

\_\_\_\_\_ **Rapport de recherche** \_\_\_\_\_

**Le bien-être au travail : une  
question de choix pour un  
meilleur avenir**

This report is also available in English. Should a copy be required, it can be obtained from the Research Branch, Correctional Service of Canada, 340 Laurier Ave. West, Ottawa, Ontario K1A 0P9.

Le présent rapport est également disponible en anglais. Pour obtenir des exemplaires supplémentaires, veuillez vous adresser à la Direction de la recherche, Service correctionnel du Canada, 340, avenue Laurier Ouest, Ottawa (Ontario) K1A 0P9.



**Le bien-être au travail : une question de choix pour un meilleur avenir**

Philippe Bensimon, Ph.D.

Service correctionnel du Canada

Juin 2010



## **Remerciements**

L'auteur tient à remercier Jean-Yves Lecomte, coordonnateur national du Programme d'aide aux employés, pour ses observations au sujet d'une ébauche du présent rapport; Rick Ruddell, directeur, Recherche opérationnelle, pour son appui et sa collaboration à la révision de la traduction anglaise du document; Courtney Schlattman, adjointe à la recherche, pour l'administration du sondage et Tammy Cabana, gestionnaire de la recherche, pour ses remarques sur une version préliminaire du présent rapport.



## Sommaire

Répondre aux besoins d'un nombre croissant de fonctionnaires souffrant d'une forme ou d'une autre de traumatisme ou d'invalidité psychologique constitue un nouveau défi pour l'administration fédérale. Selon May (2010), près de 45 % des demandes d'indemnités pour invalidité dans la fonction publique fédérale sont attribuables à la dépression, au stress et à d'autres formes de maladie mentale. Compte tenu de ces statistiques, il devient de plus en plus important pour les divers organismes fédéraux et provinciaux d'élaborer des stratégies de promotion du bien-être au travail afin de lutter contre ces tendances à la hausse. Cette question revêt encore plus d'importance pour le Service correctionnel du Canada (SCC) en raison du stress que subissent un grand nombre de ses employés dans l'exercice de leurs fonctions.

Le milieu de travail joue un rôle crucial dans la santé physique et mentale des employés, et faire face aux facteurs de stress professionnel peut avoir une incidence sur l'ensemble des opérations. La Direction de la recherche a donc examiné la question du bien-être du personnel du SCC en recensant des stratégies novatrices en matière de bien-être au travail auxquelles ont recours d'autres organismes fédéraux ainsi que des ministères des services correctionnels provinciaux et territoriaux.

Afin de déterminer quelles stratégies de bien-être au travail sont établies et appliquées par d'autres organismes gouvernementaux, un questionnaire a été envoyé en janvier 2010 à 63 ministères et organismes fédéraux et aux 13 ministères des services correctionnels provinciaux et territoriaux. Malgré un taux de réponse pour le moins décevant (30,1 %), les répondants ont néanmoins donné des exemples de programmes de bien-être mis en application. La plupart de ces interventions se classaient dans l'une des quatre grandes catégories suivantes :

- a) apprentissage et perfectionnement (stratégies pédagogiques de promotion du bien-être des employés);
- b) activités de conditionnement physique;
- c) activités de dépistage et de promotion de la santé (telles que les mesures de la pression artérielle, de la glycémie, de l'indice de masse corporelle, de la fréquence cardiaque et l'hygiène dentaire);
- d) finalement, des programmes de reconnaissance des employés.

Les réponses de huit ministères des services correctionnels provinciaux et territoriaux (taux de réponse de 61,5 %) étaient généralement semblables à celles des ministères fédéraux, mais certains programmes de bien-être novateurs avaient été introduits, par exemple, les comptes de dépenses autogérés. On a également fait état de plusieurs stratégies de bien-être conçues par la Gendarmerie royale du Canada et les Forces armées canadiennes pour répondre aux besoins de leurs employés.

Somme toute, les interventions parrainées par les employeurs, dont les objectifs sont d'améliorer la santé psychologique et physique de leurs employés, semblent susciter de plus en plus d'intérêt. La présente étude constitue le point de départ d'une recherche plus approfondie.

## Table des matières

Remerciements.....	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	iv
Introduction .....	1
Le stress .....	4
Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2008 .....	6
Les activités de bien-être au sein des ministères et organismes fédéraux.....	9
Encourager la participation des employés .....	12
Services correctionnels, organismes d’application de la loi et Forces armées canadiennes .....	15
Les activités de bien-être au sein des ministères des services correctionnels provinciaux et territoriaux .....	15
Les initiatives de bien-être à la GRC .....	17
Le bien-être dans d’autres organismes d’application de la loi .....	19
Les initiatives des Forces armées canadiennes en matière de bien-être.....	21
Analyse.....	25
Stress, satisfaction au travail et attachement à l’organisation .....	27
Conclusion.....	30
Bibliographie .....	31
Annexes .....	38



## Introduction

Un grand nombre d'organismes accordent une importance croissante aux conséquences du stress que vivent leurs employés dans leur milieu de travail. En 2001, pas moins d'un tiers des travailleurs nord-américains était touché par le phénomène du stress au travail (Fischer, 2001). Six ans plus tard, un rapport intitulé : *Au travail! Canada 2007* (Watson Wyatt Worldwide, 2007) révélait que les problèmes de santé mentale constituaient la toute première cause des demandes d'indemnités pour incapacité de courte et de longue durée. Les fonctionnaires fédéraux au Canada figurent également au nombre des victimes de traumatismes psychologiques. Selon May (2010), près de 45 % des demandes d'indemnités pour invalidité dans la fonction publique fédérale sont attribuables à des problèmes de dépression nerveuse, au stress et à d'autres maladies mentales. Ces questions revêtent une importance cruciale pour le Service correctionnel du Canada (SCC) en raison des réalités particulières auxquelles font face ses employés, surtout ceux qui sont assignés à la supervision et au contrôle direct des délinquants. Par ailleurs, les membres du personnel non correctionnel travaillant dans les bureaux de libération conditionnelle, à l'administration centrale ou au sein des administrations régionales sont également touchés par le phénomène du stress. L'impact à long terme peut être tout aussi néfaste pour les uns que pour autres.

Dans leur étude sur cette question du stress au travail, du bien-être et des dommages psychologiques dans le contexte juridique canadien, menée pour le compte de la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC), Schain et Nassar (2009) estiment qu'en apportant des modifications discrétionnaires au sein de l'organisation et à la gestion du travail, il est possible d'améliorer les conditions de travail de façon à en réduire les effets négatifs sur les employés, leur famille, l'employeur, c'est-à-dire la société dans son ensemble. Selon Day et coll. (2009), du *Centre for Occupational Health and Safety Saint Mary's University* à Halifax (Nouvelle Écosse), environ 50 % des Néo-écossais seraient aux prises avec des difficultés à concilier à la fois vie professionnelle et vie personnelle et 25 % des Canadiens éprouveraient les mêmes difficultés.

L'anxiété et la dépression constituent deux des effets les plus néfastes du stress, une réalité à laquelle il devient de plus en plus difficile de remédier pour les employeurs. Selon le *Global Business and Economic Roundtable on Addiction and Mental Health*, ces deux états

mentaux coûteraient plus de 51 milliards de dollars par an à l'ensemble des contribuables canadiens (Picard, 2008).

Pour réagir au problème du stress et de son incidence sur l'ensemble des employés, un nombre croissant d'organismes canadiens, aussi bien du secteur privé que du secteur public, mettent en place une panoplie de programmes de bien-être au travail. Il s'agit d'interventions parrainées par un employeur afin de promouvoir des modes de vie sains et de s'attaquer à des problèmes organisationnels par l'amélioration des communications, l'élimination de règles et procédures bureaucratiques, la résolution des problèmes liés à la charge de travail ou l'assouplissement des modalités de travail. Selon Morrison et MacKinnon (2008), ces programmes ont été introduits au Canada au cours des années 70. Toutefois, fondés sur la promotion de la santé, ces derniers s'avèrent aujourd'hui beaucoup plus complets, plus formateurs. Carnethon et coll. (2009) ont pu relever une liste d'éléments communs à ces programmes tels que l'abandon du tabac et la prévention du tabagisme, les activités physiques régulières, la gestion du stress, l'éducation et la promotion nutritionnelles, le contrôle du poids et en parallèle, des maladies cardiovasculaires... et l'amélioration du milieu de travail de façon à encourager la santé et la sécurité au travail.

Selon les études actuellement menées sur les programmes de bien-être au travail, le rendement du capital investi (RCI) demeure généralement élevé, chaque dollar versé dans ces programmes produisant des avantages considérables. Carruth et Carruth (2009) résument les conclusions de plusieurs analyses et révèlent ainsi que chaque dollar investi dans ce type de programmes a produit un RCI variant de 3,50 \$ à 5,93 \$. Morrison et MacKinnon (2008) observent également un RCI allant de 2,79 \$ à 4,24 \$. Cependant, l'une des difficultés du calcul du RCI réside dans ce que les programmes de bien-être doivent habituellement être en vigueur depuis plusieurs années avant qu'il ne soit possible d'en obtenir une bonne idée.

De plus, il est difficile d'accorder une valeur monétaire à certains résultats. Carnethon et coll. (2009), par exemple, ont constaté que les programmes de bien-être entraînent une baisse directe des dépenses pour soins de santé, une diminution du recours aux services de santé, un accroissement du rendement, une baisse de l'absentéisme et finalement, une réduction des maladies dites chroniques. Il est possible aussi que les programmes de bien-être aident à réduire le taux de roulement des employés et par, voie de conséquence, des coûts attribuables aux heures supplémentaires. Ces mesures peuvent également augmenter le taux de satisfaction et la qualité

de vie des employés (Morrison et MacKinnon, 2008). Ce n'est un secret pour personne : les employés en meilleure santé physique et psychologique jouissent d'une meilleure retraite, d'une qualité de vie supérieure tout en s'assurant d'une plus grande longévité.

Nonobstant ces différents points, les politiques mises en place par le gouvernement fédéral existent depuis nombre d'années, notamment sous forme de quatre types de programmes permettant aux employés d'évoluer dans un milieu sécuritaire, juste et humain. À savoir :

- 1) *le Programme d'aide aux employés (PAE)*;
- 2) *le Programme de gestion du stress à la suite d'un incident critique (GSIC)*;
- 3) *le Programme de retour au travail (PRT)*;
- 4) *le Système de gestion informelle des conflits (SGIC)*.

Ces quatre programmes sont offerts à tous les employés fédéraux, mais le SCC doit relever un défi unique en son genre : gérer 22 350 délinquants (Système intégré de rapports du SCC, 2010), et il doit pouvoir compter sur un milieu de travail positif et sain pour remplir sa mission qui est de « contribuer à la sécurité publique en incitant activement et en aidant les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois, tout en exerçant sur eux un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humain ».

Chacun des groupes de travail dans lesquels sont répartis les 16 500 employés (nombre d'employés actifs au 31 mars 2009, Sécurité publique, 2009) présente différentes formes de stress et de besoins en termes de bien-être au travail; la présente étude ne se rapporte donc pas à une tranche de professionnels déterminée par les lieux qu'elle occupe, mais bien à l'ensemble des employés. La question posée est la suivante : comment améliorer l'environnement immédiat pour pouvoir mieux fonctionner, être plus opérationnel et satisfait dans ce qui s'accomplit quotidiennement au sein de notre organisation?

Au-delà de ces questions, notons que des mesures positives ont déjà été prises pour réduire l'incidence des conditions stressantes auxquelles certains employés du SCC font face. Dans le *Programme de formation correctionnelle (PFC)*, un volet complet est présenté aux recrues nouvellement admises en tant que futurs agents de correction. Ce volet examine le travail de l'agent de correction, l'image publique parfois négative de la profession, l'environnement lié à l'anticipation de la violence, les mises en situation face aux nombreux incidents possibles et surtout la façon de les gérer dans la stricte primauté du droit.

Bien des réponses peuvent être données pour chaque catégorie d'employés, mais à la base, il y a la satisfaction au travail et ce qui motive la personne. En outre, les agents sont préparés à faire face au milieu carcéral et à la violence qui peut y régner. Afin d'accroître l'efficacité de cet apprentissage, les instructeurs ont recours à des jeux de rôle concernant un certain nombre d'incidents en mettant l'accent sur la meilleure façon de les résoudre.

