

ENTRE NOUS

MARS 2008, VOLUME 32, N° 2

RESPECT
HONNÊTETÉ
TOLÉRANCE
INTÉGRITÉ

*Les valeurs et l'éthique
en milieu de travail*



Service correctionnel
Canada

Correctional Service
Canada

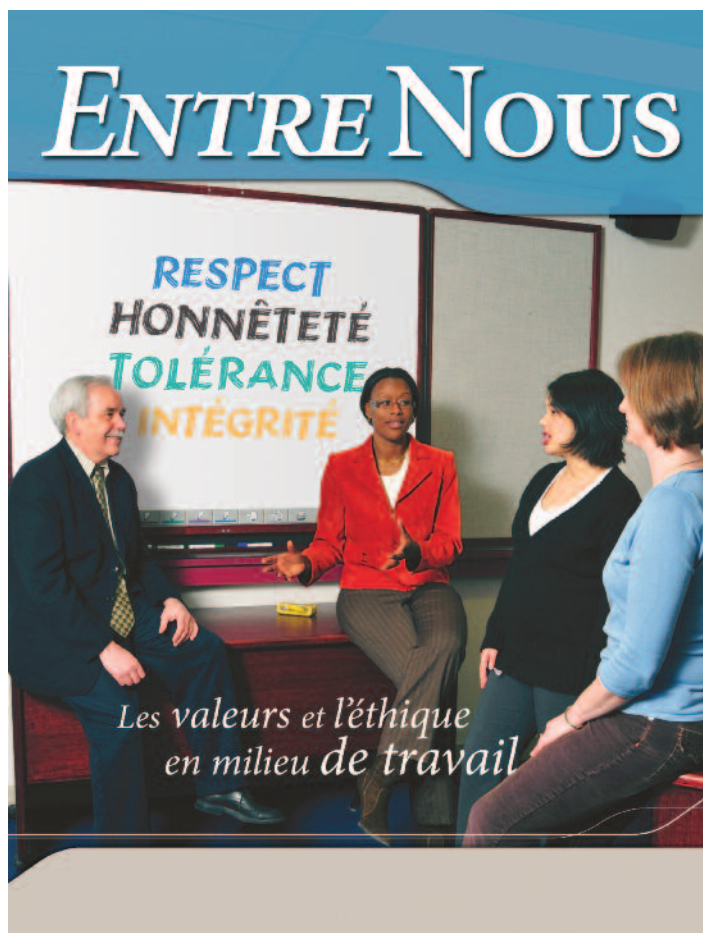
Canada

Table des matières

ENTRE NOUS

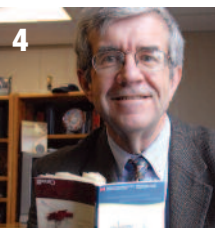
MARS 2008, VOLUME 32, N° 2

EN COUVERTURE



Convention de la poste-publication N° : 40063960
Retourner toute correspondance canadienne
ne pouvant être livrée au :
Service correctionnel du Canada
340, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario)
K1A 0P9

MANCHETTES



Éditorial du commissaire	3
Lorsque les règles ne règlent pas tout	4
Promouvoir les valeurs et l'éthique au SCC	6
Les nouvelles mesures de protection des divulgateurs d'actes répréhensibles	7
La résolution de problèmes axée sur la collaboration	8
Des gens qui mettent en pratique leurs principes et leurs valeurs	
– Toujours choisir la voie de la moralité	9
– Le respect, une puissante locomotive du changement	10
– « Il faut écouter son cœur et faire ce qui vous permet de bien dormir la nuit »	10
– « Pourriez-vous expliquer cette décision aux médias ? »	11
– « Offrir un peu de temps pour trouver refuge et paix »	11
– « Il faut attendre et ne jamais cesser d'espérer »	12
– « N'ayez pas peur de mettre en pratique vos principes et vos valeurs »	12
Avez-vous des mises en situation sur l'éthique ?	13
Des outils pour éluder les dilemmes éthiques	14
L'obligation de diligence	15
La vérification des connaissances liées aux valeurs et à l'éthique	16
Les communications internes sont l'affaire de tous	18

Le magazine *ENTRE NOUS* est publié par le Secteur des communications et de l'engagement des citoyens du Service correctionnel du Canada.

Les opinions exprimées dans les articles publiés dans ce numéro ne reflètent pas nécessairement les opinions du commissaire.

Commissaire adjointe intérimaire, Secteur des communications et de l'engagement des citoyens

Lori MacDonald

Rédactrice en chef

Nadine Boudreau-Brown

Production

Martin Bélanger

Révision française et anglaise

Djamila Amellal

Révision anglaise et photographie

Bill Rankin

Rédaction

Carole Robinson Oliver

Renseignements

613-943-1353

Traduction

Bureau de la traduction

Conception graphique

Accurate Design & Communication Inc.

Comité de rédaction

Nadine Archambault

Marty Maltby

Cathy Barnes

Shereen Benzvy Miller

Julie Fournier-Elrefaie

Lucie Poliquin

Christina Guest

Mary Beth Pongrac

Ellen Henderson

Bill Staubi

Raymond Labelle

Lisa Watson

Jim Laplante

Ginette Leclerc

Suzanne Leclerc

Collaborateur

John Jones

Les articles peuvent être reproduits entièrement, avec la permission du Service correctionnel du Canada, en précisant leur source.

L'équipe d'*ENTRE NOUS* serait heureuse de publier vos articles et lettres d'opinion, ainsi que de connaître vos suggestions d'articles. Les textes soumis sont susceptibles d'être révisés sur le plan du style et de la longueur. Veuillez indiquer votre adresse électronique ainsi qu'un numéro de téléphone où l'on pourra vous joindre pendant la journée et faites parvenir votre envoi à l'adresse ci-dessous :

ENTRE NOUS/LET'S TALK

Service correctionnel du Canada

340, avenue Laurier Ouest

Ottawa (Ontario) K1A 0P9

Téléphone : 613-995-5364

Télécopieur : 613-947-1184

www.csc-scc.gc.ca

ISSN 0715-285X

© Service correctionnel du Canada Mars 2008

♻️ Imprimé au Canada sur du papier recyclé

Dans le présent document, la forme masculine, qui a valeur de genre neutre, désigne aussi bien les femmes que les hommes.

ÉDITORIAL DU COMMISSAIRE

L'amélioration des programmes des valeurs et de l'éthique du SCC

Au Service correctionnel du Canada (SCC), les tâches quotidiennes varient considérablement d'un employé à l'autre, mais nous avons tous au moins une fonction commune : nous devons représenter correctement notre organisme auprès du public canadien. Cela signifie que, tous les jours, nous avons le devoir collectif, à titre de fonctionnaires, d'agir selon les normes de valeurs et d'éthique les plus rigoureuses possibles. Nous devons tous faire preuve d'intégrité, de responsabilité, d'impartialité et de professionnalisme, car ces qualités sont absolument essentielles au maintien du respect et de la confiance des Canadiennes et des Canadiens.

Afin de conserver notre réputation de partenaire fiable de la justice pénale, afin de nous acquitter de notre mandat de sécurité publique et afin de préserver notre intégrité à titre d'organisme de la fonction publique, nous devons nous appuyer sur des programmes de valeurs et d'éthique solides. Ces programmes sont également essentiels pour un milieu de travail sain. En outre, notre travail et notre conduite professionnelle doivent toujours s'inscrire dans un cadre équilibré de valeurs propres à la fonction publique : les valeurs démocratiques, les valeurs professionnelles, les valeurs liées à l'éthique et les valeurs liées aux personnes.

Selon la rétroaction des employés tirée de plusieurs sources, il s'agit d'un domaine dans lequel nous pouvons nous améliorer. Nous estimons que nous pouvons améliorer notre milieu de travail. La transformation de notre organisation et de la culture qui y règne fait partie de nos priorités et, pour y parvenir, les valeurs et les principes éthiques doivent faire partie de toutes les décisions.

À titre de commissaire, je suis profondément déterminé à faire tout ce qui est en mon pouvoir pour améliorer les programmes des valeurs et de l'éthique du SCC. L'amélioration de notre climat éthique nous aidera à renforcer les pratiques générales de gestion, ce qui est pour nous une priorité de base, et elle contribuera en définitive à faire du SCC une meilleure organisation.

Le présent numéro d'*Entre Nous* comprend des renseignements sur les initiatives mises en



œuvre au SCC pour améliorer notre culture des valeurs et de l'éthique. Par exemple, en automne 2006, nous avons formé 66 groupes de discussion au pays, auxquels environ 400 employés ont participé. En réponse à vos commentaires, nous avons mis en place des ateliers de sensibilisation à l'éthique pour tous les employés de l'organisation. Les ateliers dotent les participants des connaissances et des outils nécessaires à la gestion des situations qui présentent des problèmes au niveau de l'éthique. Il s'agit d'une formation fondée sur les valeurs qui aidera les employés à reconnaître les dilemmes éthiques et à utiliser les outils de résolution à leur disposition.

Nous pouvons tous aider à améliorer le climat éthique de notre milieu de travail au moyen de communications efficaces. En effet, sans une communication ouverte et efficace à tous les niveaux, les éléments fondamentaux des valeurs et de l'éthique, comme la confiance et le respect, ne peuvent pas être appliqués.

Les questionnaires ont l'occasion de faire une réelle différence en donnant l'exemple aux employés, en prenant des décisions claires, fondées sur une pensée critique, un souci d'impartialité et sur la compassion.

J'espère que la lecture du présent numéro vous donnera l'occasion de vous arrêter et de penser à votre approche personnelle en terme de valeurs et d'éthique, selon un autre regard, et vous permettra de réfléchir au rôle que jouent les valeurs et l'éthique au quotidien.

Keith Coulter
Commissaire
Service correctionnel du Canada

NE RÉGLEMENTENT LORSQUE PAS TOUT LES RÈGLES

PAR Carole Robinson Oliver

Comme tout autre organisme fédéral, le Service correctionnel du Canada (SCC) possède des tonnes de lignes directrices, de directives et de procédures opérationnelles normalisées couvrant toutes sortes de situations possibles. Cependant, il arrive parfois que des employés se retrouvent dans des situations où les règles d'éthique sont floues et où les consignes en vigueur n'apportent pas de réponse.

Les exemples de dilemmes éthiques sont nombreux :

- Envers qui faut-il faire preuve de loyauté avant tout, son équipe (ou un collègue) ou l'organisation ?
- Faut-il respecter les règles d'éthique de son propre groupe professionnel ou aller de l'avant avec les procédures exigées par l'organisation ?
- Comment trouver un juste équilibre entre le désir de communiquer ouvertement et les impératifs de la confidentialité ?

