

ECOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE (ENAP)

**RAPPORT DE STAGE EFFECTUE AU MUSEE CANADIEN DE L'HISTOIRE ET
DE LA GUERRE**

Présenté à

**Alyssa Lavigne, Conseillère en analyse des ressources humaines et en développement
organisationnel**

Et à

Aline Salambéré, Professeure à l'ENAP

**Comme exigence de la Maîtrise en Administration publique (Professionnels), option
Développement des ressources humaines et des organisations**

Par

Alain Georges WAKANA

Hiver 2023

TABLE DES MATIERES

I. SIGLES ET ABREVIATIONS.....	4
II. REMERCIEMENTS.....	5
III. INTRODUCTION.....	6
IV. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT	6
A. Description de l'organisme d'accueil.....	6
B. Description du mandat	7
1. Le contexte du mandat.....	8
2. Objectifs spécifiques du stage	9
a) La révision de la politique sur les langues officielles	9
b) Analyse des besoins de formation.....	9
c) L'analyse des ressources humaines.....	10
V. CADRE THEORIQUE	11
A. Une politique d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité.....	11
B. Une politique d'apprentissage et de développement organisationnel	14
VI. METHODOLOGIE POUR L'ELABORATION DES POLITIQUES	16
VII. METHODOLOGIE POUR ANALYSER LES RESSOURCES HUMAINES	18
VIII. RESULTATS DU STAGE.....	19
A. Résultats sur le plan humain et professionnel	19
B. Résultats du travail effectué dans le cadre de mon mandat.....	20
1. Les questionnaires à insérer dans les formulaires d'évaluation du rendement.....	20
2. L'élaboration d'une Politique d'E.D.I.A.	20
3. L'élaboration d'une Politique d'apprentissage et de développement organisationnel	21
4. La participation aux groupes de travail	21
a) La participation au groupe de travail sur la récompense et la reconnaissance	21
b) Le groupe de travail sur la révision du programme de prévention des risques.....	23
5. Analyse des données de ressources humaines	23
a) L'effectif et l'âge du personnel du musée.....	24
b) La rotation des employés	25
c) L'ancienneté.....	27
d) La formation.....	28
6. Les résultats relatifs aux tâches <i>ad hoc</i>	30

IX. CONCLUSION	31
X. BIBLIOGRAPHIE.....	32
XI. ANNEXES	35

I. SIGLES ET ABREVIATIONS

E.D.I.A. : Equité, diversité, inclusion et accessibilité

E.D.I. : Equité, diversité et inclusion

ENAP : Ecole nationale d'administration publique

E.H.E.S.P. : Ecole des hautes études en santé publique

G.P.E.C. : Gestion prévisionnelle et des compétences

LGBTQ2+ : lesbiennes, gaies, bissexuelles, transgenres, queer, bispirituelles

M.C.H.G. : Musée canadien de l'histoire et de la guerre

O.C.D.E. : Organisation de coopération et de développement économique

P.D.G. : Président directeur général

R.H. : Ressources humaines

II. REMERCIEMENTS

La rédaction de ce rapport de stage est une bonne occasion de remercier toutes les personnes qui m'ont aidé dans cette démarche. Mes remerciements s'adressent en premier lieu à Monsieur Pacifique NDIKURIYO, le Directeur de l'équité, diversité, inclusion et accessibilité au Musée canadien de l'histoire et de la guerre, qui m'a beaucoup aidé pour que cette opportunité d'effectuer un stage me soit offerte.

Mes remerciements s'adressent également à Madame Alyssa Lavigne, Conseillère en ressources humaines et développement organisationnel, qui en sa qualité de superviseuse de ce stage, n'a rien ménagé pour que mon séjour soit une expérience enrichissante tant sur le plan professionnel que personnel. Je ne saurai oublier l'ensemble de l'équipe du département « Personnes et Culture » à l'égard de laquelle j'exprime ma profonde gratitude.

Enfin, à madame Aline Salambéré, professeure à l'ENAP et conseillère académique de mon stage, je dis sincèrement merci pour votre encadrement et votre accompagnement tout au long de ce travail.

III. INTRODUCTION

Dans le cadre de ma formation de Maîtrise en administration publique, l'occasion nous est offerte d'effectuer un stage de trois mois, une bonne opportunité de mettre en pratique les matières théoriques vues tout au long de notre formation, et de développer par là des habilités professionnelles. Le stage fait en effet partie du programme de Maîtrise en administration publique, profil Professionnel, concentration développement des ressources humaines et des organisations. C'est cet exercice que je viens d'effectuer au sein du Musée canadien de l'Histoire et de la Guerre (M.C.H.G.), où j'ai pu prendre contact avec la réalité dans le domaine de spécialisation de ma formation, en utilisant effectivement les connaissances apprises dans un cadre professionnel. Le stage s'est déroulé du 16 janvier 2023 au 7 avril 2023.

Dans ce rapport, je vais commencer par une brève présentation de l'organisme d'accueil. Dans un deuxième temps, je vais procéder à la description du mandat qui m'avait été confié, ses objectifs et les biens livrables tels que prévus à l'offre de service. Je donnerai alors après les résultats du stage, avant de terminer par une petite conclusion qui relèvera les apports de ce stage.

IV. DESCRIPTION DE L'ORGANISATION ET DU MANDAT

A. Description de l'organisme d'accueil

Le M.C.H.G. est une société d'Etat, comme le stipule la loi sur les musées qui l'a créée. La société ainsi créée régit trois musées, à savoir le Musée canadien de l'histoire, le musée canadien de la guerre et le musée virtuel de la Nouvelle France.

Le M.C.H.G. a pour but « *d'accroître la connaissance, la compréhension et le degré d'appréciation des Canadiens à l'égard d'événements, d'expériences, de personnes et d'objets qui incarnent l'histoire et l'identité canadiennes, qu'ils ont façonnées, ainsi que de les sensibiliser à l'histoire du monde et aux autres cultures* »¹.

Le M.C.H.G. a pour vision « Osez inspirer l'histoire de demain », et ses valeurs sont les suivantes :

- Intégrité dans l'exercice de nos fonctions

¹¹ Article 8 de la Loi sur les musées (L.C. 1990, ch. 3).

- Ouverture à la découverte
- Conduite adaptée au changement
- Collaboration consciente

Les orientations stratégiques pour la période de 2023-2029 sont :

- Favoriser une culture organisationnelle novatrice qui suscite, le respect, l'équité et l'appartenance
- Inciter les gens partout au Canada à découvrir divers récits et chapitre d'histoire
- Contribuer activement à la réconciliation et renforcer notre engagement à reconnaître les droits des peuples autochtones
- Atteindre une plus grande résilience organisationnelle grâce à des pratiques durables
- Tirer parti de la technologie pour stimuler l'innovation et accroître l'accès aux activités du Musée.

L'organigramme du M.C.H.G. montre que les services du musée sont répartis en huit départements. J'ai effectué mon stage dans le département de Personnes et Culture, qui a dans ses attributions la gestion des ressources humaines. Il est constitué à son tour de trois directions, à savoir la direction des relations avec les employés, la santé et la sécurité au travail, la direction de l'acquisition de talents et expérience employés, et la direction de la diversité, l'équité, de l'inclusion, de l'accessibilité et du développement organisationnel. C'est dans cette dernière direction que j'étais effectivement affecté, et c'est cette direction qui a en charge les principaux points qui constituent l'essentiel de mon mandat, à savoir les besoins en formation du personnel du musée et l'analyse des ressources humaines. Plus spécifiquement, le stage s'est déroulé sous la supervision directe de la Conseillère en analyse des ressources humaines et en développement organisationnel.

B. Description du mandat

Ce point ci permet de vérifier que l'on a une bonne compréhension des exigences de notre mandat. Il permet de se fixer sur le contexte, les objectifs et la portée du mandat.

1. Le contexte du mandat

Le M.C.H.G. travaille actuellement sur un certain nombre de projets qui visent à favoriser une transformation culturelle au sein de cet organisme. Les projets qui sont gérés par le Département Personnes et Culture sont ceux qui font l'objet de l'offre de stage auquel nous avons répondu, plus spécifiquement ceux qui relèvent du domaine des ressources humaines et de développement organisationnel. Ceci n'exclut bien évidemment pas la possibilité d'intervenir ponctuellement sur d'autres projets qui relèvent d'autres départements, en cas de besoin.

Dans une présentation intitulée « *Transformer le département Personnes et Culture pour soutenir la transformation du Musée* » et faite par le Vice-Président de ce département au début de cette année 2023, il est rappelé le contexte de profonde transformation au sein du musée, et il a fourni une vue d'ensemble du renouvellement du rôle du département des Personnes et Culture dans le cadre du mandat et de la transformation du Musée canadien de l'histoire et de la guerre. Un plan d'action de transformation culturelle intitulé « *Améliorer l'expérience des employés* » doit conduire le musée vers cette transformation.

Ce renouvellement du département des Personnes et Culture passe par la redéfinition de son mandat, qui se décline désormais comme suit : « *La direction des ressources humaines et de la culture, en partenariat stratégique avec la direction, en collaboration avec les syndicats et en tant qu'ambassadeur culturel, attire, développe et retient une main d'œuvre performante, inclusive et diversifiée, et favorise un environnement de travail sain, sûr, bien équipé et productif pour les employés, afin de maximiser le potentiel individuel et d'accroître la capacité organisationnelle à soutenir le mandat du MCH et à devenir un employeur de choix* » .

Un des piliers de cette transformation du département de Personnes et Culture est la consultation et la collaboration. Et dans le cadre de ce pilier, il est souligné que le département s'engage à mettre à jour toutes les politiques et tous les programmes en matière de ressources humaines, afin de s'assurer qu'ils sont alignés et qu'ils soutiennent la transformation culturelle en cours au sein du Musée.

2. Objectifs spécifiques du stage

Le mandat de stage qui nous a été confié portait initialement et essentiellement sur trois problématiques. Je me permets de les reprendre ici telles qu'elles ont été abordées dans mon offre de service présentée au mandant, avant de préciser les modifications qui y ont été apportées en cours de stage. Il s'agit de la révision de la politique sur les langues officielles, l'analyse des besoins de formation du personnel pour la période 2023-2024 et répondre aux demandes de formation et l'analyse des ressources humaines du MCHG.

a) La révision de la politique sur les langues officielles

L'objectif d'une politique sur les langues officielles est de faciliter la conformité à la Loi sur les langues officielles et son Règlement et en assurer une mise en œuvre efficace par les institutions. Il s'agit d'examiner la situation du bilinguisme institutionnel au musée de l'Histoire et de la Guerre pour vérifier si elle répond aux résultats attendus d'une politique sur les langues officielles. Il s'agit également de considérer comment la gouvernance des langues officielles est assurée dans l'organisation. Il s'agira notamment de vérifier la langue utilisée dans ses communications avec le public, et dans ses prestations de services, de vérifier si le processus de dotation est organisé tel que le bilinguisme soit une réalité, de vérifier enfin si les programmes de formation ou de perfectionnement linguistique sont organisés pour ses employés.

b) Analyse des besoins de formation

La formation est comprise ici comme l'ensemble des activités ayant lieu après la fin de la formation initiale. Elle favorise l'enrichissement et la mise à jour des connaissances ainsi que le développement des compétences. Ce ressourcement professionnel a plusieurs finalités : le développement d'une organisation ou de son personnel, le perfectionnement dans le champ de la formation initiale, l'acquisition de nouvelles aptitudes, habilités et compétences et la qualification en vue d'une nouvelle carrière.

Le besoin est entendu ici comme l'écart entre la situation actuelle des employés et du milieu dans lequel ils évoluent, et la situation désirée. Pour notre mandat, il s'agit donc d'analyser ce qui est indispensable ou, du moins, utile au Musée et à ses employés en termes de formation, pour atteindre ou réaliser ses objectifs.

L'objectif de notre démarche sera donc d'identifier ces besoins, en vue de permettre à l'organisation d'atteindre une cohérence optimale entre les activités de formation destinées au personnel et les besoins de formation du même personnel, en transformant les besoins recensés en objectifs d'apprentissage à réaliser dans le cadre de ces activités de formation.

Pour ce faire, le processus d'analyse des données doit permettre, de recueillir le plus d'information possible sur la nature des compétences optimales requises pour réaliser un travail, le niveau actuel des compétences chez les employés, l'opinion de ceux-ci sur leur rendement et sur les causes possibles de l'écart entre la situation actuelle et celle qui est désirée, le tout en faisant le lien avec les orientations stratégiques de l'organisme.

c) L'analyse des ressources humaines

Concernant cette question, l'objectif est de fournir des données qui vont permettre à l'organisme d'accueil de prendre les meilleures décisions dans la gestion des ressources humaines. Les résultats de l'analyse des données sur les employés devraient permettre au musée de prendre les décisions qui s'imposent pour attirer, embaucher et retenir les éléments les plus talentueux. Ils devraient également permettre d'élaborer un plan qui améliore le recrutement, l'embauche, la formation et la gestion des employés, en identifiant les besoins qualitatifs et quantitatifs, et prévoir des plans d'action permettant de gérer les écarts identifiés.