Cette sensibilisation étant propre à la profession d'agent de correction, seule une partie des nouveaux membres du personnel du SCC la reçoit durant son stage de formation. Cependant le SCC accorde de plus en plus d'attention à la question du stress et du bien-être en milieu de travail et à la façon d'appuyer l'ensemble de ses employés dans ses efforts pour élaborer des stratégies visant à améliorer la santé tant physique que psychologique. L'un des principaux facteurs expliquant la plupart des traumatismes psychologiques liés au travail : le stress.

### **Le stress**

Tout le monde, à un moment ou à un autre, a fait face ou fera face à un certain niveau de stress relié au travail. Dans des organisations comme le SCC, le stress demeure omniprésent et de façon encore plus prégnante pour tous ceux et celles qui sont en contact direct avec la population carcérale. Dans leurs écrits sur le stress chez les agents de correction, Griffin et coll., (2010) définissent le stress professionnel comme étant le résultat d'une tension, de l'anxiété, de la frustration, de soucis, de l'épuisement émotionnel et de la détresse que peut ressentir un employé au travail. Lambert et Paoline (2008) font remarquer que le stress en milieu carcéral cause l'hypertension, des crises cardiaques et d'autres maladies pouvant réduire l'espérance de vie de l'employé et ils l'associent au divorce, à la toxicomanie et au suicide, surtout chez le personnel correctionnel. La plupart des employés qui oeuvrent dans le domaine peuvent s'adapter au stress à court terme, mais l'exposition à long terme débouche sur l'épuisement professionnel. À ce stade, les méthodes d'adaptation des individus au phénomène du stress ne sont plus efficaces. Lambert, Hogan et Altheimer (2010) définissent l'épuisement professionnel comme étant un syndrome qui entraîne chez le travailleur épuisement émotionnel et dépersonnalisation ainsi qu'un sentiment d'accomplissement personnel insuffisant<sup>1</sup>. En plus des

---

<sup>1</sup> Selon Lambert, Hogan, et Altheimer (2010), l'épuisement émotionnel est le sentiment d'être vidé sur le plan émotif, fatigué par le travail. La dépersonnalisation tient au fait de se faire traiter de façon à la fois impersonnelle et objectale, d'être inefficace dans ses rapports avec autrui, d'avoir la certitude d'être incompétent et inefficace.

effets psychologiques, à ce stade, l'efficacité du système immunitaire s'avère plus susceptible d'être réduite, ce qui peut entraîner des problèmes physiques, comme l'asthme, l'hypertension, des troubles d'ordre cardiovasculaire ou le cancer (Dejours, 2000; Garner, Knight et Simpson, 2007; Triplett et Mullings, 1996).

Il y a un certain nombre de sources de stress au sein des organismes responsables d'administrer et de contrôler des populations de délinquants, or seule une partie de ce stress est habituellement associée au travail avec les délinquants. Selon Bensimon (2009) et Finn et Kuck (2005), la plupart des agents de probation et de libération conditionnelle attribuerait le stress à des causes organisationnelles, comme le nombre trop élevé de cas à gérer, la quantité excessive de formulaires et de rapports à remplir sans compter les délais imposés par la loi, plutôt qu'au poste lui-même ou à l'interaction clinique avec les délinquants. Ces auteurs font également état d'une supervision inadéquate, du manque de possibilités d'avancement, de l'aspect dangereux du travail, de politiques et de procédures changeantes ou contradictoires, du fait d'être tenu responsable du comportement des délinquants en cas d'échec et du manque de ressources communautaires pour contribuer à la réinsertion. Taxman et Gordon (2009) ont également relevé le mécontentement à l'égard des superviseurs et le manque de participation au processus décisionnel, d'autonomie et d'indépendance par rapport au travail, éléments également associés au stress.

Il y a de plus en plus d'études sur les sources à l'origine du stress chez les agents de correction. Selon Bensimon (2009) et Brough et Williams (2007), le stress professionnel des agents de correction est attribuable au surpeuplement et à l'accroissement du nombre de détenus violents ou atteints de maladies mentales. À cela s'ajoutent des caractéristiques de type militaire au sein des centres et des services correctionnels, le travail par quarts, la perception négative du public à l'égard des services correctionnels et la double contrainte imposée par des exigences parfois incompatibles entre la relation d'aide et la sécurité des détenus.

En outre, même si la technologie a facilité le travail, elle a aussi accru les exigences imposées aux employés. Les progrès accomplis dans le domaine des dossiers informatisés et des communications électroniques permettent de travailler beaucoup plus efficacement et à un rythme accéléré. Toutefois, en raison de ces progrès, on s'attend à plus de la part des employés par la généralisation du recours à des assistants numériques personnels, comme les messageries instantanées (Blackberry) qui permettent aux membres du personnel d'être disponibles pendant

qu'ils sont à leur domicile ou longtemps après la fin de leur journée de travail. Résultat : nombre de personnes pourraient avoir l'impression d'être 24 heures sur 24 au travail. Ce stress lié à la charge de travail et aux contraintes de temps peut avoir des effets préjudiciables importants sur le comportement (Brown, 1987; Finn et Kuck, 2003; Morran, 2008; Slate; Wells et Johnson, 2003; Whitehead, 1987)<sup>2</sup>.

Pour le SCC, il est d'autant plus important de mieux comprendre les causes de stress qu'il pourra utiliser ces connaissances pour mettre sur pied des méthodes pour en réduire les effets néfastes. Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de novembre 2008 a permis à ces derniers d'indiquer les questions qui les préoccupent dans leur milieu de travail et plus particulièrement aux membres du personnel du SCC de faire état d'un certain nombre de sujets de préoccupation liés au bien-être au travail.

### **Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2008**

Le SAFF est un sondage à participation facultative mené auprès de tous les fonctionnaires fédéraux sur un certain nombre de questions relatives au milieu de travail. Le Conseil du Trésor du Canada (2010) présente les principaux objectifs du sondage comme suit :

- Donner aux employés l'occasion de faire connaître leur point de vue sur l'état de leur équipe, de leur organisation et de la fonction publique;
- Connaître les perceptions des employés à l'égard de l'état de gestion des personnes au sein de leur équipe, de leur organisation et de l'ensemble de la fonction publique afin d'en établir une norme de référence;
- Déterminer les points forts et les possibilités d'amélioration afin d'orienter la planification organisationnelle et l'apprentissage;
- Axer les efforts de renouvellement de la fonction publique en déterminant les principaux domaines d'intervention.

Mené pour la première fois en 1999, le sondage a été administré par la suite tous les trois ans, soit en 2002, 2005 et 2008. Le questionnaire du SAFF de novembre 2008 a été distribué à plus d'un quart de million de fonctionnaires fédéraux. Environ 170 000 y ont répondu, soit environ

---

<sup>2</sup> Les annexes I et II présentent des lignes directrices sur la façon de reconnaître le stress ainsi que ses principales causes tant individuelles qu'organisationnelles.

66 % (Conseil du Trésor du Canada, 2010). En ce qui concerne le SCC, 9 183 (56 %) membres du personnel ont participé au sondage, soit le taux de réponses le plus élevé des quatre sondages.

Les résultats obtenus permettent aux autorités de suivre l'évolution des réponses données au fil des années. Par ailleurs, ces résultats interministériels et organisationnels peuvent être comparés à ceux d'autres organismes et aux moyennes nationales. Plusieurs des 106 questions contenues dans le sondage de 2008 portaient précisément sur des sujets relatifs au stress en milieu de travail<sup>3</sup>. Après analyse des résultats, le Secteur de la gestion des ressources humaines [2009] a relevé six sujets de préoccupation actuels :

- Le harcèlement et la discrimination;
- Le processus de gestion informelle des conflits, qui demeure problématique;
- Les communications de la haute direction avec le personnel, la stabilité au sein du SCC, les trop nombreux paliers d'approbation et les priorités changeantes, toujours considérés comme problématiques;
- la conciliation travail-vie personnelle demeure un enjeu pour ceux et celles qui sont affectés à des quarts de travail;
- le processus de dotation n'inspire pas confiance à plus du tiers des employés, lesquels estiment que le SCC n'engage pas les bonnes personnes;
- le taux de roulement des superviseurs est considéré comme un sujet de préoccupation, 52 % des répondants indiquant avoir eu trois superviseurs ou plus au cours des trois années précédentes.

Or, bon nombre de ces questions se rapportent directement au bien-être du personnel. Compte tenu de cette réalité, le Groupe de travail national mixte, dont font partie des cadres, les employés et des représentants syndicaux du SCC, a été créé en 2009 afin d'examiner les questions de bien-être au travail. Le 30 avril 2010, le commissaire Head a envoyé un message à tous les employés afin de leur proposer d'accorder plus d'attention aux questions suivantes :

- Stress et stress cumulatif
- Santé et condition mentales et physiques
- Communication positive

---

<sup>3</sup> Une comparaison des réponses des employés du SCC et de ceux de la fonction publique au SAFF de 2008 est présentée à l'annexe III.

- Mode de vie sain et équilibre travail-vie personnelle
- Lieux de travail respectueux
- Charge de travail et travail par quarts
- Harcèlement.

Bien qu'il soit simple a priori d'identifier ces enjeux, leur résolution présente de nombreuses difficultés. La Direction de la recherche a donc tenté de déterminer les genres de programmes de bien-être qui existent dans d'autres ministères et organismes fédéraux ainsi que dans les services correctionnels provinciaux et territoriaux. Le présent rapport présente les conclusions tirées d'un sondage mené auprès de ces organismes en janvier 2010.

## Les activités de bien-être au sein des ministères et organismes fédéraux

Un des objectifs de la présente étude était de mieux comprendre les genres de programmes de bien-être que d'autres ministères et organismes fédéraux ont pu élaborer au cours des dernières années, les programmes que les employés ont bien accueillis ainsi que les stratégies utilisées pour accroître leur taux de participation. Compte tenu du fait que l'ensemble des employés fédéraux ont accès aux mêmes avantages sociaux, à un programme d'aide aux employés et à un programme de gestion de stress post-traumatique, nous voulions plutôt axer notre recherche sur les initiatives allant au-delà de ces programmes dits de base.

Par conséquent, les 63 ministères et organismes fédéraux ont été invités à répondre à un questionnaire à la fois par téléphone et/ou par courriel en janvier et février 2010<sup>4</sup>. Bien que chaque organisme fédéral ait été contacté au moins trois fois, le taux de réponses (soit 19 organismes ou 30,1 %) a été pour le moins décevant. Les organismes qui avaient bien voulu y répondre citèrent néanmoins maints exemples de programmes offerts. Certains, dont l'Institut de recherche en santé du Canada et le Service administratif des tribunaux judiciaires, nous ont fourni des copies de leur plan stratégique relativement au bien-être.

L'examen des réponses aux questionnaires montre que l'ensemble des programmes de bien-être varie considérablement d'un endroit à un autre. Transports Canada, par exemple, s'est doté de programmes relativement bien établis (en place depuis six ans), tandis que de nombreux organismes ont, pour leur part, indiqué qu'ils étaient en train d'en élaborer et qu'ils aimeraient néanmoins connaître les résultats de notre étude parce que cela pourrait les aider à mieux orienter leurs efforts.

Les résultats révèlent que les activités de bien-être peuvent être classées en quatre catégories :

- (a) Apprentissage et perfectionnement. Certains organismes proposent des conférences, des ateliers et des activités pédagogiques sur le bien-être. Bon nombre de ces programmes portent sur la gestion du stress et la promotion de saines habitudes de vie. La Commission nationale des libérations conditionnelles (CNLC) offre des

---

<sup>4</sup> Une liste des ministères et organismes sondés figure à l'annexe IV, et une copie du questionnaire figure à l'annexe V.

ateliers sur l'usure de compassion (ou effets vicariants), la gestion du stress et le traumatisme indirect, sujets pouvant être particulièrement intéressants pour le SCC. D'autres organismes offrent à l'heure du midi des conférences traitant de questions de bien-être, comme l'importance d'adopter de saines habitudes de vie et d'atteindre un équilibre entre le travail et la vie personnelle, ainsi que de questions de santé physique et mentale<sup>5</sup>. Plusieurs ministères offrent également des salons d'information où sont invités des conférenciers, présentées des expositions et, dans certains cas, offertes des cliniques de vaccination.

Pour promouvoir ces programmes, un certain nombre de ministères ont indiqué avoir recours à un site intranet consacré à la question du bien-être, alors que d'autres diffusent de l'information au moyen d'affiches, de bulletins, d'écrans situés près des entrées d'édifices et d'affiches. Certains répondants ont fait remarquer que la fréquentation des séances d'information avait tendance à augmenter lorsque des présentateurs de renom dans le domaine ou associés à une université étaient invités. De son côté, Transports Canada possède une bibliothèque en ligne sur le bien-être à partir de laquelle il est possible commander des ressources documentaires que l'on peut recevoir par courrier interne.

