6.2 Recommandations.....	35

## ***Liste des acronymes***

---

DGEMRE – Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen à Affaires autochtones et du Nord Canada

DGSRHMT – Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail à Affaires autochtones et du Nord Canada

AANC – Affaires autochtones et du Nord Canada

GI-TI – Gestion de l'information et technologie de l'information

# Évaluation

## de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0



Affaires autochtones  
et du Nord Canada

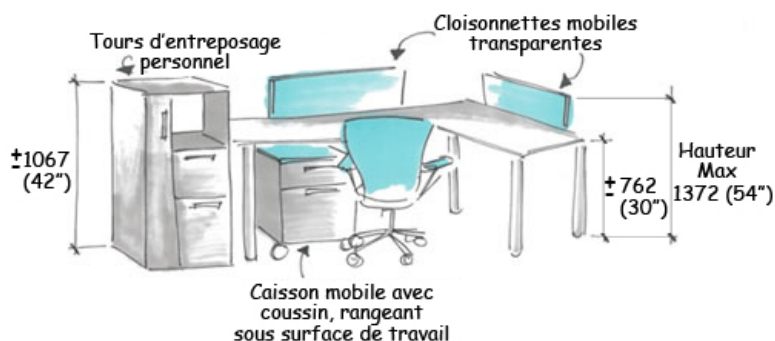
Indigenous and  
Northern Affairs Canada

Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC) en est à la quatrième année de sa mise en œuvre de Milieu de travail 2.0, une initiative pangouvernementale ayant pour but de moderniser le milieu de travail, laquelle se poursuivra pendant environ six ans encore. Une évaluation récente (septembre 2016) réalisée par la Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen (DGEMRE) à AANC révèle que **beaucoup de travail a été accompli jusqu'à maintenant**, mais que le Ministère aurait avantage à **corriger le tir** avant de poursuivre la mise en œuvre.



### Milieu de travail 2.0 est

une réponse de Services publics et Approvisionnement Canada à l'engagement du greffier du Conseil privé à l'égard du renouvellement du milieu de travail. Il vise à **créer un milieu de travail moderne** qui saura attirer des fonctionnaires, les maintenir en poste et leur donner les moyens de façon intelligente, écologique et saine afin de mieux servir la population canadienne.



Le rapport présente les résultats d'une évaluation menée par la DGEMRE d'AANC. Elle a analysé la conception et l'exécution des activités et les résultats du Ministère tout en soulignant les progrès réalisés jusqu'à maintenant et les aspects à améliorer. Elle a aussi examiné le rendement du Ministère en ce qui concerne les trois piliers de l'initiative Milieu de travail 2.0.

### Les trois piliers

1. **Le lieu de travail** : le lieu de travail physique (p. ex., immeubles).
2. **Les services de soutien** : les politiques, processus et systèmes (p. ex., politiques en matière de ressources humaines et de gestion de l'information).
3. **La façon dont nous travaillons** : les nouvelles technologies qui favorisent la mobilité (p. ex., Wi-Fi, ordinateurs portatifs, et réunions électroniques, médias sociaux).

L'évaluation a intégré les sources de données suivantes :

- la méthode bioécologique (étude de la vie dans un environnement en particulier);
- l'analyse documentaire;
- l'analyse des documents du programme;
- l'analyse des données administratives et financières;
- un sondage auprès des employés d'AANC;
- des entrevues menées auprès d'informateurs clés; et
- des études de sites.

À ce jour, AANC a réalisé d'importants progrès en ce qui concerne la mise en œuvre du premier pilier de l'initiative Milieu de travail 2.0 – la transition physique. Près de la moitié des employés de la région de la capitale nationale et presque un tiers des employés des bureaux régionaux sont passés à l'environnement de travail modernisé.

Il sera essentiel de s'attaquer aux deux autres piliers pour continuer à aller de l'avant puisqu'ils n'ont pas suivi la cadence de la transformation physique. L'utilisation de composantes technologiques (p. ex., téléphones cellulaires, ordinateurs portatifs, Wi-Fi) était limitée, aussi bien que l'examen des politiques sur le milieu de travail, comme celles qui soutiennent le télétravail. L'importance qu'on a accordée à la gestion des locaux a contribué à l'insatisfaction des employés, qui perçoivent majoritairement l'initiative comme un exercice visant à réduire les dépenses.

## Conception et exécution

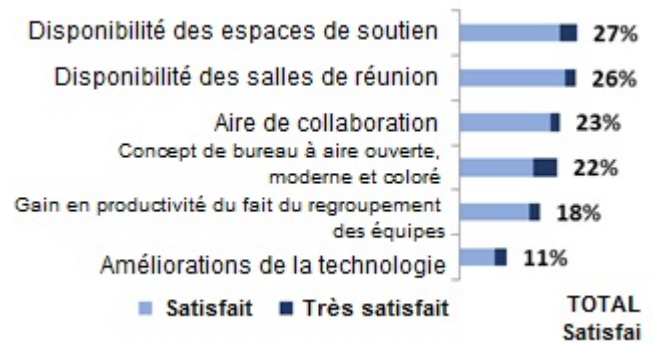
Le processus de mise en œuvre a été piloté par l'Unité des services des locaux d'AANC, de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT). Malgré une capacité limitée, elle a dirigé la vaste initiative au sein du Ministère décentralisé. La plupart des bureaux régionaux étaient satisfaits de leur relation avec l'Unité.

L'Unité a récemment commencé à élaborer une stratégie de communication détaillée en vue d'obtenir la rétroaction des employés quant à la manière d'améliorer la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0. Cela s'avérera utile, puisque l'évaluation a révélé que l'engagement des employés à l'égard de Milieu de travail 2.0 à AANC avait été limité jusqu'à maintenant, ce qui a contribué à l'insatisfaction des employés.

La création d'une structure de gouvernance et de surveillance définie pour l'initiative Milieu de travail 2.0 est un aspect fondamental.

Dans l'ensemble, le degré de satisfaction des employés est faible. Ils se sont notamment déclarés insatisfaits à l'égard des environnements de travail très concentrés, qui ne semblent pas adaptés à certaines fonctions. Ils ont aussi soulevé des préoccupations au sujet du moral et de la productivité.

## Degré de satisfaction des employés



Le Comité de gestion des services de ressources humaines et du milieu de travail d'AANC offre une tribune permettant de faire progresser le programme de renouvellement de la fonction publique, mais on ne peut établir clairement s'il a assuré une prise de décision stratégique ou contrôlée. Les décisions relatives à l'initiative Milieu de travail 2.0 n'ont pas toutes été systématiquement consignées. Les responsables de la coordination devront mobiliser davantage Services partagés Canada et collaborer avec le groupe de Gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI) d'AANC, ce qui n'a pas été fait jusqu'à présent.

La mise en œuvre à AANC s'est faite de concert avec d'autres initiatives pangouvernementales de gestion des locaux. Les objectifs de ces initiatives s'appuient mutuellement puisqu'elles visent à réduire le nombre de locaux occupés, mais ne doivent pas être confondues. Une approche stratégique définie à l'égard de la gouvernance permettra à AANC de prendre conscience des avantages holistiques de l'initiative Milieu de travail 2.0.

**1.** La DGSRHMT doit revoir et actualiser ses stratégies de mise en œuvre, de communication et d'engagement associées à l'initiative Milieu de travail 2.0 pour combler les lacunes concernant la progression des piliers liés à la technologie et aux politiques, et obtenir l'approbation de la sous-ministre.

**2.** La DGSRHMT doit mettre sur pied une équipe responsable de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 composée de représentants du secteur des locaux, de la santé et sécurité au travail, des technologies de l'information et de la sécurité.

**3.** La DGSRHMT doit cibler et examiner les politiques requises pour réussir la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0, présenter ces politiques au Comité de la haute direction des ressources humaines, lesquelles seront ensuite soumises à l'approbation de la sous-ministre, pour finalement être communiquées au personnel.

# Réponse de la direction et plan d'action

Titre du projet : Évaluation de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0

Projet n° : 1570-7/15116

Recommandations	Mesures	Gestionnaire responsable (titre et secteur)	Dates de début et d'achèvement prévues
1. La DGSRHMT doit revoir et actualiser ses stratégies de mise en œuvre, de communication et d'engagement liées à l'initiative Milieu de travail 2.0. Le plan de mise en œuvre doit aborder les lacunes relevées concernant la progression des piliers liés à la technologie ( <i>les services de soutien</i> ) et aux politiques ( <i>la façon dont nous travaillons</i> ). La sous-ministre doit approuver ces stratégies.	<b>Nous sommes d'accord.</b>		Date de début : <b>Novembre 2015</b>
	Le secteur des locaux créera un plan national de gestion des locaux pour le Ministère. Ce plan comprendra une stratégie de mobilisation abordant les trois piliers de l'initiative Milieu de travail 2.0.	Gestionnaire de locaux dans la RCN	Achèvement :
	1. <b>Le milieu de travail</b> concerne la modernisation des milieux de travail (immeubles, espaces de travail et bureaux).	Le milieu de travail : Responsable – Locaux	Date d'achèvement révisée :
	2. <b>Les services de soutien</b> portent sur la modernisation des politiques, des processus et des systèmes qui aident les fonctionnaires à exercer leurs fonctions, comme les politiques en matière de ressources humaines et les systèmes de gestion de l'information, de la paye et de la pension.	Les services de soutien : Responsable – Ressources humaines	<b>Le 30 septembre 2018</b>
	3. « <b>Nos modes de travail</b> » consiste à utiliser de nouvelles technologies, par exemple la connectivité sans fil et les ordinateurs portables, qui favorisent la mobilité, à tenir des réunions avec des systèmes haute définition et à se brancher les uns aux autres grâce aux médias sociaux.	Nos modes de travail Dirigé par le DPI	
	4. Communications – Un plan de communication sera créé (d'après la rétroaction des responsables nommés). Des plans de communication ciblée seront aussi créés pour aborder des messages précis.		
	Mettre à jour la stratégie de mobilisation des clients d'ici le 31 mars 2017 de façon qu'y figure en continu de l'information du dirigeant principal de l'information (pilier de la technologie) et des autres intervenants	Responsable – Communications	

	(piliers de la politique, surtout la politique de télétravail d'AANC)		
2. La DGSRHMT doit mettre sur pied une équipe spécialement responsable de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0. Cette équipe doit être composée de représentants du secteur des locaux, de la santé et sécurité au travail, des technologies de l'information et de la sécurité.	<b>Nous sommes d'accord.</b>	Gestionnaire de locaux dans la RCN	<i>Date de début :</i> <b>Janvier 2017</b>
	<p>Les bonnes pratiques de mise en œuvre des normes d'aménagement de Milieu de travail 2.0 consistent à établir une gouvernance à partir de la gouvernance ministérielle. Un groupe de travail sera également mis sur pied pour déterminer les exigences ainsi que pour examiner les propositions, les calendriers et les communications. Ce groupe de travail sera dirigé par le secteur des locaux et comprendra des représentants des secteurs des clients, de la sécurité, de la technologie de l'information, des communications, de la santé et sécurité au travail et de SPAC. D'autres personnes s'ajouteront au besoin.</p> <p>La mise en œuvre de Milieu de travail 2.0 s'appuiera sur les résultats du programme fonctionnel d'AANC de la RCN.</p>		<i>Achèvement :</i>  <b>Date d'achèvement révisée :</b>  <b>Le 30 juin 2018</b>
3. La DGSRHMT doit définir et revoir, au besoin, les politiques requises pour réussir la mise en œuvre et concrétiser les avantages de l'initiative Milieu de travail 2.0. La mise à jour des politiques doit être présentée au Comité de la haute direction des ressources humaines, soumises au sous-ministre aux fins d'approbation, puis clairement et largement transmises au personnel une fois approuvées.	<b>Nous sommes d'accord.</b>	Gestionnaire de locaux dans la RCN	<i>Date de début :</i> <b>Janvier 2017</b>
	<p>Un plan national de gestion des locaux sera préparé aux fins d'approbation. Ce plan comprendra la directive propre au Ministère, notamment au sujet de la mise en œuvre de Milieu de travail 2.0, et comprendra également les lignes directrices et la stratégie de marketing et de communication pour assurer la réussite de Milieu de travail 2.0.</p>		<i>Achèvement :</i>  <b>Date d'achèvement révisée :</b>  <b>Le 30 septembre 2018</b>

Je recommande la présente réponse de la direction et le plan d'action connexe à l'approbation du Comité de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen.

*Original signé par :*

Michel Burrowes

Directeur principal, Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen

J'approuve la réponse de la direction et le plan d'action ci-dessus.

*Original signé par :*

Line Lamothe

Directrice général, Services des ressources humaines et du milieu de travail

# 1. Introduction

---

## 1.1 Objectif et portée

Le rapport présente les résultats de l'évaluation de la mise en œuvre d'Affaires autochtones et du Nord Canada (AANC) de l'initiative Milieu de travail 2.0 réalisée par la Direction générale de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen (DGEMRE) à AANC. L'objectif de l'évaluation, menée conformément au Plan quinquennal sur les stratégies d'évaluation et de mesure du rendement de 2015-2016 à 2019-2020 approuvé du Ministère, consiste à offrir une évaluation crédible, fiable et rapide de la mise en œuvre d'AANC de l'initiative Milieu de travail 2.0 et de ses premières répercussions.

L'évaluation a examiné le rendement du Ministère en ce qui concerne les trois piliers de l'initiative Milieu de travail 2.0 : 1) *Le lieu de travail*; 2) *Les services de soutien*; 3) *La façon dont nous travaillons*. Le Comité de l'évaluation, de la mesure du rendement et de l'examen a approuvé le mandat associé à l'évaluation le 25 septembre 2015. L'initiative de mise en œuvre de Milieu de travail 2.0 d'AANC appuie la stratégie fédérale pangouvernementale, menée par Services publics et Approvisionnement Canada, visant à moderniser les milieux de travail existants de la fonction publique. L'initiative Milieu de travail 2.0 du gouvernement est obligatoire dans tous les nouveaux immeubles du gouvernement fédéral, à moins qu'une exemption à la politique soit demandée et approuvée.

## 1.2 Structure du rapport

Le rapport comporte six sections : la section 1 présente le concept de Milieu de travail 2.0; la section 2 décrit la méthode d'évaluation; les sections 3, 4 et 5 font état des constatations puisqu'elles sont associées au contexte dans le cadre duquel l'initiative Milieu de travail 2.0 a été mise en place, notamment sa conception et son exécution, ainsi que les résultats obtenus à ce jour. La section 6 expose en détail des conclusions et des recommandations.