« Nous nous attendons à ce que les gens respectent les règlements », affirme M. Stephen Wilson, directeur général, Valeurs et éthique, « mais les règlements ne couvrent pas nécessairement toutes les situations possibles, pas plus qu'ils n'apportent de réponses lorsque des valeurs sont en opposition les unes avec les autres. »

Comment être une personne éthique

Il ajoute que l'éthique va beaucoup plus loin que la simple adhésion aux lois et aux politiques. « Pour moi, être éthique veut dire faire la bonne chose. Par exemple, le fait de respecter les lois fait-il de vous une personne éthique ? Beaucoup de gens affirmeraient être des personnes éthiques parce qu'elles n'enfreignent pas les lois et qu'elles ne causent de torts à personne. Mais la vérité est que le fait de respecter les lois signifie que vous n'êtes pas un criminel, cela ne veut pas dire que vous êtes une personne éthique. »

En 2001, M. Wilson a été sélectionné pour participer à un programme de formation sur l'éthique, à Dallas (Texas). Il s'est ensuite servi de ce qu'il a appris pour aider à préparer une formation de trois jours intitulée « L'éthique en

milieu correctionnel » pour le Centre d'apprentissage en gestion correctionnelle, à Cornwall (Ontario). Depuis, il anime des séances de formation, en plus d'occuper le poste de directeur général de la Direction des valeurs et de l'éthique, depuis sa création en 2006.

Monsieur Wilson possède plus de 30 ans d'expérience dans le milieu correctionnel, principalement dans le domaine de la vérification interne. Son travail l'a mené dans toutes les sphères du SCC, y compris les enquêtes qui portent sur des allégations d'actes répréhensibles. Il était également responsable de la mise en œuvre de la Politique de divulgation interne du SCC (plus connue comme la politique de dénonciation).

« Les valeurs et l'éthique ont toujours été des principes importants dans le milieu correctionnel, affirme-t-il, mais nous sommes arrivés à un point où les responsables de l'organisation ont ressenti le besoin de créer une entité séparée qui s'occuperait exclusivement de ces questions. »

Les principales fonctions du groupe dirigé par M. Wilson sont assurées par trois bureaux distincts : le Bureau des valeurs et de l'éthique, le Bureau de la divulgation interne et le Bureau de la gestion informelle des conflits (voir p. 6, 7 et 8).

Ce qui a motivé en partie la création d'une direction qui s'occupe des valeurs et de l'éthique provient des résultats du Sondage de l'année 2005 auprès des fonctionnaires fédéraux. Ce sondage a fait ressortir de sérieuses préoccupations sur le harcèlement, les griefs, la reddition de comptes, le manque de confiance et le respect dans l'environnement de travail. Un plan d'action, élaboré conjointement avec les dirigeants

syndicaux, est actuellement mis en œuvre. Il comprend toute une gamme d'initiatives, parallèles mais connexes, conçues pour améliorer les relations de travail et la gestion des conflits au sein du SCC.

Du respect et de la courtoisie

« Ce qui contrarie le plus les employés dans une organisation est la façon dont ils sont traités par les autres, souligne M. Wilson. Il est surprenant de constater combien de gens peuvent se rappeler un incident à l'école où ils se sont fait traiter de noms ou mis de côté par leurs camarades. Les gens veulent un environnement de travail dans lequel ils sont traités avec respect et courtoisie. »

Lorsque M. Wilson a pris les commandes de la Direction, la formation sur l'éthique à Cornwall était déjà offerte avec succès depuis plusieurs années, mais elle n'atteignait qu'un petit nombre d'employés, essentiellement des gestionnaires.

« J'ai senti qu'il fallait amener l'éthique en avant-plan, dit-il, afin d'appuyer les employés qui sont régulièrement confrontés à des questions éthiques. »

Afin d'obtenir des commentaires d'employés à grande échelle, la Direction des valeurs et de l'éthique a organisé en 2006 une série de groupes de discussion dans toutes les régions et à tous les niveaux opérationnels du SCC. La Direction a reçu plus de 4 500 commentaires et suggestions, desquels sont ressortis six grands thèmes : l'environnement de travail, la culture organisationnelle, les communications, le leadership, l'uniformité, l'égalité et la reconnaissance.

Une stratégie nationale sur les valeurs et l'éthique

Ces thèmes forment maintenant la base d'une stratégie nationale sur les valeurs et l'éthique qui a pour objectif de faire suite aux recommandations tirées des groupes de discussion. Au premier

rang de ces recommandations figuraient le besoin d'une formation généralisée sur les valeurs et l'éthique, la prestation d'aide pour la résolution de dilemmes éthiques et la reconnaissance des employés qui agissent toujours de manière éthique.

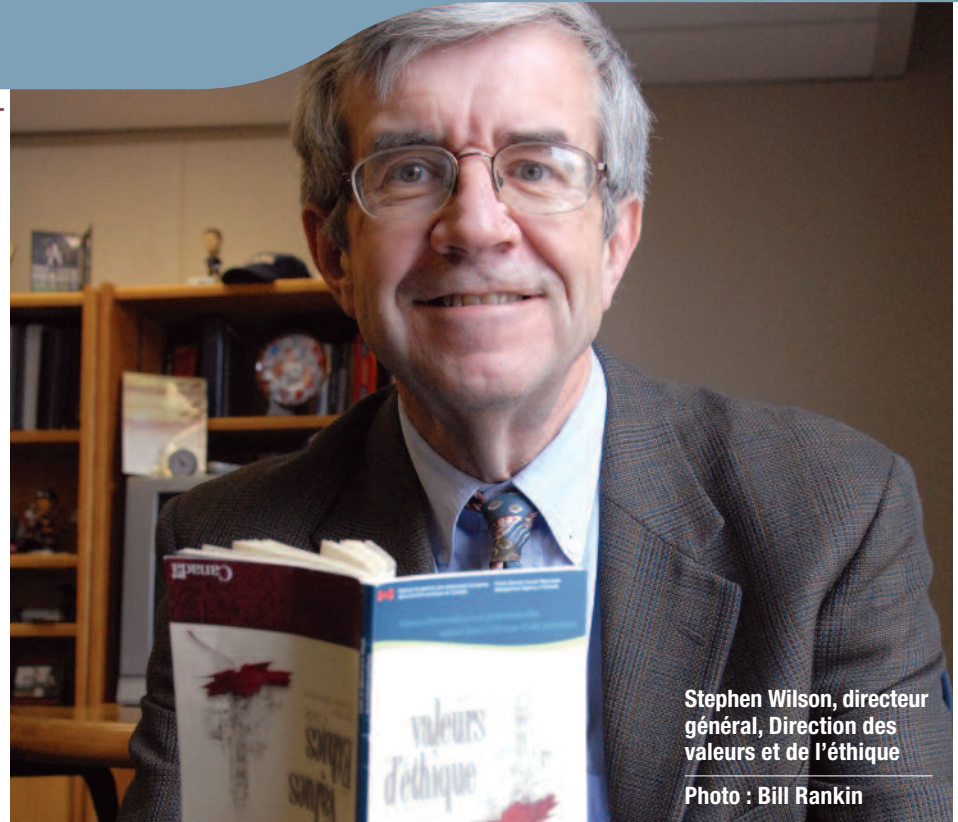
La première étape pour la mise en œuvre de cette stratégie est de lancer une série de projets pilotes constitués d'ateliers d'une journée dans 17 unités opérationnelles composées d'établissements de tous les niveaux de sécurité, d'établissements spécialisés, de centres ou de bureaux en place dans la collectivité et des administrations régionales. La formation a débuté en octobre 2007.

« Nous essayons de montrer, avec ces projets pilotes, que l'éthique peut changer le climat général d'un milieu de travail, explique M. Wilson. Nous souhaitons créer un environnement où la communication est ouverte, où les employés sont respectés et où les bonnes actions sont reconnues. Mais nous ne nous attendons pas à des résultats immédiats, prévient-il. L'essentiel est que le personnel constate et ressente une différence avec le temps. »

Pour évaluer l'incidence de la formation, les employés qui participent aux projets pilotes seront questionnés avant et après la formation. Ces résultats seront comparés avec ceux d'employés interrogés dans d'autres établissements où il n'y aura pas eu de projet pilote. Les données des sondages auprès des fonctionnaires fédéraux précédents serviront aussi de base de référence.

Parmi les autres initiatives actuellement à l'étude, on retrouve un numéro d'urgence pour les questions éthiques que les employés pourront composer s'ils se retrouvent devant un dilemme, ainsi qu'une série d'outils et de modèles pour la prise de décisions éthiques.

Monsieur Wilson soutient qu'amener l'employé moyen à comprendre concrètement des concepts abstraits comme les valeurs et l'éthique n'est pas tâche difficile. Il constate que, lorsque l'on demande à des employés de discuter de questions



Stephen Wilson, directeur général, Direction des valeurs et de l'éthique

Photo : Bill Rankin

éthiques dont ils ont été témoins dans leur milieu de travail, les exemples ne manquent pas.

« Par exemple, vous voyez un collègue faire quelque chose d'inadéquat et vous ne savez pas comment réagir. Vous savez bien que ce n'est pas correct, mais vous vous dites qu'il vaut peut-être mieux ne rien dire, pour ne pas avoir de problèmes ni en causer à votre collègue.

L'exemple de Hugh Thompson

« À Cornwall, nous parlons souvent de l'exemple de Hugh Thompson, un pilote qui faisait partie des forces aériennes américaines à l'époque de la guerre du Vietnam. Cet exemple se rapporte à l'histoire du massacre de My Lai. Alors qu'il offrait du soutien aérien dans le cadre d'une mission, M. Thompson a vu des forces américaines au sol massacrer les habitants du village de My Lai. Les victimes étaient composées en grande partie de gens âgés, de femmes et d'enfants. Il a alors posé son appareil au sol, entre les villageois et les Américains, et ordonné à ses hommes de

tirer n'importe quel Américain qui continuerait à massacrer les villageois.

« Il est une chose au sujet de l'éthique, commente M. Wilson. Il est facile de regarder une situation de l'extérieur et de dire j'aurais agi de telle façon, mais on ne peut jamais vraiment le savoir tant qu'on ne se retrouve pas dans cette situation. J'aimerais bien croire que j'aurais agi comme M. Thompson, qui n'avait alors que 24 ans, mais je ne suis pas certain que j'y serais parvenu.

« Beaucoup de gens à qui l'on demande de nommer une personne éthique pensent d'abord à des héros comme Hugh Thompson ou à des personnes exceptionnelles comme mère Teresa. Mais ceux et celles qui, jour après jour, font leur petite routine quotidienne sont, à mon avis, tout aussi éthiques. Ces personnes ne recherchent ni la gloire, ni la reconnaissance. Elles arrivent au boulot, font leur travail, traitent les autres avec respect et contribuent à rendre l'atmosphère de travail agréable. En bout de ligne, il revient à chacun de prendre la décision de faire la bonne chose. » ♦

Promouvoir les valeurs et l'éthique au SCC

PAR Carole Robinson Oliver

Roger Pharand croit fermement aux valeurs et à l'éthique ainsi qu'à l'importance de témoigner de la reconnaissance et de donner l'exemple. « Parfois un simple merci pour un travail bien fait peut faire toute une différence », précise-t-il.