- (b) Activités de conditionnement physique. Plusieurs organismes nous ont informés qu'ils offraient des programmes ayant pour but d'améliorer la condition physique des employés. Notamment par le biais de cliniques enseignant les rudiments de la course dans un défi d'été appelé « Allons-y ! »; en organisant des groupes de marcheurs, une marche annuelle et des séances de yoga offertes à l'heure du midi. Certains organismes ajoutent un volet compétitif à leurs activités en faisant participer les employés à des compétitions amicales à l'interne ou avec d'autres ministères et organismes. Plusieurs choisissent aussi d'associer leurs activités à des événements nationaux comme la campagne de financement de Centraide.

---

<sup>5</sup> Il y a un débat quant à savoir s'il faut présenter des programmes d'apprentissage à l'heure du midi. Morrison et Mackinnon (2008) soutiennent qu'il faut offrir des activités de mieux-être pendant les heures de travail et non pendant la pause-repas des employés.

Pour permettre à leurs employés de participer à des activités de conditionnement physique à moindre coût, plusieurs ministères ont pu négocier des ententes avec des centres sportifs afin que leurs employés puissent profiter de tarifs préférentiels. Statistique Canada indique par ailleurs avoir un centre de conditionnement à l'intérieur même de son édifice. En outre, même s'il ne s'agit pas à proprement parler d'un programme de conditionnement physique, au moins deux répondants ont déclaré que leur ministère offrait des salles de repos où les employés pouvaient se retirer pour une pause d'une demi-heure.

- (c) Activités de dépistage et de promotion de la santé. En termes de prévention, plusieurs ministères organisent des cliniques de vaccination contre la grippe. D'autres offrent des cliniques de dépistage (pression artérielle, taux de glycémie, indice de masse corporelle, vérification de la fréquence cardiaque, hygiène dentaire). Ces dépistages se font souvent de façon ponctuelle, notamment durant la Semaine nationale de la Fonction publique. À cet effet, un contrat avec les Infirmières de l'Ordre de Victoria du Canada permet d'effectuer des tests de dépistage dans au moins un ministère fédéral.
- (d) Programmes de reconnaissance des employés. Plusieurs répondants soulignent combien les activités ou les programmes de reconnaissance des employés sont importants pour le maintien du bien-être au travail.

D'autres initiatives n'ont pu être classées dans l'une des quatre catégories précédentes. La Commission canadienne des droits de la personne, par exemple, nous informe que son comité du bien-être a trois grandes priorités : une charge de travail raisonnable, des outils et des instruments technologiques à jour et un milieu de travail physique sain. La Commission de la fonction publique fédérale a indiqué qu'elle utilisait un sondage sur l'engagement du personnel pour résoudre les problèmes soulevés par les employés ainsi qu'un programme d'entrevues de départ pour comprendre pourquoi les employés partent et comment améliorer le taux de rétention. Ces observations donnent à penser que les activités de bien-être sont souvent adaptées aux besoins et aux caractéristiques organisationnelles des différents organismes.

## **Encourager la participation des employés**

Nos discussions avec les administrateurs ou les coordonnateurs de programmes de bien-être au travail nous ont permis de constater qu'il est souvent facile d'encourager les employés qui participent déjà à divers programmes, mais qu'il s'avérait plus difficile de mobiliser ceux dont la santé physique ou mentale est moins bonne. En d'autres termes, les employés qui auraient le plus intérêt à suivre les programmes sont ceux qui sont le moins susceptibles de s'y intégrer. Selon Person et coll. (2010), le taux moyen de participation des employés aux programmes de bien-être au travail est inférieur à 50 %. Une étude de McLellan et coll. (2009) révèle un taux global de participation de 23 %, un large éventail de résultats variant de 10 % à 86 % selon les divers groupes examinés. Robroek et coll. (2009) ont observé des taux similaires : un taux moyen de participation allant de 10 % à 64 %. Des recherches montrent que les femmes sont généralement plus enclines que leurs congénères masculins à participer aux programmes de bien-être et, règle générale, que le taux de participation des employés mariés demeure beaucoup plus élevé que celui de leurs collègues célibataires. Parmi les autres déterminants entourant le taux de participation élevé, mentionnons les variables suivantes : occuper un emploi de bureau ou un emploi à temps plein ou encore un emploi faisant l'objet d'un contrat indéterminé, être plus âgé et travailler dans une petite entreprise. À l'inverse, le fait de travailler par quarts, d'avoir un revenu faible et un niveau de scolarité moindre font diminuer considérablement le taux de participation.

Une question du sondage portait sur les stratégies considérées comme efficaces pour accroître le taux de participation des employés. Les paragraphes suivant font état de certaines d'entre elles.

Les méthodes utilisées pour inciter les employés fédéraux à participer aux programmes de bien-être varient d'un endroit à l'autre. Bon nombre des répondants indiquent que les activités divertissantes (p. ex., activités sociales, concours ou reconnaissance des employés du mois ou de l'année) ou encore, qui offraient des gratifications en espèces (repas ou prix) recevaient un accueil plus favorable. Arrivent ensuite les programmes de dépistage, des cliniques de vaccination contre la grippe, de salons d'information sur le bien-être et les modalités de travail flexibles. D'autres encore mentionnent les activités de conditionnement physique et compétitions de marche, très populaires chez les membres du personnel. Pour l'Agence du revenu du Canada,

la promotion de ces activités obtient de bons résultats via le Programme d'aide aux employés (PAE), lequel apporte un soutien, des ressources et des outils aux comités responsables. Parmi les autres suggestions visant à accroître la participation des employés, il y a l'engagement de cadres supérieurs à ces diverses activités (p.ex., des employés de direction servent les repas au cours de pique-niques, ou offrent le café aux employés le jour de la reconnaissance des employés).

Pour être bien acceptées, les activités de bien-être doivent être à la fois intéressantes et pertinentes aux yeux des employés. Transports Canada (région des Prairies et du Nord) indique que tout ce qui concerne la sécurité s'avère populaire, en particulier, les cours d'autodéfense pour les femmes. Un des responsables de Justice Canada a fait valoir qu'il était important de renouveler continuellement ces activités afin d'inciter les participants à revenir et de créer ainsi une véritable communauté de bien-être. Ces exemples font ressortir l'importance de consulter les employés sur leurs besoins et intérêts.

Plusieurs ministères ont même créé des comités chargés expressément du bien-être des employés, mais leur forme actuelle varie d'un ministère à l'autre. Par exemple, l'Agence du revenu du Canada compte plus de 50 comités consultatifs locaux formés d'employés, lesquels organisent bénévolement des activités axées sur le bien-être. Un grand nombre de ministères ont nommé un « champion » du bien-être. Dans certaines organisations, ces champions du bien-être sont des cadres, comme c'est le cas pour le vice-président de la Direction générale des finances et des services corporatifs à l'Agence de promotion économique du Canada atlantique. Ailleurs, les comités sont le fruit de partenariats entre syndicat et employeur. Même si nous n'en avons pas la preuve officielle, les répondants au sondage semblent être d'avis que des initiatives comme les programmes de bien-être au travail ne pourront être maintenues que si les organisations les appuient à long terme, d'où la nécessité d'un « champion » déterminé à en assurer le succès.

Allant dans le sens d'un grand nombre des observations susmentionnées, Morrison et MacKinnon (2008) indiquent que les facteurs énumérés au tableau ci-dessous (1) sont associés à l'accroissement de la participation des employés aux programmes de bien-être au travail.

**Tableau 1. Conseils concernant la participation des employés aux programmes de bien-être au travail**

<b>Conseil</b>	<b>Justification</b>
Offrir des incitatifs	Prix de présence favorisant la participation des employés
Faire connaître les plans et les programmes disponibles	On ne peut s'attendre à ce que les employés participent s'ils ne sont pas au courant de l'existence des programmes de bien-être ou de leur objet.
Maintenir la confidentialité	La confidentialité demeure cruciale à l'engagement des employés et à leur participation aux programmes de bien-être.
Assurer le suivi	Convaincre les employés que ce n'est pas une mode passagère. La direction doit assurer la durabilité du programme avant de commencer le recrutement.
Éviter d'établir des distinctions fondées sur l'état de santé	Le bien-être au travail n'est pas une tentative d'établir une distinction entre l'employé faible et l'employé en santé ou encore entre une personne plus âgée ou plus jeune.
Encouragement	Recourir à l'encouragement constant des professionnels de la santé en milieu de travail.
Offrir les programmes de bien-être pendant les heures de travail	Les taux de participation augmentent lorsque ces programmes sont offerts durant les heures de travail et non à l'heure du midi ou encore lorsque les employés sont rémunérés pour leur participation.

## **Services correctionnels, organismes d'application de la loi et Forces armées canadiennes**

### **Les activités de bien-être au sein des ministères des services correctionnels provinciaux et territoriaux**

Comme la plus grande part de l'effectif du SCC a pour fonction d'offrir des services aux délinquants aussi bien dans les établissements que dans la collectivité, il était important d'inclure les ministères des services correctionnels provinciaux et territoriaux dans notre étude. L'auteur estimait en effet que ces derniers pouvaient avoir des idées ou des stratégies différentes des nôtres. Des 13 ministères des services correctionnels provinciaux et territoriaux consultés, huit (61,5 %) ont répondu à l'invitation lancée. Les descriptions des programmes de bien-être fournis par ces organismes s'apparentaient généralement aux approches adoptées par les ministères et organismes fédéraux pour lesquels nous avons reçu une réponse. Il convient cependant de mentionner que le ministère du Solliciteur général et de la sécurité publique de l'Alberta a mis en œuvre un programme intéressant dans le cadre duquel il a établi un compte spécial de dépenses consacré à l'apprentissage et au bien-être. Chaque employé reçoit 500 \$ pour son perfectionnement professionnel, mais on l'encourage à utiliser ces fonds pour sa propre santé. Le ministère indique que près de 80 % des employés y participent, soit beaucoup plus qu'à la plupart des autres initiatives de bien-être.

Le gouvernement de la Colombie-Britannique, pour sa part, offre une gamme étendue de programmes en matière de santé. Il est le seul répondant à avoir fourni des analyses coûts-avantages de ces interventions. Un programme pilote appelé *My Health Matters* a été lancé en 2007 auprès de 2 000 fonctionnaires. Selon le répondant, des sondages effectués auprès des participants ont montré que 35 % d'entre eux ont réduit leur niveau de stress quotidien, 50 % ont amélioré leur milieu de travail, 40 % ont eu une influence positive sur les autres membres de leur équipe, 78 % ont reconnu que l'existence du programme prouvait que l'employeur se souciait de la santé des employés, 33 % ont décelé un risque pour leur santé qu'ils ignoraient auparavant et 56 % ont réduit leur risque de maladies chroniques. Ce projet pilote est le fruit d'une collaboration entre des sociétés pharmaceutiques et la Croix-Bleue du Pacifique (fournisseur de soins de santé de la province). Selon le répondant, une première analyse coûts-avantages révèle une réduction de 15 % des facteurs de risque associés au syndrome métabolique pour l'ensemble des participants à l'étude. Si l'on estime que l'on peut économiser 2 000 \$ par facteur de risque

et par employé par année, les économies pourraient s'élever à 84 000 \$ en six mois. La Colombie-Britannique a également indiqué qu'elle avait pu réaliser des économies par l'instauration de cliniques d'abandon du tabac, de même par que des cliniques de vaccination en milieu de travail (vaccins contre la grippe).

Les ministères des services correctionnels d'autres provinces et territoires ont présenté d'autres exemples d'initiatives axées sur le bien-être. Le gouvernement du Nunavut a lancé un programme de promotion du respect au travail. Le ministère de la Justice de la Nouvelle-Écosse, pour sa part, a indiqué que les programmes de bien-être les plus retenus portaient sur le dépistage de l'ostéoporose (évaluation de la densité osseuse), les techniques de relaxation, les défis pour marcheurs et l'abandon du tabac. Il a aussi indiqué qu'il avait judicieusement amorcé son programme de bien-être en lançant une campagne de prévention des maladies auprès de ses employés. De même, les Services correctionnels et communautaires de l'Île-du-Prince-Édouard organisent régulièrement des défis dits de mise en forme, des vérifications de l'état de santé (pression artérielle, indice de masse corporelle et taux de cholestérol) et certaines activités récréatives (généralement associées à des campagnes de financement pour des organismes de charité). Le ministère des Services correctionnels, de la sécurité publique et de la police de la Saskatchewan organise lui aussi des défis santé pour encourager les employés à cesser de fumer et à manger plus sainement; il a également conçu un programme de vaccination contre la grippe H1N1 et encourage ses employés à accroître leurs activités physiques. Le ministère a indiqué que chaque unité de travail compte un comité chargé du bien-être qui organise diverses activités, notamment des barbecues pour les employés et des activités de financement. À l'instar d'autres ministères et organismes provinciaux et fédéraux, le ministère de la Justice du Yukon offre des séminaires, des cours et ateliers sur divers sujets, tels que le bien-être personnel et professionnel, la santé familiale, la gestion du stress, la santé physique et psychologique, le soutien familial, la communication et la gestion de conflits. Enfin, en plus de mettre en œuvre des programmes de bien-être, le ministère de la Justice des Territoires du Nord-Ouest offre des cours axés sur la famille, notamment sur la façon de créer une bonne ambiance familiale et sur la façon d'améliorer les relations de couple.