Deux aspects devraient retenir notre attention au cours de cette analyse des ressources humaines. Il était question d'une part, d'évaluer les effectifs et, d'autre part, les compétences (savoir, savoir-faire et savoir être) des ressources disponibles, par rapport aux besoins qualitatifs et quantitatifs en vue d'atteindre les objectifs du Musée.

Il est important néanmoins de relever ici que des modifications ont été apportées à mon mandat par le mandant, en raison des exigences de son calendrier. La première concerne le projet de travailler sur l'analyse des besoins en formation. Il m'a été demandé en effet de me limiter à la confection de deux questionnaires sur les besoins en formation à insérer dans les formulaires d'évaluation de rendement, un à l'intention des employés et un autre à l'intention des gestionnaires.

La deuxième modification concerne le projet de révision de la politique sur les langues officielles. L'élaboration d'une politique d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité au sein du M.C.H.G. ayant été plus urgente en fonction des priorités du musée, il m'a été demandé de travailler sur cette dernière à la place de l'élaboration de la politique sur les

langues officielles, ainsi que sur la politique d'apprentissage et de développement organisationnel.

La troisième modification concerne l'ampleur de l'analyse des RH tel qu'on l'avait envisagé au départ. Nous avons dû revoir à la baisse nos ambitions, pour pouvoir palier au plus urgent, puisque le département Personnes et cultures devait répondre à une demande précise du Conseil d'administration, concernant certaines données sur les ressources humaines du MCHG.

V. CADRE THEORIQUE

A. Une politique d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité

Une politique est un ensemble de lignes directrices qui aident une organisation à prendre des décisions qui s'imposent dans un domaine bien précis, en vue d'atteindre les buts et les objectifs que s'est fixée cette dernière, et qui sont contenus dans son plan stratégique. Stratégie et politique sont donc deux termes distincts, et la stratégie précède les politiques. Une politique s'inscrit donc dans une stratégie.

Une politique est à distinguer aussi d'une procédure. Une politique est un énoncé formel de principes ou de règles que doivent respecter les membres d'une organisation, dans un aspect de sa mission ou de ses opérations². Quant à une procédure, elle indique aux membres d'une organisation comment mettre en œuvre une politique. Une politique définit l'ensemble des principes généraux, tandis qu'une procédure indique comment mettre en œuvre ces principes³.

Une politique expose la voie choisie par une organisation pour orienter son action et ses décisions dans une matière déterminée. Elle doit être soutenue par la haute direction et être liée à la culture de l'organisation⁴. Pour le cas qui nous concerne, il s'agit des domaines de l'équité, diversité, inclusion et accessibilité, et l'apprentissage et le développement personnel. Les politiques en ces domaines visent à en faciliter la gouvernance⁵.

² Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance. *Guide pour élaborer les politiques ressources humaines* ; Disponible en ligne sur <https://www.ccsc-cssge.ca/fr/centre-de-documentation-rh/inforh/politiques-rh-et-lois-du-travail/>; consulté le 15 mars 2023.

³ *Idem*.

⁴ Service public fédéral, Personnel et Organisation, *Elaborer une politique de diversité. Guide méthodologique*, p. 9. Disponible en ligne sur https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversite_guide_methodologique_fr.pdf; consulté le 28 mars 2023.

⁵ Gouvernement du Canada. Réseau canadien d'information sur le patrimoine. *Relations entre les politiques, les plans et les procédures*. Disponible en ligne sur <https://www.canada.ca/fr/reseau-information-patrimoine/services/preservation-numerique/notions-elaborer-politique/procedure.html>; consulté le 26 mars 2023.

L'équité est un concept qui est souvent utilisé à la place de celui d'égalité, alors que les deux ne sont pas des synonymes⁶. L'équité est plutôt synonyme de justice en ce sens qu'elle implique que les personnes quelle que soit leur identité, doivent être traitées de manière juste. Le traitement équitable signifie que des mesures doivent être prises pour mettre fin à la discrimination et aux inégalités selon des facteurs de différenciation comme le sexe, l'origine ethnique ou nationale, l'orientation sexuelle et autres⁷. Dans des systèmes qui ont longtemps discriminé et défavorisé certaines catégories ou groupes de personnes, il peut s'avérer inéquitable de traiter tout le monde de façon égalitaire. Cette égalité ne serait pas juste, il n'y aurait pas de justice inhérente à toute situation véritablement équitable⁸. L'équité s'impose donc pour parvenir à l'égalité. Et les stratégies d'équité sont différentes des stratégies d'égalité. Alors que celle-ci convoque un traitement identique à l'égard de chaque individu, l'équité fait appel à une adaptation des stratégies en fonction des besoins spécifiques pour atteindre l'égalité⁹.

Aujourd'hui, les organisations sont amenées à intégrer et gérer un personnel de plus en plus diversifié, en termes de sexe, de race, d'origine sociale et ethnique, d'âge, de religion, de culture, etc...¹⁰ Et depuis que le management existe en tant que corps de principes, la question de la coopération entre les différentes composantes sociales d'une organisation a été posée¹¹. Il revient ainsi au gestionnaire de déterminer comment des gens différents selon les critères énumérés ci-haut peuvent travailler ensemble à la réalisation d'un objectif commun¹².

La gestion de la diversité s'est d'abord développée dans les entreprises aux Etats-Unis à la fin des années 1980, en réaction à l'essoufflement des politiques d'égalité des chances et d'action positive ou l'*affirmative action* en anglais. Elle a été progressivement adoptée par les

⁶ Charest, E. Equité. Dans *Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique. La référence pour comprendre l'action publique*. ENAP. Disponible en ligne sur https://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/equite.pdf; consulté le 30 mars 2023.

⁷ Charest, E. Equité. Dans *Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique. La référence pour comprendre l'action publique*. ENAP. Disponible en ligne sur https://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/equite.pdf; consulté le 30 mars 2023. Voir aussi à ce propos les définitions adoptées par l'Université du Québec à Montréal, disponible sur <https://edi.uqam.ca/lexique/equite/>; consulté le 03 mars 2023.

⁸ Voir à ce propos les définitions adoptées par l'Université du Québec à Montréal, disponible sur <https://edi.uqam.ca/lexique/equite/>; consulté le 03 mars 2023.

⁹ Voir à ce propos les définitions adoptées par l'Université du Québec à Montréal, disponible sur <https://edi.uqam.ca/lexique/equite/>; consulté le 03 mars 2023.

¹⁰ Arreola, F. et Sachet Milliat, A. (2022). Questions de diversité et inclusion dans l'emploi : nouvelles perspectives. *Editorial. Question (s) de management*, 38, 75-80, p. 75.

¹¹ Chanlat J.-F., Dameron S., Dupuis, J.-P., De Freitas, M. E. et Ozbilgin, M. (2013). Management et diversité : lignes de tension et perspectives. Dans *Management international/International Management/Gestion Internacional*, Vol 17, 2013, pp. 5-13, p. 5. Disponible en ligne sur <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2013-v17-mi0591/>; consulté le 30 mars 2023.

¹² *Ibidem*.

organisations dans plusieurs pays européens au début des années 2000¹³. Si elle prend appui sur les principes d'égalité de chances et de traitement et de lutte contre les discriminations, la gestion de la diversité offre de nouvelles perspectives tournées vers la valorisation des différences et les effets positifs d'une main d'œuvre diversifiée sur la performance des entreprises. L'approche de la diversité entre également en résonance avec les aspirations des salariés en termes d'accomplissement personnel, de reconnaissance de leur individualité et de leurs compétences¹⁴. Parallèlement, la pression sociétale se fait de plus en plus forte pour que les organisations adoptent des politiques de responsabilité sociale visant à intégrer les populations vulnérables dans l'emploi et à refléter la société dans sa diversité¹⁵.

La gestion de la diversité cherche à faire du lieu de travail un endroit intégrateur pour tout le monde, et à promouvoir une culture qui accepte les différences afin de rendre l'organisation plus performante, plus efficace et plus créative dans le contexte qui est le sien, autrement dit, « *les différences doivent faire la différence* »¹⁶.

Corollaire de la diversité, l'inclusion est le moyen d'exprimer le plein potentiel de la diversité¹⁷. En effet, elle se préoccupe davantage de la manière dont les organisations peuvent maximiser les avantages de la diversité en favorisant et en promouvant l'ensemble des droits de tous les membres de l'organisation dans l'accès l'emploi et l'évolution de carrière, en faisant en sorte que chaque individu se sente et soit valorisé, respecté et soutenu¹⁸. Les stratégies visant l'inclusion dépassent les stratégies d'équité et d'intégration en se concentrant sur la suppression des obstacles à travers la transformation de l'environnement de travail pour que chacun puisse exprimer son plein potentiel et assumer son identité¹⁹. Ici, l'inclusion se distingue de l'assimilation qui est la situation où un individu doit cacher une partie de son identité pour intégrer une équipe ou y contribuer²⁰. L'inclusion se distingue aussi de l'intégration en ce que l'inclusion est une responsabilité collective alors que l'intégration fait reposer la responsabilité sur les individus²¹.

¹³ Arreola, F. et Sachet Milliat, A. (2022). Questions de diversité et inclusion dans l'emploi : nouvelles perspectives. Editorial, *op.cit.*, p. 75.

¹⁴ *Ibidem.*

¹⁵ *Ibidem.*

¹⁶ Chanlat J.-F., Dameron S., Dupuis, J.-P., De Freitas, M. E. et Ozbilgin, M. (2013). Management et diversité : lignes de tension et perspectives. *Op.cit.*, p. 6. Disponible en ligne sur <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2013-v17-mi0591/>; consulté le 30 mars 2023.

¹⁷ Voir à ce propos les définitions adoptées par l'Université du Québec à Montréal, disponible sur <https://edi.uqam.ca/lexique/equite/>; consulté le 03 avril 2023.

¹⁸ *Idem.*

¹⁹ *Idem.*

²⁰ *Idem.*

²¹ *Idem.*

B. Une politique d'apprentissage et de développement organisationnel

Le développement organisationnel est cette aptitude pour une organisation de s'adapter et de survivre face aux changements complexes et multiples qui s'opèrent dans son environnement tant externe qu'interne. Grâce à l'apprentissage ou la formation continue de ses employés, une organisation se développe et parvient à acquérir la capacité requise pour faire face à la complexité présente dans son environnement. Aujourd'hui donc, et plus que jamais, la formation et le développement des ressources humaines représentent des vecteurs importants pour assurer à une organisation, l'acquisition, le maintien et le renouvellement de son capital humain²². L'un des objectifs du développement organisationnel est de favoriser l'optimisation du fonctionnement de l'humain et de la satisfaction de ses besoins dans le monde des organisations, tout en réalisant le mieux possible les missions de ces dernières²³. L'une des pistes d'intervention pour y arriver est axée sur l'instauration de l'apprentissage continu pour les employés de ces organisations.

La formation ou l'apprentissage professionnel continu constitue un élément clé pour répondre aux défis du 21^{ème} siècle. En effet, le travail s'exerce aujourd'hui dans un contexte de plus en plus complexe, mouvant et incertain qui l'affecte énormément, et avec lui, les besoins de formation et d'apprentissage²⁴. La formation professionnelle est devenue ainsi un instrument capital, en raison des nombreuses mutations technologiques et organisationnelles qui caractérisent cette ère de transformation, et qui appellent une mise à jour continue des qualifications²⁵. Le concept de formation dont il est question ici est à distinguer de la notion d'« *éducation* ». Considéré comme processus de socialisation, l'éducation est associée à une finalité plus large de transmission culturelle et de développement personnel²⁶. La formation renvoie davantage à une finalité professionnelle²⁷.

Le dictionnaire Larousse en ligne donne plusieurs définitions du mot « *formation* ». Parmi ces nombreuses définitions, nous avons retenu celle qui nous semble plus proche de notre propos ici. L'une des définitions de la formation est en effet la suivante : « *action de donner à*

²² Rivard, P. et Lauzier, M. (2013). *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines. Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation*, 2^e éd., Presses de l'Université du Québec, p. 1.

²³ Tellier, Y. « Le développement organisationnel ». Dans Sous la dir. de Tessier, R. et Tellier, Y. (1992). *Méthodes d'intervention. Développement organisationnel*. Tome 8, Presses de l'Université du Québec, p. 4.

²⁴ Merhan, F. & Jorro, A. (2019). Présentation. *Le sujet dans la cité*, 8, 9-13. <https://doi.org/10.3917/lsdlc.hs08.0009>

²⁵ Monville, M. & Léonard, D. (2008). La formation professionnelle continue. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1987-1988, 7-67, p. 7. <https://doi.org/10.3917/cris.1987.0007>

²⁶ *Ibidem*.

²⁷ *Ibidem*.

quelqu'un, a un groupe, les connaissances nécessaires à l'exercice d'une activité »²⁸. Si on essaye de comprendre cette définition, on peut dire qu'elle signifie que l'on forme toujours pour que l'apprenant puisse faire quelque chose qu'il ne savait pas faire auparavant. La formation vise à développer des compétences et des connaissances spécifiques de la main d'œuvre.

Il s'agit de toute occasion qui engendre des apports de connaissances qui restent indispensables tout au long d'une carrière pour maintenir un niveau d'expertise et développer de nouvelles capacités professionnelles²⁹.