## 1.3 Profil de l'initiative

### 1.3.1 *Milieu de travail 2.0 – Contexte et description*

Milieu de travail 2.0 a été lancé par Services publics et Approvisionnement Canada en 2012 afin de respecter l'engagement du greffier du Conseil privé de renouveler le milieu de travail. L'initiative aborde trois éléments essentiels du milieu de travail : l'espace physique, les politiques, les processus et les systèmes de soutien qui aident les fonctionnaires dans leur travail, et les nouvelles technologies qui leur permettent de communiquer et de collaborer d'une nouvelle façon<sup>1</sup>. L'objectif de l'initiative est de créer un milieu de travail moderne qui saura attirer des fonctionnaires, les maintenir en poste et leur donner les moyens de travailler de façon judicieuse, écologique et saine, afin de mieux servir la population canadienne. L'initiative est définie par les trois piliers du renouvellement :

---

<sup>1</sup> Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). Foire aux questions sur l'initiative Milieu de travail 2.0 <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/faq-fra.html>

1. *Le lieu de travail – N'importe où, n'importe quand, avec n'importe qui* : le renouvellement du milieu de travail physique (p. ex., édifices);
2. *Les services de soutien – Supprimer les obstacles* : le renouvellement des politiques, des processus et des systèmes qui aident les fonctionnaires dans leur travail (p. ex., politiques sur les ressources humaines, systèmes de gestion de l'information); et
3. *La façon dont nous travaillons – Créer des liens, collaborer, communiquer* : l'utilisation de nouvelles technologies comme la connectivité sans fil et les ordinateurs portatifs pour favoriser la mobilité, l'organisation de réunions à l'aide de la technologie haute définition, et l'établissement de liens par les médias sociaux<sup>2</sup>.

Ces efforts s'inscrivent dans la vision plus large d'Objectif 2020 du gouvernement et sont orientés par quatre principes directeurs<sup>3</sup>.

- Un environnement axé sur l'ouverture et la collaboration, qui mobilise les citoyens et les partenaires dans l'intérêt du public.
- Une approche pangouvernementale qui améliore la prestation de services et qui permet d'optimiser les ressources.
- Un milieu de travail moderne qui utilise intelligemment les nouvelles technologies pour faciliter le réseautage, l'accès aux données et le service à la clientèle.
- Un effectif compétent, confiant et très performant, qui adopte de nouvelles méthodes de travail et qui met à contribution la diversité des talents pour répondre aux besoins en évolution du pays.

### ***1.3.2 Objectifs de l'initiative et résultats attendus***

La mise à jour que l'Unité des services des locaux<sup>4</sup> a faite au Comité de gestion des services de ressources humaines et du milieu de travail en juin 2015, présentait l'objectif général du Ministère quant à la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 : « On s'attend à ce qu'AANC ait complètement terminé la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 d'ici 2019-2020<sup>5</sup>, pour permettre une réduction totale de la superficie des locaux de 15 037 m<sup>2</sup>. L'investissement total estimé de la modernisation des locaux [à ce jour] dans le cadre de l'initiative milieu de travail 2.0 s'élève à 33 millions de dollars. »

### ***1.3.3 Gestion de l'initiative, principaux intervenants et bénéficiaires***

Les sous-sections suivantes présentent un résumé des principaux intervenants et bénéficiaires ainsi que leurs rôles.

<sup>2</sup> TPSGC. Milieu de travail 2.0. <http://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/mt-wp/mt-wp-fra.html>

<sup>3</sup> BCP. Objectif 2020. <http://www.clerk.gc.ca/fra/feature.asp?pageId=349>

<sup>4</sup> Présentation au Comité de gestion des services de ressources humaines et du milieu de travail d'AANC, mise à jour de l'Unité des services des locaux. Juin 2015.

<sup>5</sup> Le délai a été prolongé jusqu'en 2023, suivant « Le point sur la Stratégie nationale en matière de locaux 2015-2020 » présentée au CGF d'AANC en mars 2016.

## Services publics et Approvisionnement Canada

Services publics et Approvisionnement Canada est le ministère responsable de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 à l'échelle du gouvernement du Canada. Les Normes d'aménagement obligatoires du gouvernement du Canada relatives à l'initiative Milieu de travail 2.0 ont été élaborées par le personnel de Services publics et Approvisionnement Canada, des ministères, des organismes et du secteur privé, tout comme l'orientation et les conseils relatifs à l'aménagement des locaux fédéraux<sup>6</sup>. Le *Cadre de gestion des locaux à bureaux et des services de logement* de Services publics et Approvisionnement Canada stipule que les ministères et organismes clients sont aussi responsables que Services publics et Approvisionnement Canada d'appliquer les normes de quantité et de qualité relatives aux locaux à bureaux, et que Services publics et Approvisionnement Canada reçoit du financement pour fournir aux ministères des locaux à bureaux conformes aux Normes d'aménagement seulement. Le Cadre précise également que la superficie attribuée doit correspondre au minimum nécessaire pour répondre aux besoins fonctionnels de l'occupant<sup>7</sup>.

## Services partagés Canada

Services partagés Canada est principalement responsable de la mise en œuvre du volet technologie de l'information de l'initiative Milieu de travail 2.0 à l'échelle du gouvernement du Canada. Il a le pouvoir de « fournir des services liés à l'acquisition et à la fourniture de matériel et de logiciels, notamment de logiciels de sécurité, pour les dispositifs d'utilisateurs finaux » et est responsable de l'acquisition et de la fourniture de logiciels pour les dispositifs d'utilisateurs finaux pour ses clients<sup>8</sup>. Services partagés Canada s'occupe de la normalisation et de la consolidation des appareils technologiques en milieu de travail, qui sont axées sur les logiciels (p. ex., technologies de virtualisation de bureau, gestion des appareils portatifs, etc.), le matériel informatique (p. ex., postes de travail mobiles comme des ordinateurs portatifs, bloc-notes, tablettes, etc.) et les services connexes (p. ex., configuration et installation, soutien du bureau de service, services d'impression pour les clients, etc.).

## Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Le Secrétariat du Conseil du Trésor est responsable de la gestion générale des initiatives, des activités et des enjeux gouvernementaux pour assurer l'optimisation des ressources et la supervision des fonctions de gestion financière au sein des ministères et des organismes. En ce qui concerne la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0, le Secrétariat du Conseil du Trésor assure le leadership et définit l'orientation dans le but d'aider des partenaires (Services publics et Approvisionnement Canada, Services partagés Canada et d'autres ministères) à aligner leurs plans stratégiques à ceux du gouvernement du Canada. Le Secrétariat du Conseil du Trésor surveille l'avancement de Services publics et Approvisionnement Canada quant à la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0. Services publics et Approvisionnement Canada, les ministères et le Secrétariat du Conseil du Trésor se partagent la responsabilité des décisions concernant le coût des locaux à bureaux. Le Secrétariat du Conseil du Trésor doit approuver les décisions relatives aux projets qui dépassent le pouvoir délégué du ministre des Services publics et Approvisionnement Canada.

---

<sup>6</sup> TPSGC. Normes d'aménagement relatives à l'initiative Milieu de travail 2.0 <http://www.tpsgc-pwgc.gc.ca/biens-property/amng-ftp/index-fra.html>

<sup>7</sup> Idem.

<sup>8</sup> Services partagés Canada - Orientation fonctionnelle pour les secteurs de service de Services partagés Canada, p. 25.

## **Affaires autochtones et du Nord Canada**

En tant que ministère hiérarchique, AANC travaille de concert avec Services publics et Approvisionnement Canada et Services partagés Canada à la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0. L'Unité des services des locaux de la Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail (DGSRHMT), une des cinq directions générales des services ministériels d'AANC, assure le leadership. Les principaux secteurs de responsabilité de la DGSRHMT comptent de nombreuses facettes et couvrent, à l'échelle panministérielle comme régionale (région de la capitale nationale), les domaines des ressources humaines, des valeurs et de l'éthique, des locaux et des services de sécurité.

L'Unité des services des locaux, chapeauté par la DGSRHMT et la Division de la sûreté et de la santé et sécurité au travail, est responsable de la gestion des baux, de la coordination de l'entretien de diverses installations à l'échelle du Ministère, ainsi que de la modernisation des installations, au besoin. En ce qui concerne la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 au sein du Ministère, l'Unité des services des locaux doit élaborer et mettre en place des stratégies visant à maximiser l'attribution des locaux et le Cadre de contrôle de l'expansion (locaux qui débordent de l'enveloppe ministérielle des locaux<sup>9</sup>). L'Unité collabore avec Services publics et Approvisionnement Canada et Services partagés Canada afin de coordonner un éventail d'installations, de lieux et d'employés partout au pays.

---

<sup>9</sup> L'enveloppe de locaux renvoie au nombre total de mètres carrés locatifs que les ministères peuvent occuper par exercice d'après les pouvoirs qui leur ont été délégués par TPSGC de fournir des locaux conformément aux normes, aux politiques et aux lignes directrices.

## 2. Méthode d'évaluation

---

L'évaluation a triangulé les constatations parmi plusieurs sources de données probantes décrites ci-dessous. Les données ont été recueillies au cours de trois phases distinctes dans le but de tenir compte de toute la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 : la phase préalable à la transition, la phase pendant la transition et la phase après la transition.

### 2.1 Sources de données

- *Analyse documentaire* – Une analyse documentaire de plus de 35 articles de revues canadiennes et étrangères, de reportages médiatiques et de publications pour fournir des renseignements généraux sur le concept de renouvellement du milieu de travail. Les conclusions ont permis de faire la lumière sur la situation au Canada et à l'étranger ainsi que les caractéristiques des initiatives efficaces de renouvellement en milieu de travail dans d'autres administrations et organisations.
- *Analyse de documents et de dossiers* – Cinquante documents et dossiers ont été analysés, notamment des publications et des présentations, du matériel de communication, des documents d'exploitation et de planification de projet, des documents financiers et d'autres documents de Services publics et Approvisionnement Canada et d'AANC. En plus d'examiner ces documents, les évaluateurs ont consulté les sites Internet et intranet du gouvernement pour obtenir des renseignements pertinents sur l'initiative Milieu de travail 2.0, comme des commentaires, des idées et des discussions qui ont été échangés sur GCpédia et GCconnex, ainsi que les questions et les demandes de renseignements qui ont été envoyés au compte de courriel de l'initiative Milieu de travail 2.0 (MT2.0-WP2.0@tpsgc-pwgsc.gc.ca), géré par Services publics et Approvisionnement Canada.
- *Entrevues menées auprès d'informateurs clés* – Compte tenu du nombre limité de documents disponibles expliquant les répercussions de l'initiative Milieu de travail 2.0 à AANC, un effort considérable a été déployé pour mener des entrevues auprès d'informateurs clés, mettre sur pied des groupes de discussion et organiser des visites des lieux à l'Administration centrale et dans les régions d'AANC. Les entrevues ont été menées auprès des responsables de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 et les bénéficiaires de l'initiative afin d'obtenir des connaissances et des points de vue au sujet de l'initiative en général ainsi que sa mise en œuvre à AANC. Des entrevues ont été menées auprès de fonctionnaires d'AANC de la région de la capitale nationale et des bureaux régionaux (c.-à-d., Vancouver, en Colombie-Britannique, Regina, en Saskatchewan et Winnipeg, au Manitoba). Des entrevues auprès d'autres ministères ont aussi été organisées dans la région de la capitale nationale. Au total, 51 entrevues ont été menées auprès des groupes suivants :
  - personnes chargées de la mise en œuvre à AANC (fonctionnaires responsables des activités du Milieu de travail 2.0 d'AANC) (n=15);
  - bénéficiaires à AANC (hauts fonctionnaires des organisations bénéficiaires à AANC responsables de faciliter la transition au Milieu de travail 2.0) (n=17);
  - haute direction d'AANC (n=7); et

- personnes chargées de la mise en œuvre de Milieu de travail 2.0 dans d'autres ministères et organismes fédéraux<sup>10</sup> (p. ex., Services publics et Approvisionnement Canada, Emploi et Développement social Canada, Innovation, Sciences et Développement économique Canada, Santé Canada, Exportation et développement Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor) (n=12).
- *Groupes de discussion* – Au total, 11 groupes de discussion (de trois à 15 participants chacun) ont été organisés avec les employés d'AANC dans la région de la capitale nationale et les bureaux régionaux à Vancouver, Regina et Winnipeg. Les participants étaient des employés occupant un large éventail de fonctions qui avaient déjà fait la transition vers le Milieu de travail 2.0, ou qui étaient dans le processus de transition. Les employés qui n'ont pas pu se joindre aux groupes de discussion avaient la possibilité de transmettre des réponses écrites à propos des questions du guide de discussion.
- *Visites des lieux* – Trois bureaux régionaux et une unité de traitement régionale ont été sélectionnés en fonction de l'état de la mise en œuvre ainsi que pour refléter l'Administration centrale et les régions. Des entrevues ont été menées auprès des hauts fonctionnaires responsables de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0. De plus, des groupes de discussion ont été organisés avec des employés touchés par la mise en œuvre. Les sites suivants ont été visités :
  - Regina, Saskatchewan : déménagement et mise en œuvre terminés en avril 2014;
  - Vancouver, Colombie-Britannique : déménagement et modernisation terminés en août 2015; et
  - Winnipeg, Manitoba : la transition au Milieu de travail 2.0 n'était pas encore prévue lors de l'évaluation; Unité de traitement des demandes, Résolution et affaires individuelles : déménagement et transition au Milieu de travail 2.0 prévus au début de 2017.
- *Analyse des données relatives au sondage sur l'initiative Milieu de travail 2.0* – Le Sondage national sur le Milieu de travail 2.0 a été mené auprès des employés d'AANC par la DGSRHMT en avril 2016 pour obtenir de la rétroaction des employés d'AANC quant à leurs expériences et leurs idées sur le Milieu de travail 2.0. Au total, 1 683 employés qui travaillent déjà ou non dans un milieu 2.0 ont répondu au sondage. Les employés qui devraient commencer à travailler dans un environnement 2.0 au cours des deux prochaines années ont aussi eu la possibilité de répondre au sondage. L'équipe d'évaluation a effectué une analyse secondaire des réponses au sondage.
- *Examen financier* – Des renseignements ont été obtenus auprès de la Direction générale de la planification et de la gestion des ressources, Secteur du dirigeant principal des finances. La section 6.7 présente un résumé des données financières.
- *Bioécologie* – La bioécologie est l'étude des rapports de la vie dans un environnement donné. Pendant plus de deux semaines, des évaluateurs ont travaillé à temps plein dans des postes de travail modulaires aménagés selon les principes de Milieu de travail 2.0 d'AANC pour effectuer une évaluation expérimentale de l'initiative Milieu de travail 2.0 à AANC. Les évaluateurs ont été affectés à des postes de travail dans des locaux très occupés du 8<sup>e</sup> étage d'AANC (région de la capitale nationale).