Monsieur Pharand est nouvellement arrivé au Service correctionnel du Canada (SCC), mais il possède de nombreuses années d'expérience à la Gendarmerie royale du Canada (GRC) comme champion des valeurs et de l'éthique et animateur de cours.

À titre de conseiller principal au sein de la Direction des valeurs et de l'éthique, M. Pharand est chargé d'élaborer des stratégies et des programmes en matière d'éthique pour le SCC. Son travail consiste à fournir de la formation, à contrôler et à évaluer l'efficacité du programme ainsi qu'à fournir une expertise, une interprétation/analyse et une orientation sur les questions éthiques aux gestionnaires et aux employés.

Signe que le dossier évolue, il nous informe que le Comité consultatif national sur l'éthique est maintenant formé. Certaines régions ont déjà entrepris les démarches afin de créer des comités régionaux sur l'éthique. En outre, le site Web sur les valeurs et l'éthique est en cours d'élaboration et fournira un point d'accès en vue de la communication d'informations sur l'éthique aux employés du SCC.

« La communication est la clé du succès dans toute organisation. Nous devons fournir aux employés les connaissances et les outils dont ils ont besoin pour faire face aux questions éthiques, précise M. Pharand. Nous desservons le public, à la grandeur du Canada, nous devons donc nous assurer de travailler selon les normes les plus élevées. » Les outils élaborés par la Direction des valeurs et de l'éthique vont aussi servir dans le cadre de la procédure d'accréditation des Services de santé du SCC et de la certification professionnelle des agents responsables des achats et de la gestion du matériel.

La mise à l'essai des ateliers d'une journée sur les valeurs et l'éthique à l'échelle du SCC est également une grande priorité. Ces ateliers sont l'un des principaux résultats des groupes de discussion de 2006, lesquels visaient à demander

aux employés leur opinion sur la façon d'améliorer le climat éthique au SCC.

Un réseau d'animateurs compétents a travaillé sans relâche pour donner cet atelier tant attendu dans 17 emplacements pilotes. Un échantillon maximal de 100 participants a été choisi pour les ateliers, représentant les divers domaines de travail, les établissements, les installations spécialisées, les opérations dans la collectivité et les bureaux régionaux qui composent l'organisation.

Les participants se verront présenter un certain nombre d'outils décisionnels en matière d'éthique et devront les appliquer dans le cadre d'études de cas, fondées sur des dilemmes éthiques réels. « Les outils que nous utilisons dans ce cours aideront les participants à déterminer les faits, à dégager les valeurs qui sont en contradiction, à établir la liste des options possibles et à réfléchir aux conséquences de chacune. Ils seront alors mieux placés pour prendre des mesures et vivre avec leur décision. » M. Pharand s'attend en outre à ce que l'atelier aide les employés à reconnaître les situations qui présentent des dilemmes éthiques, « parce que ce n'est pas toujours évident. Il peut s'agir d'un geste tout simple, comme se voir offrir un cadeau d'un tiers qui fait affaire avec le SCC ».

Pour recueillir des données de base sur l'environnement éthique actuel, on a demandé aux participants de remplir un questionnaire avant d'assister à l'atelier.

« Nous les consulterons également après l'atelier, pour voir s'il y a eu des améliorations perceptibles dans le climat éthique en général, a-t-il ajouté. Selon les résultats obtenus, le Comité consultatif national sur l'éthique déterminera s'il est nécessaire d'offrir le cours à plus grande échelle. »

En conclusion, M. Pharand précise : « Je suis tout à fait convaincu, selon mon expérience antérieure, que ces ateliers auront une incidence dès plus positive. » ♦

**Roger Pharand, conseiller principal,
Direction des valeurs et de l'éthique**

Photo : Bill Rankin



Les nouvelles mesures de protection des divulgateurs d'actes répréhensibles

PAR **Carole Robinson Oliver**

Les membres de la gestion supérieure exercent des pressions sur un scientifique qui travaille pour le gouvernement afin qu'il manipule les données sur un nouveau médicament pour accélérer sa mise en marché.

Un agent de négociation des marchés découvre que sa gestionnaire utilise une carte de crédit appartenant au gouvernement pour payer un voyage personnel.

Un agent de correction apprend que le sous-directeur de son établissement reçoit des commissions clandestines de commerçants de la région pour l'achat de fournitures en masse.

Jusqu'en 2007, aucun de ces fonctionnaires n'aurait été protégé contre les menaces, le harcèlement, la rétrogradation ou le congédiement, s'il avait décidé de divulguer ces actes répréhensibles.

Il aura fallu le scandale des commandites et le cas bien connu de George Radwanski, ancien commissaire à la vie privée du Canada, pour que soient créées des dispositions législatives qui, pour la première fois dans l'histoire du Canada, protègent les employés du gouvernement fédéral contre les représailles qu'ils pourraient subir pour avoir signalé des actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral.

La nouvelle loi relative à la dénonciation, dont le nom officiel est la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (LPPDAR)*, exige que tous les ministères et organismes gouvernementaux aient un bureau de divulgation au niveau interne pour recevoir les dénonciations d'actes répréhensibles, les examiner et effectuer les enquêtes requises. De plus, la *Loi* définit les actes répréhensibles, et elle sert à protéger l'identité des plaignants et des personnes mises en cause.

Au Service correctionnel du Canada (SCC), le Bureau de la divulgation interne et des enquêtes,

Direction des valeurs et de l'éthique, est dirigé par Susan Roberts, qui compte 30 ans de service au SCC. Les employés du SCC peuvent communiquer avec elle en tout temps, au bureau, par courriel ou par téléphone (numéro local ou numéro sans frais).

« Les personnes sont nerveuses lorsqu'elles communiquent avec nous par téléphone », déclare M^{me} Roberts. Elle essaie de les rassurer en leur rappelant que leur nom ne sera pas dévoilé et que les circonstances relatives à la présentation de leur plainte ne seront pas dévoilées non plus. « Avant l'entrée en vigueur de la *Loi* cette année, nous ne pouvions pas offrir cette garantie », souligne-t-elle. Elle ajoute également que la ligne téléphonique spéciale n'est pas dotée d'un afficheur.

Pour enquêter sur les plaintes, M^{me} Roberts et son équipe doivent connaître tous les faits, y compris les heures et les dates ainsi que le nom de la personne qui est présumée avoir commis les actes répréhensibles. Ces renseignements doivent être fournis directement par les plaignants.

« Dès le départ, nous disons aux plaignants qu'ils ne sont pas tenus de nous donner leur nom, s'ils ne le veulent pas, mais qu'ils doivent essayer de nous donner des détails parce que nous ne pouvons pas nous fonder seulement sur des rumeurs ou des renseignements provenant d'une tierce partie. »

Madame Roberts reconnaît qu'il est toujours possible que des plaintes de mauvaise foi soient déposées, mais que chaque étape du processus est dotée de mesures de protection.

« Lorsque nous menons une enquête, nous faisons habituellement participer l'expert du domaine, ajoute M^{me} Roberts. Par exemple, s'il est question d'une mauvaise utilisation d'une carte de crédit, nous demandons à une personne des Finances de participer à l'enquête. Bien entendu, toute plainte concernant un acte de nature criminelle est immédiatement communiquée à la police. »



Susan Roberts, directrice, Bureau de la divulgation interne et des enquêtes, Direction des valeurs et de l'éthique

Photo : Bill Rankin

Depuis l'entrée en vigueur de la *Loi*, l'équipe du Bureau de la divulgation interne et des enquêtes a présenté des séances d'information à l'échelle nationale pour sensibiliser les employés aux nouvelles dispositions législatives et pour les informer de ce qu'elles impliquent pour eux.

Les employés ont trois choix de moyens à leur disposition pour dénoncer un acte répréhensible en milieu de travail.

Ils peuvent s'adresser à leur surveillant en s'assurant de lui spécifier que l'information qu'ils s'approprient à divulguer est protégée en vertu de la nouvelle loi (LPPDAR).

Ils peuvent aussi communiquer avec le Bureau de la divulgation interne et des enquêtes par téléphone au 1 866 355-0996 (pour tout le Canada) ou au 613-996-8380 (pour la région de la capitale nationale) ou par courriel à l'adresse suivante : GEN-NHQ Values and Ethics/Valeurs et éthique.

Les actes répréhensibles peuvent aussi être divulgués à l'organisme Intégrité du secteur public Canada si les employés se sentent plus à l'aise de se confier à l'externe ou si ils croient que leur plainte devrait être revue par une tierce partie. On peut communiquer avec cet organisme par téléphone : 1 866 941-6400 (partout au Canada) ou au 613-941-6400 (région de la capitale nationale). ♦

La résolution de problèmes axée sur la collaboration

PAR *Carole Robinson Oliver*

Comparons les deux approches suivantes.

LE GESTIONNAIRE À SON EMPLOYÉ

« Ce rapport est inacceptable. Il est rempli d'erreurs factuelles. Tu devras le réécrire et me le retransmettre d'ici vendredi, sinon... » ou

« Pouvons-nous discuter de ce rapport? J'aimerais comprendre où tu as pris ces informations et de quelle façon tu en es arrivé à ces conclusions. »

Étant donné qu'il est important de tenir des conversations respectueuses en milieu de travail, ce gestionnaire et cet employé doivent maintenant s'entendre sur ce qui doit être fait à propos du rapport, sans que la situation ne se transforme en un conflit qui risque d'envenimer leur relation.

« La plupart d'entre nous avons acquis d'assez bonnes compétences en gestion des conflits, soutient M. Steve Levecque, directeur, Gestion informelle des conflits (GIC), Direction des valeurs et de l'éthique, mais nous oublions parfois de les appliquer.

« Lorsqu'on intègre un milieu de travail, ajoute-t-il, on ne nous dit pas de nous lier d'amitié avec les autres employés. Mais nous devons trouver des moyens de travailler ensemble de façon productive. Dans un grand organisme comme le Service correctionnel du Canada (SCC), la collaboration est la seule façon d'atteindre nos buts et nos objectifs. Être capable de travailler efficacement avec d'autres employés est donc une compétence importante que nous devons tous posséder. »

Monsieur Levecque arrive en poste avec 29 ans d'expérience comme militaire et au sein de la fonction publique. Depuis douze ans, il œuvre dans le domaine de la gestion des conflits et il se dit très motivé à poursuivre l'excellent travail de M^{me} Wendy Parlow dans la mise en œuvre d'un système de gestion informelle des conflits au SCC.

Une fois sur pied et fonctionnel, le système fournira des services de gestion et de prévention des conflits. Les services de prévention comprennent notamment des séances de sensibilisation et de constitution d'équipe et la fourniture d'outils et de renseignements en ligne. Les services de gestion des conflits comprennent des séances d'assistance professionnelle et de facilitation, offertes par un tiers neutre, ainsi que des séances de médiation.