## **Les initiatives de bien-être à la GRC**

Le stress vécu par les employés du SCC qui interagissent avec les délinquants dans des établissements carcéraux et dans la collectivité peut grandement s'apparenter à celui que vivent les membres de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Wilkerson (2010) a décrit comme suit les facteurs de stress associés au travail de la police : les facteurs de risque en matière de santé mentale du personnel chargé de l'application de la loi sont accrus en raison des effets de la vigilance continue, plus connus sous le nom d'usure de compassion, des répercussions du décès soudain d'un partenaire ou d'un pair, et de l'exposition répétée à certains moments critiques de l'existence. Le personnel chargé de l'application de la loi souffrirait d'une fatigue et d'une usure causées par les règles bureaucratiques et des méthodes de gestion agressives, le manque de soutien de la haute direction pendant les périodes difficiles sur le plan tant personnel que professionnel.

Wilkerson (2010) fait remarquer que la dépression s'avère très répandue chez les personnes chargées de l'application de la loi. Même si la dépression présente des caractéristiques différentes de celles occasionnées par le trouble de stress post-traumatique (TSPT), ces deux phénomènes se produisent souvent en même temps. La Société Radio-Canada (2009) a indiqué qu'en 1999-2000, dix membres de la GRC ont déclaré souffrir d'une incapacité partielle ou totale à la suite d'un trouble de stress post-traumatique. Ce nombre aurait atteint un sommet de 208 en 2005-2006, chutant à 162 en 2007-2008.

La réticence des membres du personnel juridico-policier à admettre qu'ils souffrent de stress ou d'un préjudice psychologique semble généralisée. Leurs cultures organisationnelles et paramilitaires, par exemple, peuvent les empêcher de demander de l'aide lorsqu'ils souffrent de dépression, de problèmes de toxicomanie ou d'autres affections liées au stress (Woody, 2006). Selon Miller (1999), les policiers font face à des facteurs de stress quotidiens ou exceptionnels en recourant à divers mécanismes de défense et d'adaptation situationnels comme la coercition, le retranchement et le cynisme et, d'une façon générale, en s'efforçant de tenir bon. Ces stratégies d'évitement face à des situations données peuvent avoir un effet préjudiciable sur l'individu à plus ou moins long terme et constituer ainsi un facteur important d'anxiété, de dépression, de stress et d'épuisement professionnel.

Un certain nombre de contacts ont été établis avec des représentants de la GRC, mais n'ont pu permettre d'obtenir des renseignements précis sur les programmes de bien-être en cours. Toutefois, certains renseignements ayant trait aux programmes de bien-être au travail offerts par la GRC sont accessibles sur son propre site, dont un numéro de la *Gazette* de la GRC paru en janvier 2010, ayant pour thème le bien-être, ainsi qu'un numéro du magazine sur les relations de travail à la GRC portant sur les traumatismes liés au stress professionnel publié en 2009 (*Perspective de la première ligne*). Les personnes qui ont contribué à ce numéro ont fait état de la nécessité d'initiatives à caractère éducatif (savoir reconnaître les signes avant-coureurs et symptomatiques des traumatismes liés au stress du travail), de l'importance d'avoir le courage de demander de l'aide, du rôle du Programme d'aide aux membres de la GRC (PAE) et de l'efficacité des programmes d'aumônerie et d'entraide entre pairs pour le traitement des traumatismes liés au stress professionnel.

En outre, dans le cadre de sa Stratégie pour un milieu de travail sain, la GRC fait actuellement l'essai de plusieurs programmes internes de courte durée (de deux à trois jours) sur la désensibilisation suite à un traumatisme. Ce programme vise les membres qui font un travail particulièrement stressant (pour ne prendre qu'un exemple, songeons aux enquêteurs devant faire la reconstruction d'un accident ou procéder à une identification médico-légale). Selon Morely (2009), ces programmes, dont la participation sera volontaire, comprendront des composantes sur l'auto-évaluation, la psycho-éducation, la résilience et des processus de groupe semi-structurés.

Pour les 29 946 employés actuels de la GRC (Ross, 2010), l'accent est mis de plus en plus sur le milieu de travail et la culture organisationnelle, deux facettes dépendant surtout des gestionnaires. Selon Rich Boughen, directeur général de la Direction de l'hygiène professionnelle et de la sécurité au travail, si un gestionnaire est perçu comme une personne juste, capable de régler rapidement les problèmes, compatissante et charismatique, elle arrivera à créer un environnement de travail sain. À la GRC, contrairement à ce qui se fait ailleurs dans la fonction publique fédérale et dans les provinces, une personne qui nécessite des soins de santé physique ou mentale à la suite d'un traumatisme est prise entièrement en charge par l'organisation, et non par la Commission de la santé et de la sécurité au travail.

Le bien-être demeure une priorité grandissante au sein de la GRC. Dans un rapport rendu public en 2010, le Conseil de la mise en œuvre de la réforme formulait la recommandation suivante : « La GRC devrait tenir compte de la santé et du bien-être des membres et des

employés dans toutes ses décisions stratégiques et opérationnelles, peu importe le niveau recommandé » (p. 29). Pour faciliter son application, les étapes suivantes ont été définies dans le cadre de la Stratégie pour un milieu de travail sain :

- participation accrue des familles aux programmes d'éducation et d'information;
- reconnaissance officielle des contributions au bien-être en milieu de travail;
- programmes et services améliorés pour la santé mentale, y compris la prévention, la détection, l'éducation et le dépistage;
- assurance-maladie plus complète pour les membres.

De ces quatre étapes, celle qui pourrait s'appliquer le plus au SCC est la participation accrue des familles aux programmes d'éducation qui les aident à comprendre le rôle de l'employé et la façon dont ce rôle façonne la vie professionnelle et familiale de l'individu. Dans une grande mesure, les membres de la famille peuvent contribuer au soutien du personnel.

Woody (2006) montre comment les agents d'application de la loi (AAL) qui font face à des niveaux élevés de stress ou souffrent de dépression s'isolent souvent de leur famille et de leurs amis, ceux-ci pouvant leur venir en aide sur le plan émotionnel. En guise de stratégie clinique, le chercheur indique qu'une relation saine et enrichissante peut contribuer à établir un équilibre entre les exigences de facteurs culturels opposés et aider à faire face au stress quotidien du travail de l'AAL. Néanmoins, il arrive souvent que les membres de la famille ne comprennent pas les difficultés rencontrées par celui ou celle qui travaille dans le secteur de l'application de la loi. Selon des données anecdotiques, un nombre croissant de corps policiers invitent les membres de la famille à participer à des séances d'information sur le changement qui s'opérera chez l'agent travaillant auprès de personnes criminelles et sur le stress subi. Cependant, la revue de littérature en psychologie organisationnelle n'a pas permis d'obtenir de descriptions ou d'évaluations de ces programmes. Les chercheurs pourraient juger utile de sonder les organismes d'application de la loi et de services correctionnels afin de déterminer combien de ces programmes existent ainsi que leurs caractéristiques et leur succès au fil du temps.

### **Le bien-être dans d'autres organismes d'application de la loi**

Comme nous l'avons indiqué, la police présente nombre de stressseurs analogues à ceux qu'éprouvent les employés du SCC. Selon Violanti (2010), ces stressseurs comprennent le

système de justice en lui-même, les quarts de travail, une image négative du public, les troubles familiaux, la misère humaine et une bureaucratie axée sur la réprimande. Cela dit, plusieurs services de police ont pris le taureau par les cornes. En 2009, l'*American Psychological Association* décernait un prix d'honneur pour ses pratiques exemplaires au Service de police de Toronto (Day, 2010). Ces pratiques se distinguent par un programme complet de santé et de bien-être physique qui offre à ses 8 000 membres :

- 1) des cliniques de prévention de la grippe,
- 2) des cliniques de dépistage de problèmes cardiovasculaires,
- 3) des conseils sur la forme physique,
- 4) des conseils sur le régime alimentaire approprié,
- 5) des programmes de congé parentaux et de maternité,
- 6) des congés familiaux payés et non payés,
- 7) des services de garderie à divers endroits (sans frais de retard si les parents ne viennent pas chercher leurs enfants à l'heure prescrite),
- 8) des services de garde d'urgence,
- 9) des services de soutien aux employés et à leur famille, notamment des séances de désensibilisation et de comptes rendus d'incidents critiques,
- 10) des services d'aumônerie interconfessionnels,
- 11) une formation continue sur le stress,
- 12) de la formation à l'intention des superviseurs pour les aider à comprendre les problèmes que leurs subalternes peuvent vivre,
- 13) des conseils d'ordre financier.

Cette liste d'activités de bien-être montre bien toute l'importance des programmes de bien-être complets permettant de répondre aux besoins particuliers de l'organisation et de ses membres.

Les programmes de bien-être des organismes d'application de la loi revêtent également d'autres formes. Le Service de police de Los Angeles (LAPD), par exemple, a engagé récemment un diététiste pour lutter contre l'obésité du personnel. Les policiers patrouilleurs travaillent souvent dans des conditions les amenant à manger sur le pouce et à ne pas toujours être en mesure de bien s'alimenter. Parker (2009) fait état des nombreux problèmes liés à la prise de poids, y compris la perte de la capacité physique et le risque accru de problèmes de santé.

Selon une initiative visant à améliorer la forme physique au sein du LAPD, tout membre du personnel ne répondant pas aux conditions d'embauche en matière de condition physique peut être tenu de suivre un entraînement de quatre semaines avec activités sportives et formation de base sur la nutrition.

Depuis 2006, le Service de police régional de l'Australie-Occidentale offre un programme intitulé *Fit For LIFE*, lequel vise à améliorer le bien-être de ses 1 600 employés. D'après Neates (2010), ce programme a été lancé à la suite de recherches effectuées auprès des employés quant à leurs besoins en matière de santé face aux obstacles organisationnels. Ces obstacles sont de trois types : a) les obstacles structurels, p. ex. bureaux délabrés, gymnases ne répondant pas aux normes, appareils d'exercice en mauvais état, b) les obstacles administratifs, p. ex. travail par quarts, absence d'équilibre entre le travail et la vie de famille, volume de travail élevé, pauses inexistantes ou irrégulières, et c) les obstacles culturels, p. ex. attitude désobligeante de la part de certains à l'égard des comportements sains et à l'égard de ceux qui demandent de l'aide qu'ils considèrent comme « faibles ». Neates (2010) précise que le programme est fondé sur une obligation réciproque, c'est-à-dire que le Service de police apportera des modifications organisationnelles et mettra en place des programmes de promotion de la santé qui amélioreront la santé, la forme physique et le bien-être de l'employé à la condition que celui-ci s'engage à améliorer sa santé, sa forme physique et son bien-être.

### **Les initiatives des Forces armées canadiennes en matière de bien-être**

La participation des Forces canadiennes aux opérations de maintien de la paix dans l'ex-Yougoslavie ainsi que le conflit en Afghanistan depuis 2002 ont posé des défis de taille au ministère de la Défense nationale. Un nombre croissant de soldats revenant au Canada souffrent de traumatismes physiques et psychologiques. D'après Richardson et coll. (2008), près de 25 % de ceux qui souffrent d'une blessure de stress opérationnel (BSO) n'ont pas recours à l'aide d'un spécialiste. Quant à ceux qui finissent par la demander, ils peuvent tarder à le faire pendant une période pouvant aller jusqu'à sept ans en raison de la stigmatisation associée à une BSO. Étant donné le nombre croissant de soldats souffrant de traumatismes psychologiques, les Forces armées canadiennes ont conçu, en 2001, le Programme de soutien social aux victimes de blessures de stress opérationnel (SSBSO). Ce programme établit un réseau national de coordonnateurs de soutien par les pairs et de coordonnateurs de soutien aux familles par les pairs

qui ont eux-mêmes subi une blessure de stress opérationnel ou subi le stress de prodiguer des soins à un membre de la famille souffrant d'une blessure de stress opérationnel. L'expérience révèle que les pairs sont souvent les seules personnes en qui un militaire ou un vétéran des Forces armées canadiennes ou un membre de la famille peut avoir confiance et à qui il peut accepter de parler en cas de besoin ou lorsqu'il est en situation de crise.