Dans sa politique de formation continue, l'Université de Sherbrooke retient la définition suivante de la formation continue : « *La formation continue est le processus permanent par lequel les personnes ou les organisations acquièrent tout au long de leur existence les compétences nécessaires à une meilleure maîtrise de leurs activités propres, en fonction de besoins personnels, organisationnels ou de la société...* »³⁰.

L'Organisation de Coopération et Développement Economique (O.C.D.E.) entend par formation professionnelle continue pour adultes « *tous les types de formations organisées, financées ou patronnées par les pouvoirs publics, offertes par les employeurs ou financées par les bénéficiaires eux-mêmes. Toutes les activités organisées et systématiques d'enseignement et de formation auxquelles les adultes participent pour acquérir des connaissances et/ou des qualifications nouvelles dans le cadre de leur emploi du moment ou dans la perspective d'un emploi futur, pour améliorer leur salaire et/ou leur possibilité de carrière dans l'emploi qu'ils occupent ou dans un autre et, d'une façon générale, pour augmenter leurs chances d'avancement et de promotion* »³¹.

La formation continue désigne les activités de formation ayant lieu après la fin de la formation initiale. Elle favorise l'enrichissement et la mise à jour des connaissances ainsi que le développement des compétences³². On distingue généralement l'apprentissage ou la formation

²⁸ Dictionnaire Larousse, disponible en ligne sur <https://www.larousse.fr/dictionnaire/francais/formation/34643>; consulté le 23 mars 2023.

²⁹ François, M. (2019). La formation continue, levier de développement des compétences. Dans : Olivier Bachelard éd., *La formation professionnelle dans les services publics : Nouveaux enjeux, nouvelles pratiques* (pp. 107-114). Rennes : Presses de l'EHESP. <https://doi.org/10.3917/chesp.bache.2019.01.0107>

³⁰ Université de Sherbrooke, *Politique de formation continue*, Politique 2500-002, 14 juin 1999. Disponible en ligne sur <https://www.usherbrooke.ca/decouvrir/fileadmin/sites/decouvrir/documents/direction/politiques/2500-002-.pdf>; consulté le 26 mars 2023.

³¹ Cité dans Monville, M. & Léonard, D. (2008). La formation professionnelle continue. *Op.cit.*, p. 8. <https://doi.org/10.3917/cris.1987.0007>

³² Institut National de Santé Publique du Québec. *Cadre de référence sur l'analyse des besoins de formation, volet formation continue*. Juin 2008, p. 5. Disponible en ligne sur https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/800_Cadre_de_reference.pdf; consulté le 10 mars 2023.

formelle et informelle. La formation formelle est dispensée dans un contexte organisé et structuré, comme par exemple dans un établissement d'enseignement ou de formation. L'apprentissage formel est intentionnel de la part de l'apprenant, il débouche généralement sur la validation et la certification³³.

La formation informelle n'est ni organisée ni structurée. Elle découle des activités quotidiennes liées au travail, et possède la plupart du temps un caractère non intentionnel de la part de l'apprenant³⁴.

L'activité de formation nécessite un engagement, une demande ou une initiative individuels et un engagement public sous la forme de financement et de constructions institutionnelles³⁵. C'est ainsi que de nombreux pays de l'OCDE ont non seulement mis en place des politiques subventionnant les entreprises désireuses de parrainer de la formation au sein de leurs établissements mais aussi des lois imposant aux entreprises de financer de la formation continue.

Cette activité de formation ou de développement professionnel peut se réaliser à travers des cours ou des formations théoriques, des formations pratiques ou encore à travers d'un accompagnement personnalisé.

VI. METHODOLOGIE POUR L'ELABORATION DES POLITIQUES

Concernant l'élaboration de la politique sur la diversité, l'équité, l'inclusion et l'accessibilité du M.C.H.G., nous avons eu recours à la recherche documentaire pour analyser la situation actuelle au sein du Musée d'un côté, et l'évolution actuelle de la législation en ce domaine d'un autre côté. Nous avons procédé également à une étude de l'étalonnage fonctionnelle, afin de nous enquêter sur les politiques en vigueur dans d'autres organismes.

³³ Ann Hart, S. (2013). Apprentissage formel, informel, non-formel, des notions difficiles à utiliser...pourquoi ? Dans *Bulletin de l'observatoire compétences-emplois*, 2013, Vol 4, numéro 2. Disponible aussi en ligne sur <https://oce.uqam.ca/apprentissage-formel-informel-non-formel-des-notions-difficiles-a-utiliser-pourquoi/>; consulte le 06 avril 2023.

³⁴ Ann Hart, S. (2013). Apprentissage formel, informel, non-formel, des notions difficiles à utiliser...pourquoi ? Dans *Bulletin de l'observatoire compétences-emplois*, 2013, Vol 4, numéro 2. Disponible aussi en ligne sur <https://oce.uqam.ca/apprentissage-formel-informel-non-formel-des-notions-difficiles-a-utiliser-pourquoi/>; consulte le 06 avril 2023.

³⁵ Berton, F. (2005). Chapitre 2. Le système français de formation professionnelle continue, le paradoxe de l'initiative individuelle. Dans : Jean-Luc Guyot éd., *La formation professionnelle continue : Enjeux sociétaux* (pp. 65-88). Louvain-la-Neuve : De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.guyot.2005.01.0065>

L'élaboration d'une politique sur l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité (E.D.I.A.) nous a poussé à nous interroger sur le pourquoi d'avoir une politique d'EDIA. Le fait de promouvoir et d'encourager la diversité dans une organisation est essentiel afin de gérer efficacement les équipes. Il s'agit notamment de valoriser chaque collaborateur de l'organisation en tant qu'individu. Néanmoins, si l'on veut tirer profit de cette diversité, il est primordial de développer un environnement inclusif dans lequel chacun peut apporter sa pierre à l'édifice et réaliser son potentiel, un environnement qui favorise l'émergence d'un sentiment d'appartenance.

Une politique bien conçue et utile doit contenir un certain nombre d'éléments. Elle doit préciser notamment le titre de la politique, la définition des concepts ou termes clés de la politique, sa date d'entrée en vigueur les dates de révision de la politique, l'objet de la politique, c'est-à-dire ce qu'elle vise à promouvoir ou le but à atteindre, l'énoncé fondamental de la politique, la portée de la politique ou les personnes concernées par la politique (les groupes d'employés visés par la politique), les exception prévues à la politique, les responsables qui au sein de l'organisation sont chargés de mettre en œuvre la politique et de contrôler son application.

La politique de diversité se traduit aussi par une approche intégrée, abordant différents domaines tels que la communication interne et externe, le recrutement et la sélection, la formation, le développement de carrière, etc...

Notre recherche s'est appuyée sur une analyse documentaire classique. Nous avons recensé des ouvrages scientifiques qui traitent de la question de l'élaboration des politiques, et surtout des ouvrages qui traitent de la matière qui fait objet de la politique a élaboré. Nous avons également recensé les sites internet susceptibles de fournir toute information utile, sur les politiques à élaborer. Nous avons par exemple eu recours au « *guide de la terminologie liée à l'équité, la diversité et l'inclusion* » que propose le gouvernement du Canada, au document intitulé « *Comment créer un plan d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI)* » du gouvernement du Canada. Nous nous sommes également appuyés sur les modèles de politiques disponibles au Musée, pour nous assurer que les contenus obligatoires y figurent effectivement.

Par la suite, le travail a consisté en l'analyse de contenu de type thématique des documents répertoriés afin de créer des grilles thématiques répertoriant les points essentiels qui constituent une politique d'EDIA.

La même démarche a été suivie pour l'élaboration d'une politique d'apprentissage et de développement organisationnel. Nous avons ainsi consulté la documentation traitant le sujet, de même que les politiques identiques en place dans d'autres organismes. Nous avons également analysé la pratique existante ainsi que les documents antérieurement utilisés au sein du musée en rapport avec l'apprentissage et le développement organisationnel. On peut citer ici notamment les documents qui fixent le financement et le remboursement des frais d'apprentissage aux employés du musée.

VII. METHODOLOGIE POUR ANALYSER LES RESSOURCES HUMAINES

La première chose que nous avons faite a été de nous fixer ensemble avec ma supervision, à propos de l'objectif assigné à l'analyse ressources humaines (RH) que nous serons amenés à réaliser dans le cadre de notre mandat. Ceci pour éviter de nous éparpiller, en ne retenant que ce qui est en relation avec les ambitions de l'organisation³⁶. L'analyse des données sur les ressources humaines a pour objectif de mieux comprendre comment évolue le personnel au sein d'une organisation, d'anticiper et de justifier les besoins en matière de ressources humaines³⁷.

L'analyse RH décompose les données brutes des RH en informations exploitables, répondant notamment à des questions importantes comme les tendances en matière de rotation, le temps nécessaire pour une opération de recrutement, identifier les employés susceptibles de partir après un certain temps, etc...³⁸

Le type de données généralement collectées dans les analyses RH inclut les profils des employés, ainsi que les données associées à l'embauche, à la démographie, à la fidélisation, à la rotation, à l'absentéisme, aux promotions et aux salaires. Certaines de ces données peuvent être obtenues auprès du service des RH. Le présent travail d'analyse des données de ressources humaines a été réalisé à partir des données secondaires contenues dans diverses bases de données disponibles au service des ressources humaines, constituées sur base de rapports ou des sondages effectués auprès des employés.

³⁶ Cossette, M. (2019). L'analytique en ressources humaines : la mesure sans y perdre son âme. *Gestion*, 44, 90-93. <https://doi.org/10.3917/riges.443.0090>

³⁷ SIGMA RH. *People analytics : comment exploiter les données RH pour optimiser les décisions ?* Disponible en ligne sur <https://www.sigma-rh.com/fr-ca/blogue/people-analytics/>, consulté le 12 mars 2023.

³⁸ Servicenow. « *Qu'est-ce que l'analyse RH ?* », Disponible en ligne sur <https://www.servicenow.com/fr/products/hr-service-delivery/what-is-hr-analytics.html>, consulté le 12 mars 2023.

VIII. RESULTATS DU STAGE

Je présenterai les résultats du stage sous deux volets, le volet humain et professionnel d'une part, et les résultats du travail effectivement réalisé dans le cadre de mon mandat, d'autre part. Parmi ces derniers, je ferai la distinction entre les résultats relatifs au mandat explicitement prévus dans l'offre de service, des résultats relatifs aux tâches *ad hoc*.

A. Résultats sur le plan humain et professionnel

La première semaine de mon stage a été consacré en grande partie à des entretiens de prise de contact avec les membres de la division Peuple et Culture qui comprend la direction de l'EDIA dans laquelle j'étais affecté. Sous l'encadrement de ma superviseure, j'ai pu participer à l'essentielle des activités de cette direction, y compris des réunions, ce qui m'a permis de me sentir comme un membre à part entière de cette équipe, avec à la fin un réel sentiment d'accomplissement professionnel. L'encadrement s'est déroulé dans de très bonnes conditions, avec une réunion hebdomadaire avec ma superviseure pour faire une mise au point.

Sur le plan professionnel, le stage a été l'occasion d'apprendre énormément, avec notamment la participation dans les travaux des groupes de travail sur la récompense et la reconnaissance et le groupe de travail sur la révision de la politique de gestion des risques. J'ai eu l'occasion de mettre en pratique des connaissances acquises dans le cadre de ma formation de Maîtrise en administration publique, de réfléchir sur ces connaissances dans un cadre cette fois-ci réel.

B. Résultats du travail effectué dans le cadre de mon mandat

1. Les questionnaires à insérer dans les formulaires d'évaluation du rendement

Jusqu'aujourd'hui, j'ai déjà terminé d'élaborer les questionnaires à insérer dans les formulaires d'évaluation de rendement, afin d'identifier les besoins en formation des employés et des gestionnaires. Il faut souligner ici que le mandat au départ prévoyait plutôt une analyse des besoins en formation pour le personnel du musée. Et pour y procéder, on avait proposé dans l'offre de service de réaliser une enquête sur base d'un questionnaire qu'on aurait distribué aux employés. Mais au cours de mon stage, cet objectif a été modifié, et il m'a été demandé de travailler seulement à l'élaboration d'un questionnaire comme indiqué ci-haut. Nous avons visé ici essentiellement des questions qui permettent d'évaluer trois choses, à savoir une évaluation organisationnelle pour savoir où se situe les besoins et pour déterminer si la formation permettra effectivement de réduire les écarts, une évaluation des tâches avec des questions qui permettent de recueillir des informations sur la tâche accomplie, et enfin une évaluation individuelle pour déterminer si l'individu performe bien ou pas.

2. L'élaboration d'une Politique d'E.D.I.A.

Dans le cadre de ses efforts de transformation de sa culture organisationnelle, le musée cherche à créer une culture qui incarne les principes d'E.D.I.A. dans tous les aspects de son travail. C'est dans ce cadre que s'inscrit l'élaboration de la stratégie de diversité, d'équité, d'inclusion et d'accessibilité du MCHG, et de cette politique dont la mise en place reflète une prise de conscience de son rôle dans l'ensemble de la société. Cette politique s'inscrit dans le premier pilier de cette stratégie qui en compte 4.