Monsieur Levecque explique ce qui différencie la gestion informelle de la gestion formelle des conflits : « Les systèmes formels, comme les appels relatifs à la nomination de personnel ou la procédure de règlement des griefs, sont tous fondés sur les droits établis dans les politiques et les lois gouvernementales ou les conventions collectives. »

« La gestion informelle des conflits est foncièrement différente en ce sens qu'elle se fonde plutôt sur les intérêts : « Pourquoi étais-tu en colère? Qu'as-tu ressenti lorsque cela s'est produit? » Parfois, on peut mal interpréter les remarques et les intentions d'une personne, ajoute-t-il, et il ne s'agit que

L'EMPLOYÉ À SON GESTIONNAIRE

« J'ai consacré deux mois à la rédaction de ce rapport. Il se fonde sur des faits émanant de notre propre ministère et je n'y changerai strictement rien. » ou

« J'aimerais relire le rapport avec toi et t'indiquer d'où j'ai obtenu les données et leur interprétation. Est-ce possible que mes données ne seraient pas à jour? »

d'en discuter pour clarifier la situation. D'autres fois, par contre, l'assistance d'un tiers neutre est nécessaire. »

Un processus d'embauche d'intervenants du GIC est présentement en cours à l'échelle du SCC, et Steve Levecque s'attend à ce que tous les postes soient comblés d'ici la fin de l'exercice, ce qui permettra à chaque région d'offrir un éventail complet de services. Entre temps, des travaux sont en cours dans le but d'élaborer des procédures et le cadre de responsabilisation du système. Un atelier de consultation est actuellement organisé dans le but de terminer ces travaux ainsi que d'établir les rôles et responsabilités des parties intéressées, comme les syndicats et les ressources humaines.

« Il s'agit d'un programme à participation volontaire qui respecte les droits et obligations des conventions collectives, souligne M. Levecque et il n'empêche d'aucune façon les employés de se prévaloir de leur droit de déposer un grief ou une plainte pour harcèlement. Les employés peuvent également choisir à tout moment de passer du système de gestion informelle des conflits à un processus formel. Le système de gestion informelle nous donne simplement beaucoup plus d'options qu'auparavant. »

L'objectif à long terme est de pouvoir établir des liens avec tous les employés et leur offrir des outils et des formations de base sur la gestion des conflits, afin qu'ils puissent régler davantage de problèmes entre eux.

« Dans le cadre du système formel, quelqu'un prend la décision à la place de l'employé, indique M. Steve Levecque, tandis qu'à la GIC, la décision revient à l'employé, qui lui seul décide des résultats. » ♦



Steve Levecque, directeur, Gestion informelle des conflits (GIC), Direction des valeurs et de l'éthique

Photo : Bill Rankin

Des gens qui mettent en pratique leurs *principes* et leurs *valeurs*

L'équipe de rédaction du magazine *Entre Nous* a rencontré sept employés du Service correctionnel du Canada (SCC) qui, à leur façon, illustrent un comportement éthique dans leur milieu de travail. Après avoir été confrontés à plusieurs dilemmes éthiques au cours des ans, chacun d'eux s'est laissé guider par un sentiment intérieur de ce qui est bon, par un sens moral qui va au-delà de ce qui est requis par les lois et les règlements. Ils ont tous découvert que le respect est une puissante locomotive pour le changement.

PAR **Carole Robinson Oliver**

Toujours choisir la voie de la moralité



**MONTY
BOURKE**

Monty Bourke, directeur de l'Établissement Warkworth, région de l'Ontario

Lorsqu'il était directeur du pénitencier de Kingston, M. Monty Bourke se souvient qu'il disait aux nouveaux employés : « ne laissez pas vos valeurs derrière vous en passant la porte. Emmenez-les à l'intérieur. Nous en avons besoin ».

Sur le point de prendre sa retraite, M. Bourke se rappelle de sa carrière de 34 ans au sein du SCC, qui l'a mené à occuper des postes dans certaines des prisons canadiennes où le climat est particulièrement délicat. Il se dit convaincu que le sens de l'éthique s'est amélioré au sein du SCC au cours des dernières années.

Le changement vient surtout d'une attitude plus respectueuse, explique M. Bourke, maintenant directeur de l'Établissement Warkworth.

« Il y a vingt-cinq ans, nous n'étions pas aussi conscients que maintenant de la nécessité de fournir un milieu de travail empreint de sécurité et de respect ainsi qu'un environnement plus humain aux délinquants », affirme M. Bourke. Il ajoute : « À mon avis, la gestion a la responsabilité particulière d'agir et de faire preuve d'un comportement éthique dans toutes ses interactions avec le personnel et les délinquants. »

Monsieur Bourke se souvient d'un incident au début de sa carrière où il a entendu un agent de correction proférer « d'horribles propos racistes » contre un collègue. M. Bourke aurait pu garder le silence, mais il s'est senti obligé d'envoyer un rapport au sous-directeur.

« La réponse que j'ai reçue disait : "pourquoi avez-vous mis ça par écrit?" Ce qui veut dire que j'aurais dû fermer les yeux, raconte M. Bourke. J'ai été très

ébranlé par cette situation, mais c'est un exemple de la façon dont cela se passait à l'époque. »

Pour M. Bourke, la décision de signaler un incident lié au racisme est loin de constituer un dilemme d'éthique. « Si vous choisissez toujours la voie de la moralité, tout devient beaucoup plus clair, affirme-t-il. C'est quand vous n'êtes pas sûr de vos valeurs que vous avez des ennuis. »

La voie de la moralité a emmené M. Bourke jusqu'en Afghanistan. En 2002 et en 2007, il a évalué des établissements correctionnels dans ce pays déchiré par la guerre. Au cours des cinq dernières années, il a également animé le cours de trois jours sur l'éthique, donné au Centre d'apprentissage en gestion correctionnelle situé à Cornwall, en Ontario. À l'heure actuelle, il offre son soutien à temps plein pour les projets pilotes sur les valeurs et l'éthique.

« En fait, chaque fois que j'ai eu l'occasion, j'ai encouragé le comportement éthique, affirme M. Bourke. Nous accomplissons un travail difficile. J'ai vu des choses terribles se produire; de bons employés qui ont fait de mauvais choix ou se sont suicidés parce que leur monde avait chaviré. C'est pourquoi nous avons l'importante responsabilité de promouvoir un milieu de travail positif, fondé sur les valeurs et le respect. »

Le respect, une puissante locomotive du changement



DONNA MORRIN

Donna Morrin, directrice générale, Apprentissage et perfectionnement, Secteur de la gestion des ressources humaines

Photo : Bill Rankin

« **J**e m'étais toujours dit que je ne travaillerais jamais dans une prison, que c'est dans la collectivité qu'on est le mieux », affirme M^{me} Donna Morrin, ancienne directrice du Pénitencier de Kingston et de l'Établissement Joyceville. La vie lui réservait d'autres projets.

Vétérante de 32 ans au Service correctionnel du Canada (SCC), M^{me} Morrin a fait ses débuts en tant que commis et s'est tournée ensuite vers les fonctions d'agente de libération conditionnelle dans la collectivité, devenant ainsi une des premières femmes à fracasser le plafond de verre dans notre organisation. Et après 28 ans de travail dans l'environnement pénitentiaire, elle s'est jointe à l'administration centrale (AC) l'été dernier pour y occuper le poste de directrice générale, Apprentissage et perfectionnement.

À l'instar de M. Monty Bourke, M^{me} Morrin a à son actif plusieurs années d'expérience dans l'animation des cours d'éthique pour les gestionnaires du SCC et continue de prendre part aux projets pilotes de formation en éthique. Elle a, elle aussi, observé une évolution culturelle au sein de l'organisation.

« Depuis quelques années, nous assistons, de plus en plus, à la volonté des membres du personnel de dénoncer les actes répréhensibles dont ils sont témoins, qu'il s'agisse d'un détenu qui se fait rudoyer ou d'un agent de correction qui passe volontairement sous silence une opération qui consiste à faire entrer des substances interdites dans l'établissement », explique M^{me} Morrin.

Certes, la vie carcérale présente différents dilemmes éthiques. Par exemple, il se peut que des agents de correction se sentent déchirés entre l'idée de garder le silence pour ne pas trahir leurs collègues et l'envie de dire la vérité malgré le risque d'être rejetés ou de s'attirer des ennuis bien pires.

« Ces situations sont monnaie courante, soutient M^{me} Morrin. Je remarque toutefois qu'il y a du nouveau et qu'agir selon sa conscience suscite davantage de respect que de simplement suivre le courant. »

« J'ai la ferme conviction que les gens veulent avoir une bonne conduite, ajoute-t-elle. J'aimerais croire que grâce à notre programme d'éthique, ou peut-être seulement en raison des efforts que nous déployons pour sensibiliser le personnel à l'importance de l'éthique, les employés sentent davantage qu'ils peuvent se lever la tête haute, et dire : "Voici ce que je dois faire, et je vais le faire!" »

Les formateurs discutent de valeurs avec les participants, lors des cours, et fournissent à ces derniers des outils qui les aideront à résoudre les dilemmes éthiques. Le cours susmentionné accorde une grande place à l'importance de traiter les autres avec respect. Selon elle, c'est là tout ce qu'il faut pour transformer le milieu de travail.

« L'évolution la plus positive que j'ai constatée c'est l'impact que peut avoir sur son environnement une personne toujours respectueuse. Cette philosophie est, en effet, une puissante locomotive pour le changement. »

« Il faut écouter son cœur et faire ce qui vous permet de bien dormir la nuit »



Judy Croft, sous-commissaire adjointe, Services corporatifs, région du Pacifique

« **J'**aime ce que je fais. Lorsque je me lève le matin, je me demande quelles choses stimulantes rempliront ma journée. »

Ces propos semblent être ceux d'une employée qui vient juste de rejoindre le SCC, n'est-ce pas ? Mais, que diriez-vous si on vous disait qu'il s'agit là de propos d'une employée comptant 37 années de service au sein de l'organisme ?

De standardiste à l'Établissement Matsqui à sous-commissaire adjointe des Services corporatifs de la région du Pacifique, M^{me} Judy Croft a gravi les échelons. Bien qu'elle ait acquis la plus grande partie de son expérience au sein des Services corporatifs, elle a également occupé les postes de sous-directrice et de directrice intérimaire ainsi que celui de directrice du pavillon de ressourcement Kwikwèwelhp.

Son intérêt à promouvoir les valeurs et l'éthique remonte à très loin. « Dans le cadre de mes études supérieures, j'ai examiné dans quel milieu travaillaient nos agents de correction et de quelle façon notre culture institutionnelle pouvait modeler leurs décisions, indique-t-elle. L'une des conclusions de son projet de recherche portait sur la remise d'une attestation à tous les agents de correction, après l'obtention de leur diplôme. « Un document qu'ils peuvent accrocher sur le mur pour se souvenir de toujours suivre leur instinct », précise-t-elle.