---

<sup>10</sup> Aucun employé de Services partagés Canada n'a été interrogé dans le cadre de cette évaluation. Cependant, le Ministère a fourni de la correspondance par écrit concernant ses rôles et responsabilités dans la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0.

## **2.2 Considérations, points forts et limites**

AANC exécute une vaste gamme de tâches pour parvenir à ses résultats stratégiques, de sorte que les employés assument des fonctions qui ne sont peut-être pas favorables à l'initiative Milieu de travail 2.0. Par conséquent, la transformation de tels facteurs, comme la disposition physique ou la configuration des locaux, et l'offre d'installations ou de services de bureau, peut entrer en conflit avec l'initiative Milieu de travail 2.0 et avoir des répercussions importantes sur la manière dont les gens ou les équipes exécutent leur travail. Ainsi, l'évaluation a rigoureusement analysé les répercussions de la mise en œuvre à AANC (région de la capitale nationale) et un échantillon des bureaux régionaux d'AANC.

Un processus de codage NVivo utilisé pour analyser les données qualitatives a aidé les évaluateurs à saisir les renseignements sur les comportements, les besoins, les désirs, les habitudes des utilisateurs et d'autres éléments.

La méthode était limitée par un manque de documentation détaillée sur la mise en œuvre. Même si des renseignements de haut niveau concernant l'initiative Milieu de travail 2.0 étaient disponibles (p. ex., mandat, approche opérationnelle, politiques et normes), une quantité limitée de renseignements sur des détails spécifiques était disponible, particulièrement la gouvernance, la prise de décision et les consultations. De plus, il y avait peu de documents récents (p. ex., deux dernières années). Dans de nombreux cas, les documents étaient dépassés et étaient difficilement applicables à la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 au Ministère.

## **3. Constatations – Contexte**

---

### **3.1 Importance de l'initiative Milieu de travail 2.0**

L'initiative Milieu de travail 2.0 a été mise au point en réponse à l'évolution de la dynamique et aux nouvelles possibilités dans le milieu des ressources humaines et des installations physiques, autant dans le contexte général du travail que dans la fonction publique générale. Parmi les facteurs de changement, mentionnons les changements générationnels (départ à la retraite de la génération du baby-boom et arrivée d'une nouvelle génération dans la main-d'œuvre), l'importance accrue que l'on accorde au rendement environnemental du milieu de travail, et le besoin sans cesse croissant de favoriser la collaboration interministérielle à l'égard de problèmes complexes<sup>11</sup>.

L'initiative Milieu de travail 2.0 vise à reconstruire et à parfaire le milieu de travail de l'avenir pour le gouvernement du Canada grâce à sa vision du renouvellement du milieu de travail, soit un environnement de travail moderne, simplifié, souple et durable. Elle offre différentes possibilités : mieux servir les citoyens, mobiliser et motiver les employés, ainsi que travailler de manière responsable sur le plan environnemental et fiscalement<sup>12</sup>. Milieu de travail 2.0 adopte cette vision par l'entremise d'un programme pangouvernemental obligatoire et propose une base solide à partir de laquelle les ministères peuvent élaborer leurs plans de mise en œuvre.

### **3.2 Contexte opérationnel – Milieu de travail actuel**

Le milieu opérationnel général actuel se caractérise par du capital et du talent fortement performant et de plus en plus mobile. Les entreprises revoient progressivement leurs stratégies traditionnelles sur le milieu de travail puisque les formules de travail habituelles, au mieux, apportent peu aux organisations et au pire, nuisent à l'avantage créatif et concurrentiel. Le besoin de mettre en place des stratégies plus souples sur le milieu de travail s'est intensifié, stimulé par la possibilité de tirer profit des progrès technologiques rapides. Une main-d'œuvre branchée et mobile est mal servie par un milieu traditionnel et une journée de travail de 9 h à 17 h. Le gouvernement fédéral n'est pas à l'abri de ces facteurs de changement et de la concurrence féroce à l'égard des employés talentueux. Les employés du gouvernement fédéral s'attendent de plus en plus à ce que leur environnement de travail soit le reflet du secteur privé, notamment pour ce qui est de travailler dans des locaux à bureaux propices à la collaboration en équipe, d'avoir accès à la technologie et d'en profiter, ainsi que d'accomplir un travail plus flexible et important. L'objectif de Milieu de travail 2.0 est de s'attaquer à ces défis.

---

<sup>11</sup> Rapport de conférence du Forum des politiques publiques (2011). Workplace 2.0 – The changing Nature of the Workplace.

<sup>12</sup> Idem.

### 3.3 Contexte international – Changements apportés au milieu de travail

Dans les documents examinés dans le cadre de cette évaluation, la conception du milieu de travail (c.-à-d., des bureaux) est habituellement décrite comme traditionnelle (également appelé bureaux fermés ou cellulaires) ou fonctionnelle. Le milieu de travail traditionnel compte souvent une ou deux personnes qui s'acquittent de leurs tâches dans des salles privées fermées par des murs, qui contiennent la majorité de l'équipement requis pour effectuer le travail<sup>13</sup>. Les espaces de travail ouverts ne comportent aucun mur intérieur ou de petits murs intérieurs. De plus, les plans d'étage sont vastes<sup>14</sup>, et les postes de travail individuels ont tendance à être regroupés<sup>15</sup>.

À l'échelle mondiale, depuis des années, l'environnement de travail prend la forme d'un espace de travail ouvert et, en réponse, les organisations privées et publiques investissent dans des aménagements de bureaux innovateurs. Les espaces de travail ouverts ont été optimisés de manière à s'adapter aux styles de travail mobiles, de groupe ou à distance de la main-d'œuvre d'aujourd'hui. Selon la documentation, le capital humain et les objectifs organisationnels constituent la force motrice de la transformation de l'espace des bureaux. Selon une étude réalisée, voici les principaux facteurs : coûts immobiliers réduits (18 p. cent), recrutement et maintien en poste des employés (16 %), communication et collaboration (15 %), productivité des employés (14 %) et créativité et innovation (10 %)<sup>16</sup>.

En ce qui concerne l'immobilier, une étude estime que, aux États-Unis, le nombre moyen de pieds carrés de locaux à bureaux par personne est passé de 225 à 176 entre 2010 et 2012, et on s'attend à ce que ce nombre baisse à 151 pieds carrés par personne d'ici 2017<sup>17</sup>. D'autres documents soulignent qu'au Royaume-Uni et en Amérique du Nord, l'aménagement des bureaux repose habituellement sur les coûts et que les aménagements ouverts demeurent la norme<sup>18</sup>.

Même si le concept ouverte a vu le jour en Europe dans les années 60, on observe une tendance en baisse quant à son utilisation en Europe au cours des dernières années. Depuis les années 70 déjà, le mouvement de « cogestion » a balayé l'Europe lorsque la législation en Allemagne, aux Pays-Bas, en Suède et en Italie a donné aux travailleurs la possibilité de s'exprimer quant à la manière dont les entreprises étaient gérées et les bureaux étaient conçus. Le mouvement a mené au rejet de l'aménagement des bureaux ouverts en Allemagne et en Scandinavie.

---

<sup>13</sup> DANIELSSON, C.B. et L. Bodin. (2008). Office type in relation to health, well-being, and job satisfaction among employees. *Environment and Behavior*, 40(5), 636–68.

<sup>14</sup> MARQUARDT, C.J.G., J.A. Veitch, et K.E. Charles. (2002). *Environmental Satisfaction with Open-Plan Office Furniture Design and Layout*. Conseil national de recherches du Canada, Institut de recherche en construction.

<sup>15</sup> BRENNAN, A., J.S. Chugh et T. Kline. (2002). Traditional versus open office design : A longitudinal study. *Environment and Behavior*, 34(3), 279-99.

<sup>16</sup> Cushman & Wakefield (2014). Workplace Transformation Survey – A global view of workplace change.

<sup>17</sup> CoreNet Global (2012). Global Benchmark Survey.

<sup>18</sup> Kremer (2013). The Pleasures and Perils of the Open-plan Office.

Plusieurs années de recherche confirment que les bureaux traditionnels et ouverts présentent des avantages et des inconvénients. Les espaces de travail ouverts combinés aux formules de travail traditionnelles sont habituellement associés à une augmentation du stress chez les employés, à de moins bonnes relations entre collègues et à une diminution de la satisfaction à l'égard de l'environnement physique<sup>19</sup>.

### 3.4 Contexte historique – Initiatives relatives au milieu de travail du gouvernement fédéral

Au sein du gouvernement fédéral canadien, les données démographiques, la technologie et la mobilité ont toutes eu des répercussions sur la manière dont les fonctionnaires travaillent et l'endroit où ils travaillent. Milieu de travail 2.0 est une initiative qui va dans ce sens et qui est adjacente aux autres initiatives du gouvernement fédéral associées à l'aménagement du milieu de travail.

Dans le budget de 2010, le gouvernement a annoncé un certain nombre de mesures de limitation des coûts pour réduire le rythme de croissance des dépenses de fonctionnement en 2010-2011 et au cours des deux exercices suivants. Cela a éventuellement mené à la mise en œuvre du Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) en 2012. Le budget de 2011 a de nouveau fait l'annonce d'un « examen stratégique et fonctionnel », qu'on appelle aussi le PARD, une stratégie visant à ralentir les activités des ressources et à obtenir des économies permanentes d'au moins 4 milliards de dollars d'ici 2014-2015<sup>20</sup>. À la suite de la mise en place des stratégies de limitation des coûts et d'amélioration de l'efficacité, ces examens ont directement influencé la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0<sup>21</sup>.

Dans le Dix-huitième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada de 2011, le greffier du Conseil privé a déclaré :

*« Un milieu de travail moderne et sain favorise la productivité, un effectif plus mobilisé et l'atteinte de meilleurs résultats pour les Canadiens. Les administrateurs généraux et les gestionnaires ont la responsabilité de créer un milieu de travail qui favorise le mieux-être, le bien-être et la productivité de nos employés<sup>22</sup>. »*

L'initiative Milieu de travail 2.0 a été mise en place par Services publics et Approvisionnement Canada afin d'appuyer l'engagement du greffier à l'égard du renouvellement du milieu de travail. Tandis que le PARD est presque exclusivement axé sur des mesures de réduction des coûts, l'initiative Milieu de travail 2.0 était (et est) axée sur la modernisation et l'amélioration de l'environnement de travail fédéral par l'utilisation de la technologie et le recours à des formules de travail plus flexibles.

---

<sup>19</sup> COHEN, S. (1980). After effects of stress on human performance and social behavior: A review of research and theory. *Psychological Bulletin*, 88, 82-108.

<sup>20</sup> Commissariat à l'information du Canada, *Plan d'action pour la réduction du déficit*, (Ottawa, 2014), [http://www.oic-ci.gc.ca/fra/abu-ans\\_cor-inf-inf-cor\\_drap-pard.aspx](http://www.oic-ci.gc.ca/fra/abu-ans_cor-inf-inf-cor_drap-pard.aspx) (consulté le 21 décembre 2015).

<sup>21</sup> AANC, DGSRHMT, *Plan ministériel de ressources humaines, 2014-2020*, (Gatineau : décembre 2014), [http://intranet/DAM/DAM-INTRANET/DAM-INTRA-HR/STAGING/texte-text/hr\\_hrp\\_chrp2020\\_1423774563322\\_fra.docx](http://intranet/DAM/DAM-INTRANET/DAM-INTRA-HR/STAGING/texte-text/hr_hrp_chrp2020_1423774563322_fra.docx) (consulté le 21 décembre 2015).

<sup>22</sup> BCP (2011). Dix-huitième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada.

Dans le budget de 2012, on précisait, à la rubrique concernant l'incidence sur le portefeuille et les locaux à bureaux, que « *Le [gouvernement] instaurera de nouvelles normes relatives aux espaces à bureaux dans les immeubles appartenant à l'État et les immeubles occupés par l'administration fédérale... conformes aux pratiques exemplaires dans l'industrie*<sup>23</sup>. » On a demandé à Services publics et Approvisionnement Canada, ainsi qu'à d'autres ministères, de s'occuper de la mise en place de cette nouvelle orientation, toutefois très différente, sur les locaux à bureaux. Le budget a fait place à deux grandes initiatives de modernisation du milieu de travail, nommément les initiatives de modernisation des normes de gestion des locaux et de récupération des locaux. L'initiative de modernisation des normes de gestion suppose la modernisation (c.-à-d., la transformation) des milieux de travail du gouvernement fédéral afin de s'assurer qu'ils cadrent avec les tendances de l'industrie dans le domaine des locaux à bureaux. La récupération des locaux vise à réaliser des économies par l'élimination ou la transformation des locaux excédentaires attribuables à la diminution de l'effectif conformément au PARD et à des méthodes de mise en œuvre de programmes plus efficaces.

Dans le cadre d'un processus continu de modernisation des ressources humaines, le Conseil du Trésor a mis en place le processus opérationnel commun des ressources humaines en 2012. Les ministères avaient jusqu'au 31 mars 2014 pour mettre pleinement en œuvre les directives. Le processus opérationnel commun des ressources humaines a normalisé l'exécution de toutes les fonctions de ressources humaines de base, des processus de planification et de dotation à la gestion du rendement et à la rémunération à l'échelle de la fonction publique fédérale.

Publié en juin 2013, Objectif 2020 a exposé une vision dont le but consiste à établir un service public de classe mondiale pour servir le Canada et les Canadiens. Pour ce faire, quatre principes directeurs ont été énoncés.

1. Un environnement axé sur l'ouverture et la collaboration, qui mobilise les citoyens et les partenaires dans l'intérêt du public.
2. Une approche pangouvernementale qui améliore la prestation de services et qui permet d'optimiser les ressources.
3. Un milieu de travail moderne qui utilise intelligemment les nouvelles technologies pour améliorer le réseautage, l'accès aux données et le service à la clientèle.
4. Un effectif compétent, confiant et très performant, qui adopte de nouvelles méthodes de travail et qui met à contribution la diversité des talents pour répondre aux besoins en évolution du pays<sup>24</sup>.

De 2013 à 2014, la haute direction du gouvernement a demandé à ses employés de participer à différentes tribunes, notamment des groupes de discussions, des médias sociaux, des concours, des sondages, etc., pour obtenir leurs opinions et leur engagement sur la manière de concrétiser Objectif 2020. Le résultat obtenu était Destination 2020, qui a été lancé par le greffier du Conseil privé en mai 2014<sup>25</sup>. Les idées et les mesures qui découlent de Destination 2020 font partie intégrante de la réussite de l'initiative Milieu de travail 2.0.