Le musée est en effet conscient qu'il représente un lieu de divertissement qui appartient à tous les Canadiens dans leur diversité et que, par conséquent, ses programmes et ses services doivent être accessibles à tous ses clients, sans discrimination aucune, d'une façon qui respecte la dignité et l'autonomie. En termes de contenu, cette politique précise la date de son entrée en vigueur, détermine son champ d'application et définit certains mots clés. Le contexte de son élaboration et ses objectifs sont également présentés, ainsi que ses axes d'interventions. Elle détermine les rôles et responsabilités de tout un chacun, la surveillance de son application et les conséquences en cas de non-respect de ses prescriptions.

La politique doit permettre l'adoption des activités et des initiatives en matière d'équité, de diversité et d'inclusion en vue de soutenir les priorités du MCHG visant à favoriser l'émergence d'un effectif diversifié et d'un environnement de travail inclusif et exempt d'obstacles à l'emploi. L'objectif est de faire progresser la prise en compte des concepts d'équité, de diversité et d'inclusion en tenant compte des membres des groupes désignés visés par la loi sur l'équité en matière d'emploi, et de la loi canadienne sur les droits de la personne qui précise les motifs de discrimination. L'objectif est de créer un changement de culture pour rendre au musée le qualificatif d'« employeur de choix », et pour constituer une communauté qui incarne les valeurs de la diversité de l'ensemble de la société canadienne.

3. L'élaboration d'une Politique d'apprentissage et de développement organisationnel

Il m'a été demandé ensuite de préparer une autre politique sur l'apprentissage et le développement organisationnel. Comme il est précisé dans la partie qui pose le contexte de cette politique, celle-ci reflète l'engagement du musée envers la formation et le perfectionnement continu de ses employés. C'est une politique qui établit donc un cadre pour le développement des employés qui s'aligne à la fois sur les besoins individuels des employés et sur le plan stratégique du musée. Sa mise en œuvre contribue à mettre en place ou à renforcer une culture d'apprentissage au musée, en vue de soutenir sa croissance en tant qu'organisation apprenante. La politique donne la définition des termes clés, précise son champ d'application, énonce le contexte et ses objectifs, les engagements pris par le musée ainsi que ses modalités d'application. La politique organise également les questions liées au financement et au remboursement aux frais de formation. On trouve aussi la détermination des rôles et des responsabilités des uns et des autres, par rapport à cette question de l'apprentissage.

4. La participation aux groupes de travail

a) La participation au groupe de travail sur la récompense et la reconnaissance

Comme il appert à la lecture du mandat de ce groupe de travail, sa mission est d'examiner la manière dont le musée reconnaît actuellement les réalisations de ses employés et dont il récompense ces derniers. Ce groupe de travail a été chargé d'examiner et d'évaluer les

pratiques actuelles au sein du musée, en matière de reconnaissance et de récompense, ainsi que de proposer des recommandations pour l'amélioration de ces pratiques, si nécessaire. L'objectif est d'encourager un changement de culture au sein du musée et de créer un environnement professionnel dans lequel chaque employé se sent valorisé et apprécié.

Plus concrètement, le groupe de travail s'est focalisé sur l'examen d'une série de questionnement, dont notamment la question de savoir l'état de la pratique du musée en matière de reconnaissance des employés et de récompense des réalisations et comment cette pratique est perçue par les membres du personnel ; comment améliorer cette pratique ; déterminer quels types de récompenses faut-il offrir et les critères d'éligibilité à une récompense ; le choix entre une reconnaissance en public ou en privée ; le rôle du leadership dans la reconnaissance et la récompense des employés et les attentes des employés face au leadership à cet égard.

Le groupe de travail sur la récompense et la reconnaissance a donné lieu à des discussions autour des définitions d'abord des notions de récompense et de reconnaissance, afin d'en dégager les différences et de déterminer les critères et les valeurs à prendre en considération pour récompenser ou reconnaître les employés du musée. Il est apparu à travers les échanges qu'il y avait une certaine difficulté à distinguer la récompense et la reconnaissance, ou plus précisément, les critères qui doivent pris en considération pour déterminer les valeurs à récompenser ou à reconnaître. Alors que les critères doivent être objectif pour définir ce qui doit être récompensé, ils sont parfois subjectifs pour retenir ce qui doit être reconnu.

Le tout sans perdre de vue les objectifs poursuivis dans la mise en place de ce programme de récompense et de reconnaissance, et les valeurs du musée sur lesquelles doit être aligner ce programme. Si la mise en place d'un programme de récompense et reconnaissance poursuit l'objectif d'instaurer une nouvelle culture dans une organisation, un programme informel peut être accepté ou toléré. Mais si l'objectif est de motiver ou améliorer l'engagement des employés, il faut mettre en place un programme assez formel. Il a été question aussi de faire des propositions de ce qui doit être effectivement fait comme acte de récompense ou de reconnaissance. Actuellement, le groupe en est au stade de se convenir sur la méthode la plus appropriée à suivre, pour consulter le personnel, afin que celui-ci se prononce à son tour sur cette question, et surtout sur les résultats auxquels est parvenu le groupe de travail. Le but étant de pouvoir élaborer des recommandations fondées sur des données probantes et adaptées aux besoins et priorités spécifiques du Musée.

En fin de compte, l'objectif du groupe de travail est d'élaborer une stratégie globale de reconnaissance et de récompense des réalisations qui soit transparente, équitable et conforme

à la mission et aux valeurs du Musée, une stratégie qui contribue à mettre en place une culture organisationnelle positive et solidaire qui valorise et reconnaît les contributions de l'ensemble du personnel.

b) Le groupe de travail sur la révision du programme de prévention des risques

Concernant la révision du programme de prévention des risques, il s'agit de procéder à la révision de l'ancien programme qui date de 2017. Les réunions auxquelles j'ai participé étaient consacrées à l'identification de nouveaux risques dans les secteurs d'activité. L'objectif étant une fois identifier, d'évaluer ces nouveaux risques pour savoir s'il faut prendre des mesures de contrôle pour les éliminer ou les atténuer.

L'identification des risques se fait à partir des tâches qui sont accomplies. Après avoir dégager les différents types de risques et à partir de chaque tâche, le travail consiste à identifier les risques associés à chaque type de risque. Par rapport à l'ancien programme de 2017, l'actualisation a consisté aussi à l'identification de nouvelles tâches qui comportent de nouveaux risques.

Une fois identifié, l'étape suivante est l'évaluation des risques identifiés. Cette évaluation a été réalisée en déterminant la fréquence de la tâche associée au risque identifié, ce qui permet de mesurer la probabilité que le risque se produise ou non. Vient ensuite la question de savoir, si le risque survient, quel sera le résultat ou la sévérité des conséquences ou des effets sur l'employé.

5. Analyse des données de ressources humaines

Comme précisé plus haut, cette analyse a été faite en vue de permettre au département « Personnes et Culture » de mettre à la disposition du Conseil d'administration du MCHG toute une série de données sur les ressources humaines. Nous n'avons pas travaillé sur l'ensemble des données, il a été décidé de commun accord avec ma supervision d'analyser les données sur l'âge, la rotation du personnel, la diversité, l'ancienneté, les promotions et la formation.

De prime abord, il est important de relever avant de rentrer dans l'analyse de ces données, l'importance de se déterminer sur l'objectif qu'on veut atteindre, pour éviter le risque de se focaliser sur des indicateurs qui ne vous permettront pas d'atteindre votre but. C'est pourquoi nous pensons que les données analysées concernent des indicateurs de ressources humaines

qui fournissent pas mal d'informations sur les employés par une analyse descriptive, et qui sont en mesure d'éclairer ou d'orienter la direction du musée dans sa prise de décision stratégique.

a) L'effectif et l'âge du personnel du musée

Nous avons d'abord commencé par relever le nombre total des employés du musée, et surtout le nombre des employés par catégorie. Il y a 452 employés au musée, dont 55 sont dans les catégories de gestionnaires, directeurs, Vice-président et PDG. Parmi les 452, on compte aussi 11 membres du Conseil d'administration.

Nous avons calculé la moyenne d'âge pour tout le personnel qui est de 44,0678, ainsi que la moyenne d'âge par catégorie d'employés, puisque la moyenne d'âge global peut cacher différentes structures d'âge entre les différentes catégories d'employés au sein du musée. Celle-ci varie entre 42 et 56,3249. En effet, la question de l'âge est devenue un critère central dans la gestion du management du travail³⁹. Elle peut permettre d'anticiper les départs à la retraite, d'ajuster et de prévoir le volume des recrutements. Elle peut permettre aussi d'adapter la masse salariale, les profils les plus expérimentés demandant des salaires plus importants. L'âge est aussi depuis un certain temps un outil central de restructuration des organisations, et un des instruments de référence dans la construction d'une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC)⁴⁰. Avec ces moyennes, on ne peut pas dire que les employés du musée sont jeunes en général, et il y a lieu de se demander si l'embauche tient compte de cet aspect pour rajeunir les employés du musée. La moyenne d'âge des 155 employés embauchés en 2022 est de 33, 0459, mais près de la moitié (75) sont des employés temporaires.

Cet élément soulève également une autre préoccupation, celle de la transmission du savoir-faire par les plus âgés aux plus jeunes employés, ou dans d'autres mots, la question du transfert des connaissances entre les générations.

Un élément important à souligner qui n'apparaît pas dans le document *PowerPoint* qui reprend différents chiffres dans des graphiques, c'est le fait que les femmes sont majoritaires

³⁹ ANACT, BASSE NORMANDIE, *Prendre en compte les âges dans l'entreprise : Un guide pratique pour l'action. Des leviers d'action pour l'amélioration des conditions de travail*. Disponible en ligne sur <https://normandie.aract.fr/ressources/documentations-et-outils/prendre-en-compte-les-ages-dans-l-entreprise---un-guide-pratique-pour-l-action-des-leviers-d-action-pour-l-amelioration-des-conditions-de-travail.html>; consulté le 21 mars 2023.

⁴⁰ Godelier, É. (2007). Pyramide des âges et gestion des ressources humaines. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 95, 127-142. <https://doi.org/10.3917/ving.095.0127>.

par rapport au nombre total des employés du musée, soit 272 sur 452. Elles sont également majoritaires dans toutes les tranches d'âges considérées, de 21 à 25 ans jusqu'à 66 à 71 ans. Et même quand on regarde le nombre de femmes et d'hommes qui ont été embauchés les trois dernières années, on peut constater que le musée fait des efforts pour retenir des candidatures diversifiées lors des recrutements. Soulignons qu'il s'agit même d'une obligation légale, en conformité avec la loi fédérale sur l'équité en matière d'emploi, et plus en général en conformité avec les textes qui fondent l'égalité des genres au Canada, en l'occurrence la Loi canadienne sur les droits de la personne et la Charte canadienne des droits et libertés.

On n'a pas eu l'occasion d'examiner s'il y a des stratégies d'embauche mises en place à cette fin, mais on peut affirmer que c'est une bonne chose d'autant plus que les femmes veulent non seulement être présentes sur le marché du travail, mais surtout y rester, compte tenu des possibilités qui leur sont offertes par l'évolution des formes familiales. C'est une donnée que l'employeur devrait prendre en considération, en misant sur les potentialités qu'offre cette catégorie du personnel.

b) La rotation des employés

La rotation des employés a été également analysée sur une période de trois ans, à savoir les années 2022, 2021 et 2020. En 2020, sur 290 employés, il y a eu 83 départs pour diverses raisons, y compris le départ à la retraite et la démission, et 18 nouveaux employés embauchés. Si on calcule le taux de rotation, en divisant la somme des départs et des embauches par deux, et par le nombre total des employés, on trouve un taux de rotation de 17 %. En 2021, c'est 61 départs enregistrés et 31 embauches, sur un total de 309 employés. En suivant la même formule, on trouve que 14 % du personnel a été renouvelé en 2021. En 2022, nous avons 89 départs et 155 nouveaux employés embauchés, 429 employés. Ce qui nous donne un taux de rotation de 28 %.

La rotation du personnel est un indicateur clé de la santé sociale d'une organisation. Faire le suivi du taux de rotation et comprendre les raisons des départs des employés présentent un grand intérêt si on veut avoir un certain contrôle sur la rétention des employés. Sur les trois années considérées, on peut voir que les effectifs des employés se sont sensiblement renouvelés, surtout en 2022 où 28 % des effectifs ont été renouvelés. Selon le ministère québécois de l'Économie et de l'innovation, un taux de rotation acceptable serait de 4 à 5 %. S'il est normal que des effectifs tournent plus ou moins, surtout à cette époque où les nouvelles générations ont tendance à ne pas rester plus longtemps dans une organisation

qu'avant, un taux de rotation élevé peut traduire une certaine instabilité dans l'organisation. Comme nous le verrons plus loin, la majorité des départs sont des démissions et ceux qui partent sont relativement jeunes, ce qui peut interroger sur la qualité de travail et le bien être des employés en interne. Peut être qu'il y a lieu d'examiner en profondeur cette question, afin de prendre si nécessaire, des mesures pour améliorer le climat social au sein de l'organisation, de manière à fidéliser les employés.