Lorsque nommée à son nouveau poste, M^{me} Croft a voulu s'assurer que les valeurs et l'éthique occupent une plus grande place au sein du processus décisionnel du SCC. Elle a commencé à tenir des discussions sur des dilemmes éthiques, lors des réunions mensuelles des comités de gestion régionaux. « Nous procédons par rotation, indique-t-elle, chaque directeur soumet un dilemme éthique lors de la réunion, auquel il a été lui-même confronté. »

Madame Croft a également mené des recherches exhaustives au sein d'autres ministères du gouvernement pour trouver des modèles décisionnels éthiques pouvant s'adapter à la réalité du SCC, et plus particulièrement à sa situation actuelle.

« Au fil des années, le SCC est devenu un organisme de plus en plus axé sur les gens, précise-t-elle. Nous nous préoccupons davantage des effets de nos décisions sur chacun, ce qui rend parfois les dilemmes plus difficiles à résoudre. Par exemple, je me souviens d'un cas où alors que j'étais directrice d'un établissement, il a fallu procéder au transfèrement d'un délinquant à un établissement à

sécurité minimale, et les victimes étaient très en colère. Dans un cas comme celui-ci, vous devez vous assurer de respecter les politiques et les lois en place, mais vous devez également vous asseoir pour discuter avec les victimes.»

Madame Croft se souvient avoir dû faire face à tous les dilemmes éthiques possibles au cours de sa carrière : « Parfois, les solutions étaient claires, mais à d'autres moments, il n'y avait pas de bonnes ou de mauvaises réponses. »

Et M^{me} Croft de conclure : « Vous faites ce que votre cœur vous dit être la meilleure chose et ce qui vous permet de bien dormir la nuit. »

« Pourriez-vous expliquer cette décision aux médias ? »



**BERNARD
HACHÉ**

Bernard Haché, agent principal de libération conditionnelle, Bureau de Bathurst, Nouveau-Brunswick, région de l'Atlantique

Lorsque Bernard Haché, agent principal de libération conditionnelle, marche sur la rue principale de Bathurst, il sait que plusieurs personnes le regardent. Des résidents s'arrêtent souvent pour lui parler et l'appellent « notre agent de libération conditionnelle ».

Originaire de cette petite localité du Nouveau-Brunswick, M. Haché est toujours conscient que les cinq agents de libération conditionnelle et lui-même sont la présence visible du Service correctionnel du Canada (SCC) dans une région rurale qui couvre la moitié nord de la province.

« L'image que nous projetons est extrêmement importante », dit-il. Une partie essentielle du travail consiste également à tisser des liens solides avec nos partenaires de la collectivité comme la police et les organismes de services sociaux.

En tant que gestionnaire, M. Bernard Haché se dit très souple, sauf lorsqu'il est question de valeurs et d'éthique. « Je rappelle à mes employés que le public est notre employeur et que les contribuables nous paient pour les protéger. »

Sa détermination à agir correctement a été mise à l'épreuve dès le début de sa carrière.

« Tout le monde me connaît, explique-t-il, et lorsque j'ai commencé à travailler, les gens de la collectivité me demandaient des faveurs, que ce soit de libérer un délinquant en liberté conditionnelle ou de ne pas réincarcérer quelqu'un. »

Parfois, les demandes provenaient des personnes qu'il côtoyait. Au départ, il avait beaucoup de difficulté à leur faire comprendre qu'il était lié par un code d'éthique.

« Je leur disais toujours : "La mise en liberté sous condition des délinquants n'est pas une question d'amitié, mais de risque." Maintenant, les gens comprennent et me respectent parce que j'applique ce principe. »

Monsieur Haché ajoute : « J'ai la réputation d'être rigide lorsqu'il s'agit d'appliquer les règles, mais d'être juste avec les libérés conditionnels qui font un effort. Si nous apprenons qu'il y a peut-être eu manquement aux conditions, mes employés et moi faisons enquête, et, dans bien des cas, nous concluons qu'aucune information ne peut appuyer une réincarcération. Par contre, s'il y a un risque et que le délinquant ne coopère pas avec nous, je n'hésite pas à agir. »

Pendant les réunions, l'équipe du bureau de Bathurst discute régulièrement de valeurs et d'éthique. « Bien entendu, elle est parfois confrontée à des "cas limites", explique M. Haché, et dans ces circonstances, on pose une question bien simple : "Pourriez-vous expliquer cette décision aux médias?" Les employés font souvent ce test et trouvent qu'il fonctionne. De plus, s'ils adoptent et comprennent la mission et les valeurs fondamentales du SCC, leur travail devient beaucoup plus facile. »

« Offrir un peu de temps pour trouver refuge et paix »



Le père Ted Hughes, aumônier de la région des Prairies (à droite), en compagnie de Darren Friesen, de l'aumônerie de Saskatoon.

Photo : Jeff Campbell

« **V**ous pourriez m'appeler "l'aumônier des aumôniers" », affirme le père Ted Hughes, lorsqu'il décrit son rôle comme aumônier de la région des Prairies.

Contrairement à son équipe de 32 aumôniers qui travaillent sur une base contractuelle dans les établissements et la collectivité, le père Ted est un employé du SCC. Originaire d'Hamilton en Ontario, il travaille avec les aumôniers, gère leurs contrats et voit à ce qu'ils répondent aux besoins spirituels des délinquants et du personnel, peu importe leur appartenance religieuse. Il est aussi actif comme prêtre catholique.

Porter ces deux chapeaux, c'est pour lui une question d'équilibre. Il précise : « Ce n'est d'aucune façon contradictoire avec ce que je faisais avant. Mon ministère avait exactement la même devise que celle de notre aumônerie : "trionpher du mal par le bien". Ma vision s'est donc bien intégrée à celle du Service correctionnel, lorsque j'y suis entré en 2003. »

Pour le père Ted, qui est à la fois aumônier et prêtre, la ligne est mince entre la représentation des intérêts du SCC et le caractère sacré du secret de la confession. Un dilemme s'est vite présenté lors de la révision des contrats des aumôniers : comment respecter la confession d'un délinquant sans compromettre la sécurité de l'établissement ?

« Je ne pouvais pas dire aux aumôniers de ne jamais garder confidentielle de l'information privilégiée, explique-t-il. Heureusement, avec l'aide des Services juridiques et des Services des contrats, nous nous sommes entendus sur une phrase qui dit que les aumôniers doivent signaler toute menace à la sécurité, "tout en respectant la nature confidentielle de l'information privilégiée qu'ils reçoivent dans le cadre de consultations spirituelles". Les gens doivent faire appel à leur jugement, ajoute-t-il, pour suivre leur propre conscience d'une manière éclairée. »

Aider le personnel correctionnel à trouver un équilibre entre les valeurs en apparence conflictuelles de la justice et de la clémence ou du contrôle et de la compassion est un autre aspect du travail du père Ted. Lorsqu'il donne des séances d'orientation, il met les nouveaux agents de correction au défi de penser au-delà du contrôle et de se voir comme des personnes qui offrent à ceux dont ils ont le soin « un peu de temps pour trouver refuge et paix ».

« Ce n'est pas facile, avoue-t-il, parce que lorsque vous êtes dans une unité d'isolement ou témoin d'une agression envers le personnel, vous devez continuer de vous demander : comment puis-je faire la bonne chose? Et la réponse, c'est en offrant le respect. Pas seulement le respect des règles établies, mais le respect que tout le monde devrait avoir envers son prochain. C'est peut-être le discours d'un aumônier, mais cela cadre tout à fait avec notre mission et nos valeurs. »

« Il faut attendre et ne jamais cesser d'espérer »



**BERNARD
ÉMOND**

Bernard Émond, agent de correction II, Établissement Sainte-Anne-des-Plaines

Photo : René Asselin

Il y a de nombreuses raisons pour lesquelles une personne peut décider de travailler pour le Service correctionnel du Canada (SCC), mais de poursuivre une tradition familiale est une raison pour le moins inhabituelle. C'est ce qui, initialement, a poussé M. Bernard Émond à entrer dans le domaine des services correctionnels.

« Mon père était agent de correction, et je voulais savoir ce que c'était », indique ce vétéran qui compte 31 années au service du SCC. Ayant débuté sa carrière à l'Établissement Archambault, un établissement aujourd'hui à sécurité moyenne, mais autrefois à sécurité maximale, M. Bernard Émond était présent, lorsque l'une des émeutes les plus sanglantes de l'histoire carcérale au Canada s'y est produite en 1982.

« J'ai vécu des moments très difficiles, se souvient-il, mais le pire s'est produit lorsque j'ai perdu trois collègues de travail à l'Établissement Archambault. On apprend à mettre ça derrière soi, mais c'est difficile. »

Bernard Émond travaille présentement à l'Établissement Sainte-Anne-des-Plaines, un établissement à sécurité minimale situé au nord de Montréal. Son travail provoque toujours chez lui la même passion. Il anticipe chaque jour avec beaucoup d'enthousiasme, d'autant plus que son travail dans un établissement à sécurité minimale lui permet de se rapprocher des délinquants et d'agir auprès d'eux comme gardien, psychologue, conseiller et intermédiaire auprès des membres de la famille.

« Il y a moins de violence et de confrontations dans un établissement à sécurité minimale, indique-t-il, cela peut sembler étrange, mais souvent, lorsqu'un détenu est dans le trouble, c'est nous qu'il consulte, et non pas les autres détenus. Les détenus ici sont plus vieux, et ils ont atteint un âge où ils n'ont plus à épater leurs pairs. Ils commencent à réfléchir à ce que nous leur disons. »

L'envers de la médaille, c'est l'institutionnalisation. « Nous tentons de les préparer à la libération conditionnelle, mais cela ne fonctionne pas toujours, rapporte-t-il, après plusieurs années en incarcération, les détenus perdent leur estime de soi et s'ancrent dans leurs vieilles habitudes. Certains trouvent que la vie à l'extérieur est trop rapide, et ils finissent par revenir en prison. »

Les programmes correctionnels permettent d'aider, mais M. Bernard Émond considère qu'il faut beaucoup de patience pour travailler avec des délinquants qui purgent des peines de longue durée. « Il faut attendre et ne jamais cesser d'espérer, parfois pendant plusieurs années, indique-t-il. Il y a bien sûr des exemples

de réussite, mais nous n'en entendons pas souvent parler. Personne ne nous envoie de carte de souhaits pour nous dire que tout va bien. »

« Pour faire ce genre de travail, il faut avoir un peu l'âme missionnaire et s'accrocher à sa foi en l'humanité, ajoute M. Émond, c'est ça le grand secret. D'un même côté, il ne faut pas prendre les événements trop à cœur, parce qu'il y aura beaucoup de déceptions. Il faut apprendre à voir les choses comme elles sont véritablement. »

« N'ayez pas peur de mettre en pratique vos principes et vos valeurs »



**ME MICHEL
LAFRENIÈRE**

Me Michel Lafrenière, responsable de la formation juridique, Collège du personnel, et coordonnateur régional, Harcèlement et médiation, région du Québec

La plupart d'entre nous se souviennent de certains professeurs particulièrement dévoués à l'égard de leurs élèves, passionnés par leur matière, et qui nous ont marqué par la pertinence de leurs propos.