---

<sup>23</sup> Plan d'action économique de 2012, page 316.

<sup>24</sup> BCP (2011). Objectif 2020. [http://www.clerk.gc.ca/local\\_grfx/bp2020/interim/pdf/BP2020-fra.pdf](http://www.clerk.gc.ca/local_grfx/bp2020/interim/pdf/BP2020-fra.pdf)

<sup>25</sup> BCP (2014). Destination 2020. [http://www.clerk.gc.ca/local\\_grfx/d2020/Destination2020-fra.pdf](http://www.clerk.gc.ca/local_grfx/d2020/Destination2020-fra.pdf)

### ***3.4.1 Évolution de l'état actuel du milieu de travail physique au gouvernement fédéral***

En 2009, Services publics et Approvisionnement Canada a publié les *Normes d'aménagement : guide de référence technique*, une partie intégrante de l'élaboration du premier pilier de l'initiative Milieu de travail 2.0 (le milieu de travail). Services publics et Approvisionnement Canada a également introduit le concept de superficie déterminée par les besoins fonctionnels des travailleurs et le temps passé en milieu de travail. Les Normes fédérales d'aménagement ont fait l'objet d'un examen et sont constamment mises à jour de façon à s'assurer qu'elles répondent aux besoins de l'environnement de bureau moderne et qu'elles respectent les politiques et les priorités du gouvernement.

En 2012, une révision majeure a permis d'aligner les Normes d'aménagement de 2009 aux principes de l'initiative Milieu de travail 2.0 afin d'améliorer la conception et la fonction du milieu de travail. Auparavant, les locaux étaient systématiquement attribués en fonction de la disponibilité et de la situation. Les « nouveaux » locaux n'étaient pas nécessairement modernisés de sorte à appuyer la nature changeante du travail ou des besoins d'une main-d'œuvre axée sur le savoir. Les systèmes téléphoniques et informatiques dépassés ou vieillissants ont eu des conséquences néfastes sur la productivité et ont limité la capacité des employés de travailler à distance. En raison de tels problèmes liés au milieu de travail, il a été difficile d'adopter de nouvelles approches et de réduire les dépenses d'exploitation. Les modifications de 2012 visaient à s'attaquer à ces défis et à mettre en place une structure supplémentaire dans le processus de planification des locaux.

### ***3.4.2 Évolution des initiatives relatives au milieu de travail d'AANC***

La stratégie des services des locaux d'AANC a été approuvée en juin 2012, à la suite de la mise en œuvre d'un plan quinquennal de regroupement et d'optimisation pour maintenir la durée de vie, le caractère fonctionnel et la rentabilité de l'espace ministériel à l'échelle nationale. De juin 2012 à octobre 2012, AANC a mis la phase 1 en œuvre de sa stratégie Milieu de travail 2.0, le projet de regroupement des espaces de bureau dans la région de la capitale nationale, visant à regrouper l'empreinte des bureaux dans la région de la capitale nationale. Les rapports ministériels sur le rendement de 2013-2014 et de 2014-2015 précisaient que le Ministère avait « mis en place sa stratégie nationale de gestion des locaux en vue de se conformer à la norme 2.0 du gouvernement et de réduire et d'optimiser l'espace occupé actuellement », soulignant que 11 projets de rénovation et sept projets d'accommodement avaient été mis en œuvre dans la région de la capitale nationale<sup>26</sup>.

En réponse au PARD, et dans le but d'ajuster la prestation des services des ressources humaines au processus opérationnel commun des ressources humaines<sup>27</sup>, le Ministère a revu son modèle de prestation des ressources humaines de 2012 à 2014. L'application du processus opérationnel commun des ressources humaines a entraîné des changements importants quant à la structure, à la capacité et aux modes de prestation de la DGSRHMT. Dans l'ensemble, ces changements ont réduit l'habileté et la capacité de la Direction générale à coordonner et à mettre en œuvre efficacement l'initiative Milieu de travail 2.0.

---

<sup>26</sup> Rapport ministériel sur le rendement d'AANC, 2013-2014 (<http://www.aadnc-aandc.gc.ca/fra/1403268280586/1403268381797>)

<sup>27</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines, « Qu'est-ce que le processus opérationnel commun des ressources humaines? »

## 3.5 Situation actuelle – L'espace de travail ouvert du gouvernement

### 3.5.1 Avantages de l'initiative Milieu de travail 2.0

Les trois piliers de l'initiative Milieu de travail 2.0 – le lieu de travail (immeubles et espace de travail), les services de soutien (politiques en matière de ressources humaines et gestion de l'information), et la façon dont nous travaillons (technologie numérique) – devraient procurer des avantages définis, comme :

- économie des coûts, grâce à l'utilisation plus efficace des locaux dans le but de réduire les coûts immobiliers et de contribuer à atteindre l'objectif du gouvernement en matière de densité occupationnelle;
- équilibre travail-vie et mobilité accrue de la main-d'œuvre;
- milieux de travail modernes, sains et durables;
- recrutement et maintien en poste des talents;
- augmentation de la collaboration, de la productivité et de la satisfaction des employés;
- optimisation de la flexibilité et la mobilité pour favoriser le télétravail; et
- avantages environnementaux associés à la taille réduite du portefeuille immobilier du gouvernement.

### 3.5.2 Innovations de l'initiative Milieu de travail 2.0

Les milieux de travail innovateurs de l'initiative Milieu de travail 2.0 se veulent des environnements de travail rentables, flexibles et durables qui favorisent le changement organisationnel et la collaboration. L'objectif final du milieu de travail innovateur est d'offrir un environnement très performant qui maximise la productivité des employés et réduit les dépenses d'exploitation à long terme. On s'attend à ce que l'environnement aménagé selon les principes de Milieu de travail 2.0 comprenne les aires de soutien suivantes : une cuisinette, des salles de réflexion, des salles de réunion (équipées d'un système de téléconférence audio), des zones d'équipement commun, des postes d'impression et des aires de collaboration ouvertes.

Les postes de travail aménagés selon les principes de Milieu de travail 2.0, dont la taille peut aller jusqu'à 4,5 m<sup>2</sup> <sup>28</sup>, sont caractérisés par les profils de travailleur, qui sont définis pendant la phase de planification d'un projet. Pour aider ses clients, Services publics et Approvisionnement Canada a élaboré un questionnaire sur le profil des travailleurs pour aider ces derniers à déterminer leur profil. Un profil du travailleur est un aperçu des types de travailleur qui existent dans le milieu de travail et se fonde sur le temps qu'ils passent à leur bureau, leur type de travail, et leurs préférences ou besoins en ce qui concerne la mobilité. Voici un exemple.

- 1) Leadership, locaux à bureaux de 10 m<sup>2</sup> à 21 m<sup>2</sup> : les employés exerçant un rôle de leadership peuvent disposer d'un bureau fermé, mais ce n'est plus un critère obligatoire. Il s'agit d'une allocation et non d'un droit que l'on accorde aux employés occupant un poste de cadre ou un poste supérieur, par exemple un directeur, un directeur général ou un poste supérieur.

---

<sup>28</sup> [https://buyandsell.gc.ca/cds/public/2013/07/24/eca34fffc77113b8f3f89360169bfa75/workplace\\_2\\_0\\_manual.pdf](https://buyandsell.gc.ca/cds/public/2013/07/24/eca34fffc77113b8f3f89360169bfa75/workplace_2_0_manual.pdf)

- 2) Fixe, locaux à bureaux de 4,5 m<sup>2</sup> à 5,9 m<sup>2</sup> : les employés qui passent plus de 60 % de leur temps au bureau, par exemple, un analyste, un adjoint administratif, un opérateur de centre d'appels ou de contact, un traducteur.
- 3) Flexible, locaux à bureaux de 3,0 m<sup>2</sup> à 3,7 m<sup>2</sup> : les employés qui passent environ 40 % de leur temps au bureau, par exemple, un gestionnaire de comptes, un vérificateur, un télétravailleur à temps partiel, un inspecteur.
- 4) Itinérant, locaux à bureaux de 1,5 m<sup>2</sup> à 1,9 m<sup>2</sup> : la nature de leur travail ne les oblige pas à avoir un poste de travail consacré puisqu'ils se rendent habituellement au bureau pour de courtes périodes sur une base régulière, par exemple, un consultant, un travailleur à distance, un employé régional ou un télétravailleur à temps plein. Il convient de noter que les postes de travail pour les travailleurs itinérants ne sont pas attribués à un employé en particulier<sup>29</sup>.

Les environnements de travail sont conformes aux normes de l'initiative Milieu de travail 2.0 lorsque l'espace modernisé est accrédité par Services publics et Approvisionnement Canada. Le processus d'accréditation sert à implanter le Milieu de travail 2.0 parmi les clients fédéraux, les architectes d'intérieur, les architectes en bâtiment, les ingénieurs, les spécialistes des technologies de l'information, les experts en politiques et les autres professionnels qui participent au renouvellement des milieux de travail et qui doivent connaître les éléments précis qui définissent un environnement aménagé selon les principes du Milieu de travail 2.0. Le processus d'accréditation est conçu pour faciliter cette compréhension<sup>30</sup> et aider les ministères à « déterminer le niveau d'accréditation visé (p. ex., Bronze, Argent, Or)<sup>31</sup> ».

### ***3.5.3 Initiative Milieu de travail 2.0 à AANC – Situation actuelle***

À AANC, certaines conceptions ouvertes ont précédé l'initiative Milieu de travail 2.0. Voici quelques exemples : le télétravail, les postes d'impression, les aires de collaboration ouvertes, etc. Même si elles ont initialement été élaborées de manière non officielle, certaines de ces innovations ont favorisé et encouragé la conception ouverte et ont depuis été officialisées et légitimées par secteur dans l'optique de s'adapter à l'initiative Milieu de travail 2.0.

Les évaluateurs ont eu de la difficulté à déterminer si, ou dans quelle mesure, le profil des travailleurs avait été utilisé dans la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 puisqu'il n'y avait aucun document justificatif. Les personnes interrogées et les participants aux groupes de discussion ont déclaré qu'ils n'étaient pas au courant des profils des travailleurs et qu'on ne leur avait pas demandé de remplir un profil ni de contribuer à la conception de leur environnement de travail. En outre, l'utilisation du processus d'accréditation semble être limitée à AANC puisqu'un site seulement a été accrédité. À Regina, le projet a été achevé et « accrédité » au niveau Bronze. Les responsables de la mise en œuvre à AANC ont majoritairement estimé que le processus d'accréditation était sans importance, et ne considèrent pas que le processus a entraîné des améliorations. Même si Services publics et Approvisionnement Canada assure qu'« il est obligatoire que pour chaque projet, une grille d'évaluation remplie soit envoyée » au Ministère, les évaluateurs n'ont trouvé aucune preuve que les

<sup>29</sup> Idem.

<sup>30</sup> Workplace 2.0 – Milieu de travail 2.0. Compréhension de l'initiative Milieu de travail 2.0 Printemps 2013, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. Diapositive 20.

<sup>31</sup> TPSGC. Instructions pour remplir le Questionnaire sur les besoins en locaux du client (QBLC) <https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/biens-property/sngp-npms/bi-rp/formulaires-forms/instruction-fra.html>

documents associés aux projets d'AANC terminés avaient été fournis à Services publics et Approvisionnement Canada.

Selon le rapport trimestriel de la DGSRHMT (exercice 2013-2014, T4, janvier à mars 2014), « les Services des locaux ont continué à travailler en vue de la réduction et de l'optimisation de l'espace actuel dans la région de la capitale nationale et les bureaux régionaux. Au T4, certains projets de modernisation au 10, rue Wellington avaient été achevés. » Le document souligne que sa stratégie nationale de gestion des locaux consistait à « gérer, coordonner et superviser les projets de gestion des locaux dans la région de la capitale nationale et dans les régions en vue de se conformer à la norme 2.0 du gouvernement et de réduire et d'optimiser l'espace occupé actuellement à la lumière de l'initiative de réduction de la superficie des locaux et de récupération des locaux d'une durée de sept ans de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada. » Ces projets nécessitent non seulement la participation de l'Administration centrale et des bureaux régionaux d'AANC, mais également celle de Services publics et Approvisionnement Canada et de Services partagés Canada.

## **4. Constatations – Conception et exécution**

---

La conception et l'exécution ont été examinées dans le cadre de l'évaluation afin de déterminer les forces et les faiblesses ainsi que d'aider à améliorer la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0. La conception et l'exécution supposent généralement l'établissement de rapports avec d'autres intervenants (p. ex., personnes et organisations) pour répondre de façon plus efficace et plus efficiente au besoin relevé.

L'évaluation a défini et analysé des éléments pertinents du modèle d'AANC par rapport aux modèles utilisés par d'autres ministères (Santé Canada, Emploi et Développement social Canada, Innovation, Sciences et Développement économique Canada).

### **4.1 Aperçu**

Fondamentalement, l'initiative Milieu de travail 2.0 concerne la modernisation du milieu de travail et exige que l'on consacre beaucoup de temps et d'énergie à la planification de la transformation ainsi qu'à la gestion du changement. La planification de la transformation associée à cette initiative exige la mise en place d'un processus, qui comprend l'élaboration d'un plan stratégique visant à changer les processus opérationnels de l'organisation en modifiant les politiques, procédures et processus pour permettre au Ministère de passer de son état « actuel » à un état « futur ».

Pour réussir la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 à AANC, il est essentiel que les intervenants déterminent et reconnaissent le besoin de changement. Des consultations à tous les niveaux et à toutes les étapes permettraient à la DGSRHMT de revoir et d'analyser les réponses concernant la conception du plan, la gouvernance, la mise en œuvre et l'administration. La participation devrait avoir lieu tout au long du processus de conception et d'exécution, du « point de départ » jusqu'à après l'emménagement afin de parvenir à un « terrain d'entente » et aider à déterminer la portée, le moment et la viabilité de l'initiative. Le processus favorise des activités comme la mise en place d'une structure reconnue et efficace visant à diriger et à gérer les processus de conception et de reconception, la collecte de données pour évaluer le rendement, ainsi que l'élaboration d'un plan de transition, qui dénotera que le bien-être en milieu de travail des employés touchés a été pris en considération dans le processus de mise en œuvre.