Néanmoins, il faut dire que le taux de rotation élevé peut être normal, quand l'organisation a procédé par exemple à un recrutement en grand nombre d'un personnel temporaire, ce qui semble être le cas pour le musée, avec les recrutements de l'année 2022, ou 79 des 155 embauches sont des employés temporaires.

Pour revenir à l'élément « âge », la moyenne d'âge pour les 18 embauches en 2020 est de 37,4369. Elle est de 40,4003 pour les 31 nouveaux salariés d'embauches en 2021, tandis que les 155 embauches en 2022 ont en moyenne 33,0459 ans. Ces moyennes d'âge peuvent notamment renseigner sur l'état de « la marque employeur » du musée, pour déterminer si elle lui permet encore ou pas d'attirer de jeunes talents, s'il doit se préoccuper ou pas de moderniser sa stratégie de recrutement, afin de ne pas se retrouver en situation de pénurie de compétence.

Si les recrues semblent être jeunes, nous constatons malheureusement que ceux qui partent sont eux aussi globalement jeunes, surtout ceux qui décident de démissionner. En effet, sur les 89 départs (38 sont des employés temporaires) enregistrés en 2022, la moyenne d'âge était de 42,5, et la moyenne d'âge pour les 56 qui ont démissionné (20 sont des employés temporaires) est de 35, 5004 ans. Les chiffres de 2021 ne sont pas très différents puisque la moyenne d'âge pour les 61 départs (18 sont des employés temporaires) est de 41, 4772 ans, avec une moyenne de 38,2838 ans pour les 41 démissions de 2021. Non seulement nous avons les départs pour démissions qui sont majoritaires, mais également les départs sont enregistrés chez de jeunes éléments.

Néanmoins, nous ne sommes pas allés très loin en arrière pour avoir une vue évolutive de la situation, jusqu'à cinq ans par exemple, et certaines données peuvent présenter un caractère exceptionnel, surtout que les périodes couvertes correspondent à la période de la crise de la Covid-19 qui a imposé pas mal de mesures de restrictions dont les effets se sont fait sentir dans tous les secteurs.

Cet aspect des choses conduit donc à s'interroger sur les conditions de travail, la qualité de l'encadrement ou de l'accompagnement dans l'acquisition des compétences (est-elle mal pensée ou mal conçu ou est-elle carrément inexistante) ou alors la qualité de la relation ou plutôt la coopération entre les plus jeunes et les plus âgés.

c) L'ancienneté

L'analyse du taux de rotation et de l'ancienneté peut permettre à une organisation d'améliorer sa culture, l'engagement et la rétention de son personnel. Plus les employés restent longtemps dans une organisation, plus leur engagement et leur implication envers cette dernière augmentent. L'ancienneté moyenne au musée est actuellement de 8,7876 ans. Nous avons dégagé aussi les chiffres concernant l'ancienneté par tranche d'âge, de 1 à 4 ans d'ancienneté jusqu'à 35 ans et plus d'ancienneté. Pres de la moitié du personnel du musée (208 employés sur 452) se retrouve dans la tranche de 1 à 4 ans d'ancienneté, et le reste (244 employés) se repartie dans les autres tranches d'âge, et le chiffre va en décroissant au fur et à mesure qu'on monte dans la tranche d'âge. Le même exercice a été fait concernant cette fois-ci l'ancienneté par catégorie d'emplois. L'ancienneté que nous avons calculée tient compte de l'incidence des périodes d'interruption ou de suspension du contrat de travail. En plus des éléments relevés ci-haut, l'ancienneté permet aussi de déterminer les droits de chaque employé lié à son ancienneté. À propos de l'ancienneté, il nous faut souligner que les données que nous avons analysées ne nous ont pas permis de constater l'ancienneté dans le poste. C'est plutôt la durée totale de présence dans le musée en tant qu'employé qui est relevé, et celle-ci ne permet pas par exemple de noter le temps qu'un employé est resté exposé à certaines conditions de travail. Cette durée d'expositions de l'emploi à certaines conditions de travail permet de comprendre comment les employés ont été modelés par les conditions techniques et sociales du travail, et par la même, de bâtir une stratégie de changement en matière de ressources humaines⁴¹. Mais qu'à cela ne tienne, les données que nous avons vont permettre aux dirigeants du musée d'anticiper par exemple les probables pertes de compétences, en identifiant ceux et celles qui vont partir à la retraite dans un avenir plus ou moins proche. Elles leur permettront aussi de faire des projections sur les changements d'échelons des employés dans la grille salariale prévue par les conventions collectives en vigueur.

⁴¹ Godelier, É. (2007). Pyramide des âges et gestion des ressources humaines. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 95, 127-142. <https://doi.org/10.3917/ving.095.0127>

d) La formation

L'autre aspect qui a fait l'objet d'analyse est la formation. Lorsqu'une organisation offre des formations à ses employés, elle offre des opportunités de croissance professionnelle, en augmentant le taux de rétention de ses talents et l'engagement du personnel. L'analyse des données sur les formations permettent aussi à une organisation de se faire une idée sur son programme de formation et sur la nécessité ou non de l'améliorer et, si oui, comment alors l'améliorer. Les données sur les formations qui ont été mises à notre disposition couvrent la période qui commence avec le mois de novembre 2022. Le constat est que chaque moi, une ou deux formations sont organisées pour les employés du musée, selon différentes formules, tantôt en personne, tantôt en ligne. Au mois de février, c'est d'ailleurs 5 formations qui ont été organisées. Ces différentes formations ont porté sur 6 matières, ce qui atteste de la diversité des matières concernées. Sur 73 employés qui ont accepté de participer à un sondage de satisfaction à propos des formations, 29 sont très satisfaits et 36 sont satisfaits. Seule une personne affirme qu'elle n'est pas satisfaite, alors que 7 ne sont ni satisfaits, ni insatisfaits.

A la question de savoir s'ils estiment avoir atteint les objectifs d'apprentissage souhaités, 55 répondent par oui et 6 répondent par non, au moment où 12 ne sont pas sûrs d'avoir atteints ces objectifs.

Les quelques données sur les formations auxquelles nous avons eu accès ne nous permettent pas de constater par exemple la représentation des âges en formation continue. Le taux de formation par tranche d'âge nous aurait permis de voir la préoccupation d'accorder la possibilité d'apprentissage tout au long de la vie et de déterminer d'éventuelles inégalités en termes d'accès à la formation.

Le taux de formation permet de se faire une idée rapidement sur le soutien de la direction à la formation et l'attention accordée au développement des compétences au sein du musée.

Les données sur les promotions ont été elles aussi relevées. En 2019, on dénombre 11 promotions, dont 3 femmes. En 2020, c'est 2 promotions qui sont enregistrées, et les deux personnes promues sont uniquement des femmes. En 2021, il y eu 12 promotions, 7 femmes et 5 hommes. En 2022, sur les 20 promotions dénombrées, on a 11 femmes et 9 hommes. Parmi les promus de 2019, 8 ont une ancienneté qui varie de moins d'une année à 5 ans d'ancienneté. Seules deux personnes ont plus de 10 ans d'ancienneté. Par contre, en 2021, sur les 12 promotions, 4 personnes seulement ont moins de 5 ans d'ancienneté. La même

tendance s'observe en 2022, avec 6 promus qui ont moins de 5 ans d'ancienneté sur les 20 promotions orchestrées cette année. Concernant la norme ou le critère de promotion retenu par le musée, il est difficile de se prononcer d'autant plus que comme nous l'avons déjà souligné, les données que nous avons traitées ne nous ont pas permis de dégager l'ancienneté des employés dans un poste. Mais ce qu'on peut constater, c'est le souci de faire progresser l'égalité et la diversité homme-femme qui transparait à travers ces chiffres.

Notre analyse a également porté sur les données de la diversité et l'inclusion au musée. Sur 452 employés du musée, 272 sont des femmes, soit 60,17%. 41 employés se sont déclarés faire partie des minorités visibles, soit 9,07% seulement du total des employés. 28 employés reconnaissent avoir un handicap, soit 6,19% seulement de l'ensemble des employés du musée. Enfin, 21 employés se reconnaissent comme des autochtones, soit 4,64% du personnel.

Non seulement nous avons relevé la parité homme-femme sur l'ensemble du personnel, mais nous avons aussi mesuré cette parité par catégorie. Le constat est que les femmes sont majoritaires dans toutes les catégories d'employés, y compris parmi les gestionnaires, directeurs et l'équipe de direction du musée ou elles représentent 60,37% des membres de cette catégorie. Ceci n'est pas le cas pour les minorités visibles et les autochtones qui sont très minoritaires dans toutes les catégories. On dénombre 2 autochtones et 4 membres des minorités visibles sur 53 gestionnaires, directeurs et Vice-présidents.

Le groupe LGBTQ2+ n'apparaît pas dans la diapositive qui illustre les données sur les groupes désignés. Mais les données sur les orientations sexuelles reprennent les détails des membres qui s'identifient comme faisant partie de ce groupe. On doit préciser ici que les données sur le groupe LGBTQ2+ sont dans une base de données qui reprend les résultats d'un sondage qui a vu la participation de 215 employés du musée. On peut voir notamment que 32 employés se reconnaissent comme faisant partie du groupe LGBTQ2+, et sont répartis dans différentes orientations sexuelles.

Au regard de ces chiffres sur la diversité, le constat s'impose, le musée a encore du chemin pour atteindre son objectif en matière d'équité, diversité et inclusion. Il est vrai que cette question tient à cœur la direction du musée, en témoigne la nouvelle direction au sein du département « Personnes et Culture », qui se dénomme précisément « direction de l'équité, diversité et inclusion... » pour s'assurer de la bonne gouvernance de cette question, et l'adoption d'une stratégie en la matière ainsi que d'une politique d'équité, diversité, inclusion et accessibilité. Dans le cadre de ses efforts de transformation de sa culture organisationnelle,

le MCHG cherche à créer une culture qui incarne les principes d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accès dans tous les aspects de son travail. Dans sa politique, le Musée reconnaît l'importance de mettre en place une culture organisationnelle plus équitable, inclusive et respectueuse de la diversité, un milieu de travail exempt de toute forme de discrimination, qui permet à tous les employés d'atteindre leur plein potentiel sans égard aux différences basées sur la race, la couleur, le pays d'origine, la religion, la langue, l'orientation sexuelle, les capacités, l'âge, le statut socio-économique. Et pour ce faire, le musée a pris toute une série d'engagement comme la promotion et l'intégration des valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion dans les valeurs et la culture du musée, ainsi que l'amélioration de son processus d'embauche, sans oublier la poursuite de son apprentissage et son développement dans ce domaine. L'objectif est non seulement de réussir la représentativité des groupes désignés, mais aussi et surtout, de transformer le musée en une organisation qui permette l'expression « *du collectif diversifié* »⁴².

Mais la mise en œuvre concrète de tout ce programme reste tout un chantier qui engage la responsabilité de tous les membres du personnel en général, et du leadership en particulier. La stratégie et la politique doivent parvenir à rendre ces valeurs d'équité de diversité et d'inclusion partie intégrante de la culture organisationnelle du musée, afin de créer un environnement qui attire les nouveaux talents et où toutes les personnes sentent qu'elles peuvent être elles-mêmes.

6. Les résultats relatifs aux tâches *ad hoc*

De manière ponctuelle, j'ai été sollicité par ma superviseuse pour réaliser l'une ou l'autre tâche. C'est ainsi que j'ai réalisé un questionnaire pour la collecte d'informations sur les partenaires communautaires du Musée. En vue d'organiser une formation pour un groupe d'employés, j'ai également effectué des recherches pour identifier des organismes qui dispensent des formations sur le sexisme et les biais inconscients. J'ai aussi pris contact avec certaines écoles de langue pour repérer celles qui peuvent organiser des tests linguistiques pour les employés temporaires engagés par le Musée. Il m'a été demandé aussi de produire, à partir de deux ressources, des données sur la diversité des employés du Musée.

⁴² Voir les auteurs cités par Haas, A. et Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. In *Management International/International Management/Gestión Internacional*. Vol 18 (2), pp. 14-21. Disponible en ligne sur <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2014-v18-n2-mi01314/1024190ar.pdf>, consulté le 31 mars 2023.

IX. CONCLUSION

Le stage que nous avons effectué dans le cadre de notre formation a constitué une bonne occasion de lier la théorie à la pratique, dans un domaine que nous découvrons au fur et à mesure de ces différentes opportunités d'apprentissage. Le mandat qui nous était confié au départ a subi comme nous l'avons souligné quelques modifications en cours de stage, mais nous ne pensons pas que cela ait affecté en réalité notre objectif. Par contre, ces circonstances nous ont permis de tester notre capacité d'adaptation et notre flexibilité face à des changements susceptibles de survenir en milieu de travail.

Notre souhait est bien évidemment que le travail effectué au cours des trois mois de stage puisse contribuer à la mise en œuvre de la transformation culturelle en cours au MCHG, et plus spécifiquement, en rapport avec les projets y relatifs qui sont exécutés par la direction de la diversité, de l'équité, de l'inclusion, de l'accessibilité et du développement organisationnel.