Pour des centaines de recrues qui sont passées par le Collège du personnel du Service correctionnel du Canada (SCC), à Laval (Québec), Michel Lafrenière est tout à fait ce genre d'enseignant.

En tant qu'instructeur spécialisé dans le domaine juridique, M. Lafrenière forme, depuis les dix dernières années, les nouveaux agents de correction et agents de libération conditionnelle sur toutes les lois fédérales qui régissent leur travail, sur l'énoncé de Mission du SCC, le code de discipline, les règles de conduite professionnelles et sur la politique liée au harcèlement.

Parmi les sujets abordés, on compte le recours à la force, les fouilles et les saisies, les enquêtes et la rédaction de rapports. Il s'occupe également d'offrir le programme d'orientation à d'autres nouveaux employés et enseigne à l'occasion au Centre d'apprentissage en gestion correctionnelle (CAGC) à Cornwall (Ontario).

Fort de ses dix ans d'expérience en tant qu'avocat en cabinet privé et d'autant d'années d'expérience à titre de membre de la Commission nationale des libérations conditionnelles, M. Lafrenière manifeste un enthousiasme sans borne à l'égard du rôle qu'il joue pour sensibiliser les nouveaux employés à l'éthique.

« La loi et les règlements sont des fondements importants, affirme le principal intéressé. Mais ce qui compte le plus, c'est d'aller au-delà de ce que la loi exige de nous. Pour cela, il nous faut écouter ce que j'appelle "notre petite voix intérieure", celle qui nous dit si ce que l'on fait est conforme aux valeurs de notre organisation.

« Cette voix, nous l'avons tous, ajoute-t-il, mais il arrive parfois que nous ne l'entendons pas, lorsque plongés dans le quotidien du milieu correctionnel. Je considère que mon travail consiste justement à aider les membres du personnel à être à l'écoute de cette voix intérieure afin qu'elle les oriente, comme un phare qui guide un navire dans la tempête. »

Par ailleurs, M. Lafrenière insiste auprès de ses étudiants sur la nécessité d'être eux-mêmes des modèles dans leurs relations avec leurs collègues ainsi qu'avec les délinquants.

« Je leur dis : "N'ayez pas peur de mettre en pratique vos principes et vos valeurs dans vos activités quotidiennes. C'est ainsi que vous contribuerez à améliorer les choses." Je leur rappelle de toujours donner le meilleur d'eux-mêmes. »

Se consacrer corps et âme à la cause vient tout naturellement à ce professeur dévoué, et sa passion pour le travail est si profonde qu'il espère encore passer bien des années dans la salle de classe, à l'heure où d'autres rêvent plutôt de prendre la route du terrain de golf.

« Ça me garde jeune et me permet de demeurer alerte sur le plan intellectuel », explique-t-il, précisant qu'il a récemment accepté de nouvelles fonctions, celles de coordonnateur régional en matière de prévention du harcèlement et de médiation. Ses étudiants seront cependant heureux d'apprendre qu'il entend néanmoins continuer d'enseigner. ♦

Avez-vous des mises en situation sur l'éthique ?

Nous aimerions recevoir des exemples, réels ou fictifs, de mises en situation sur l'éthique. Nous espérons pouvoir afficher certaines mises en situation sur le site Web qui est en voie d'élaboration ou élaborer un manuel de mises en situation pour les divers groupes professionnels au sein du SCC afin de favoriser un dialogue continu sur les valeurs et l'éthique en milieu de travail. De plus, nous aimerions aider le personnel à réfléchir lorsqu'il fait face à un dilemme éthique.

Veuillez nous soumettre vos idées ou vos exemples de mises en situation sur l'éthique du type *Que devriez-vous faire?* à **GEN-NHQ Values and Ethics/Valeurs et éthique**. Les personnages n'auront pas de nom de famille afin d'éviter toute ressemblance avec des situations réelles ou des employés. Voici un exemple, pour vous mettre sur la bonne voie.

Que devriez-vous faire ?

Lou est agent de libération conditionnelle. Un dimanche après-midi, Lou se rend à l'épicerie au volant de sa voiture. Pendant qu'il attend à un feu rouge, Lou jette un coup d'œil aux alentours et voit un collègue proche de longue date sortir d'une maison tenant la main d'une libérée conditionnelle connue et l'embrassant. La délinquante en question est un des cas assignés à son collègue.

Que devrait faire Lou ?

DILEMMES ÉTHIQUES

PAR Carole Robinson Oliver

Jason occupe le poste d'agent de soutien dans un établissement psychiatrique du Service correctionnel du Canada (SCC). Il travaille en étroite collaboration avec une psychiatre qui est responsable du traitement d'un délinquant sexuel qui bénéficie d'une mise en liberté sous condition. Le délinquant, qui a des antécédents de pédophilie, semble respecter son plan de traitement et ne rate jamais ses rendez-vous. Un jour, Jason apprend par la psychiatre que l'homme a récidivé, sans que personne d'autre ne soit au courant. Le délinquant a révélé cette information à la psychiatre sachant que celle-ci serait liée par le secret professionnel. Jason sait que le délinquant vit avec une femme ayant de jeunes enfants, et il craint pour leur sécurité.

Le dilemme de Jason : Dois-je respecter le secret professionnel, sacrosaint auprès de la profession médicale, ou dois-je faire ce qui me semble juste pour préserver la sécurité de ces enfants?

Il n'y a pas de réponses toutes faites pour éluder ce dilemme ainsi que tous les autres auxquels les employés du SCC sont confrontés quotidiennement dans le cadre de leur travail. Cependant, il existe plusieurs outils pour aider les personnes à démêler des situations difficiles et prendre des décisions avec lesquelles elles pourront vivre. Depuis 2002, une formation sur ces outils est offerte aux gestionnaires, au Centre d'apprentissage en gestion correctionnelle de Cornwall (Ontario), et on compte maintenant rendre cette formation plus accessible et l'offrir aux employés dans le cadre d'une série de projets pilotes. Voici certains des outils analytiques étudiés dans le cadre de cette formation :

A ACT

- La grille décisionnelle *ACT* – *Alternative* (solutions), *Consequence* (conséquences), et *Tell your story* (raconter son histoire)

B La cloche, le livre et la chandelle

La cloche

- Y-a-t-il des avertisseurs qui se déclenchent lorsque j'envisage mes choix d'action?

Le livre

- Ma décision est-elle contraire aux lois, aux politiques écrites, aux codes, etc.?

La chandelle

- Ma décision résistera-t-elle à la lumière du jour ou à l'examen des médias?

C La liste de contrôle éthique

Est-ce légal?

- Ma décision enfreint-elle des lois, des directives ou des politiques (p. ex., le *Code criminel*, le droit civil, la *Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition*)? Ce n'est pas parce que c'est légal que c'est éthique.

Est-ce équitable?

- Ma décision est-elle équitable pour tous les intéressés?
- Favorise-t-elle des issues bénéfiques pour tous les intéressés?
- Est-ce que je possède des renseignements spéciaux qui, en raison de mon emploi, me privilégient face à d'autres?
- Y-a-t-il un conflit entre *mes* intérêts et ceux de l'organisation ou de la collectivité?

Comment vais-je me sentir par la suite?

- Est-ce que je serai en mesure d'expliquer mes actes de sorte que ma famille, l'organisme et les autres puissent comprendre et appuyer ma décision?
- Le grand public comprendra-t-il mon choix et l'acceptera-t-il?

D Les délibérations d'ordre éthique – Modèle décisionnel

1. Établir les faits

- Que sont les faits? Quelles sont les valeurs en cause?

2. Déterminer quelles sont les valeurs en conflit, quelles sont celles qui prévalent et ont une plus grande importance

- Quelles sont les valeurs en fonction desquelles vivent les intéressés?
- Parmi ces valeurs, lesquelles sont en conflit?
- Parmi ces valeurs, lesquelles prévalent et ont le plus d'importance?

3. Déterminer les options et les conséquences liées à chacune d'entre elles

- Analyser et évaluer l'incidence de chacune des options et retenir celle dont l'incidence sera moindre sur l'organisation et les intéressés, d'après les valeurs en conflit.

4. Prendre une décision et agir

- Après avoir vérifié les faits, trié et soupesé les valeurs en conflit et les avoir appliquées au cas, il s'agit maintenant de prendre une décision sur la bonne conduite à adopter.
- Soyez prêt à expliquer et à justifier votre décision.

Pour en revenir au dilemme éthique de Jason, nous allons maintenant tenter de l'éluder au moyen de l'outil **ACT**.

Si Jason ne sait toujours pas s'il peut raconter son histoire, il peut franchir la prochaine étape,

OUTIL ACT		
A Alternative (solutions)	C Consequence (conséquences)	T Tell your story (raconter son histoire)
Dire la vérité	– Pourrait nuire à la relation de Jason avec la psychiatre – Pourrait protéger les enfants contre des abus possibles et peut-être pire	Jason peut raconter son histoire
Garder le silence	– Aucune incidence sur la relation de Jason avec la psychiatre – Perte possible du respect de ses supérieurs, si l'information finissait par être connue – Cette situation pourrait hanter Jason pendant plusieurs années, si quelque chose arrivait aux enfants	Jason ne peut raconter son histoire
Mentir : prétendre ne jamais en avoir entendu parler	– Aucune incidence sur la relation de Jason avec la psychiatre – Perte possible du respect de ses supérieurs, si l'information finit par être connue – Jason est étiqueté comme étant un menteur – Cette situation pourrait hanter Jason pendant plusieurs années, si quelque chose arrivait aux enfants	Jason ne peut raconter son histoire

Valeurs : croyances profondes qui influent sur nos opinions, nos actes et les choix que nous faisons.

Éthique : dimension de la pensée et du comportement humains, dirigée par des normes et des principes axés sur « la bonne ligne de conduite à adopter », indépendante des lois et des règlements.

Qu'est-ce qu'un dilemme éthique?

Une situation où :

- vous ne savez pas quelle est la bonne ligne de conduite à adopter;
- deux ou plusieurs de vos valeurs sont en conflit;
- du tort pourrait être causé à quelqu'un, peu importe ce que vous faites.

qui consiste à dresser la liste de tous les intéressés, qui pourraient être touchés :

- Jason
 - la psychiatre
 - les collègues de l'unité
 - le directeur/la haute direction
 - la crédibilité de l'établissement
 - la réputation du Service correctionnel du Canada
 - la collectivité
 - la partenaire du délinquant, ses enfants
- « En suivant ces étapes, explique M^{me} Donna

Morrin, directrice, Apprentissage et perfectionnement, Administration centrale (AC), vous réalisez que peu importe la décision que vous prenez celle-ci aura un effet domino sur le dilemme éthique en présence. Vous obtenez une image plus précise des personnes touchées. »

Madame Morrin, qui a consacré de nombreuses années à la prestation du cours *Éthique en milieu correctionnel*, offert à Cornwall, en sait quelque chose, et elle envisage avec beaucoup de fébrilité le moment où le modèle ACT et les autres outils analytiques seront présentés aux intervenants de première ligne, dans le cadre des projets pilotes.