L'existence d'un cadre de gestion des locaux relatif à l'initiative Milieu de travail 2.0 qui définit l'orientation, les obligations de rendre compte, la structure décisionnelle et les responsabilités à l'égard de la gestion des locaux à bureaux aménagés selon les principes de Milieu de travail 2.0, y compris des sections sur la planification des locaux, l'acquisition de locaux à bureaux, l'aménagement, la gestion, l'entretien et la sécurité physique, n'était pas évidente pour l'équipe d'évaluation. Un tel cadre aurait aidé à mieux comprendre et évaluer les principes de gestion, les obligations de rendre compte et la surveillance, ainsi que leur efficacité. En tant qu'outil de communication, le cadre aurait pu sensibiliser davantage aux politiques sur les locaux à bureaux de l'initiative Milieu de travail 2.0 d'AANC, y compris aux normes, directives et procédures ministérielles existantes concernant les locaux.

## 4.2 Établissement des objectifs

Dans ses efforts de mises en œuvre, AANC s'est amplement concentré sur les aspects physiques de l'initiative. En 2012, le Ministère a lancé la première phase de sa stratégie des services des locaux, qui visait à regrouper les employés de la région de la capitale nationale à un même endroit et à bâtir plus de salles de réunion<sup>32</sup>. La stratégie a brièvement mentionné l'intégration des deux autres piliers de l'initiative Milieu de travail 2.0.

En 2014 et en 2015, lors de ses présentations au Comité de gestion des services de ressources humaines et du milieu de travail<sup>33</sup> et au Comité de gestion financière, l'Unité des services des locaux s'est concentrée presque uniquement sur la transformation physique de l'espace ministériel. En mai 2014, dans le cadre de la présentation au Comité de gestion des services de ressources humaines et du milieu de travail, elle a précisé que les principes directeurs de la stratégie des services des locaux visaient à moderniser l'espace actuel de sorte à satisfaire aux nouvelles normes de l'initiative Milieu de travail 2.0, à réduire l'espace occupé afin de contrebalancer une réduction progressive de l'enveloppe des locaux, ainsi qu'à regrouper des programmes pour gagner du temps, réduire les frais de déplacement et assurer l'efficacité des activités<sup>34</sup>.

Chaque présentation renfermait des renseignements détaillés sur les projets à venir liés à l'initiative Milieu de travail 2.0, l'espace qui serait réduit et les économies qui en découleraient<sup>35</sup>. Le Ministère avait prévu que son enveloppe de locaux soit réduite à 117 759 m<sup>2</sup> d'ici la fin de 2014-2015, mais en novembre 2015, elle s'élevait encore à 121 374 m<sup>2</sup>.

Au départ, le Ministère s'attendait à ce que la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 soit complètement terminée au plus tard en 2019-2020<sup>36</sup>. Au moment de rédiger le rapport, on s'intéressait aux déménagements se limitant aux effets personnels dans le cadre desquels le Ministère serait uniquement autorisé à réorganiser les employés dans les limites de l'empreinte existante des bureaux. De tels déménagements retarderaient les projets liés à l'initiative Milieu de travail 2.0 de la région de la capitale nationale jusqu'en 2019. Par conséquent, on s'attend à ce que les réaménagements conformes à l'initiative Milieu de travail 2.0 soient terminés au plus tard en 2023<sup>37</sup>.

Mis à part le respect des engagements pris dans le cadre du PARD et la conformité aux Normes d'aménagement relatives à l'initiative Milieu de travail 2.0, il existe qu'une autre mesure pour évaluer la progression d'AANC à l'égard de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0, mesure qui est également axée sur des objectifs de réduction de la superficie des locaux. Le taux d'utilisation de la superficie renvoie à la superficie occupée par un équivalent temps plein. Conformément aux *Normes d'attribution des locaux* de 2012, l'attribution nationale moyenne de locaux à bureaux de Services publics et Approvisionnement Canada est passée de 16 m<sup>2</sup> à 14 m<sup>2</sup> par équivalent temps

---

<sup>32</sup> Stratégie des services des locaux de 2012 – Stratégie de communication, p. 1.

<sup>33</sup> Parmi ses responsabilités, mentionnons l'examen et l'approbation des stratégies et des plans de mise en œuvre associés aux initiatives ministérielles et pangouvernementales dirigées par le changement qui peuvent avoir une incidence sur la main-d'œuvre et le milieu de travail.

<sup>34</sup> Présentation au Comité de gestion des services de ressources humaines et du milieu de travail, Unité des services des locaux, mai 2014.

<sup>35</sup> Consulter les présentations de mai 2014, décembre 2014, mai 2015, septembre 2015 et octobre 2015 au Comité de gestion des services de ressources humaines et du milieu de travail et au Comité de gestion financière.

<sup>36</sup> Présentation de l'Unité des services des locaux de mai 2015, p. 4, 6

<sup>37</sup> Présentation de l'Unité des services des locaux de mars 2016 au CGF, p.5.

plein<sup>38</sup>. En octobre 2015, le taux d'utilisation de la superficie du Ministère variait de 17,3 m<sup>2</sup> à 20 m<sup>2</sup> par équivalent temps plein<sup>39</sup>. En avril 2016, ce chiffre était passé à 15,2 m<sup>2</sup> par équivalent temps plein, ce qui est inférieur à la moyenne nationale du portefeuille qui s'établit à 16,3 m<sup>2</sup> par équivalent temps plein, mais tout de même 8,6 % au-dessus de l'objectif de 14 m<sup>2</sup>.

### 4.3 Communications

L'Unité des services des locaux a participé à la commercialisation de l'initiative auprès des employés. Par exemple, en 2013-2014, environ 700 employés ont assisté à la présentation de l'Unité des services des locaux sur l'initiative Milieu de travail 2.0, y compris ceux qui travaillent dans des secteurs qui ont finalement effectué la transition vers l'initiative<sup>40</sup>. Les personnes interrogées et les participants aux groupes de discussion régionaux qui ont effectué la transition vers le Milieu de travail 2.0 se rappellent avoir visité des modèles d'étage et avoir participé à des réunions. Les personnes interrogées se souvenaient d'avoir entendu parler d'environnements de travail plus flexibles avec des options de télétravail, des locaux favorisant la collaboration, un mobilier plus approprié ainsi qu'une technologie améliorée, comme les ordinateurs portatifs et la technologie Wi-Fi. Même s'il y avait de l'information disponible au sujet de l'initiative Milieu de travail 2.0, les personnes interrogées ont déclaré qu'elles n'étaient pas au courant qu'elle faisait partie des deux autres piliers.

Néanmoins, les preuves laissent entendre que les employés n'ont pas une compréhension commune de ce que l'on entend par Milieu de travail 2.0 et que, lorsque c'est le cas, elle concerne les aspects physiques. Les personnes interrogées et les participants aux groupes de discussion ont précisé que leur expérience de l'initiative Milieu de travail 2.0 était très différente de ce que le Ministère leur avait expliqué. Les employés ont également déclaré qu'ils s'attendaient à ce télétravail et la gestion de l'information et technologie de l'information (GI-TI) soient mise en place en même temps que les mesures de réduction de l'espace de travail. Il est important de noter que dans les cas comme celui de la mise en œuvre de technologies mobiles comme la technologie Wi-Fi, le Ministère compte sur Services partagés Canada pour assumer ses rôles et ses responsabilités.

Milieu de travail 2.0 a pour principal objectif de « créer un milieu de travail moderne qui saura attirer des fonctionnaires, les maintenir en poste et leur donner les moyens de travailler de façon intelligente, écologique et saine afin de mieux servir la population canadienne ». Cependant, les communications concernant ce message étaient contradictoires. La direction et les personnes interrogées de la DGSRHMT touchées par l'initiative Milieu de travail 2.0 ont souligné que contrairement à l'objectif énoncé, la réduction des coûts jouait, et continue de jouer, un rôle de premier plan dans cette initiative.

Au moment de rédiger le rapport, le Ministère se préparait à mettre en œuvre une stratégie d'engagement des clients concernant l'initiative Milieu de travail 2.0. Cette stratégie sera utile puisque les entrevues menées auprès des employés d'AANC responsables de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 ont mentionné qu'AANC n'avait pas une stratégie détaillée pour mobiliser les employés touchés. En effet, la haute direction a reconnu qu'il s'agissait d'un aspect que la direction de la DGSRHMT pouvait améliorer. La direction a également noté qu'il était important que les

---

<sup>38</sup> Normes d'aménagement relatives à l'initiative Milieu de travail 2.0, p. A-2

<sup>39</sup> Présentation de l'Unité des services des locaux d'octobre 2015, p. 5

<sup>40</sup> Direction générale des services de ressources humaines et du milieu de travail, RAPPORT TRIMESTRIEL – Exercice 2013-14; T4. Janvier-mars 2014.

gestionnaires des employés touchés par l'initiative Milieu de travail 2.0 s'assurent qu'ils comprennent bien les répercussions de l'initiative sur leur routine quotidienne, comme une augmentation du niveau de bruit.

#### **Recommandation n° 1 :**

**La DGSRHMT doit revoir et actualiser ses stratégies de mise en œuvre, de communication et d'engagement liées à l'initiative Milieu de travail 2.0. Le plan de mise en œuvre doit aborder les lacunes relevées concernant la progression des piliers liés à la technologie (*les services de soutien*) et aux politiques (*la façon dont nous travaillons*). La sous-ministre doit approuver ces stratégies.**

## **4.4 Gouvernance et surveillance**

Le Comité de gestion des services de ressources humaines et du milieu de travail d'AANC doit aider les membres de la haute direction à respecter leurs obligations en matière de gestion d'ensemble des ressources humaines, y compris le recrutement des cadres supérieurs et les questions liées à l'effectif et au milieu de travail. Il sert aussi de forum pour faire progresser le programme de renouvellement de la fonction publique du gouvernement du Canada. Toutefois, il est difficile de comprendre la mesure dans laquelle le Comité prend part, ou prenait part, à la prise de décision stratégique ou opérationnelle concernant l'initiative Milieu de travail 2.0, ou de déterminer l'organisme responsable de la surveillance de l'initiative.

Une structure de gouvernance explicitement définie pour l'initiative Milieu de travail 2.0 est un aspect fondamental. Les entretiens avec la direction dans la région de la capitale nationale ont mis en lumière le fait que leur participation à l'initiative était considérablement limitée au rôle de « client » et qu'ils n'ont pas officiellement contribué à la planification et à la conception des processus associés à la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0. Les personnes interrogées ont souligné qu'elles souhaitaient être officiellement impliquées dans les prochaines décisions.

Le processus de mise en œuvre a été dirigé par l'Unité des services des locaux d'AANC de la DGSRHMT. L'Unité ne disposait pas des ressources nécessaires pour mettre l'initiative en œuvre à l'échelle de Milieu de travail 2.0. Il a été difficile pour l'Unité d'obtenir des ressources uniformes et dévouées des domaines comme la santé et sécurité au travail, les technologies de l'information, les politiques et la sécurité en vue de faire progresser l'initiative de manière coordonnée. Le roulement de la main-d'œuvre au cours des dernières années a compliqué le problème de capacité.

Malgré une capacité limitée, l'Unité a dirigé la vaste initiative au sein du Ministère décentralisé. Les bureaux régionaux sont généralement satisfaits de la relation qu'ils entretiennent avec l'Unité, qui est située dans la région de la capitale nationale. Les responsables de la mise en œuvre des bureaux régionaux, en général, étaient satisfaits de leur relation avec l'Unité des services des locaux. Toutefois, ils ont souligné qu'un plus grand engagement et qu'une meilleure orientation seraient utiles puisque des difficultés persistantes ont été observées à l'égard de la mise en œuvre. Les difficultés de la décentralisation associées à la mise en œuvre ont été constatées par les employés de l'Unité des services des locaux puisque dans certains cas, ils n'étaient pas au courant des projets qui étaient en cours ou achevés dans les régions. Comme ils ne relèvent d'aucun organisme de gouvernance officiellement responsable de surveiller les progrès à l'échelle ministérielle, les employés

de la région de la capitale nationale et des régions étaient chargés d'obtenir des mises à jour et de l'information de manière informelle<sup>41</sup>.

Les personnes interrogées ont mis l'accent sur la nécessité de mettre sur pied une équipe intégrée, composée de représentants des unités de soutien ministériel (p. ex., TI). Pour l'instant, la GI-TI ne collabore pas avec l'Unité des services des locaux en ce qui concerne la conception et la mise en œuvre de l'Initiative Milieu de travail 2.0, ou lorsque les déménagements sont prévus, et parfois, les communications entre Services partagés Canada et l'Unité des services des locaux contournent la GI-TI. De la même façon, Services partagés Canada n'est pas assez engagé auprès d'AANC.

#### **Recommandation n° 2 :**

**La DGSRHMT doit mettre sur pied une équipe spécialement responsable de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0. Cette équipe doit être composée de représentants du secteur des locaux, de la santé et sécurité au travail, des technologies de l'information et de la sécurité.**

### **4.5 Collaboration avec les partenaires fédéraux**

En général, les responsables de la mise en œuvre étaient satisfaits de la relation qu'ils entretenaient avec Services publics et Approvisionnement Canada. Ils considèrent que les fonctionnaires étaient conciliants et efficaces, même s'ils ont éprouvé des difficultés mineures lors de la coordination des déménagements. Une région estime que le soutien du Ministère était très limité et qu'il n'a pas bien répondu à ses besoins. Les responsables de la mise en œuvre à AANC ont eu de la difficulté à collaborer avec Services partagés Canada en ce qui a trait à la mise en œuvre de Milieu de travail 2.0, autant à l'Administration centrale que dans les régions. Les responsables de la mise en œuvre de l'aspect technologique pensent que les objectifs de Services partagés Canada à l'égard de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 n'étaient pas clairs, et les responsables de la mise en œuvre dans tous les domaines du Ministère sont d'avis que l'intégration des volets technologiques dans leurs projets n'arrivait pas au bon moment. Les difficultés relevées par les responsables de la mise en œuvre à AANC ont été entendues par des fonctionnaires interrogés dans d'autres ministères fédéraux.

### **4.6 Évaluation des besoins**

L'Unité des services des locaux a déterminé qu'il était nécessaire de revoir les normes relatives aux locaux afin de transmettre efficacement les nouvelles options de conception concernant la taille et la disposition des postes de travail<sup>42</sup>. Elle a récemment commencé à élaborer une vaste stratégie de communication, comprenant un sondage à distribuer aux employés, conçu pour obtenir leur rétroaction sur la manière d'améliorer l'initiative Milieu de travail 2.0. La Stratégie de gestion des locaux révisée devrait être achevée en 2016-2017<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Évaluation de l'initiative Milieu de travail 2.0, 1827, rue Albert, Regina, Saskatchewan, Affaires autochtones et du Nord Canada. 31 octobre 2014.