Même s'il offre certains programmes d'éducation, le programme SSBSO est surtout un programme réactif fournissant des services aux individus souffrant déjà d'un préjudice psychologique. Par contre, Duffy (2009) a fait état de l'intérêt croissant à l'égard de « l'inoculation contre le stress », qui vise à préparer les soldats au champ de bataille. Les Forces armées canadiennes utilisent actuellement cette approche préventive afin d'accroître la résilience des soldats qui doivent se rendre en Afghanistan en espérant par le fait même réduire les risques de traumatismes psychologiques. Selon Wiederhold et Wiederhold (2008), l'inoculation contre le stress (FIS) est une sorte de formation utilisée pour préparer les troupes aux situations stressantes (urgences médicales ou au cours de combats) et diminuer ainsi la possibilité d'une réaction psychologique négative tel que le trouble de stress post-traumatique (TSPT). En thérapie cognitivo-comportementale, la FIS est donnée au moyen de l'exposition graduelle, contrôlée et répétée à un facteur de stress. L'objectif de cette exposition consiste à désensibiliser la personne devant la situation stressante de façon à éviter qu'elle panique ou qu'elle adopte une réaction de combat ou de fuite. Cela permet non seulement à l'individu de remplir les tâches assignées dans un milieu stressant, mais aussi de prévenir les réactions psychologiques de stress à long terme, comme c'est le cas avec le TSPT.

Garner (2008) constate que le fait de donner aux policiers une formation de 16 heures d'inoculation contre le stress, ainsi que plusieurs séances de rappel d'une heure, était un moyen efficace de réduire le stress interpersonnel. Dans une étude récente, Arnetz et coll. (2009) ont aussi observé un soutien à l'égard d'un programme semblable appelé Formation sur la résilience aux traumatismes à l'intention des agents d'application de la loi. Bien que les résultats de ces études initiales semblent prometteurs, une analyse de la littérature existante n'a pas permis de trouver des exemples d'application de ces programmes aux systèmes correctionnels.

Une autre approche proactive de l'amélioration de la santé des employés est la promotion de la bonne condition physique. Cette approche revêt une grande importance pour les membres des Forces armées canadiennes et s'applique aussi aux agents travaillant dans le milieu

correctionnel. Le ministère de la Défense nationale a une stratégie sur la condition physique résumée dans un rapport intitulé : *Stratégie sur la santé et la condition physique au sein des Forces canadiennes*. Lancée en 2008, cette stratégie vise à créer une culture de la santé et de la condition physique. Pour assumer la responsabilité de la santé et de la condition physique, il faut répondre aux sept besoins suivants :

- 1) Tous les militaires, quel que soit leur emplacement ou leur grade, ont la responsabilité de maintenir un mode de vie sain comme une obligation de service. Les autorités en place donneront l'exemple en encourageant et en facilitant la réalisation d'un niveau optimum de santé et de condition physique;
- 2) Un engagement permanent à l'égard d'un mode de vie sain. Le rythme soutenu des activités opérationnelles exige de la part des militaires un bon état de santé et une bonne forme physique, de l'enrôlement à la mise à la retraite. Les personnes qui ont des habitudes de vie saines ont une incidence plus faible de maladies chroniques, ont une confiance en soi accrue et un meilleur moral, sont moins souvent blessées et sont capables de mieux supporter le stress sous ses formes les plus diverses. Ces habitudes de vie augmentent la fiabilité, la capacité et l'efficacité de groupe;
- 3) Des activités physiques régulières, ce qui sous-tend une pratique individuelle ou en groupe d'au moins une heure par jour à intensité appropriée selon le niveau de conditionnement physique de la personne;
- 4) Une alimentation saine en privilégiant des aliments et des boissons nutritives. Dispositions qui ne font qu'améliorer la santé et l'immunité tout en fournissant l'énergie maximale pour assurer et maintenir les performances tant physiques que mentales;
- 5) Le poids santé. Lequel doit correspondre à la sensation d'être en forme, souple et en santé;
- 6) Un mode de vie sans dépendance addictive avec substance : abus d'alcool, consommation de drogues illicites, tabagisme (en 2004, le quart des effectifs étaient des fumeurs), ou sans substance : dépendance aux jeux. De telles habiletés d'adaptation et un mode de vie sans dépendance ne peuvent qu'amener la personne à mieux gérer son stress quotidien et à améliorer sa résistance aussi bien physique que psychologique;
- 7) Une gouvernance efficace. Les autorités s'assureront que le cadre est déjà en place aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique, afin de permettre la mise en œuvre des

orientations stratégiques, de renforcer la culture de la santé ainsi que de la condition physique.

À titre de comparaison, les membres du SCC travaillant dans les établissements ou déployés comme coopérants dans des zones de conflit (Afghanistan, ex-Yougoslavie) ou suite à un cataclysme naturel (Haïti) se voient soumis aux mêmes expositions que les militaires. Toutefois, à l'heure actuelle, il n'y a pas de niveaux de soins prévus pour les employés comme c'est le cas dans l'armée canadienne ou la GRC.

## **Analyse**

Une revue de la littérature concernant la notion de bien-être au travail révèle que les organisations peuvent recourir à un certain nombre de stratégies afin d'améliorer la condition physique et psychologique de leurs employés. La plupart de ces stratégies sont peu coûteuses et l'analyse des divers documents se rapportant à la question montre que les programmes de bien-être au travail produisent un important rendement du capital investi. Chaque dollar investi dans ces programmes rapporte des avantages financiers importants par l'amélioration de la satisfaction au travail, la baisse du taux d'absentéisme et du taux de roulement. Néanmoins, il faut souvent encourager les individus à investir dans leur santé et leur bien-être; ce soutien exige un engagement à long terme envers ces programmes. Les études sur les programmes de bien-être au travail montrent généralement que moins de la moitié des employés y participent (Person et coll., 2010). De plus, les membres du personnel qui pourraient bénéficier le plus de ces activités sont généralement ceux qui hésitent le plus à y participer, d'où la nécessité d'offrir plus de formation, d'encouragement et de soutien. Enfin, les employés chargés de l'application de la loi (comme c'est le cas des agents de correction et de libération conditionnelle) sont parfois très réticents à admettre qu'ils ont besoin d'aide, et une étude des Forces armées canadiennes montre que certains soldats souffrant de traumatismes attendent souvent des années avant de demander de l'aide (Richardson et coll., 2008).

### **Modèle de programmes concernant le bien-être**

Selon une analyse bibliographique, il existe un certain nombre de plans « modèles » pouvant s'adapter aux besoins particuliers et à la mission de différentes organisations. L'un des plans peut-être le plus complet de bien-être au travail a récemment été publié par l'*American Heart Association* (Carnethon et coll., 2009). Les recommandations suivantes s'appuient sur ce plan, à savoir :

#### **1. Éléments des programmes de bien-être**

Un programme complet visant à améliorer l'état de santé général des employés devrait comprendre les éléments de base suivants : renoncement au tabagisme et prévention de celui-ci; activités physiques régulières; gestion et réduction du stress; détection et dépistage

précoces; éducation nutritionnelle et promotion de la nutrition; gestion du poids; gestion des maladies et modification du milieu de travail pour encourager des comportements sains et promouvoir la santé et la sécurité au travail.

De plus, les programmes devraient être intégrés à la structure organisationnelle du milieu de travail en utilisant des stratégies éprouvées : une information qui s'appuie sur des sources valables, est axée sur le développement des aptitudes et correspond à la volonté de l'employé de modifier son comportement; des initiatives incorporées dans les programmes d'aide aux employés en vigueur, et le dépistage volontaire effectué en milieu de travail.

## 2. Modification du milieu

L'environnement social et physique du milieu de travail doit être propice aux comportements recommandés. Les modifications optimales du milieu doivent promouvoir des comportements sains tout en réduisant le plus possible les risques physiques, organisationnels et professionnels dans le milieu de travail. La santé et la sécurité au travail font partie intégrante du bien-être au travail. En milieu de travail, il ne devrait pas y avoir de risques mettant en danger la sécurité et le bien-être des employés.

## 3. Règlements et politiques

Le milieu de la réglementation devrait donner aux employeurs plus de possibilités de sensibiliser une plus grande partie des employés et offrir ainsi des avantages sur le plan de la santé. Les employeurs qui choisissent d'offrir des incitatifs à l'adoption d'un mode de vie sain en milieu de travail, comme des crédits de bien-être et des incitatifs financiers, devraient pouvoir les offrir directement à l'employé. Toutefois, ces incitatifs financiers ne devraient pas être liés à des primes en matière de soins de santé ou à l'état de santé.

## 4. Populations vulnérables ou spéciales

Les programmes de bien-être devraient répondre aux besoins de tous les employés dans un milieu de travail donné, quels que soient le sexe, l'âge, le groupe ethnique, le statut socioéconomique, la culture, la religion, le genre d'emploi, la capacité physique ou intellectuelle.

Les programmes de bien-être au travail devraient être universels et adaptés aux cultures. Les employeurs devraient aussi envisager de recourir, pour leurs employés les plus vulnérables sur le plan économique, moins instruits ou davantage laissés pour compte, à des interventions

ciblées et complémentaires conçues expressément pour eux.

Les programmes de bien-être au travail devraient également aider les familles à établir un équilibre entre le travail et la vie familiale, et comprendre des lignes de conduite sur la garde d'enfants, les soins aux aînés et aux personnes à charge, le télétravail et les horaires variables. Une étude s'impose pour déterminer comment on pourrait accroître la participation des employés qui ont les comportements les plus à risques.

La liste ci-dessus ne visait pas les organismes correctionnels. Les grands systèmes correctionnels font face à d'autres défis, surtout en ce qui concerne les conditions stressantes associées à la gestion de populations de délinquants, la réticence de beaucoup d'agents à demander de l'aide et le rôle de la famille dans le soutien des employés correctionnels. De plus, pour réduire le scepticisme des agents au sujet de ces programmes, tout engagement à l'égard du bien-être au travail doit être durable et bénéficier d'un financement adéquat. D'autres études sur de tels programmes appliqués dans d'autres systèmes correctionnels et organismes d'application de la loi pourraient être utiles pour recenser de nouvelles stratégies.

Étant donnée sa mission, le SCC est un organisme unique au sein de l'administration fédérale, et tout programme de bien-être envisagé devra être conforme à la mission et à la culture du Service. L'un des principaux défis à relever pour la mise sur pied d'un programme de bien-être dans un grand organisme fédéral comme le SCC concerne précisément sa taille : 59 établissements, de nombreux bureaux de libération conditionnelle (y compris ceux qui ne comptent qu'un seul agent), une administration centrale et cinq administrations régionales. Par conséquent, il n'est pas facile de faire en sorte que tous les employés aient le même accès aux initiatives de bien-être sans l'assurance d'un important engagement à long terme, tant de la part des administrations, des établissements et des bureaux que des membres du personnel qui feraient partie des comités de bien-être au travail.

### **Stress, satisfaction au travail et attachement à l'organisation**

Dans une grande mesure, le stress, la satisfaction au travail et l'attachement à l'organisation sont interdépendants. Il importe de le reconnaître dans toute discussion sur la réduction du stress ou l'accroissement du bien-être. Selon Lambert, Hogan et Tucker (2009), des employés satisfaits, engagés envers l'organisation et non stressés sont nécessaires pour créer et

maintenir un établissement correctionnel professionnel, productif, sécuritaire et humain. D'autre part, si les employés sont insatisfaits, sans attachement à l'organisation et stressés, l'établissement correctionnel ne pourra qu'en pâtir.

La réduction des effets négatifs du stress au moyen de programmes de bien-être peut accroître la satisfaction au travail et l'attachement à l'organisation. Les paragraphes qui suivent définissent certaines des principales questions associées à la satisfaction au travail et à l'attachement à l'organisation.

La satisfaction au travail se définit comme un état émotif permettant à une personne d'atteindre des objectifs relatifs à la nature du travail (Ball et coll., 2009). Lambert et Paoline (2008) ont noté qu'une forte satisfaction au travail ne pouvait qu'être associée à un soutien accru à la réadaptation et à une plus grande conformité aux règles de l'organisation (Fox, 1982). Inversement, une faible satisfaction au travail était associée à des problèmes comme l'épuisement professionnel, l'absentéisme, l'intention de partir et le roulement du personnel.