« Dans le cadre du cours, les participants seront invités à faire part d'exemples réels de situations auxquelles ils ont dû faire face et y travailleront en groupe, au moyen des outils, précise-t-elle. En tant qu'animateurs, nous tentons de ne pas donner notre opinion et essayons plutôt de rediriger les employés vers l'utilisation des outils pour démêler la situation. Même s'ils n'obtiennent pas de réponse, ces derniers se sentent mieux, peu importe le dilemme auquel ils font face, et vivent mieux avec leur décision. » ♦

L'obligation de DILIGENCE

PAR le **D^r John Jones**, expert-conseil, valeurs et éthique



D^r John Jones, expert-conseil en valeurs et éthique. Il est l'auteur du livre intitulé *Reputable Conduct: Ethical Issues in Policing and Corrections* (3^e édition)

Je me suis d'abord intéressé au concept d'obligation de diligence lorsque j'ai assisté à la présentation d'un policier dans le cadre d'une conférence sur l'éthique. Celui-ci a raconté aux personnes présentes combien sa vie personnelle avait écopé de l'exercice de ses fonctions professionnelles en tant qu'agent d'infiltration. La présentation en question était loin d'être parfaite, et on discernait sans peine chez le conférencier des signes manifestes d'anxiété et de détresse. L'agent de police a expliqué qu'il s'était immergé profondément dans son travail pendant longtemps et qu'il venait tout juste de refaire surface. Il affirmait être très mal en point, autant sur le plan psychologique qu'affectif, que son mariage s'était soldé par un échec et qu'il ne voyait plus ses enfants.

Au terme de son exposé, il demanda : « Est-ce que mon employeur a la responsabilité de recoller les pots cassés? » Bien que, dans son cas, il soit question du service de police, son questionnement interpelle assurément chacun d'entre nous.

En effet, l'interrogation est assez percutante et elle nous conduit droit au cœur du concept d'obligation de diligence dans le contexte du Service correctionnel du Canada (SCC). Certains aspects du travail accompli au SCC, qu'il s'agisse ou non des fonctions du personnel de première ligne, peuvent avoir de graves conséquences sur notre personne. Certes, les employés de première ligne ont des défis particulièrement difficiles à relever, mais le domaine correctionnel peut avoir une incidence sur tous les membres du personnel, quels que soient leur niveau ou les fonctions qu'ils occupent au sein de l'organisation.

Ce qui suit a pour objet de stimuler davantage la réflexion sur cette question.

Malheureusement, dans la littérature, l'obligation de diligence s'entend presque invariablement de la responsabilité légale que nous avons à l'endroit de nos clients, soit les délinquants, leurs familles, les victimes, etc. Il y a fort peu de mention de la diligence dont nous *devrions* – et je pèse mes mots – faire preuve les uns envers les autres. Et ce qui m'apparaît de plus en plus clairement, c'est que plus le travail est ardu et potentiellement préjudiciable, plus nous sommes durs les uns à l'endroit des autres.

Le stress en milieu de travail

Dans un rapport récemment publié par *Léger Marketing* sur le sujet du stress en milieu de travail,

on indiquait que 55 % des travailleurs vivent de l'anxiété, se montrent irritables avec leurs collègues, sont sur la défensive, éprouvent de la colère, ont des sautes d'humeur ou se sentent impuissants ou coincés. L'enquête menée a également révélé que 52 % des travailleurs estiment que le stress dans leur milieu de travail les amène à se montrer impatients, à procrastiner, à s'emporter, à se retirer ou s'isoler des autres, à négliger ses responsabilités et à donner un rendement médiocre. Et d'après l'expérience que j'ai acquise dans le domaine de la justice au cours des 30 dernières années, autant comme avocat qu'à titre d'observateur dans le cadre de différentes activités de formation et de recherche, j'avançais que les chiffres pour ceux et celles qui œuvrent dans le système de justice sont sans doute plus élevés encore. Ça fait apparemment partie des règles du jeu. Il s'agit d'un travail exigeant qui peut être lourd de conséquences.

Alors que peut-on espérer? En gros, d'abord, que nous nous soucions les uns des autres, ensuite, que notre organisation se soucie de nous. Permettez-moi d'aller un peu plus loin. Individuellement et collectivement, nous avons une responsabilité morale dans ce sens. C'est une obligation de diligence. Nous nous devons tous d'être attentifs au bien-être mental et physique des autres.

Avons-nous une obligation de diligence les uns envers les autres?

Je me souviens d'une lettre particulièrement émouvante adressée à cette philosophe bien connue, Ann Landers. La missive était écrite par la veuve d'un policier. L'agent de police avait récemment perdu la vie dans l'exercice de ses fonctions en raison d'une collision automobile. Le défunt mari avait été aux prises avec un problème d'alcoolisme pendant de nombreuses années, et ses collègues avaient toujours gardé le secret, pensant lui rendre service en agissant ainsi. Or, au moment de l'accident fatal, il avait bu. « Ceux que mon mari considérait comme ses meilleurs amis, avait écrit la

femme, se sont en fait avérés ses ennemis. » Avons-nous une obligation de diligence les uns envers les autres? Je répondrais par l'affirmative. Nous en acquittons-nous toujours? Probablement pas.

Alors, comment pouvons-nous, autant individuellement que collectivement, commencer à assumer cette responsabilité? Voici quelques suggestions : efforçons-nous de faire preuve de respect dans l'ensemble de nos relations de travail; engageons-nous tous à faire de notre environnement de travail un contexte positif malgré sa nature essentiellement négative; employons-nous à créer un milieu de travail éthique et sûr pour les personnes. Il nous faut réfléchir davantage à ce que nous disons et nous préoccupons plus de l'effet que nos paroles produisent sur les autres. Ce n'est vraiment pas sorcier. C'est le simple bon sens.

Qu'en est-il des erreurs que nous faisons ?

Et qu'en est-il des erreurs que nous faisons? Bien entendu, dans le domaine correctionnel, il y a des erreurs que nous ne devons pas passer sous silence. Toutefois, dans une organisation éthique caractérisée par une philosophie d'attention, ne devrait-on pas voir des bévues commises une première fois à cause d'un manque d'expérience comme autant d'occasions favorisant l'apprentissage et la croissance, plutôt que comme l'irréparable qui appelle un certain châtiment? Nous devons nous demander où nous nous situons dans cette conception. C'est une question délicate, mais elle mérite d'être posée.

Je vous laisse avec ces quelques pensées. À mon avis, une organisation a la responsabilité morale et légale d'assurer à ses employés l'obligation de diligence et ce, pas seulement en temps de crise mais à tout moment. Tout simplement parce que c'est la chose à faire. Nous devons appuyer le personnel sur le terrain afin de lui permettre d'accomplir son travail encore plus efficacement qu'à l'heure actuelle. Nous devons soutenir nos employés. Nous devons reconnaître que leurs vie, aspirations et objectifs personnels revêtent une importance indéniable. Ce faisant, nous favorisons le rendement professionnel de ces mêmes employés. Et finalement, à tous les échelons de l'organisation, il nous faut instaurer un climat de respect et de courtoisie entre les personnes.

Si l'obligation de diligence ne commence pas chez nous, où commence-t-elle?

Si vous avez des idées ou des commentaires à formuler relativement à cet article, veuillez les communiquer à Roger Pharand, conseiller principal en matière de valeurs et d'éthique. ♦

LA VÉRIFICATION DES CONNAISSANCES liées aux valeurs et à l'éthique

PAR *Carole Robinson Oliver*

« Les valeurs de la fonction publique sous-tendent toutes les activités que nous devons effectuer à titre de fonctionnaires fédéraux, soutient Gary Barber, directeur principal, Liaison, évaluation et responsabilisation (LER), Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique (BVEFP), ainsi que tous les aspects de la responsabilité de la gestion. » M. Barber et son équipe du BVEFP se sont engagés à améliorer la culture de l'intégrité au sein du gouvernement du Canada. Cette culture s'est vue renforcée dans l'ensemble du système par la promotion de comportements éthiques lors de la mise en place de plusieurs politiques, procédures, pratiques et programmes. Le défi consiste maintenant pour de nombreux ministères et organismes à évaluer leurs pratiques éthiques. Comment les ministères et les organismes peuvent-ils déterminer ce qui fonctionne bien et ce qui doit être amélioré en termes de valeurs et d'éthique sans évaluation?

C'est là que l'Agence de la fonction publique du Canada entre en jeu. Le mandat du Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique de l'Agence de la fonction publique du Canada est de s'assurer que la fonction publique dispose de l'infrastructure, des pratiques et des résultats de gestion nécessaires au soutien d'une culture solide de valeurs et d'éthique, conforme au Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et au Cadre de responsabilisation de gestion (CRG).

Le Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique établit les principes de valeurs et d'éthique qui serviront à guider et à soutenir les fonctionnaires fédéraux dans l'accomplissement de chacune de leurs activités professionnelles. M. Barber souligne que même si le Code date de 2003, les quatre valeurs de la fonction publique qui y sont définies, *des valeurs démocratiques, professionnelles, éthiques et axées sur les personnes*, n'ont pas changées au cours des années. « Ce qui a changé toutefois, c'est la transition qui s'est opérée au cours des années 90 vers la décentralisation et la délégation des pouvoirs, où les gens recevaient des messages contradictoires et étaient tirés dans deux directions opposées. D'une part, on s'attendait à ce qu'ils prennent des risques, se montrent novateurs et obtiennent des résultats, et d'autre part, qu'ils s'en tiennent aux règles, respectent les directives et évitent les ennus. »

Le BVEFP aide de nombreuses façons les fonctionnaires fédéraux dans cette « partie de bras-de-fer », notamment par l'entremise de sa participation au CRG du Conseil du Trésor, qui définit les conditions devant être rassemblées pour assurer la saine gestion du gouvernement. Il fait aussi la promotion de l'excellence en gestion, les valeurs et l'éthique étant en tête de liste des dix objectifs clés à atteindre en matière de gestion. Au moyen d'évaluations annuelles, le BVEFP étudie les résultats d'initiatives de valeurs et d'éthique précédentes ainsi que les plans actuels et futurs qui visent

Gary Barber, directeur principal, Liaison, évaluation et responsabilisation (LER), Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique



à régler des points préoccupants. Le CRG sert également à déterminer si des stratégies d'évaluation et d'atténuation des risques en termes de valeurs et d'éthique ont été mises en place au sein des organismes.

En plus d'offrir aux organismes une vision claire de ce qui fonctionne et ne fonctionne pas en termes de valeurs et d'éthique, le BVEFP veille à ce que les ministères et les organismes disposent de l'infrastructure, des pratiques et des outils nécessaires au soutien d'une culture solide fondée sur les valeurs de la fonction publique. La Direction de la liaison, de l'évaluation et de la responsabilisation a élaboré des techniques pour évaluer le rendement en matière de valeurs et d'éthique dans les domaines du leadership, de la gestion des ressources humaines, de la culture organisationnelle, des risques ainsi que des mesures pour contrôler la conduite des affaires du gouvernement.