<sup>42</sup> Stratégie d'engagement des clients de l'Unité des services des locaux – Milieu de travail 2.0 – Février 2016

<sup>43</sup> Présentation de l'Unité des services des locaux de mars 2016 au CGF, p.11

AANC a modernisé l'espace physique conformément aux « Normes d'aménagement » obligatoires de Services publics et Approvisionnement Canada. Les profils des travailleurs établis par Services publics et Approvisionnement Canada sont fondés sur le temps qu'un employé passe à son bureau et non sur le travail réel à exécuter. Les employés ont remarqué que les fonctions de certains employés (p. ex., analystes des politiques) peuvent exiger des espaces plus tranquilles, prévisibles et privés que les employés qui doivent régulièrement collaborer avec des collègues et des clients. Dans la documentation, on mentionne qu'il est essentiel de veiller à ce que la forme suive les fonctions si l'on veut que les employés déménagent dans le bon type d'environnement selon le travail qu'ils accomplissent<sup>44</sup>. Le Ministère peut avoir besoin de locaux en vue d'un usage particulier, comme une bibliothèque, un salon des aînés autochtones ou une salle des archives pour les documents historiques. Il doit toutefois payer pour ces locaux uniques à même son budget. Cependant, le Ministère n'est pas tenu de consigner la manière dont il s'y prendra pour répondre aux besoins uniques des employés comme les analystes financiers, les commis à la saisie de données ou les cartographes.

Les données suggèrent que, jusqu'à tout récemment, la mise en place d'un processus visant à définir et à comprendre les besoins des employés à l'égard de l'initiative Milieu de travail 2.0 était sans importance. La Stratégie de gestion des locaux de 2012 a mis l'accent sur les répercussions et le calendrier de l'exercice de regroupement des espaces dans la région de la capitale nationale, c'est-à-dire, le déménagement des employés d'Ottawa vers Gatineau. Pourtant, la Stratégie ne précise pas la façon dont elle a évalué les besoins de ces employés et dont on y répondrait dans les nouveaux locaux. Les présentations de suivi faites au Comité de gestion des services de ressources humaines et du milieu de travail et au Comité de gestion financière en 2014 et en 2015 sur l'état de la Stratégie continuaient d'être axées sur les aspects physiques des déménagements et la réduction de l'empreinte ministérielle. Même si la réduction de l'empreinte ministérielle était un aspect important, et obligatoire, de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0, le fait qu'on n'ait pas accordé autant d'importance aux deux autres piliers a fait en sorte qu'on ne puisse pas profiter de ces avantages supplémentaires.

---

<sup>44</sup> Ferro (2015). To Work, Open Offices Need to Be A Little Less Open.

# Milieu de travail 2.0



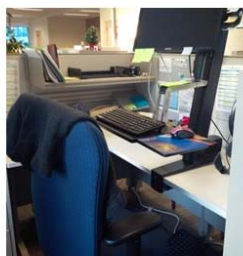
Affaires autochtones  
et du Nord Canada

Indigenous and  
Northern Affairs Canada

## ESPACES DE TRAVAIL INDIVIDUELS



Poste de travail traditionnel (à gauche) c. poste de travail de l'initiative Milieu de travail 2.0 (à droite), en C.-B.

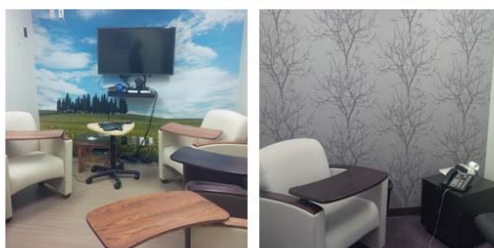


Mesures pour s'adapter à l'initiative Milieu de travail 2.0 : écran ergonomique (en haut), mini armoire à manteaux (en bas), en C.-B.



Extensions de panneaux créatifs, créés de façon indépendante par les employés, en C.-B.

## ESPACES PARTAGÉS



Cuisine commune (coin supérieur gauche), espace de travail partagé (coin supérieur droit), salle de réunion privée (coin inférieur gauche), salle d'appel privée (coin inférieur droit) en Saskatchewan



Espace de réunion partagé, au Manitoba

# Milieu de travail 2.0

@ AUTRES MINISTÈRES



Postes de travail individuels partagés,  
Emploi et Développement social Canada



Cuisine commune (à gauche), poste  
de travail individuel à aire ouverte (à  
droite), à Santé Canada



Espace de travail collaboratif (à gauche, au milieu), tableaux collaboratifs de couloir (coin supérieur  
droit), technologie de téléprésence (coin inférieur droit), à Horizons de politiques Canada

## 5. Constatations – Résultats

### 5.1 Progrès de la mise en œuvre

Jusqu'à maintenant, AANC a fait d'importants progrès en ce qui concerne la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 à l'Administration centrale et dans les bureaux régionaux. Près de la moitié des employés de la région de la capitale nationale et presque un tiers des employés des bureaux régionaux sont passés à l'environnement aménagé selon les principes de Milieu de travail 2.0.

### 5.2 Pilier 1 – Le lieu de travail

La documentation suggère qu'au moment de concevoir l'espace de travail physique, il faut tenir compte du fait que les organisations s'exposent à des risques considérables, ainsi qu'à des possibilités de gains, sur les plans financier, organisationnel et humain. De plus, la documentation laisse entendre que les organisations ignorent souvent ces risques et qu'elles accordent seulement une attention limitée à la relation entre l'espace de travail et les gens lors de la reconception. Ainsi, la conception et la mise en place d'environnements de travail nouveaux, réaménagés ou modernisés sont des risques relativement mitigés. Pour atténuer le risque, on peut déterminer si le format ouvert proposé convient aux besoins de l'utilisateur et de l'organisation<sup>45</sup>.



#### 5.2.1 Le concept de bureau ouvert

Lorsqu'on leur demande leur opinion sur le concept de bureau ouvert, de nombreux participants aux groupes de discussion et de nombreuses personnes interrogées ont reconnu qu'elles aimaient les éléments esthétiques, comme l'éclairage, l'ouverture ainsi que l'aspect et la convivialité du nouvel aménagement. La possibilité d'être plus visible et d'avoir des échanges impromptus avec des collègues a également été appréciée. Cependant, une telle option concerne davantage le fait de « socialiser » que de « collaborer ». Parallèlement, de nombreux employés ont reconnu l'effet perturbateur potentiel sur les autres.

#### 5.2.2 Postes de travail

L'équipe d'évaluation a travaillé au 8<sup>e</sup> étage du 10, rue Wellington, un des étages modernisés d'AANC dans la région de la capitale nationale, pendant deux semaines. L'équipe a remarqué que l'éclairage dans l'environnement aménagé selon les principes de Milieu de travail 2.0 était meilleur par rapport à un étage configuré de manière traditionnelle, et ce, à cause d'une lumière naturelle

<sup>45</sup> VISCHER, J.C. (1996). *Workspace Strategies: Environment as a Tool for Work*. New York, Chapman and Hall.

accrue. En contrepartie l'équipe a fortement été déconcentrée à cause des conversations et des bruits environnants, ainsi que des distractions visuelles et des difficultés associées au volume de rangement.

Les Normes d'aménagement obligatoires relatives à l'initiative Milieu de travail 2.0 de Services publics et Approvisionnement Canada recommandent que la taille maximale des isoloirs atteigne 4,5 m<sup>2</sup>. Mis à part certains sites qui ont adopté les Normes au tout début (8<sup>e</sup> étage du bureau régional de la Colombie-Britannique, bureau régional de la Saskatchewan à Regina), le Ministère a aménagé les isoloirs avec une plus petite empreinte de seulement 3,34 m<sup>2</sup> (6 pi x 6 pi). De nombreux participants ont souligné que les postes de travail de 6 pi x 6 pi étaient beaucoup trop petits et dans certains cas, malcommodes.

Les difficultés associées au fait de travailler dans un espace confiné ont, en partie, été illustrées par les exemples suivants donnés par le personnel : pour pouvoir ouvrir les tiroirs du bureau, il fallait reculer le fauteuil de bureau jusque dans le couloir; il n'y avait pas d'espace pour ranger des effets personnels comme des vêtements d'hiver ou des chaussures; le mobilier ergonomique ne rentrait pas dans l'isoloir; des écrans d'ordinateur plus petits ont dû être demandés pour que la distance de lecture soit confortable. L'espace de bureau limité a aussi fréquemment été signalé, particulièrement chez les employés qui ne travaillent pas exclusivement avec des appareils électroniques. Les personnes interrogées ont également remarqué que la mise en œuvre n'avait pas été cohérente et que la conception des locaux était inefficace. Une observation commune révélait que les plans d'étage révisés ne semblaient pas s'adapter aux réalités professionnelles changeantes dans laquelle il y a des postes vacants. Ainsi, il y a de l'espace superflu ou inutilisé sur l'étage (la taille et la configuration des postes de travail demeurent fixes).

Chaque employé devra s'adapter à un nouvel environnement différemment. Les préférences personnelles en ce qui a trait au confort physique, au niveau de bruit, à l'utilisation de la technologie et à l'intimité toucheront l'opinion des employés au sujet de la productivité dans un milieu de travail 2.0. Les éléments indépendants des employés auront aussi une incidence sur leur perception. Les différentes expériences que les évaluateurs ont vécues dans un environnement aménagé selon les principes de Milieu de travail 2.0 mettent en lumière le rôle que la personnalité joue à l'égard de l'adaptation à ces changements. Dans l'ensemble, les observations et les expériences de l'équipe confirmaient la rétroaction des groupes de discussion.

### **5.2.3 Acoustique**

Le bruit était un des plus grands problèmes parmi les utilisateurs d'un environnement 2.0. Il a provoqué des interruptions et des frustrations, particulièrement chez les employés qui doivent être très concentrés pour accomplir leur travail. La proximité accrue entre les gens, la hauteur réduite des cloisons des postes de travail et les espaces de collaboration ouverts sont perçus comme les principaux facteurs qui contribuent à l'augmentation du niveau de bruit. Comme il s'agit d'une des Normes d'aménagement relatives à l'initiative Milieu de travail 2.0, des systèmes de masquage sonore ont été installés afin de diminuer les distractions associées au bruit ainsi que pour protéger la confidentialité des conversations. Certains participants estimaient que les systèmes de masquage sonore étaient contre-éfficaces puisqu'ils généraient du bruit et semblaient agacés et fatigués les employés. L'efficacité des systèmes de masquage sonore n'est pas confirmée dans la documentation<sup>46</sup>.

---

<sup>46</sup> Navai et Veitch (2003). Acoustic Satisfaction in Open-Plan Offices. Conseil national de recherches Canada.

Les salles de réflexion sont un des locaux de soutien de l'initiative Milieu de travail 2.0. Il s'agit de locaux communs destinés aux membres du personnel qui occupent normalement les postes de travail. Ces salles sont censées offrir un environnement acoustique amélioré pour les appels téléphoniques personnels et permettent d'exécuter les travaux nécessitant une grande concentration ou d'exercer des activités comparables. Toutefois, les murs des salles de réflexion ne sont pas insonorisés et, par conséquent, on peut entendre les voix de l'extérieur ou dans les bureaux adjacents.

#### **5.2.4 Intimité**

Le manque d'intimité a systématiquement été relevé comme un problème majeur pour de nombreux employés travaillant dans un environnement aménagé selon les principes de Milieu de travail 2.0. Dans ce type d'environnement, des cloisons plus basses sont utilisées dans les isolements pour favoriser la distribution de la lumière accrue et la circulation d'air ainsi que pour créer de l'intimité lorsque les employés sont assis. Les Normes d'aménagement relatives à l'initiative Milieu de travail 2.0 concernant les cloisons proposent une hauteur maximale de 1,37 m (54 po). Dans les espaces modernisés d'AANC, des cloisons de différentes hauteurs ont été utilisées, variant de 48 po à 54 po. De plus, la hauteur des cloisons n'offrait pas assez d'intimité aux employés, particulièrement ceux qui travaillent sur des postes de travail debout. Les employés commencent à utiliser des moyens créatifs pour améliorer leur intimité, comme des articles décoratifs pour augmenter la hauteur des cloisons de leur isolement. Le manque d'intimité a davantage été aggravé par la nature du travail accompli par les employés, comme les appels téléphoniques avec un survivant des pensionnats indiens ou les appels de nature juridique. Le manque d'intimité a eu une plus grande incidence sur les bureaux régionaux qu'à l'Administration centrale étant donné que les régions offrent une gamme de services de première ligne à leurs clients, la population autochtone. Des clients visitent quotidiennement les bureaux régionaux d'AANC pour différentes raisons – notamment des successions, un paiement prévu par les traités, des élections dans les réserves-, des problèmes familiaux et communautaires – puisqu'ils préfèrent avoir des échanges en personne avec les fonctionnaires d'AANC.

#### **5.2.5 Collaboration**

Le concept de l'initiative Milieu de travail 2.0 comporte des aires de collaboration plus ouvertes, conçues pour de brèves réunions informelles ou d'équipe ainsi que des séances de remue-méninges et de résolution de problèmes<sup>47</sup>. Cependant, de nombreuses aires de collaboration étaient situées au milieu d'une aire de travail et dérangent les employés qui travaillaient à proximité. En outre, la plupart des aires de collaboration ouvertes n'étaient pas dotées d'un téléphone ou d'une connectivité Internet, ce qui limitait donc les types d'activités de collaboration qui pouvaient y être effectuées. Les espaces semblaient limiter la capacité des employés à se concentrer, une exigence de base pour les travailleurs du savoir d'aujourd'hui et un moteur essentiel de l'efficacité du milieu de travail<sup>48</sup>. Le Sondage national sur le Milieu de travail 2.0 mené auprès des employés d'AANC a révélé que la plupart des répondants ont déclaré passer plus de 75 % de leur temps à accomplir des tâches qui exigent de la concentration (44 %) ou de l'intimité (neuf p. cent), tandis que seulement 27 % ont signalé qu'ils consacraient plus de 75 % de leur temps à effectuer des tâches opérationnelles ou en équipe qui exigeaient des consultations constantes.

---

<sup>47</sup> Normes d'aménagement relatives à l'initiative Milieu de travail 2.0.

<sup>48</sup> Gansler (2013). 2013 U.S. Workplace Survey – Key Findings.