Cette satisfaction n'est pas toujours liée à des facteurs extrinsèques comme le salaire, les heures de travail, les avantages sociaux et la stabilité d'emploi. La motivation extrinsèque est certes importante, mais ne peut à elle seule contribuer au développement affectif et social de la personne (Downie, Magneau et Koestner, 2008). En effet, la plupart des employés indiquent qu'ils sont motivés par des facteurs intrinsèques comme la reconnaissance dans l'accomplissement de leurs tâches, la nature du travail, la variété des tâches et les responsabilités qui s'y trouvent reliées. Seule la motivation intrinsèque peut amener une personne à s'engager totalement dans son travail (Bensimon, 2005). Dans l'ensemble, la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque se rapportent à la satisfaction générale au travail, et s'il est important de reconnaître que les employés sont motivés par ces différents facteurs, il faut en tenir compte avant d'entreprendre toute initiative en matière de bien-être.

Les employés qui éprouvent moins de stress et qui sont plus satisfaits de leur travail sont susceptibles d'avoir des niveaux plus élevés d'engagement ou d'attachement à l'organisation. Cet attachement a été défini comme le lien entre une personne et son milieu de travail (Lambert et Paoline, 2008). Un certain nombre de facteurs influent sur l'attachement de l'employé à l'organisation, p. ex., les avantages sociaux comme l'ancienneté ou les années de service ouvrant droit à une pension. La deuxième dimension de cet attachement a trait à l'attitude. Lambert et Paoline (2008) décrivent ce lien comme la force des sentiments et de la perception d'une

personne à l'égard de l'organisation, la croyance dans ses objectifs, la loyauté, l'identification et le désir d'appartenance.

Selon Lambert, Hogan et Altheimer (2010), l'attachement à l'organisation se trouve généralement associé à la loyauté envers l'organisation et à la mesure dans laquelle l'employé s'identifie à celle-ci (fierté inspirée par l'organisation et ses objectifs), à sa participation au sein de l'organisation (efforts personnels faits dans l'intérêt de l'organisation), aux résultats positifs obtenus, y compris l'amélioration du rendement, la réceptivité au changement et les comportements d'appartenance à l'organisation. De plus, les employés ayant un lien plus étroit avec l'organisation sont moins susceptibles de partir; par conséquent, les organismes dont les employés présentent des niveaux généralement plus élevés d'attachement ont des taux de roulement plus faibles et des coûts moins élevés liés au recrutement et à la formation.

Par conséquent, selon les études sur le stress, la satisfaction au travail et l'attachement à l'organisation, des niveaux élevés de stress au travail sont généralement associés, chez les agents de correction, à une réduction de la satisfaction face à la tâche demandée. À l'inverse, les membres du personnel correctionnel affichant des niveaux élevés de satisfaction au travail ont tendance à être plus attachés à leur organisation (Lambert et Paoline, 2008). Bien qu'il s'agisse d'exemples précis dans le domaine correctionnel, cela peut s'appliquer à tous les membres de l'organisation. On peut donc en déduire que le point de départ de l'accroissement de la satisfaction et de l'attachement des employés envers l'organisation demeure la réduction des niveaux de stress. Or, des programmes complets de bien-être au travail peuvent constituer une première étape importante dans ce processus.

## Conclusion

Comme la plupart des gens consacrent la plus grande partie de leur journée au travail, la culture et les caractéristiques du milieu de travail influent grandement sur leur santé et bien-être général. Il n'est pas toujours facile d'établir un équilibre entre la vie professionnelle au quotidien, la résolution de conflits, la vie familiale, la condition physique, l'alimentation et l'ensemble de la vie sociale et affective. Beaucoup d'employés du SCC doivent également veiller à leur propre sécurité physique dans des milieux carcéraux où règnent souvent des niveaux élevés de conflits interpersonnels et de confrontations. De son côté, le personnel non correctionnel fait également face à ses propres défis, notamment celui de gérer la charge de travail imposée, de respecter les échéanciers et relever les mêmes défis organisationnels que les agents de correction. Tout programme de bien-être au travail conçu par le SCC doit donc être dynamique, reposant sur des politiques fondées sur les conditions de travail changeantes et sur les caractéristiques de ses 16 500 employés.

Les résultats de la présente étude révèlent que des programmes de bien-être novateurs sont établis par les différentes administrations fédérales et provinciales. Le SCC doit s'efforcer de tirer parti de ces connaissances en adaptant des programmes répondant aux caractéristiques et aux besoins particuliers qui lui sont propres. Les futures études en la matière devront servir à évaluer les résultats associés aux initiatives sur le bien-être afin que puisse être produit l'effet souhaité. En s'appuyant sur une solide base de connaissances concernant les mesures les plus efficaces à prendre, on pourra utiliser les ressources de façon optimale et faire en sorte que les membres du personnel puissent recevoir tout le soutien et les conseils dont ils ont besoin pour continuer leurs tâches dans milieu de travail sain et positif.

## Bibliographie

- ABADINSKY, H. *Probation and parole: Theory and practice* (9<sup>th</sup> ed.), Upper Saddle River (New Jersey), Prentice Hall, 2006.
- ABDENNUR, A. *Camouflaged aggression: The hidden threat to individuals and Organizations*, Calgary, Detselig Enterprises, 2000.
- ARNETZ, B. B., D. C. NEVEDAL, M. A. LUMLEY, L. BLACKMAN et A. LUBLIN.  
« Trauma resiliency training for police: Psychophysiological and performance effects », *Journal of Police and Criminal Psychology*, vol. 24, n° 1, 2009, p. 1-9.
- AUBERT, N. et M. PAGÈS. *Le stress professionnel*, Paris, Éditions Klincksieck, 1989.
- BALL, M., M. L. LEPORE, M. M. PERKINS, C. HOLLINGSWORTH et M. SWEATMAN.  
« They are the reason I come to work: The meaning of resident-staff relationships in assisted living », *Journal of Aging Studies*, vol. 23, n° 1, 2009, p. 37-47.
- BENSIMON, P. *Étude empirique sur les agents de correction lors de leur première année en établissement*. Rapport de recherche; n° R-179, Ottawa, Service correctionnel Canada, 2005.
- BENSIMON, P. *Profession : criminologue. Analyse clinique et relation d'aide en criminologie*, Montréal, Éditions Guérin, 2009.
- BLAU, G. R. et K. B. BOAL. « Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism », *Academy of Management Review*, vol. 12, n° 2, 1987, p. 288-300.
- BREEN, L. *The forgotten keepers: Stress and the correctional employee*, Ottawa, Ministère du Solliciteur général, 1986.
- BROWN, P. W. « Probation officer burnout », *Federal Probation*, vol. 51, n° 3, 1987, p. 17-21.
- BROUGH, P. et J. WILLIAMS. « Managing occupational stress in a high-risk industry: Measuring the job demands of correctional officers », *Criminal Justice and Behavior*, vol. 34, n° 4, 2007, p. 555-567.
- BRUN, J. P., C. BIRON et F. ST-HILAIRE. *Guide pour une démarche stratégique de prévention des problèmes de santé psychologique au travail*, Laval, Service des communications et des relations avec le milieu (SCRM), Université Laval, 2009.

- CARNETHON, M., L. P. WHITSEL, B. A. FRANKLIN, P. KRIS-ETHERTON, R. MILANI, C. A. PRATT et G. R. WAGNER. « Worksite wellness programs for cardiovascular disease prevention: A policy statement from the American Heart Association », *Circulation*, vol. 120, 2009, p. 1725-1741.
- CARRUTH, P. J. et A. K. CARRUTH. « Cost accounting implications for corporate wellness programs », *Journal of Business & Economics Research*, vol. 7, n° 6, 2009, p. 25-30.
- CHEEK, F. E. *Stress management for correctional officers and their families*, College Park, Maryland, American Correctional Association, 1984.
- CHEEK, F. E. et M. DI STEPHANO MILLER. « The experience of stress for correction officers: A double-blind theory of correctional stress », *Journal of Criminal Justice*, vol. 11, n° 2, 1983, p. 105-120.
- COHN, S. F., S. E. BARKAN et W. A. HALTEMAN. « Punitive attitudes toward criminals: Racial consensus or racial conflict? », *Social Problems*, vol. 38, n° 2, 1991, p. 287-296.
- CONSEIL DU TRÉSOR DU CANADA. *SAFF : questions et réponses*, 2010. Consulté le 15 juin 2010, à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/svdg/faq-fra.asp>
- DAY, A. « La santé et le bien-être au travail », *Gazette - GRC*, vol. 72, n° 1, 2010, p. 18-19.
- DEJOURS, C. « Travail et peur », *Travail, usure mentale*, Paris, Bayard Éditions, 2000, p. 93-110.
- DEMONCHY, C. « L'institution mal dans ses murs », *La prison en changement*, Paris, Éditions Érès, 2000, p. 159-184.
- DOWNIE, M., G. A. MAGNEAU et R. KOESTNER. « What makes for a pleasant social interaction? Motivational dynamics of interpersonal relations », *Journal of Social Psychology*, vol. 148, n° 5, 2008, p. 523-534.
- DUFFY, A. « Canada's Afghan-bound troops will get training to reduce "stress injury" », 2009. Consulté le 15 juin 2010, à l'adresse suivante : <http://www.canada.com/news/Canada+Afghan+bound+troops+will+training+reduce+stress+injury/2234218/story.html>
- FAGAN, J. T. *Negotiating correctional incidents: A practical guide*, Lanham (Maryland), American Correctional Association, 2003.
- FINN, P. *Addressing correctional officer stress: Programs and strategies*, Washington, National Institute of Justice, 2000.

- FINN, P. et S. KUCK. *Addressing probation and parole officer stress*, Washington, DC, National Institute of Justice, 2005.
- FISHER, P. M. *The manager's guide to stress, burnout and trauma in the corrections workplace*, Victoria (Colombie Britannique), Spectrum Press, 2001.
- FROMENT, J. C. *Les surveillants de prison*, Paris, Éditions L'Harmattan, 2003.
- GARNER, R. « Police stress: Effects of criticism management training on health », *Applied Psychology in Criminal Justice*, vol. 4, n° 2, 2008, p. 243-259.
- GARNER, B. R., K. KNIGHT et D. D. SIMPSON. « Burnout among corrections-based drug treatment staff: Impact of individual and organizational factors », *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, vol. 51, n° 5, 2007, p. 510-522.
- GONZALES, A. R., R. B. SCHOFIELD et S. V. HART. *Stress among probation and parole officers and what can be done about it*, Washington, DC, National Institute of Justice, 2005.
- GRIFFIN, M. L., N. L. HOGAN, E. G. LAMBERT, K. A. TUCKER-GAIL et D. N. BAKER. « Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff », *Criminal Justice and Behavior*, vol. 37, n° 2, 2010, p. 239--255.
- HÄRENSTAM, A. et U. B. PALM. « Stress, health and the working environment of Swedish prison staff », *Work and Stress*, vol. 2, n° 4, 1988, p. 281-290.
- HEAD, D. *Employee and workplace wellness matters*, 30 avril 2010. Communication par courrier électronique.
- HUCKABEE, R. G. « Stress in corrections: An overview of the issues », *Journal of Criminal Justice*, vol. 20, n° 5, 1992, p. 479-486.
- IVERSON, R. D., M. OLEKALNS et P. J. ERWIN. « Affectivity, organizational stressors, and absenteeism: A causal model of burnout and its consequences », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 52, n° 1, 1998, p. 1-23.
- JAUVIN, N., M. VÉZINA, J. DUSSAULT, R. MALENFANT, R. BOURBONNAIS et M. APRIL. *Recherche sur les effets du travail en détention sur l'absentéisme au travail, la santé et la sécurité du personnel. Faits saillants du volet quantitatif*, Québec, Ministère de la Sécurité publique, 2003.
- JOHNSON, R. *Hard time: Understanding and reforming the prison*, Belmont (Californie), Wadsworth, 2002.