Le SCC travaille maintenant en partenariat avec le BVEFP pour élaborer des outils qualitatifs et quantitatifs qui l'aideront à déterminer les questions importantes et les préoccupations des gestionnaires et des employés, établir des mesures de suivi ciblées et évaluer les progrès réalisés à la suite d'initiatives sur les valeurs et l'éthique.

Le Sondage sur le climat éthique

Le Sondage sur le climat éthique a été mis sur pied pour aider le SCC à évaluer son rendement en termes de valeurs et d'éthique et l'engagement de ses employés vis-à-vis de celles-ci. Le sondage vise à recueillir les perceptions des employés et des gestionnaires sur la culture et le milieu professionnel de l'organisme. Celles-ci serviront ensuite de fondement à la tenue d'un dialogue actif et continu sur des questions importantes qui touchent les valeurs et l'éthique, qui pourraient permettre d'améliorer le rendement de l'organisme en termes de valeurs et d'éthique.

Le questionnaire couvre cinq domaines, dont le premier est le **leadership**. Les participants doivent répondre, de façon anonyme, à une série de cinq énoncés en leur attribuant, sur une échelle de 1 à 5, 1 étant « complètement en désaccord » et 5 « complètement en accord », une note qui servira à mesurer le degré de perception qu'ils ont à l'égard de l'efficacité du leadership exercé par leurs chefs, de l'intégrité des comportements de leurs chefs et de l'engagement de leurs chefs à promouvoir les principes de valeurs et d'éthique au sein de l'organisme.

Le deuxième domaine couvert par le questionnaire est la **culture organisationnelle**, qui sert à évaluer le degré de confiance des employés à l'égard de leur superviseur, de la haute direction et de leurs pairs, leur degré de compréhension vis-à-vis de questions et de dilemmes d'ordre moral et leur capacité à prendre des décisions lorsque des questions et des dilemmes d'ordre moral sont soulevés.

Pour mieux comprendre l'élément de la **gestion des ressources humaines** au SCC, on demande aux participants au sondage de répondre à des questions sur leur unité de travail, et on leur demande s'ils perçoivent leur milieu de travail comme un milieu exempt de harcèlement et de discrimination et comme un milieu axé sur la collaboration, la coopération et la productivité. Des questions leur sont également posées sur le cheminement de carrière, la charge de travail, les pratiques de dotation, la reconnaissance et l'adaptation à l'emploi.

Finalement, on évalue l'efficacité des **politiques et directives** en demandant aux employés de déterminer le degré de sensibilisation et de compréhension en termes de mécanismes de divulgation et d'éthique et le bien-fondé de la formation sur les valeurs et l'éthique. Le questionnaire contient également des questions sur les mesures de contrôle et les **domaines à risque** perçus.

L'évaluation des risques en termes de valeurs et d'éthique

Il est vrai qu'il est important de recueillir les perceptions des employés et des gestionnaires sur des comportements de valeurs et d'éthique, mais il est aussi important d'évaluer les pratiques et les stratégies concrètes en place au sein de l'organisme. Or, l'*Évaluation des risques en termes de valeurs et d'éthique*, prévue à cette fin, exige des gestionnaires qu'ils évaluent leur propre secteur d'activités afin de déterminer les risques qui lui sont associés, d'examiner les mesures de protection déjà en place et d'élaborer des stratégies d'atténuation des risques pour combler tout écart.

« Notre souhait serait que les organismes utilisent les deux outils et établissent un plan d'action intégré, explique M. Barber. Avec les sondages du climat éthique, on ne peut recueillir que ce que les employés perçoivent comme des manquements à l'éthique, qui peuvent être ou ne pas être la réalité. Ils peuvent sous-estimer ou surestimer les risques en termes d'éthique.

« L'utilisation conjuguée de ces deux outils permet d'effectuer une très bonne vérification des connaissances, indique M. Barber, en ce sens que les ministères peuvent découvrir des risques qu'ils n'ont pas déjà identifiés et qu'ils n'ont donc pas gérés. D'un autre côté, ajoute-t-il, le risque peut être minime, même si on le perçoit important. »

Comme l'évaluation et l'amélioration des pratiques de valeurs et d'éthique constituent, au sein d'une organisation, un processus continu, la Direction des valeurs et de l'éthique du SCC se chargera de comparer entre eux les résultats du Sondage sur le climat éthique et de l'Évaluation des risques en termes de valeurs et d'éthique et les administrera de nouveau pour déterminer si la formation et les autres activités sur les valeurs et l'éthique ont contribué à faire une différence positive dans la vie professionnelle des employés du SCC.

Nota : Le BVEFP a élaboré des cours en ligne sur les valeurs et l'éthique à l'intention de tous les employés, gestionnaires et cadres, qui seront offerts par l'entremise de l'École de la fonction publique du Canada, au début de 2008. Gardez l'œil ouvert! ♦

Les communications internes sont l'affaire de tous

PAR Carole Robinson Oliver

Si un courriel atterrit dans un millier de boîtes de réception électroniques sans que personne ne le lise, est-il toujours possible d'affirmer que la communication a effectivement eu lieu?

Non, il ne s'agit pas là d'une énigme à résoudre, mais d'une situation qui se répète trop fréquemment dans bon nombre de ministères. Les gestionnaires peuvent croire qu'ils ont fait un bon travail de communication après avoir transmis des renseignements, peut importe le format. Mais ils ne sauront jamais avec certitude si la communication a réussi à moins d'en obtenir confirmation des destinataires.

Les communications sont un processus à deux sens. Pour que la communication soit réussie, il faut vérifier si le message a été reçu et, plus important encore, comment il a été reçu. Cela signifie également que les gestionnaires doivent être prêts à écouter et à répondre aux commentaires qui leur seront renvoyés.

Que « ces communications internes » s'effectuent des échelons supérieurs vers les échelons inférieurs, ou l'inverse, ou encore entre les échelons, ces dernières représentent toutes les formes de communication qui s'effectuent au sein d'une organisation. Les renseignements peuvent être communiqués en personne, par écrit ou par voie électronique.

Certains employés disent qu'ils croulent littéralement sous un flot de renseignements qui atterrit dans leur ordinateur et parfois les messages sont redondants ou non pertinents à leur travail. Toutefois, leur soif de renseignements demeure.

« C'est la conclusion à laquelle nous en sommes venus à la suite d'un sondage sur les communications internes, effectué en mai dernier », indique M^{me} Mary Beth Wolicky, Direction des communications internes et électroniques, Secteur des communications et de l'engagement des citoyens, AC.

« Le sondage a également permis de montrer que le nombre de communications personnelles entre les gestionnaires et leurs employés n'était pas suffisant, ajoute-t-elle, et que les moyens mis à la disposition des employés pour formuler des commentaires étaient insuffisants. »

Mary Beth mentionne que d'autres sondages semblables effectués au cours des dernières années ont permis de montrer qu'il fallait améliorer les communications internes au sein du Service correctionnel du Canada (SCC), y compris le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005 et les discussions de groupe sur les valeurs et l'éthique, tenues en 2006.

Mary Beth Wolicky, Direction des communications internes et électroniques, Secteur des communications et de l'engagement des citoyens



Photo : Bill Rankin

« Nous en sommes arrivés aux mêmes conclusions, à partir de sources différentes, indique-t-elle, parce que tout est lié. Il est difficile d'améliorer un aspect, comme la confiance et le respect, sans améliorer la façon dont nous communiquons entre nous. »

L'équipe des Communications internes et électroniques a répondu de diverses façons à ces conclusions, en commençant notamment par utiliser cet outil que tous aiment à détester, sans toutefois pouvoir s'en passer : les courriels.

« Nous avons tenté de rendre les courriels plus efficaces, plus faciles à archiver dans le système et plus faciles d'accès afin que les employés puissent obtenir les renseignements dont ils ont besoin pour se tenir au courant de ce qui se passe au sein du Service », explique Mary Beth.

Elle ajoute que le nouveau courriel hebdomadaire, *Nouvelles@travail*, a pour objectif de renforcer le sentiment d'appartenance des employés en leur communiquant des bonnes nouvelles et des articles régionaux.

Les gestionnaires jouent un rôle critique

Bien qu'aucune mesure particulière n'ait été mise en place pour répondre au besoin d'effectuer davantage de communications personnelles au SCC, les gestionnaires ne peuvent plus désormais s'y soustraire, depuis que le commissaire a intégré les communications internes aux ententes de rendement de tous les cadres de la direction. En fait, le commissaire Coulter, lui-même champion des communications internes au SCC, croit fermement que l'efficacité des communications internes et le haut rendement d'une organisation vont de pair.

Reconnaissant le rôle important que jouent les gestionnaires dans l'efficacité des communications internes, l'équipe des communications internes et électroniques lancera sous peu la *Boîte à outils du gestionnaire*. Ce recueil propose aux gestionnaires des méthodes à utiliser afin de communiquer de façon efficace avec leurs employés.

L'un des outils particulièrement utiles est une série de grilles servant à aider les gestionnaires à choisir le mode de communication adapté à la situation à laquelle ils font face. Par exemple, ils peuvent décider de tenir une réunion avec les employés, d'envoyer un courriel, d'afficher un article sur l'Infonet ou de tenir un déjeuner-causerie. Les avantages présentés par chacun des

modes de communication sont énoncés dans les grilles, qui incluent également des suggestions pour les réussir.

Mary Beth souligne que la boîte à outils sera également accessible aux employés. « Elle n'a pas été conçue uniquement pour les gestionnaires. Elle peut être utilisée aux fins de perfectionnement personnel et professionnel, soutient-elle, parce qu'il s'agit là de la deuxième donnée de l'équation que sont les communications internes. Tous les employés ont la responsabilité de se tenir informés au sujet de l'organisation qui les emploie et de soulever les questions qui leur tiennent à cœur. »

Qu'est-ce que les communications internes ?

- Le flot d'information qui circule au sein d'une organisation
- La communication en temps opportun de renseignements exacts et cohérents entre les gestionnaires et les employés
- Un processus de communication à deux sens
- Des commentaires formulés par les employés
- Une capacité d'écoute et de prise de décision
- Les interactions entre les différents membres d'une organisation
- Des rencontres face-à-face
- Mettre fin aux rumeurs et les prévenir

D'autres initiatives clés ont été entreprises, dont la refonte des sites Internet et Infonet du SCC, pour y inclure des portails conviviaux, l'élaboration d'un module de formation sur les communications internes pour les employés et la création d'un comité consultatif sur les communications internes, un groupe formé d'employés de partout au pays, qui contribue à établir une capacité de communications internes au SCC, par la formulation de commentaires et de conseils sur les défis et les solutions que présentent nos communications internes.

« Les communications internes, lorsqu'elles sont effectuées de la bonne façon, peuvent aider à créer chez tout un chacun un esprit d'équipe et un sentiment d'appartenance, soutient Mary Beth, ce qui contribue grandement à améliorer le climat éthique et à renforcer le travail d'équipe. » ♦