### 5.2.6 Conclusions

En général, les participants à l'évaluation ont une perception négative de l'initiative Milieu de travail 2.0. Bon nombre de participants ont déclaré qu'ils se sentaient surchargés, coincés, distraits et frustrés, et qu'on favorisait la collaboration au détriment de la capacité de se concentrer sur des tâches complexes et de les accomplir. De plus, les participants estimaient manquer de contrôle sur leur propre espace de travail, ce qui mine le moral des employés et la productivité au travail. L'initiative Milieu de travail 2.0 était considérée comme une initiative soutenue par la prudence financière qui a provoqué la perte d'intimité et d'efficacité.

Certains responsables de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0, d'AANC et d'autres ministères, ont déterminé qu'une pratique exemplaire consistait à offrir certains choix aux employés en ce qui concerne la manière dont leur espace de travail est configuré (selon des paramètres définis) pour les aider à mieux s'adapter au nouvel environnement. Les avantages potentiels d'une telle pratique ont été confirmés par la documentation. Le General Services Administration des États-Unis (2006)<sup>49</sup> a constaté que les travailleurs sont moins distraits et plus productifs et satisfaits au travail lorsqu'ils contrôlent leur espace de travail. Lee et Brand (2005)<sup>50</sup> ainsi que Hoskins (2014)<sup>51</sup> abondent dans le même sens, et ce choix et cette autonomie peuvent stimuler la motivation, le rendement et le bonheur des employés.

Les locaux de soutien comme les aires de collaboration, les cuisines et les centres d'affaires doivent être regroupés de manière à concentrer les activités bruyantes le plus loin possible des aires de travail et ainsi réduire au minimum les inconvénients. Des protocoles comportementaux doivent aussi être élaborés pour favoriser l'utilisation appropriée des divers espaces.

## 5.3 Pilier 2 – Les services de soutien

Le processus d'élaboration de politiques qui appuie le deuxième pilier de l'initiative Milieu de travail 2.0 ne fait pas officiellement partie du projet 2.0, même si son existence appuie les objectifs holistiques de l'initiative Milieu de travail 2.0. Le deuxième pilier de l'initiative Milieu de travail 2.0 met en cause le renouvellement d'un éventail de politiques, de processus et de systèmes. Cependant, l'évaluation était axée sur les politiques et les applications du télétravail, un des éléments les plus examinés des « services de soutien ». Il est important de noter que la DGSRHMT ne participe pas à la mise en place des ententes de télétravail. Ces ententes sont conclues entre l'employé et le gestionnaire.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor définit le télétravail comme « un régime de travail souple selon lequel les employés ont l'autorisation d'effectuer une partie ou la totalité de leurs tâches dans un lieu de télétravail » tandis que la Politique de télétravail d'AANC (2009) définit le télétravail comme « un régime de travail souple selon lequel les employés peuvent, conformément à une convention écrite, effectuer une partie ou la totalité de leurs tâches à l'extérieur de leur lieu de travail sur une base régulière ». Le Secrétariat du Conseil du Trésor a mis en place une



<sup>49</sup> GSA (2006). Innovative Workplaces: Benefits and Best Practices.

<sup>50</sup> Lee et Brand (2005). Effects of control over office workspace on perceptions of the work environment and work outcomes.

<sup>51</sup> Hoskins (2014). Employees Perform Better When They Can Control Their Space.

Politique de télétravail en 1999, reconnaissant le besoin de permettre aux employés de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée, en leur permettant de travailler à un autre endroit. Un élément essentiel de la Politique concerne le fait que les régimes de télétravail sont approuvés au cas par cas, à la discrétion de la direction. La Politique invite les ministères à clarifier et à faire connaître leurs critères d'approbation des demandes de télétravail.

La documentation sur l'innovation organisationnelle a largement reconnu que l'adoption de stratégies de télétravail constitue un moyen efficace d'accroître la souplesse organisationnelle. Selon cette documentation, la mise en œuvre de stratégies de télétravail « augmentera considérablement la souplesse organisationnelle et permettra aux travailleurs d'adhérer pleinement à l'idée de « travailler n'importe où, n'importe quand » des modèles opérationnels axés sur le savoir d'aujourd'hui...<sup>52</sup>. » L'analyse de la documentation a mis en lumière les avantages du télétravail qui permettaient d'améliorer l'efficacité organisationnelle et de réduire les coûts.

Selon les résultats du Sondage national sur le Milieu de travail 2.0 mené auprès des employés d'AANC, près de la moitié des répondants (45 %) ont déclaré que la capacité de faire du télétravail était « important » ou « très important » pour eux. Selon les responsables de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 à AANC, le télétravail est un aspect fondamental. Il donne aux employés la souplesse de travailler à distance, facilite leur transition dans leur nouvel espace physique, et par conséquent, améliore leur perception de l'initiative Milieu de travail 2.0 et amenuise certains des problèmes liés au bruit et à l'intimité. Néanmoins, d'après les réponses des personnes interrogées et des participants aux groupes de discussion, il semble que pour le moment, la direction soit réticente à continuer d'offrir le télétravail à cause d'une perte apparemment potentielle de productivité des employés. De plus, les employés n'étaient pas certains si le télétravail est une option qui s'offrait à eux. À la suite des entretiens et des groupes de discussion, il est possible d'affirmer qu'il y avait un manque d'uniformité quant à la manière dont le télétravail est mis en place à AANC. Les employés ont souligné que les possibilités de télétravail étaient laissées à la discrétion de leur gestionnaire, contrairement aux politiques officielles. De nombreux participants ont exprimé leur frustration à ce sujet, y compris ceux qui avaient conclu une entente de télétravail.

Certains participants ont également mentionné que leurs journées de télétravail servaient à gérer des dossiers plus complexes en raison des distractions et de la baisse de productivité associées à l'environnement aménagé selon les principes de Milieu de travail 2.0. Certains participants ont également reconnu que, bien que ce soit essentiel au Milieu de travail 2.0, le télétravail ne doit pas être utilisé comme solution aux problèmes causés par l'initiative Milieu de travail 2.0.

Santé Canada a élaboré un guide officiel sur le télétravail pour ses employés en 2015. Les évaluateurs d'AANC ont été renvoyés au Ministère puisqu'il se positionne au premier plan à l'égard du télétravail. Santé Canada a reconnu que « le télétravail, permettent aux employés de mieux concilier leur vie professionnelle et leur vie privée, tout en continuant de contribuer à l'atteinte des objectifs de l'organisation<sup>53</sup>. » De plus, le guide a été créé dans le but d'adopter une approche uniforme et normalisée au sujet des ententes de télétravail afin d'aider les employés et



<sup>52</sup> GSA (2006), p. 15. Innovative Workplaces: Benefits and Best Practices.

<sup>53</sup> Guide sur le télétravail de Santé Canada. Novembre 2015, p.3.

les gestionnaires. Santé Canada a reconnu que le guide avait seulement été mis en place récemment. Par conséquent, le télétravail est encore discrétionnaire, mais le guide aide les gestionnaires à évaluer les demandes de télétravail à l'aide de meilleurs paramètres et principes directeurs.

## **5.4 Pilier 3 – Notre façon de travailler**

Milieu de travail 2.0 prévoit la mise en place d'une nouvelle technologie mobile dans le cadre de la transition vers l'initiative. Les téléphones cellulaires, les ordinateurs portatifs et la technologie Wi-Fi donnent aux employés la souplesse de travailler et de collaborer dans différentes aires de l'espace de travail, plutôt que de demeurer sédentaire à un poste. La mise en œuvre de la technologie Wi-Fi a été difficile à l'échelle pangouvernementale. Selon l'Institut des biens immobiliers du Canada, il s'agit d'une des principales difficultés de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0.

Services partagés Canada est responsable du volet technologique de l'initiative. Dans le cadre de son rôle associé au renouvellement de l'infrastructure de TI du gouvernement du Canada, le Ministère travaille afin de s'assurer que la technologie Wi-Fi soit installée dans l'ensemble de la fonction publique d'ici 2020. Actuellement, Services partagés Canada collabore avec AANC à la mise en œuvre de plusieurs projets associés à l'initiative Milieu de travail 2.0. Dans le cadre de la première phase du déploiement de la technologie Wi-Fi, Services partagés Canada met en place une infrastructure pour les communications sans fil dans les salles de conférence destinées aux sous-ministres dans la région de la capitale nationale. La phase suivante du déploiement de la technologie Wi-Fi aura lieu en 2016-2017 et sera axée sur les bureaux régionaux. Les coûts des services du Ministère sont tous recouvrables, ce qui signifie qu'AANC devra décider des secteurs où il sera le plus profitable d'activer la technologie Wi-Fi. Parmi les autres projets dirigés par Services partagés Canada en cours à AANC, mentionnons le remplacement des téléphones filaires par des téléphones cellulaires, et la mise en place d'un système de vidéoconférence.

L'étude d'évaluation concernait aussi des gestionnaires d'AANC assumant des responsabilités technologiques clés pour le Ministère. Comme les évaluateurs l'ont appris, il semble qu'on n'ait pas assigné un rôle clé à ces responsables des aspects technologiques de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0, malgré leur expertise et leur expérience en la matière. De plus, Services partagés Canada n'a pas établi ni communiqué d'objectifs technologiques clairs en ce qui a trait à l'initiative Milieu de travail 2.0. Certains problèmes non résolus ont été relevés : rien ne précisait de quelle manière la nouvelle technologie serait sécurisée, les communications établies avec les clients, et les documents envoyés et reçus parmi les différents systèmes et applications.

De nombreux employés d'AANC étaient encore munis d'ordinateurs de bureau au moment de l'évaluation. Cela diminue la flexibilité des employés et leur mobilité. Le manque d'outils technologiques nécessaires réduit l'enthousiasme et la capacité des employés à s'accomplir dans un environnement aménagé selon les principes de Milieu de travail 2.0. Pour le moment, la politique ministérielle vise à attribuer un ordinateur portatif ou un ordinateur de bureau en fonction des exigences opérationnelles qui sont centrées sur les rôles des employés. On attribue aux employés qui occupent principalement un rôle fixe un ordinateur de bureau, alors que les employés qui passent davantage de temps à l'extérieur du bureau pour assumer leurs responsabilités ont droit à des ordinateurs portatifs. Les responsables de la mise en œuvre d'AANC ont expliqué que les ordinateurs portatifs coûtent plus chers. Toutefois, les responsables de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 qui ont été consultés par l'équipe d'évaluation à Emploi et

Développement social Canada et à Innovation, Sciences et Développement économique Canada n'étaient pas d'accord.

## **5.5 Intégration des trois piliers**

En général, bon nombre des bénéficiaires de l'initiative Milieu de travail 2.0 n'étaient pas au courant de l'existence des trois piliers de l'initiative. Certains employés ont exprimé de la frustration quant au fait que le seul changement qu'ils avaient vécu à la suite de la mise en place de l'initiative était la réduction de l'espace physique et du poste de travail. Les responsables de la mise en œuvre ont déclaré qu'il était difficile d'intégrer simultanément les trois piliers pour différentes raisons. Tout d'abord, même s'ils ont mis l'accent sur le fait que l'initiative Milieu de travail 2.0 ne pouvait pas être mise en œuvre petit à petit, ils ont insisté sur le fait qu'ils avaient de la difficulté à mobiliser d'autres parties en vue de réunir les trois piliers tout en respectant les exigences visant à mettre l'initiative en œuvre avant 2020. Il est difficile de déterminer si l'intégration simultanée des trois piliers est en fait réalisable pour un ministère client comme AANC. L'Institut des biens immobiliers du Canada décompose les étapes de la mise en œuvre en fonction des gens, de l'espace et de la technologie. Il note qu'en ce qui concerne la transition physique, il pourrait être pratique de mettre en œuvre l'initiative Milieu de travail 2.0 à la fin d'une convention d'occupation ou d'un bail de Services publics et Approvisionnement Canada, ou lorsqu'il regroupe des programmes ou des bureaux. D'un point de vue technologique, il recommande de mettre en œuvre l'initiative lorsque des possibilités comme la technologie Wi-Fi se présentent. Il est possible que ces événements n'arrivent pas en même temps. Par exemple, le besoin de regrouper un programme peut exiger une modernisation des normes de l'initiative Milieu de travail 2.0, tandis que le déploiement de la technologie Wi-Fi relève de Services partagés Canada. L'évaluation des constatations a démontré que les possibilités du point de vue des gens, de l'espace et de la technologie se présentaient de manière échelonnée.

Par ailleurs, l'évaluation a révélé que la transformation de l'aspect physique de l'initiative Milieu de travail 2.0 avait davantage progressé par rapport aux débuts de l'initiative. L'échec de l'intégration simultanée des trois piliers a eu des répercussions sur la perception de l'initiative Milieu de travail 2.0 parmi les employés. Sans l'intégration des politiques sur les services de soutien comme le télétravail ou la nouvelle technologie, les employés perçoivent seulement l'initiative Milieu de travail 2.0 comme un changement physique conçu uniquement à des fins d'économie de coûts. Certaines des personnes interrogées et des participants aux groupes de discussion, dont la plupart étaient critiques de l'initiative, ont admis que l'initiative Milieu de travail 2.0 fonctionnait bien si les trois piliers étaient mis en œuvre simultanément.

### **Recommandation n° 3 :**

**La DGSRHMT doit définir et revoir, au besoin, les politiques requises pour réussir la mise en œuvre et concrétiser les avantages de l'initiative Milieu de travail 2.0. La mise à jour des politiques doit être présentée au Comité de la haute direction des ressources humaines, soumises au sous-ministre aux fins d'approbation, puis clairement et largement transmises au personnel une fois approuvées.**

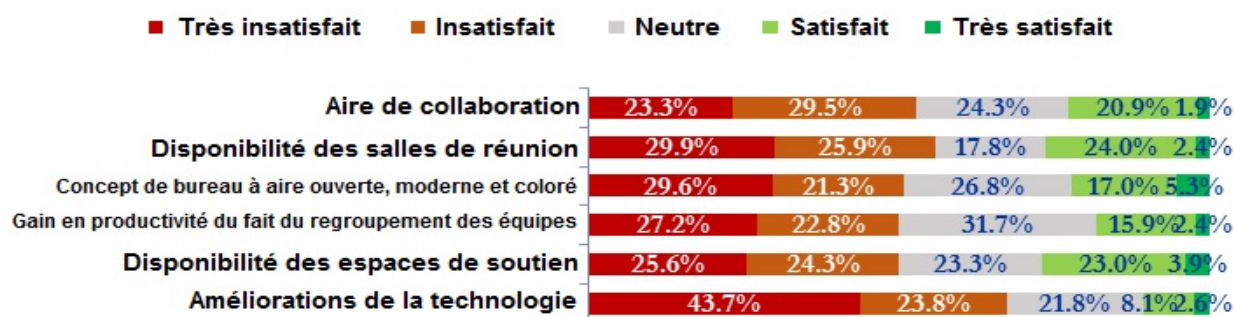
## 5.6 Constatations du Sondage national sur le Milieu de travail 2.0 mené auprès des employés

En avril 2016, la DGSRHMT a mené un sondage national auprès des employés pour obtenir la rétroaction de 1 683 employés d'AANC à propos de leur participation, leur expérience et leurs opinions au sujet de l'initiative Milieu de travail 2.0.