- KEINAN, G. et A. MALACH-PINES. « Stress and burnout among prison personnel », *Criminal Justice and Behavior*, vol. 34, n° 3, 2007, p. 380-398.
- LAMBERT, E. G., N. L. HOGAN et I. ALTHEIMER. « An exploratory examination of the consequence of burnout in terms of life satisfaction, turnover intent, and absenteeism among private correctional Staff », *The Prison Journal*, vol. 90, n° 1, 2010, p. 94-114.
- LAMBERT, E. G., N. L. HOGAN et S. M. BARTON. « Satisfied correctional staff: A review of the literature on the correlates of correctional staff job satisfaction », *Criminal Justice and Behavior*, vol. 29, n° 2, 2002, p. 115-143.
- LAMBERT, E. G., N. L. HOGAN et K. A. TUCKER. « Problems at work: Exploring the correlates of role stress among correctional staff », *The Prison Journal*, vol. 89, n° 4, 2009, p. 460-481.
- LAMBERT, E. G. et E. A. PAOLINE. « The influence of individual, job, and organizational characteristics on correctional staff job stress, job satisfaction, and organizational commitment », *Criminal Justice Review*, vol. 33, n° 4, 2008, p. 541-564.
- LATULIPPE, L. *La motivation et le burnout chez les employés du Service correctionnel du Canada*, thèse de maîtrise, Montréal, Université de Montréal, 1995.
- LÉGERON, P. *Le stress au travail*, Paris, Éditions Odile Jacob, 2001.
- LOCKE, E. A. « What is job satisfaction? », *Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 4, n° 4, 1969, p. 309-336.
- LONG, S., T. H. SHOUKMITH, K. VOGES et S. ROACHE. « Stress in prison staff: An occupational Study », *Criminology*, vol. 24, n° 2, 1986, p. 331-345.
- MALENFANT, R., R. BOURBONNAIS, M. VÉZINA, N. JAUVIN et M. APRIL. *Recherche sur les effets du travail en détention sur l'absentéisme au travail, la santé et la sécurité du personnel. Faits saillants du volet quantitatif*, Québec, Ministère de la Sécurité publique, 2001.
- MAY, K. *Government moving on disability crisis: PS 'wellness' strategy aims to take stigma out of mental illness, get workers treated faster*, 2010. Consulté le 15 juin 2010, à l'adresse suivante :  
<http://www.ottawacitizen.com/health/Government+moving+disability+crisis/2682893/story.html>
- MILLER, L. *Law enforcement traumatic stress: Clinical symptoms and intervention strategies*, 1999. Consulté le 1<sup>er</sup> juin 2010, à l'adresse suivante :  
<http://www.tema.ca/lib/Law%20Enforcement%20Traumatic%20Stress.pdf>

- MORLEY, J. « Séances de récupération de la GRC : projet pilote à venir », *Perspective de la première ligne - GRC*, vol. 3, n° 4, 2009, p. 18.
- MORRAN, D. « Firing up and burning out: The personal and professional impact of working in domestic violence offender programs », *Probation Journal*, vol. 55, n° 2, 2008, p. 139-152.
- MORRISSETTE, P. J. *The pain of helping: Psychological injury of helping professionals*, New York, Brunner-Routledge, 2004.
- MORRISON, E. et N. J. MACKINNON. « Workplace wellness programs in Canada: An exploration of key issues », *Forum gestion des soins de santé = Healthcare Management Forum*, vol. 21, n° 1, 2008, p. 26-31.
- NEATES, M. « Le programme Fit for LIFE du Service de police de l'Australie Occidentale », *Gazette - GRC*, vol. 72, n° 1, 2010, p. 22-23.
- OSTFELD, M. A., S. V. KASL, D. A. D'ATRI et E. F. FITZGERALD. *Stress, crowding, and blood pressure in prison*, Hillsdale (New Jersey), Lawrence Erlbaum Associates, 1987.
- OUTIL DE SUIVI CORPORATIF. *Offender profile*, 2010. Consulté le 15 juin 2010, à l'adresse suivante : [http://infonet/pa/corporate\\_e.asp#5](http://infonet/pa/corporate_e.asp#5)
- PARKER, R. « Endiguer l'obésité chez les policiers : armer les agents de savoir alimentaire », *Gazette - GRC*, vol. 72, n° 1, 2010, p. 26-27.
- PERSON, A. L., S. E. COLBY, J. A. BULOVA et J. W. EUBANKS. « Barriers to participation in workplace wellness program », *Nutrition Research and Practice*, vol. 4, n° 2, 2010, p. 149-154.
- PICARD, A. *The working wounded*, 2008. Consulté le 15 juin 2010, à l'adresse suivante : <http://v1.the globeandmail.com/servlet/story/RTGAM.20080622.wmhworkplace23/BNStory/mentalhealth/>
- RICHARDSON, J. D., K. DARTE, S. GRENIER, A. ENGLISH et J. SHARPE. « Le soutien social aux victimes de stress opérationnel : une innovation canadienne en matière de soutien professionnel par les pairs », *Revue militaire canadienne*, vol. 9, n° 1, 2008, p. 57-64.
- ROSS, C. « Améliorer la santé au travail : un dirigeant à la fois », *Gazette - GRC*, vol. 72, n° 1, 2010, p. 7-9.
- SAVOIE, A., D. LAPOINTE, R. LAROCHE et L. BRUNET. « La relation mentorale formelle en milieu de travail: Apports de la recherche à la pratique », *Pratiques Psychologiques*, vol. 14, n° 2, 2007, p. 171-184.

- SCHAIN, M. et C. NASSAR. *Le stress au travail et les dommages psychologiques dans le contexte juridique canadien : un document de travail à l'intention de la Commission de la santé mentale du Canada*, Ottawa, Commission de la santé mentale du Canada, 2009.
- SECTEUR DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES. *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux : interprétation des différentes analyses des résultats*, Ottawa (Ontario), Service correctionnel du Canada, l'auteur, 2009.
- SÉCURITÉ PUBLIQUE CANADA. *Aperçu statistique : le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, 2009*, Ottawa (Canada), l'auteur, 2009.
- SEYMOURD, J. *Niches in prison: Adaptation and environment in correctional institutions*, thèse de doctorat, New York, Albany University, 1980.
- SHAMIR, B. et A. DRORY. « Occupational tedium among prison officers », *Criminal Justice and Behavior*, vol. 9, n° 1, 1982, p. 79-99.
- SLATE, R. N., T. L. WELLS et W. W. JOHNSON. « Opening the manager's door: State probation officer stress and perceptions of participation in workplace decision making », *Crime & Delinquency*, vol. 49, n° 4, 2003, p. 519-541.
- SMULDERS, P. G. W. et F. J. N. NIJHUIS. « The job demands—job control model and absence behaviour: Results of a 3-year longitudinal study », *Work and Stress*, vol. 13, n° 2, 1999, p. 115-131.
- SOCIÉTÉ RADIO-CANADA. *Stress disorder on rise in RCMP*, Octobre 27, 2009. Consulté le 31 mai 2010 à l'adresse suivante : <http://www.cbc.ca/canada/story/2009/10/27/rcmp-stress-leave.html>
- STATISTIQUE CANADA. *Enquête canadienne sur les mesures de la santé : tableaux de données du cycle 1, 2007 à 2009*, Ottawa (Canada), l'auteur, 2010.
- SWINNEN, L., S. MOORS et C. GOVAERT. « Stress: Cause d'absentéisme », *Stress et travail*, Bruxelles, Simon Moors Éditeur, 1994.
- TAXMAN, F. S. et J. A. GORDON. « Do fairness and equity matter? An examination of organizational justice among correctional officers in adult prisons », *Criminal Justice and Behavior*, vol. 36, n° 7, 2009, p. 695-711.
- TERRILL, R. J. *World criminal justice systems: A survey*, Cincinnati, Anderson Publishing, 1999.
- TOM LIOU, K. « Role stress and job stress among detention care workers », *Criminal Justice and Behavior*, vol. 22, n° 4, 1995, p. 425-436.

- TRIPLETT, R., J. L. MULLINGS et K. E. SCARBOROUGH. « Work-related stress and coping among correctional officers: Implications from organizational literature », *Journal of Criminal Justice*, vol. 24, n° 4, 1996, p. 291-308.
- VENNE, R. « The impact of compressed workweek on absenteeism: The case of Ontario prison guards on a twelve-hour shift », *Relations industrielles*, vol. 52, n° 2, 1997, p. 382-400.
- VIOLANTI, J. M. « Quand le travail tue : le stress et la santé en milieu policier », *Gazette - GRC*, vol. 71, n° 1, 2010, p. 20-21.
- WALTERS, S. « Alienation and the correctional officer: A multivariate analysis », *American Journal of Criminal Justice*, vol. 16, n° 1, 1991, p. 50-62.
- WATSON WYATT WORLDWIDE. *Staying@Work: Effective presence at work*, Rapport d'enquête 2007, Canada, 2007. Consulté le 15 juin 2010, à l'adresse suivante : <http://www.easna.org/documents/WatsonWyattStayingatWorkSurvey.pdf>
- WHITEHEAD, J. T. « Probation officer job burnout: A test of two theories », *Journal of Criminal Justice*, vol. 12, n° 1, 1987, p. 91-110.
- WIEDERHOLD, B. et M. WIEDERHOLD. « Virtual reality for post traumatic stress disorder and stress inoculation training », *Journal of Cybertherapy and Rehabilitation*, vol. 1, n° 1, 2008, p. 23-36.
- WILKERSON, B. « Principes de la santé mentale : nouveau plan d'action à la GRC », *Gazette - GRC*, vol. 72, n° 1, 2010, p. 14-15.
- WOODY, R. H. « Family interventions with law enforcement officers », *The American Journal of Family Therapy*, vol. 34, n° 2, 2006, p. 95-103.

## Annexes

### Annexe I : Reconnaître le stress et ses effets

La présente étude a montré que la question du stress lié au travail est à la base de bon nombre des défis auxquels doivent faire face les employés du SCC. Les paragraphes qui suivent font ressortir les caractéristiques du stress ainsi que ses conséquences directes et indirectes pour l'organisation.

- a) Symptômes *physiques* (maux de tête, brûlures d'estomac, troubles du sommeil, perte d'appétit, gastrite, sudation inhabituelle, etc.);
- b) Symptômes *émotionnels* (sensibilité accrue, nervosité, pleurs, crises de nerfs, angoisse, peur irraisonnée, excitation, tristesse);
- c) Symptômes *intellectuels* (difficulté à se concentrer, perte d'attention, erreurs, perte complète d'autonomie);
- d) Symptômes *comportementaux* (modification des habitudes alimentaires, comportements violents ou agressifs, repli sur soi, absence de collaboration, consommation d'alcool ou de tabac, utilisation de médicaments avec ou sans ordonnance).

#### *Conséquences*

Les effets du stress au travail entraînent deux sortes de coûts :

- 1) *Coûts directs*
  - a) Dépenses liées aux invalidités à courte, moyenne ou longue échéance;
  - b) Consultations et médicaments.
- 2) *Coûts indirects*
  - a) Absentéisme (Jauvin et coll., 2003; Lambert, 2002; Morgan, Van Haveren et Pearson, 2002; Malenfant et coll., 2001; Swinnen, Moors et Govaert, 1994; Shamir et Drory, 1982; Smulders et Nijhuis, 1999; Iverson, Olekalns Erwin, 1998; Venne, 1997; Greene et Nowack, 1995; Swinnen, Moors et Govaert, 1994; Blau et Boal, 1989;
  - b) Recrutement d'employés temporaires (périodes indéterminées);
  - c) Baisse de qualité et de productivité;

- d) Retard étendu à l'ensemble des opérations, souvent rattrapé par des heures supplémentaires (augmentation des coûts de production pour des résultats quantitatifs plutôt que qualitatifs).

## Annexe II : Principales causes de stress chez les employés

### 1) Facteurs inhérents à l'emploi

- a) *L'environnement*. Les établissements fonctionnalistes (foyers pour personnes âgées, cloîtres, hôpitaux psychiatriques ou casernes) se caractérisent par un mode d'existence contenu et régi à l'intérieur d'un périmètre fermé. Les repères identitaires ne sont pas les mêmes qu'à l'extérieur des murs. L'espace personnel est quasi inexistant. Tout se déroule dans un seul et même endroit placé sous un contrôle omniprésent, selon un horaire organisé d'après des règles très strictes excluant toute initiative personnelle.  
Fonctionnaliste parce que l'organisation de tout établissement fermé est conçue pour éviter les conflits. Ce faisant, elle n'est pas non plus sans en créer d'autres (Bensimon, 2009; Fagan, 2003; Froment, 2003; Johnson, 2002; Abdennur, 2000; Demonchy, 2000; Terril, 1999; Wright, 1999; Latullipe, 1995; Tom Liou, 1995; Cohn, 1991; Walters, 1991; Breen, 1986; Seymour, 1980). Ceux et celles qui ne travaillent pas en établissement doivent faire face à la lourdeur administrative excessive et à de nombreuses questions de rectitude politique.
- b) *Selon la position et l'environnement immédiat*. Dans un établissement à sécurité élevée, le taux de prévalence des maladies coronariennes et des ulcères semble plus élevé (Härenstam et Palm, 1988; Ostfeld et coll., 1987; Long et coll., 1986). Plusieurs études font état d'une espérance de vie de 59 ans, soit 16 années de moins que la moyenne nationale au Canada (Cheek, 1984)<sup>6</sup>, et de taux de divorce, d'alcoolisme et de suicide plus importants, du moins chez ceux qui assurent la sécurité (Finn, 2000; Cheek et Miller 1983). Bien d'autres facteurs peuvent influencer sur le comportement : position sociale, statut matrimonial, responsabilités familiales, etc.
- c) *La nature du travail*. En établissement, évaluer le comportement criminel (Abadinsky, 2006; Farrow, 2004) et, pour l'ensemble des administrations, la répétition de certaines tâches souvent urgentes et sans autres formes d'explications que la date de l'échéancier (Keinan et Malach-Pines, 2007).
- d) *Être confronté à des demandes constantes et imprévisibles*, surtout en établissement (requêtes en tous genres, incidents, cas de maintien en incarcération) (Huckabee, 1992).