X. BIBLIOGRAPHIE

1. ANACT, BASSE NORMANDIE, *Prendre en compte les âges dans l'entreprise : Un guide pratique pour l'action. Des leviers d'action pour l'amélioration des conditions de travail.* Disponible en ligne sur <https://normandie.aract.fr/ressources/documentations-et-outils/prendre-en-compte-les-ages-dans-l-entreprise---un-guide-pratique-pour-l-action-des-leviers-d-action-pour-l-amelioration-des-conditions-de-travail.html>; consulté le 21 mars 2023.
2. Ann Hart, S. (2013). Apprentissage formel, informel, non-formel, des notions difficiles à utiliser...pourquoi ? Dans *Bulletin de l'observatoire compétences-emplois*, 2013, Vol 4, numéro 2. Disponible aussi en ligne sur <https://oce.uqam.ca/apprentissage-formel-informel-non-formel-des-notions-difficiles-a-utiliser-pourquoi/>; consulte le 06 avril 2023.
3. Arreola, F. et Sachet Milliat, A. (2022). Questions de diversité et inclusion dans l'emploi : nouvelles perspectives. Editorial. *Question (s) de management*, 38, pp. 75-80.
4. Berton, F. (2005). Chapitre 2. Le système français de formation professionnelle continue, le paradoxe de l'initiative individuelle. Dans : Jean-Luc Guyot éd., *La formation professionnelle continue : Enjeux sociétaux* (pp. 65-88). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.guyot.2005.01.0065>
5. Chanlat J.-F., Dameron S., Dupuis, J.-P., De Freitas, M. E. et Ozbilgin, M. (2013). Management et diversité : lignes de tension et perspectives. Dans *Management international/International Management/Gestion Internacional*, Vol 17, 2013, pp. 5-13. Disponible en ligne sur <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2013-v17-mi0591/>; consulté le 30 mars 2023.
6. Charest, E. Équité. Dans *Dictionnaire encyclopédique de l'administration publique. La référence pour comprendre l'action publique.* ENAP. Disponible en ligne sur https://dictionnaire.enap.ca/dictionnaire/docs/definitions/defintions_francais/equite.pdf; consulté le 30 mars 2023.
7. Conseil sectoriel des ressources humaines des services de garde à l'enfance. *Guide pour élaborer les politiques ressources humaines* ; Disponible en ligne sur <https://www.ccsc-cssge.ca/fr/centre-de-documentation-rh/inforh/politiques-rh-et-lois-du-travail/>; consulté le 15 mars 2023.
8. Cossette, M. (2019). L'analytique en ressources humaines : la mesure sans y perdre son âme. *Gestion*, 44, 90-93. <https://doi.org/10.3917/riges.443.0090>

9. François, M. (2019). La formation continue, levier de développement des compétences. Dans : Olivier Bachelard éd., *La formation professionnelle dans les services publics : Nouveaux enjeux, nouvelles pratiques* (pp. 107-114). Rennes : Presses de l'EHESP. <https://doi.org/10.3917/ehesp.bache.2019.01.0107>
10. Godelier, É. (2007). Pyramide des âges et gestion des ressources humaines. *Vingtième Siècle. Revue d'histoire*, 95, 127-142. <https://doi.org/10.3917/ving.095.0127>
11. Gouvernement du Canada. Réseau canadien d'information sur le patrimoine. *Relations entre les politiques, les plans et les procédures*. Disponible en ligne sur <https://www.canada.ca/fr/reseau-information-patrimoine/services/preservation-numerique/notions-elaborer-politique/procedure.html>; consulté le 26 mars 2023.
12. Haas, A. et Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. In *Management International/International Management/Gestión Internacional*. Vol 18 (2), pp. 14-21. Disponible en ligne sur <https://www.erudit.org/fr/revues/mi/2014-v18-n2-mi01314/1024190ar.pdf>, consulte le 31 mars 2023.
13. Institut National de Santé Publique du Québec. *Cadre de référence sur l'analyse des besoins de formation, volet formation continue*. Juin 2008, p. 5. Disponible en ligne sur https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/800_Cadre_de_reference.pdf; consulté le 10 mars 2023.
14. Merhan, F. & Jorro, A. (2019). Présentation. *Le sujet dans la cité*, 8, 9-13. <https://doi.org/10.3917/lsdlc.hs08.0009>
15. Monville, M. & Léonard, D. (2008). La formation professionnelle continue. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1987-1988, pp.7-67. <https://doi.org/10.3917/cris.1987.0007>
16. Rivard, P. et Lauzier, M. (2013). *La gestion de la formation et du développement des ressources humaines. Pour préserver et accroître le capital compétence de l'organisation*, 2^e éd., Presses de l'Université du Québec, 348 pages.
17. Servicenow. « *Qu'est-ce que l'analyse RH ?* », Disponible en ligne sur <https://www.servicenow.com/fr/products/hr-service-delivery/what-is-hr-analytics.html>, consulté le 12 mars 2023
18. Service public fédéral, Personnel et Organisation, *Elaborer une politique de diversité. Guide méthodologique*, p. 9. Disponible en ligne sur https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diversite_guide_methodologique_fr.pdf; consulté le 28 mars 2023.

19. SIGMA RH. *People analytics : comment exploiter les données RH pour optimiser les décisions ?* Disponible en ligne sur <https://www.sigma-rh.com/fr-ca/blogue/people-analytics/>, consulté le 12 mars 2023.
20. Tellier, Y. « Le développement organisationnel ». Dans Sous la dir. de Tessier, R. et Tellier, Y. (1992). *Méthodes d'intervention. Développement organisationnel*. Tome 8, Presses de l'Université du Québec, 585 pages.
21. Université de Sherbrooke, *Politique de formation continue*, Politique 2500-002, 14 juin 1999. Disponible en ligne sur <https://www.usherbrooke.ca/decouvrir/fileadmin/sites/decouvrir/documents/direction/politiques/2500-002-.pdf>; consulté le 26 mars 2023.

XI. ANNEXES

Annexe 1 : Projet de politique d'apprentissage et de développement organisationnel

1. TITRE

Politique d'apprentissage et de développement organisationnel

2. INTRODUCTION

Le Musée canadien de l'histoire est une société d'État fédérale établie par la Loi sur les musées. Il est responsable de deux musées nationaux : le Musée canadien de l'histoire et le Musée canadien de la guerre. De plus, la Société administre le programme national d'investissement, Musées numériques Canada, et le Musée virtuel de la Nouvelle-France en ligne.

Les termes « le Musée » et « la Société » utilisés dans le présent document font référence au Musée canadien de l'histoire en tant que personne morale et englobent à la fois le Musée canadien de l'histoire et le Musée canadien de la guerre.

3. DATE D'ENTRÉE EN VIGUEUR

La présente politique a été avalisée par l'équipe de direction et approuvée par le président-directeur général du Musée canadien de l'histoire le X (DATE), entrant en vigueur le même jour.

4. PROPRIÉTAIRE DE LA POLITIQUE (OU RESPONSABLE DE LA MISE EN ŒUVRE)

Le Vice-président de Personnes et Culture est le responsable de la mise en œuvre de la présente politique d'apprentissage et de développement organisationnel

5. CHAMP D'APPLICATION

Cette politique s'applique à tous les employés du Musée canadien de l'Histoire et de la Guerre.

6. EXCLUSION

Les étudiants et les bénévoles sont exclus de cette politique.

7. DÉFINITIONS

Développement des employés

Possibilités pour les employés d'acquérir des aptitudes, des compétences, des connaissances et/ou des perspectives nouvelles ou avancées afin de s'acquitter de leurs tâches actuelles et de progresser dans leur carrière (par exemple, enseignement en classe, conférences, apprentissage en ligne, travail sur des projets, comités ou mentorat, etc.)

Programmes éducatifs

Un type de développement de l'employé qui est organisé et guidé par un programme d'études officiel et qui mène à un titre ou à une désignation officiellement reconnue, comme un diplôme ou un grade. Un programme éducatif est proposé par des institutions éducatives formelles telles que des écoles, des collèges ou des universités.

Financement

Somme versée à un employé ou en son nom pour couvrir les coûts associés à la participation à un programme de développement des employés. Il peut s'agir de frais de scolarité, de cours ou d'inscription, de frais de déplacement, de livres, de matériel requis, etc.

Congé

Une absence autorisée du travail à temps partiel ou à temps plein à des fins de perfectionnement des employés.

Formation obligatoire

Un type de perfectionnement des employés qui est exigé par la législation, les règlements, la politique ou la convention collective.

Accord de remboursement des programmes éducatifs

Un accord signé entre l'employé et l'employeur indiquant que l'employé continuera à travailler pour l'employeur pendant une période déterminée en échange d'un financement fourni par le musée.

8. CONTEXTE

La politique d'apprentissage et de développement organisationnel reflète l'engagement du musée envers la formation et le perfectionnement continus de ses employés. Le musée est en effet convaincu que l'apprentissage, la formation et le développement professionnel sont essentiels pour garantir que ses visiteurs et tous les Canadiens sont servis par une main-d'œuvre compétente, bien formée et professionnelle, capable de relever les défis du 21^e siècle. Cette politique établit donc un cadre pour le développement des employés qui s'aligne à la fois sur les besoins individuels des employés et sur le plan stratégique du musée. La mise en œuvre de cette politique contribue à mettre en place une culture d'apprentissage au musée qui encouragera les meilleures pratiques et stimulera l'innovation, une culture qui accompagnera et soutiendra sa croissance en tant qu'organisation apprenante.

9. OBJECTIFS

L'un des objectifs du musée est d'établir un cadre approprié pour mettre en œuvre une politique d'apprentissage continu au sein de l'organisation afin de développer la formation qui contribuera à l'épanouissement professionnel de ses employés et à la réalisation de ses objectifs stratégiques.

Cette politique fait référence aux programmes et activités d'apprentissage et de développement de l'organisation, et définit ses approches clés en la matière. C'est une politique qui, de manière équitable et inclusive, vise à orienter les employés du musée dans le maintien et le développement de leurs connaissances et leurs compétences, et à renforcer la capacité du musée à rendre des prestations innovantes et adaptées aux besoins du monde actuel, plus divers et plus complexe.

L'apprentissage et le développement sont une responsabilité partagée entre l'employé et le musée. Le musée s'efforce d'offrir à tous les employés des possibilités de développement qui soutiennent leur capacité à remplir les mandats du département de manière efficace et efficiente, à innover et à progresser dans leur carrière. L'apprentissage et le perfectionnement continus des employés constituent un investissement à la fois pour l'employé et pour l'organisation, car ils favorisent l'engagement, l'attraction et la rétention des employés et encouragent l'innovation et le transfert des connaissances.

Le développement des employés intervient à toutes les étapes de leur carrière, de l'orientation à la planification de la retraite. Le développement peut avoir des objectifs différents et peut

également prendre plusieurs formes, comme la formation, le mentorat, les webinaires, les programmes éducatifs et bien plus encore. Ces expériences aident les employés à développer leurs compétences et leurs connaissances pour leur rôle actuel ou les opportunités futures au sein du musée, et permettent par conséquent, l'atteinte des objectifs du musée quant à la qualité, l'accessibilité et la continuité des services offerts au public.

10. DÉTAILS DE LA POLITIQUE

En vue de réaliser les objectifs annoncés ci-haut, le musée s'engage à :

- a. Soutenir et promouvoir les possibilités de développement pour tous les employés, dans le but d'améliorer leurs capacités et la performance organisationnelle.
- b. Garantir un principe d'équité en assurant à tous les employés l'accessibilité aux activités et aux outils de formation et de développement organisationnel.
- c. Améliorer et promouvoir une approche d'apprentissage continu dans tous ses programmes, afin d'atteindre les compétences de base requises pour accomplir avec succès les fonctions de chaque poste.
- d. Maintenir et améliorer le niveau de rendement attendu d'une société d'État en offrant à ses employés des possibilités de formation et de perfectionnement continus pour assurer la réalisation des buts et des objectifs opérationnels.
- e. Renforcer le lien entre le plan stratégique du musée et les buts et objectifs des divisions en proposant des programmes de formation essentiels.
- f. Établir des lignes directrices pour garantir la qualité et l'efficacité des activités de formation et de développement organisationnel.
- g. Encourager le partage des expertises et des connaissances dans toutes les activités de formation et de développement organisationnel, afin de faire bénéficier au musée des savoirs accumulés par les employés expérimentés.
- h. Rendre le travail une occasion d'apprendre par la pratique, en favorisant la Communauté de pratique, le mentorat, le coaching et l'autoformation.

11. MODALITÉS D'APPLICATION

Accès et participation

- Tous les employés doivent avoir accès aux possibilités de perfectionnement des employés qui soutiennent ou améliorent leur capacité à exécuter leurs mandats de manière efficace et efficiente, à innover et à progresser dans leur carrière.
- La demande de participation à des activités de perfectionnement des employés peut être faite à l'initiative de l'employé ou du superviseur. Les demandes de participation à des activités de perfectionnement des employés sont soumises à l'approbation préalable du gestionnaire de l'employé. Les approbations peuvent tenir compte de facteurs tels que : le budget, les besoins opérationnels, la planification des ressources humaines, l'équité en matière d'emploi ou les performances et les objectifs des employés.
- Toutes les demandes raisonnables de perfectionnement des employés doivent être examinées de façon juste et équitable par les gestionnaires/superviseurs et les services.