### 5.6.1 Employés travaillant déjà dans un environnement aménagé selon les principes de Milieu de travail 2.0

Le taux d'insatisfaction est élevé parmi les employés travaillant dans un environnement aménagé selon les principes de Milieu de travail 2.0 (n=620) – espaces de travail ouverts et bureaux fermés. La moitié des employés, voire plus, se sont dits insatisfaits à l'égard de tous les domaines évalués : amélioration de la technologie, c'est-à-dire, la technologie Wi-Fi, les ordinateurs portatifs (68 % sont « insatisfaits » ou « très insatisfaits »); disponibilité des salles de conférence (56 %); aire de collaboration (53 %); conception ouverte, moderne et colorée (51 %); gains d'efficacité associés au regroupement des équipes (50 %); et disponibilité des locaux de soutien (50 %).

Graphique 1 : Taux de satisfaction à l'égard de l'initiative Milieu de travail 2.0

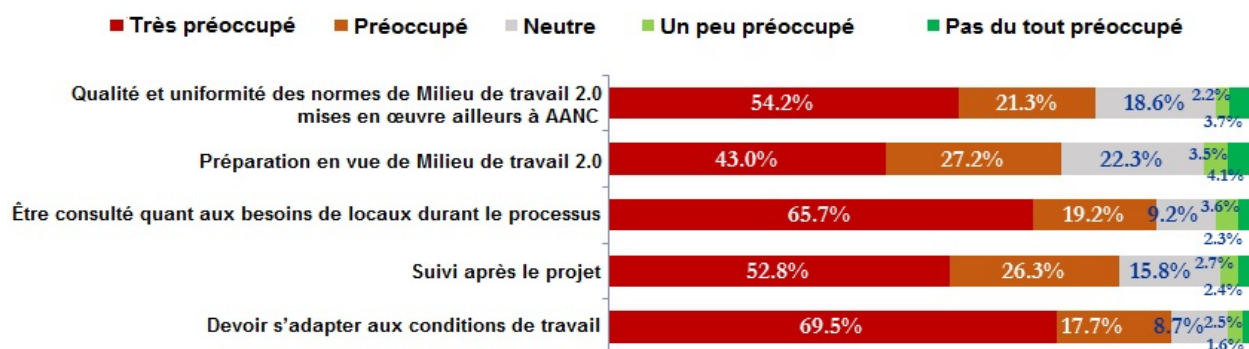


*Veuillez indiquer votre degré de satisfaction actuel pour chacun des éléments suivants. (Échantillon : employés travaillant déjà dans un environnement aménagé selon les principes de Milieu de travail 2.0)*

### 5.6.2 Employés en transition vers un environnement aménagé selon les principes de Milieu de travail 2.0

Les employés qui travailleront dans un environnement aménagé selon les principes de Milieu de travail 2.0 au cours de la prochaine année ou dans deux ans se disent très préoccupés à l'égard de tous les domaines évalués : adaptation aux conditions de travail (87 % sont « préoccupés » ou « très préoccupés »); consultation sur les besoins relatifs aux locaux pendant le processus (85 %; suivi après l'achèvement du projet (79 %); qualité et uniformité des normes Milieu de travail 2.0 mises en œuvre ailleurs à AANC (76 %); préparation au Milieu de travail 2.0, c'est-à-dire, obtention d'information sur le Milieu de travail 2.0 (70 %).

Graphique 2 : Degré de préoccupation chez les employés touchés par Milieu de travail 2.0



*Veuillez indiquer votre degré de satisfaction actuel pour chacun des éléments suivants. (Échantillon : employés qui travailleront dans un environnement aménagé selon les principes de Milieu de travail 2.0 au cours de la prochaine année ou dans deux ans)*

## 5.7 Constatations sur les investissements et les économies de coûts associées à l'initiative Milieu de travail 2.0

Services publics et Approvisionnement Canada et les ministères clients se partagent les responsabilités et les obligations relatives au coût des locaux à bureaux. Services publics et Approvisionnement Canada assume les coûts associés à l'expansion ou au remplacement de nouveaux locaux et s'assure que les grands travaux de rénovation respectent les exigences du Milieu de travail 2.0. En tant que ministère client, AANC assume les coûts liés à la modernisation des locaux supplémentaires destinés à un usage spécial (p. ex., bibliothèque, centre d'appels)<sup>54</sup>.

De 2012-2013 à 2015-2016, le coût estimé de la modernisation des locaux du Ministère selon les principes de Milieu de travail 2.0 s'élevait à 13,5 millions de dollars. Le tableau ci-dessous présente le montant des coûts estimatifs et réels que le Ministère a investi dans l'initiative Milieu de travail 2.0.

Tableau 1 : Dépenses estimatives et réelles associées à l'initiative Milieu de travail 2.0, de 2012-2013 à 2015-2016<sup>55</sup>

		2012 -2013	2013 -2014	2014-2015	2015-2016	Total
<b>Estimation (\$)</b>	<b>Total</b>	<b>2 000 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>4 500 000</b>	<b>3 000 000</b>	<b>13 500 000</b>
<b>Dépenses réelles (\$)</b>	<b>Crédit 1 – Salaires</b>	633 061	522 079	426 967	318 790	1 900 897
	<b>Crédit 1 – Salaires (heures supplémentaires)</b>		100 000	103 500	10 334	213 834
	<b>Crédit 1 – Fonctionnement et entretien</b>	2 190 213	4 000 000	3 968 583	649 919	10 808 715
	<b>Crédit 5 – Salaires</b>	---	---	---	---	---
	<b>Crédit 5 – Fonctionnement et entretien</b>	---	---	1 760 960	206 954	1 967 914
	<b>Total</b>	<b>2 823 274</b>	<b>4 622 079</b>	<b>6 260 010</b>	<b>1 185 997</b>	<b>14 891 360</b>

<sup>54</sup> Une ventilation détaillée des coûts que se partagent TPSGC et AANC est présentée à la section A3.2 des Normes d'aménagement relatives à l'initiative Milieu de travail 2.0.

([http://www.gcpeia.gc.ca/gcwiki/images/8/85/WP\\_2.0\\_Fit-up\\_Standards.pdf](http://www.gcpeia.gc.ca/gcwiki/images/8/85/WP_2.0_Fit-up_Standards.pdf))

<sup>55</sup> Contraintes de financement du Milieu de travail 2.0 A6989. DGSRHMT.

Services publics et Approvisionnement Canada contrôle l'utilisation des locaux à l'aide des « enveloppes de locaux » - pouvoir accordé par le Conseil du Trésor de fournir les locaux nécessaires aux ministères clients pour qu'ils puissent mettre en œuvre leurs programmes. Services publics et Approvisionnement Canada offre les locaux et l'aménagement gratuitement aux ministères, dans la limite de leur enveloppe de locaux approuvée. Les locaux qui débordent de l'enveloppe de locaux du Ministère, connus comme le Cadre de contrôle de l'expansion, sont payés par le Ministère.

**Tableau 2 : Occupation d'AANC de 2011-2012 à 2015-2016<sup>56</sup>**

	2012 -2013	2013 - 2014	2014-2015	2015-2016	Total
<b>Enveloppe de locaux (m<sup>2</sup>)</b>	123 479	117 955	109 710	106 422	-
<b>CCE (m<sup>2</sup>)</b>	8 226	12 566	16 158	18 391	-
<b>Coût du CCE après le gain lié à la modernisation</b>	4,9 M\$	4,4 M\$	4,8 M\$	5,7 M\$	19,8 M\$
<b>Coût du CCE si aucun regroupement/modernisation</b>	6,4 M\$	5,9 M\$	7,5 M\$	8,5 M\$	28,3 M\$

*CCE – Cadre de contrôle de l'expansion*

En 2015-16, la superficie d'occupation totale d'AANC atteignait 124 814 m<sup>2</sup>. Le coût de location annuel total payé par AANC (coût du Cadre de contrôle de l'expansion) s'élevait à 5,7 millions de dollars, soit 1,8 million de dollars dans la région de la capitale nationale et 3,9 millions de dollars dans les régions. On peut réduire ce coût par la modernisation des locaux selon les principes de Milieu de travail 2.0, l'abaissement des exigences relatives à l'empreinte, comme des locaux multifonctionnels pour maximiser l'utilisation, le regroupement et la réduction de l'occupation globale, et l'analyse d'autres régimes de travail comme le télétravail. Les économies réalisées peuvent être mesurées en espace (m<sup>2</sup>) et en dollars.

De 2012-2013 à 2015-2016, au total, le Ministère a dépensé 19,8 millions de dollars sur son Cadre de contrôle de l'expansion. Le coût estimé du Cadre de contrôle de l'expansion pour cette période, si on n'avait pas modernisé ou regroupé les locaux, aurait atteint 28,3 millions de dollars (économie de 8,5 millions de dollars). Lors d'une présentation de la DGSRHMT au Comité de gestion financière faite en septembre 2015, une tendance de l'occupation d'AANC estimée a été proposée jusqu'en 2019-2020. Dans cette estimation, le coût total du Cadre de contrôle de l'expansion après le gain lié à la modernisation de 2012-2013 à 2019-2020 s'élève à 38,7 millions de dollars, comparativement aux 64,6 millions de dollars si aucune modernisation n'était entreprise (une économie potentielle de 25,9 millions de dollars)<sup>57</sup>.

En 2015-2016, certains projets associés à l'initiative Milieu de travail 2.0 ont généré une économie de coûts et promettent d'autres économies au cours des années à venir. Par exemple, la phase I d'un projet de déménagement à Vancouver a permis d'économiser 688 m<sup>2</sup>, ce qui équivaut à 318 669 \$ d'économies en loyer pour l'exercice 2015-2016. Une fois terminé, le projet devrait générer des économies allant jusqu'à 3 500 m<sup>2</sup> ou 1,4 million de dollars. De la même façon, la phase I d'un projet de déménagement à Winnipeg a permis d'économiser 975 m<sup>2</sup>, ce qui équivaut à 120 536 \$

<sup>56</sup> Mise à jour de l'Unité des services des locaux Présentation au Comité de gestion des services de ressources humaines et du milieu de travail, juin 2015.

<sup>57</sup> Le point sur la Stratégie de gestion des locaux. Présentation au Comité de gestion financière de septembre 2015.

d'économies en loyer pour l'exercice 2015-2016. La phase II du projet entraînera une économie supplémentaire de 708 m<sup>2</sup> ou de 30 555 \$ en 2017-2018<sup>58</sup>.

Dans sa présentation au Comité de gestion financière de mars 2016, l'Unité des services des locaux a proposé un total de 36 projets associés à l'initiative Milieu de travail 2.0 de 2016-2017 à 2022-2023. Grâce à ces projets, au total, on prévoit réduire l'espace de 16 634 m<sup>2</sup>. D'après une moyenne nationale de location de 341 \$/m<sup>2</sup>, cette réduction se traduit par une économie totale de 5 672 194 \$. Le coût des investissements visant à moderniser les locaux selon les principes de Milieu de travail 2.0 et le dessaisissement permettant d'atteindre cet objectif varie de 11,5 millions de dollars à 16,5 millions de dollars, selon le calendrier.

---

<sup>58</sup> Correspondance relative à l'examen financier.

## 6. Conclusions et recommandations

---

### 6.1 Conclusions

Bien qu'AANC ne contrôle pas l'ensemble des facteurs qui ont une incidence sur le processus de mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0, plusieurs problèmes ou difficultés auxquels est confronté le Ministère peuvent être réglés. En ce qui concerne la gestion du changement, un changement de culture important s'impose. Un cadre de gouvernance plus rigoureux est requis afin d'exercer un leadership à l'égard de cette initiative de gestion du changement ainsi que de favoriser l'adhésion à tous les niveaux de gestion. Tous les employés ont besoin d'aide pour s'adapter à l'idée des lieux de travail flexibles (télétravail) et au « décloisonnement » du milieu de travail (c.-à-d., environnement de collaboration plus ouvert) ainsi que pour comprendre les besoins des employés mobiles et les avantages de les avoir.

Dorénavant, il sera bénéfique pour AANC de mettre en place une structure de gouvernance qui intègre des partenaires internes et externes ainsi qu'un plan de modernisation présentant des projets potentiels associés à Milieu de travail 2.0, et d'élaborer une feuille de route technologique en vue de la mise en œuvre future de l'initiative Milieu de travail 2.0. Le Ministère devra davantage se concentrer sur le deuxième et le troisième pilier de l'initiative Milieu de travail 2.0, soit les politiques, et les processus, ainsi que les outils technologiques, pour prendre conscience des avantages de l'initiative.

Les plans de mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0 doivent être coordonnés au plan de gestion du changement du Ministère afin d'améliorer la manière dont la mise en œuvre est faite. En outre, les plans doivent être dotés d'échéances et d'objectifs clairs conçus pour déboucher sur les innovations associées au Milieu de travail 2.0. Ces plans doivent être clairs en plus d'être ouvertement et régulièrement aux employés (touchés, ou sur le point d'être touchés, par l'initiative Milieu de travail 2.0) pour s'assurer que tous les employés comprennent, peuvent prendre part et font progresser le changement.

### 6.2 Recommandations

On recommande ce qui suit.

1. La DGSRHMT doit revoir et actualiser ses stratégies de mise en œuvre, de communication et d'engagement liées à l'initiative Milieu de travail 2.0. Le plan de mise en œuvre doit aborder les lacunes relevées concernant la progression des piliers liés à la technologie (*les services de soutien*) et aux politiques (*la façon dont nous travaillons*). La sous-ministre doit approuver ces stratégies.
2. La DGSRHMT doit mettre sur pied une équipe spécialement responsable de la mise en œuvre de l'initiative Milieu de travail 2.0. Cette équipe doit être composée de représentants du secteur des locaux, de la santé et sécurité au travail, des technologies de l'information et de la sécurité.

3. La DGSRHMT doit définir et revoir, au besoin, les politiques requises pour réussir la mise en œuvre et concrétiser les avantages de l'initiative Milieu de travail 2.0. La mise à jour des politiques doit être présentée au Comité de la haute direction des ressources humaines, soumises au sous-ministre aux fins d'approbation, puis clairement et largement transmises au personnel une fois approuvées.