---

<sup>6</sup> Même si cette étude remonte à vingt ans, les structures demeurent les mêmes.

- e) *Être exposé continuellement à la nature artificielle de la détention.* Une prison n'est pas une zone de transition comme c'est le cas avec la surveillance communautaire, mais bien un lieu où l'on incarcère des gens. On n'y produit rien qui puisse se vendre, se voir ou se consommer avec profit. Cette inertie entourant quelques centaines de personnes dans une même enceinte a une incidence sur ceux qui y sont incarcérés et sur ceux qui y travaillent (Lambert, Hogan et Altheimer, 2010).
- f) *S'adapter* à de nouvelles procédures et à de nouveaux changements de politiques, aussi bien à l'interne qu'à l'externe.
- g) *L'obsession du progrès* lié à l'avancée technologique (mise à jour continue des connaissances et des procédures autant techniques que légales).

## 2) Structure et climat de travail

- a) *Peu de marge de manœuvre* sur le plan du temps et *peu ou pas de liberté d'action* (Brun, Biron et St-Hilaire, 2009).
- b) *Manque d'autonomie.* À moins d'avoir une grande expérience sur le terrain, peu de décisions sont prises de façon autonome.
- c) Les personnes sont *rarement consultées* et, lorsqu'elles le sont, c'est pour mettre en application les décisions déjà prises.
- d) *Harcèlement* de la part de détenus, y compris les plaintes pour contester une non-recommandation ou le contenu d'un rapport (Latulipe, 1995).

## 3) Rôles dans l'organisation

- a) Travailler sous la *pression continue des échéanciers* (Gonzales, Schofield et Hart, 2005).
- b) Avoir souvent l'*impression d'être une machine à produire de la paperasse.*
- c) Recevoir des ordres perçus comme étant contradictoires lorsque toutes les informations ne sont pas communiquées ou clairement expliquées;
- d) Manque de *visibilité* et de *reconnaissance.* Peu ou pas de renforcement positif (Gonzales, Schofield et Hart, 2005).

- 4) Relations interpersonnelles
  - a) *Manque de soutien* des superviseurs immédiats (Savoie et coll., 2007).
  - b) *Conflits* avec des supérieurs ou des collègues de travail.
  - c) *L'effet de compassion* entre des gens aux prises avec des situations dysfonctionnelles dans presque toutes les sphères de la vie sociale et active (Morissette, 2009).
  
- 5) Déroulement de carrière
  - 1) *Possibilités d'avancement* limitées.
  
- 6) Équilibre travail-vie personnelle
  - a) *Subir*. Être taraudé par des situations conflictuelles au travail.
  - b) *Travailler à domicile*. Être obligé d'amener des dossiers pour pouvoir les terminer chez soi.

D'une personne à l'autre, toute situation stressante sera vécue différemment selon le tempérament, le caractère, les acquis, le passé, l'âge, le sexe et la capacité d'y faire face. L'important est de savoir être à l'écoute de ce que l'on ressent, d'en parler en équipe ou avec des personnes qui nous sont plus proches et de connaître nos limites.

### Annexe III : Comparaison des réponses des employés du SCC et de la fonction publique au SAFF de 2008

Groupe	N° de la Q	QUESTION	% positives		% négatives	
			FP	FP	SCC	SCC
Mon milieu de travail	Q 1	Je dispose du matériel et de l'équipement dont j'ai besoin pour faire mon travail.	82	13	72	22
	Q 5	Je reçois du soutien au travail pour m'aider à concilier ma vie professionnelle, ma vie familiale et ma vie personnelle.	74	14	63	24
	Q 6	Je suis satisfait(e) de mon régime de travail actuel (p. ex. horaire régulier, télétravail, semaine de travail comprimée).	83	11	72	20
	Q 11	J'ai un mot à dire quant aux décisions et aux mesures qui influent sur mon travail.	44	22	34	31
	Q 12	On m'encourage à innover ou à prendre des initiatives dans mon travail.	56	18	45	27
	Q 20	Mon ministère ou organisme met tout en œuvre pour appuyer ses employé(e)s dans leur perfectionnement professionnel.	56	27	46	36
	Q 24a	Dans quelle mesure, s'il y a lieu, estimez-vous que les éléments suivants ont nui à la progression de votre carrière au sein de la fonction publique au cours des trois dernières années? Conflit entre vos obligations professionnelles et familiales ou personnelles.	72	11	62	16
	Q 24c	Dans quelle mesure, s'il y a lieu, estimez-vous que les éléments suivants ont nui à la progression de votre carrière au sein de la fonction publique au cours des trois dernières années? Manque d'accès à des possibilités de formation.	63	15	53	21
	Q 31	Mon unité de travail fournit un service de haute qualité à ses clients.	87	6	76	11
Dotation	Q 43	Dans mon unité de travail, j'estime qu'on embauche des personnes capables de faire le travail.	65	22	50	36
	Q 44	Dans mon unité de travail, le processus de sélection des personnes pour combler un poste est équitable.	59	25	43	40

	Q 48	Les superviseur(e)s et les cadres supérieurs s'engagent à assurer la santé et la sécurité en milieu de travail.	77	10	62	25
	Q 51	Les cadres supérieurs respectent les dispositions de ma convention collective.	71	14	60	25
	Q 52	J'ai confiance en la haute direction de mon ministère ou organisme	55	27	46	36
	Q 57	La haute direction communique efficacement les renseignements essentiels au personnel.	51	33	42	44
	Q 58	Dans l'ensemble, mon ministère ou organisme me traite avec respect.	74	13	64	21
Harcèlement et discrimination	Q 71	Après avoir lu la définition du harcèlement, au cours des deux dernières années, avez-vous été victime de harcèlement au travail?	71	29	56	44
	Q 76	Mon ministère ou organisme met tout en œuvre pour créer un milieu de travail qui prévient le harcèlement et la discrimination.	75	10	64	19
	Q 77	Je suis satisfait(e) des mesures prises dans mon unité de travail pour régler les problèmes de harcèlement et de discrimination.	67	14	57	24
	Q 78	Je suis satisfait(e) des mesures prises dans mon ministère ou organisme pour régler les problèmes de harcèlement et de discrimination.	63	16	52	27
			Un	Trois ou plus	Un	Trois ou plus
Renseignements généraux	Q 84	Dans votre poste actuel, combien de superviseur(e)s avez-vous eu(e)s au cours des trois dernières années? (Si vous êtes dans votre poste depuis moins de trois ans, veuillez indiquer le nombre de superviseur(e)s que vous avez eu(e)s depuis que vous occupez ce poste.)	36	35	24	52

#### **Annexe IV : Liste des 63 ministères et organismes fédéraux sondés en janvier 2010**

Agence spatiale canadienne	Ressources naturelles Canada
Office des transports du Canada	Commissariat à la protection de la vie privée du Canada
Affaires indiennes et du Nord Canada	Bureau du Secrétaire du Gouverneur général
Service correctionnel du Canada	Affaires indiennes et du Nord Canada
Commissariat aux langues officielles	Passeport Canada
Service des poursuites pénales du Canada	Bureau du Conseil privé
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Agence de la santé publique du Canada
Agence de promotion économique du Canada atlantique	Sécurité publique Canada
Conseil canadien des relations industrielles	Santé Canada
Agence du revenu du Canada	Gendarmerie royale du Canada
École de la fonction publique du Canada	Statistique Canada
Agence des services frontaliers du Canada	Cour suprême du Canada
Agence canadienne d'évaluation environnementale	Transports Canada
Agence canadienne d'inspection des aliments	Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Commission canadienne des grains	Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
Commission canadienne des droits de la personne	Anciens Combattants Canada
Instituts de recherche en santé du Canada	Élections Canada
Agence canadienne de développement international	Pêches et Océans Canada
Citoyenneté et Immigration Canada	Commission de la fonction publique du Canada
Bureau du surintendant des institutions financières	Ministère des Finances du Canada
Service administratif des tribunaux judiciaires	Ministère du Patrimoine canadien
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Commission de la capitale nationale
Conseil national de recherches du Canada	Office national de l'énergie
Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada	Commission nationale des libérations conditionnelles
Affaires étrangères et Commerce international Canada	Ministère de la Justice Canada
Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes	Bibliothèque et Archives Canada
Industrie Canada (Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec)	Infrastructure Canada
	Ressources humaines et Développement des compétences Canada

**Liste des 13 ministères provinciaux et territoriaux des services correctionnels sondés en  
janvier 2010**

Alberta – Ministère du Solliciteur général et de la sécurité publique

Colombie-Britannique – Agence des Services publics

Manitoba – Ministère de la Justice – Division des services correctionnels

Nouveau-Brunswick – Sécurité publique – Services communautaires et correctionnels

Terre-Neuve-et-Labrador – Ministère de la Justice, Services correctionnels et communautaires

Territoires du Nord-Ouest – Ministère de la Justice, Services correctionnels

Nouvelle-Écosse – Ministère de la Justice

Nunavut – Division des ressources humaines et du bien-être au travail

Ontario – Ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels

Île-du-Prince-Édouard – Services communautaire et correctionnels

Québec – Ministère de la Sécurité publique du Québec

Saskatchewan – Ministère des Services correctionnels, de la Sécurité publique et de la Police

Yukon – Ministère de la Justice

## Annexe V

### **Questionnaire envoyé aux 63 ministères et organismes fédéraux et aux 13 ministères des Services correctionnels provinciaux**

Le Service correctionnel du Canada examine actuellement différentes options concernant les programmes de mieux-être pour son personnel. Nous demandons à d'autres ministères fédéraux s'ils utilisent actuellement des programmes qui se sont avérés efficaces pour la promotion du mieux-être (qui sont offerts en plus des programmes d'aide aux employés ou relatifs au stress à la suite d'un incident critique).

Nom du Ministère \_\_\_\_\_

#### **Programmes de mieux-être**

1. Votre ministère offre-t-il actuellement des programmes de mieux-être pour les employés (en plus du PAE ou d'un programme relatif au stress à la suite d'un incident critique)?

Oui                       Non

a. Dans l'affirmative, veuillez décrire :

\_\_\_\_\_

2. Lequel de ces programmes a été le mieux reçu par les employés? (P. ex. ils sont populaires ou ont un taux de participation élevé)

\_\_\_\_\_

3. Y a-t-il des stratégies qui se sont avérées efficaces pour améliorer la participation des employés?

\_\_\_\_\_

4. Y a-t-il des approches ou des programmes qui se sont avérés inefficaces? (P. ex. qui ont un faible taux de participation ou ont été abandonnés).

---

5. Votre organisme a-t-il réalisé une analyse coûts-avantages pour des programmes de mieux-être? Le cas échéant, pouvez-vous nous communiquer ces renseignements?

---

6. Votre ministère a-t-il établi un partenariat avec d'autres organismes ou sociétés afin d'offrir des activités sur le mieux-être?  Oui  Non

Dans l'affirmative – quel succès ces partenariats ont-ils remporté?

---

7. Votre ministère a-t-il des brochures, des affiches ou tout autre document que vous êtes disposé à communiquer au Service correctionnel?  Oui  Non

Dans l'affirmative : Pourriez-vous envoyer ces documents par télécopieur à Courtney Schlattman, au 613-941-8477?

OU : S'ils sont sur le Web, pouvez-vous nous fournir un lien.

---

Seriez-vous intéressé à recevoir un exemplaire de nos conclusions de cette étude?

Oui  Non

a. Dans l'affirmative, veuillez nous fournir vos coordonnées.