Développement des employés

- Les managers sont encouragés à travailler avec les employés pour identifier de manière proactive les besoins et les opportunités de développement des employés. Ils peuvent demander aux employés de participer à des activités de développement. Ces discussions peuvent porter sur le développement de leur rôle actuel ou sur leurs objectifs de carrière futurs, en utilisant des outils tels que les processus de planification de la relève et/ou les discussions sur la planification et le développement des employés.

Types de formation (ou d'activités de formation continue)

Le développement professionnel continu fait référence aux activités d'apprentissage réalisées après la formation initiale. Il suppose une démarche active de la part de l'employé qui doit déterminer les choix des activités de formation pouvant répondre à ses besoins. Ces activités doivent être en relation avec son champ de compétence et le contexte d'exercice de ses tâches.

Les activités de formation continue peuvent être formelles ou informelles et il relève de la responsabilité de l'employé de démontrer la pertinence de ou des activité(s) de formation choisie(s).

- La formation continue formelle

Elle est planifiée à l'avance et est structurée. Elle se fait selon un curriculum défini qui vise l'atteinte des objectifs d'apprentissage déterminés. L'évaluation des apprentissages peut mener à un diplôme ou à une certification. Les activités de formation continue formelle exigent une interaction avec un enseignant, un formateur, un conférencier, etc..

- La formation continue informelle

Elle n'a pas de structure préétablie et n'est pas assistée d'un enseignant ou d'un formateur ou d'un conférencier, etc. Elle ne vise pas l'atteinte d'un objectif prédéterminé par une source externe à l'apprenant. La formation continue de type informelle est souvent autodirigée par l'apprenant lui-même, ou s'effectue par l'acquisition ou le développement des compétences en situation réelle.

Formation obligatoire

- La formation obligatoire et la formation spécifique à l'emploi requise pour le rôle actuel d'un employé doivent être menées pendant les heures de travail normales et être traitées comme des heures de travail normales. L'approbation du manager pour assister à une formation est toujours requise. Si la formation doit avoir lieu en dehors des heures de travail normales, les employés sont indemnisés en fonction des conditions de leur contrat de travail.

12. FINANCEMENT ET REMBOURSEMENT

- Les programmes de formation représentent souvent un coût et un engagement importants pour l'employé et le musée. Pour soutenir ce type de développement et assurer l'accessibilité de ces formations, les employés peuvent demander un financement et/ou un congé pour participer (à temps plein, à temps partiel ou en ligne) à des programmes éducatifs qui correspondent à leurs objectifs de développement.
- Le financement de la participation des employés à des programmes éducatifs peut être accordé sur plusieurs exercices financiers; toutefois, le montant total de

l'investissement et la nécessité d'un accord de remboursement des programmes éducatifs doivent être examinés dès le début du processus de demande. Veuillez-vous reporter à la convention (ou à la directive) de remboursement des programmes d'études pour de plus amples renseignements, notamment quant à la procédure administrative à suivre.

- Le financement du développement des employés est géré à partir des budgets des Divisions (Départements). Les demandes de perfectionnement des employés peuvent être payées en totalité par le musée, à frais partagés avec l'employé, ou accordées sans financement.
- Un congé pour participer à des programmes d'études peut être accordé avec ou sans solde par X, conformément aux conventions collectives. Un congé pour participer à des programmes d'éducation peut également être accordé pour des demandes pour lesquelles aucun financement n'est accordé ou exigé.
- Pour les études créditées, l'employé peut bénéficier d'une libération avec ou sans traitement, d'un aménagement d'horaire ou utiliser ses banques de vacances et heures supplémentaires.
- Pour les activités de formation continue, l'employé est libéré avec plein traitement pour la durée de l'activité approuvée se déroulant durant les heures de travail
- Les employés doivent présenter à leur gestionnaire/superviseur la preuve qu'ils ont terminé avec succès le programme de formation. La preuve de la réussite d'un programme de formation est requise pour que l'employé soit remboursé ou pour qu'il continue à avoir droit à un financement ou à un congé. Les employés qui ne satisfont pas aux exigences d'un cours ou qui ne terminent pas leur programme d'études peuvent ne plus être admissibles à un financement.
- Les frais admissibles relatifs aux activités autorisées assumées par l'employé sont remboursés par le musée.
- Les employés doivent présenter à leur gestionnaire/superviseur la preuve qu'ils ont terminé avec succès le programme de formation. La preuve de la réussite d'un programme de formation est requise pour que l'employé soit remboursé ou pour qu'il continue à avoir droit à un financement ou à un congé. Les employés qui ne satisfont pas aux exigences d'un cours ou qui ne terminent pas leur programme d'études peuvent ne plus être admissibles à un financement.

- Les critères d’approbation des activités, les frais admissibles et les frais non admissibles au remboursement, les taux de remboursement, les pièces justificatives requises, les procédures administratives de demande d’approbation et de demande de remboursement sont précisés dans la Directive de remboursement des frais de scolarité du Musée (Programme à temps partiel) qui est annexée à la présente Politique.

13. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le Vice-président de Personnes et Culture est responsable de :

- L’application de cette politique.

Le Directeur de la diversité, de l’équité, de l’inclusion et du développement organisationnel est chargé de :

- Diriger (ou gérer) la mise en œuvre de la politique de formation et de développement organisationnel du musée.
- Superviser (ou Gérer) les activités de formation et de développement organisationnel.
- S’assurer que les directions reçoivent le soutien professionnel approprié et nécessaire pour développer les programmes de formation de leurs divisions.

Le conseiller en analyse des ressources humaines et en développement organisationnel est responsable de ce qui suit :

- Coordonner, surveiller et mettre à jour la politique de formation et de développement organisationnel.
- Développer et coordonner les programmes de formation en fonction des besoins identifiés par l’analyse annuelle et les évaluations de performance.
- Évaluer le succès des activités de formation et de développement organisationnel.

Les directeurs, gestionnaires ou superviseurs, sont responsables de ce qui suit :

- S’assurer que les employés ont la possibilité de développer pleinement leurs compétences de base en fonction des besoins de formation et de développement identifiés par le processus d’évaluation du rendement.

- Considérer de manière juste et équitable toutes les demandes de développement des employés et approuver tous les types d'activités d'apprentissage (c'est-à-dire les cours, les séminaires, les conférences, etc.) conformément aux directives budgétaires, aux objectifs opérationnels, aux exigences du poste et aux besoins identifiés par l'évaluation du rendement.
- Contribuer à la culture permanente de développement (ou à l'instauration d'une culture d'amélioration continue) qui encourage l'apprentissage des employés.

Le(s) employé(s) sont responsables de :

- Acquérir et maintenir les connaissances, les aptitudes et les compétences liées à leur niveau d'emploi et à leur fonction en identifiant leurs besoins de développement avec leur superviseur par le biais du processus d'évaluation des performances afin de déterminer les priorités d'apprentissage, tout en tenant compte du profil de compétences associé à leurs postes, des besoins stratégiques et opérationnels du musée et des besoins liés à leur cheminement professionnel.
- S'engager activement dans la réalisation de leur plan de développement et participer à sa révision dans le cadre de son évaluation annuelle, en vue d'atteindre le niveau de compétences recherchées.
- Participer à des activités d'apprentissage continu, y compris la formation obligatoire et la formation spécifique au poste, et être responsable de l'intégration et de l'utilisation de ce nouveau développement des connaissances et des compétences liées aux compétences de base relatives à leur poste.
- Rechercher les occasions d'appliquer les nouvelles connaissances et compétences à leur travail et de partager l'apprentissage avec leurs collègues.

14. RÉFÉRENCES

Directive de remboursement des frais de scolarité du Musée (Programme à temps partiel).

15. PUBLICATION

La Politique d'apprentissage et de développement organisationnel sera publiée sur le site Web interne destiné aux employés.

16. SURVEILLANCE

La division Personnes et Culture est chargée de la mise en œuvre de cette politique et de veiller à ce qu'elle soit à jour en ce qui concerne les pratiques d'apprentissage et de développement des employés.

17. CONSÉQUENCES DE LA NON-CONFORMITÉ

En cas de non-respect de la Politique d'apprentissage et de développement organisationnel, des mesures correctives peuvent être appliquées, allant de la formation au retrait de l'autorité déléguée, en passant par des mesures disciplinaires incluant la suspension, ou toute combinaison de ces mesures.

18. RÉVISION

La présente politique sera révisée tous les deux ans par la division « Personnes et culture ».

19. DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS

Veillez adresser toute question concernant cette politique à :

Directeur, Diversité, équité, inclusion et développement organisationnel
Musée canadien de l'histoire, 100, rue Laurier, Gatineau, QC, K1A 0M8

Annexe 2 : Politique d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité

1. TITRE

Projet de Politique d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité

2. INTRODUCTION

Le Musée Canadien de l'Histoire est une société d'État fédéral établie par la Loi sur les musées. Il est responsable de deux musées nationaux : le Musée Canadien de l'Histoire et le Musée Canadien de la Guerre. De plus, la société administre le programme national d'investissement, Musée numérique Canada et le Musée virtuel de la Nouvelle – France en ligne.

Les termes « le Musée » et « la Société » utilisés dans le présent document font référence au Musée Canadien de l'Histoire en tant que personne morale et englobent à la fois le Musée Canadien de l'Histoire et le Musée Canadien de la Guerre.

3. DATE D'ENTREE EN VIGUEUR

La présente politique est entérinée par l'équipe de direction et approuvée par le Président directeur General du Musée canadien de l'Histoire et de la Guerre le....., et entre en vigueur le même jour.

4. PROPRIETAIRE DE LA POLITIQUE (ou RESPONSABLE DE LA MISE EN ŒUVRE)

Le Vice – Président de Peuple et Culture est responsable de la mise en œuvre de cette politique d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité.

5. APPLICATION

Cette politique s'applique à tous les employés du Musée canadien de l'Histoire et de la Guerre

6. DÉFINITIONS

Équité

L'équité présuppose des différences légitimes entre les groupes et reconnaît que certains groupes ont été longtemps désavantagés en raison de ces différences. Elle exige donc des mesures spéciales et raisonnables pour améliorer la situation des groupes défavorisés. C'est

l'idée de justice dans les processus et dans les résultats. Les résultats équitables (ou justes) nécessitent souvent un traitement différencié et une redistribution des ressources pour obtenir un terrain de jeu égal pour tous les individus et tous les groupes. Ceci suppose donc l'élimination des obstacles et des préjugés systématiques afin de veiller à ce que toutes et tous soient traités équitablement et bénéficient de chances égales quant à la reconnaissance, la répartition des ressources et la prise de décision.

Diversité

La notion de diversité suppose la présence au sein d'un groupe, d'une organisation ou d'une communauté, d'un éventail d'attributs et de qualités, y compris, sans s'y limiter, de différences sur le plan de la race, de la couleur, du pays d'origine, de la religion, de la langue, de l'orientation sexuelle, des capacités, de l'âge, du statut socio-économique. Elle introduit la prise en compte et la reconnaissance de tous ces attributs et qualités. La diversité doit être comprise comme un facteur d'unité plutôt que de division. Sa prise en compte suppose l'appréciation à la fois des différences et leur interconnexion, ainsi que reconnaître et réagir à la discrimination de toute sorte et d'où qu'elle vienne.

La diversité s'entend aussi de la diversité cognitive, comme les différences dans les modèles de pensée, les schémas de résolution de problèmes et les perceptions du monde qui nous entoure.

Inclusion

L'inclusion renvoie à la notion d'appartenance, au sentiment d'être accueilli, respecté et valorisé. C'est le degré à partir duquel un individu se perçoit comme un membre d'un groupe au sein duquel ses "besoins" d'appartenance et de singularité sont satisfaits. Ceci suppose la création d'un environnement et d'une culture au sein desquels chaque personne ou groupe se sent accueillie, respectée, valorisée et soutenue.

L'inclusion indique comment la diversité est mise en pratique. C'est reconnaître les besoins de chaque personne et s'assurer que les conditions sont réunies pour que chacun puisse réaliser son plein potentiel. C'est en fin de compte, créer une organisation dynamique et multidimensionnelle.

Accessibilité

Caractère de produits, d'appareils, de services, d'informations, d'environnements, de technologies, de politiques et de règles qui, dans un but d'équité et dans une approche inclusive, rendent leur accès possible à tout le monde de façon autonome, y compris des personnes ayant des handicaps très variés.

Handicap

Toute déficience ou différence physique, mentale, intellectuelle, cognitive, ou tout trouble d'apprentissage ou de communication. Les handicaps peuvent être permanents ou temporaires et ils peuvent changer avec le temps.

Obstacle

Tout élément susceptible de nuire à la participation pleine et égale des personnes handicapées. Les obstacles peuvent être de nature architecturale, technologique ou comportementale. Ils peuvent aussi être relatifs à l'information ou aux communications, ou résulter d'une politique ou d'une procédure.

7. CONTEXTE

Cette politique s'appuie et s'inspire des principes de la Charte canadienne des droits et libertés. Dans le cadre de ses efforts de transformation de sa culture organisationnelle, le MCHG cherche à créer une culture qui incarne les principes d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accès dans tous les aspects de son travail. Il vise à devenir une organisation ayant un environnement de travail où règne la confiance et un fort sentiment d'appartenance, un environnement qui valorise le caractère unique de chacun de ses employés.

La mise en place de cette politique s'inscrit dans une prise de conscience plus large dans l'ensemble de la société. Le Musée est conscient qu'il représente un lieu de divertissement qui appartient à tous les Canadiens dans leur diversité et que, par conséquent, ses programmes et ses services doivent être accessibles à tous ses clients, sans discrimination aucune, d'une façon qui respecte la dignité et l'autonomie.

8. OBJECTIFS

La présente politique a pour objectif de définir les attentes du Musée canadien de l'Histoire et de la Guerre en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité. Plus concrètement, elle vise à édicter les principes et les engagements qui guideront les actions et

les mesures concrètes des employés et de la direction, dans le but d'améliorer la culture organisationnelle en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité.

9. DETAILS DE LA POLITIQUE (ou ÉNONCÉ DE LA POLITIQUE)

Cette politique de l'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité organise ses interventions selon quatre axes à savoir, une culture organisationnelle imprégnée des principes d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité, des pratiques organisationnelles équitables et inclusives, l'accessibilité du Musée et de ses services.

A. Une culture organisationnelle imprégnée des principes d'EDI

Le Musée reconnaît l'importance de mettre en place une culture organisationnelle plus équitable, inclusive et respectueuse de la diversité, un milieu de travail exempt de toute forme de discrimination, qui permet à tous les employés d'atteindre leur plein potentiel sans égard aux différences basées sur la race, la couleur, le pays d'origine, la religion, la langue, l'orientation sexuelle, les capacités, l'âge, le statut socio-économique. Pour y parvenir, le Musée s'engage à :

- Promouvoir les valeurs d'équité, de diversité et d'inclusion et s'assurer de leur intégration dans les valeurs et la culture du Musée
- Garantir l'égalité des chances en matière d'emploi, en fondant les décisions d'embauche sur le mérite, les qualifications, les compétences, les performances et les réalisations.
- Ne pas tolérer toute discrimination à l'encontre d'un employé ou d'un candidat à l'embauche fondée sur des caractéristiques personnelles non liées au travail, telles que la race, la couleur, les croyances religieuses, la grossesse, l'orientation sexuelle, l'origine ethnique, l'âge ou le handicap.
- Poursuivre son apprentissage et son développement dans les domaines de l'équité, de la diversité et de l'inclusion, pour qu'il puisse apporter un regard d'équité dans tous les domaines de son activité, tant à l'interne comme à l'externe.
- Continuer à envisager une culture inclusive, capable de changer et de s'adapter à une clientèle diverse, grâce à l'élaboration des programmes et des services de soutien à tous les employés.
- Soutenir les projets innovants qui encourage l'équité, la diversité et l'inclusion
- Veiller à ce que l'équité, la diversité et l'inclusion se reflètent dans ses pratiques, ainsi que dans ses programmes et politiques.

- Demeurer à l'affût des enjeux et des meilleures pratiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion.

B. Des pratiques organisationnelles qui intègrent l'EDI

Le Musée confirme que la diversité est une source de connaissances et de force. Nous pensons que nous sommes plus forts lorsque, au-delà de célébrer seulement nos nombreuses différences nous les intégrons effectivement dans nos pratiques. Ceci implique que le Musée s'efforcera de comprendre et de supprimer les obstacles à l'équité et à l'inclusion, qu'ils soient systémiques, physique ou autres. Pour y parvenir, le Musée s'engage à :

- assurer l'intégration de l'équité, de la diversité et de l'inclusion dans les pratiques de gestion des ressources humaines, dont notamment le recrutement, pour améliorer la réputation du Musée et permettre aux candidats qui postulent à un recrutement de projeter un contexte organisationnel équitable, exempt de toute forme de discrimination basée sur la race, la couleur, le pays d'origine, la religion, la langue, l'orientation sexuelle, les capacités, l'âge, le statut socio-économique et l'emplacement géographique (rural et urbain).
- Parfaire ses pratiques d'équité, de gestion de la diversité et de l'inclusion en matière d'embauche et de promotion, en vue d'aller au-delà des énoncés de l'égalité et de l'équité, pour inclure la valorisation des différences personnelles, et favoriser à tous les niveaux des résultats équitables pour les groupes sous-représentés ou marginalisés.
- Assurer le maintien (ou à améliorer) les processus visant à obtenir une représentation équitable des membres des groupes désignés au sein de ses organes de prise de décision, afin d'y garantir une diversité de point de vue et d'expériences.
- Reconnaître et faire la promotion de nos employés sur base de leur performance, leur capacité et leur potentiel
- Assurer à tous ses employés le sentiment de pouvoir être tout à fait eux-mêmes au travail et apporter leur contribution à la mesure de leurs idées, de leurs expériences et de leur talent.
- Maintenir à jour sa connaissance du portrait quantitatif et qualitatif de la diversité de l'ensemble de ses employés, afin d'identifier les actions visant à améliorer sa réglementation et ses processus.

C. Un service au public qui répond aux critères de l'EDI

Le Musée est conscient que la prise en compte des notions d'équité, de diversité et d'inclusion est essentielle pour une bonne compréhension des besoins de sa clientèle et des réponses appropriées. A cette fin, le Musée s'engage à :

- Être proactive dans l'accueil de sa clientèle et à tenir compte de ses préoccupations en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité, afin de fournir des prestations de services inclusifs
- Repérer les occasions et les besoins suscités par la diversité de sa clientèle et prendre des mesures en conséquence, afin d'améliorer sa capacité organisationnelle à répondre à ses besoins
- Examiner les possibilités d'intégrer les exigences de la diversité et de l'inclusion dans les aspects publics de son travail, tels que les partenariats communautaires.

D. L'accessibilité du Musée et de ses services

Le Musée est conscient que l'accessibilité est un processus continu. Il est résolu à créer les conditions qui font que tout le monde puisse bénéficier de ses programmes et ses services d'une façon qui respecte la dignité et l'autonomie. C'est pourquoi le Musée s'engage à :

- Rendre ses lieux de travail, ses activités et ses services accessibles aux personnes handicapées.
- Former tout le personnel sur l'accessibilité et les handicaps
- Apporter des améliorations afin que nos programmes, nos visites et nos expositions soient accessibles à tout le monde, y compris aux personnes ayant des handicaps divers
- S'assurer que les achats de biens et services se font en tenant compte de l'accessibilité
- Rendre plus accessibles ses sites Web
- Disponibiliser sur les sites Web toutes les informations concernant l'accessibilité du Musée et a ses services
- Communiquer dans un langage inclusif, respectueux et facile à comprendre
- Permettre que les personnes handicapées soient accompagnées d'une personne qui n'aura pas à payer de droits d'entrée
- Effectuer la vérification de tous ses édifices pour déterminer les changements particuliers nécessaires pour les rendre plus accessibles

- Établir des plans visant à mieux assister les personnes handicapées en cas d'urgence
- S'assurer qu'il y a des endroits calmes dans les Musées
- Communiquer clairement avec les membres du personnel sur les possibilités de demander des mesures d'adaptation en cas de besoin
- Rendre le processus de recrutement et d'embauche accessible à tous les candidats à un emploi, y compris les personnes handicapées, en leur fournissant des mesures d'adaptations appropriées.

10. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Chaque personne qui travaille au musée a la responsabilité de traiter les autres avec dignité et respect, et de s'assurer que tous se sentent inclus et ont accès aux mêmes opportunités. Nous devons nous efforcer activement de créer un environnement où toutes les personnes sont en mesure de partager leurs idées, leurs croyances et leurs compétences. Nous devons également préciser que l'ensemble du personnel du Musée a la responsabilité de tenir compte de l'accessibilité et de rendre le Musée et ses activités plus accessibles à tout le monde.

Personne & Culture ou l'Organisation est responsable de :

- Promouvoir une culture de respect et d'inclusion, en assurant le respect des principes de cette politique
- Examiner sa main-d'œuvre et les divers obstacles en place qui vont à l'encontre de l'équité, de la diversité, de l'inclusion et de l'accès, et mettre en œuvre des stratégies pour les surmonter, par exemple :
 - Surveiller et réviser annuellement cette politique
 - Examiner la langue et les supports disponibles
 - Créer des comités (ou groupes) sur l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accès
 - Demander aux employés de donner leur avis par différents moyens
- Former les membres du personnel aux principes d'équité, de diversité et d'inclusion et à nos politiques
- Offrir des possibilités de formation continue aux responsables et aux employés
- Encourager les candidatures de personnes d'origines diverses
- Fournir des aménagements, sur demande, à tous les stades de l'emploi.

La direction est responsable de :

- Créer un environnement de travail inclusif et sûr qui soutient la diversité et l'inclusion :
 - Garantir un environnement de travail accessible et exempt de toute forme de discrimination
 - Faire preuve en permanence de comportements de leadership inclusifs, en valorisant toutes les perspectives et en écoutant les différents points de vue.
 - Donner l'exemple de comportements inclusifs et respectueux dans l'environnement de travail et dans toutes les activités liées au travail.
 - Mettre en valeur les expériences, les savoirs faire et les différences de perspectives de chaque employé(e)
 - Encourager les employés à collaborer, à faire des suggestions, à respecter et à écouter les diverses opinions.
- Faire preuve de souplesse dans les politiques, selon les besoins, par exemple en permettant aux employés d'observer diverses pratiques religieuses ou spirituelles ou des jours d'observance, y compris en modifiant le temps de pause ou en remplaçant les jours fériés.
- S'assurer que l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité sont au cœur de la gestion des talents et de ses équipes
- Veiller à ce que les décisions liées à l'emploi soient exemptes de discrimination.
- Atténuer les préjugés inconscients potentiels dans les décisions relatives à l'emploi et les pratiques relatives aux talents (y compris les performances et le développement, la rémunération, le recrutement, etc.)
- Puiser dans un large répertoire de talents afin d'atteindre les talents de manière inclusive, de créer des listes de candidats diversifiées et, en fin de compte, une main-d'œuvre qui reflète la communauté que nous servons.
- Traiter de manière appropriée tout comportement non conforme à la présente politique

Les employés sont responsables de :

- Prendre connaissance de la présente Politique et de se conformer aux exigences et aux obligations qui y sont contenues

- Respecter la dignité et la diversité de toutes les personnes qu'ils côtoient au travail
- Contribuer à créer et à maintenir un environnement inclusif, en faisant preuve d'ouverture aux idées des autres
- Participer à des programmes d'éducation et de formation sur l'équité, la diversité, l'inclusion et l'accessibilité
- Signaler de bonne foi à qui de droit toute situation les concernant ou dont ils sont témoins, qui va à l'encontre des principes de cette politique
- D'améliorer leur prise de conscience des préjugés inconscients potentiels et de la manière dont ils peuvent entraver leur capacité à être plus inclusifs et à collaborer les uns avec les autres
- Se concentrer sur l'inclusion consciente afin d'être plus intentionnel dans leurs actions pour favoriser la diversité, l'équité et l'appartenance.
- Faire part de leurs idées, suggestions ou problèmes à leur responsable ou superviseur.

11. RÉFÉRENCES

- La Charte canadienne des droits et libertés
- Le Code canadien du travail
- La loi sur l'équité salariale
- La loi sur l'équité en matière d'emploi

12. SURVEILLANCE

La division People & Culture sera chargée de recevoir toutes les préoccupations ou questions relatives à cette politique. Tous les employés sont censés connaître les politiques du musée en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité et partagent la responsabilité de les faire respecter.

13. CONSEQUENCES DE NON-CONFORMITÉ

En cas de non-respect de la politique d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité, des mesures correctives peuvent être appliquées, allant de la formation au retrait de l'autorité conférée, en passant par des mesures disciplinaires, y compris la suspension, ou toute autre combinaison de ces mesures.

14. PUBLICATION (ou COMMUNICATION)

Le Musée est convaincu qu'une communication claire, cohérente et ouverte est essentielle à l'établissement d'une culture saine et productive. C'est pourquoi le Musée s'engage à publier la politique d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité sur le site web interne pour les employés, pour faire connaître la présente politique à son personnel.

Le Musée s'engage également à donner de la visibilité à ses engagements en matière d'équité, de diversité, d'inclusion et d'accessibilité. À cet effet, nous communiquerons régulièrement sur les progrès réalisés en matière de diversité et d'inclusion, d'équité et d'accessibilité, tout en partageant nos expériences et pratiques exemplaires. Plus particulièrement à l'égard des personnes handicapées, nous travaillerons de concert avec elles pour déterminer la méthode de communication qui leur convient.

15. REVISION DE LA POLITIQUE

La présente politique sera contrôlée et révisée tous les trois ans par la Division « Personnes et Cultures » pour s'assurer qu'elle reste conforme aux valeurs du Musée et à ses obligations légales.

16. DEMANDE DE RENSEIGNEMENTS

Veillez adresser toute question concernant cette politique au Directeur Diversité, Équité, Inclusion, Accessibilité et Développement organisationnel, au Musée canadien de l'Histoire, 100 rue Laurier, Gatineau, QC, K1A 0M8