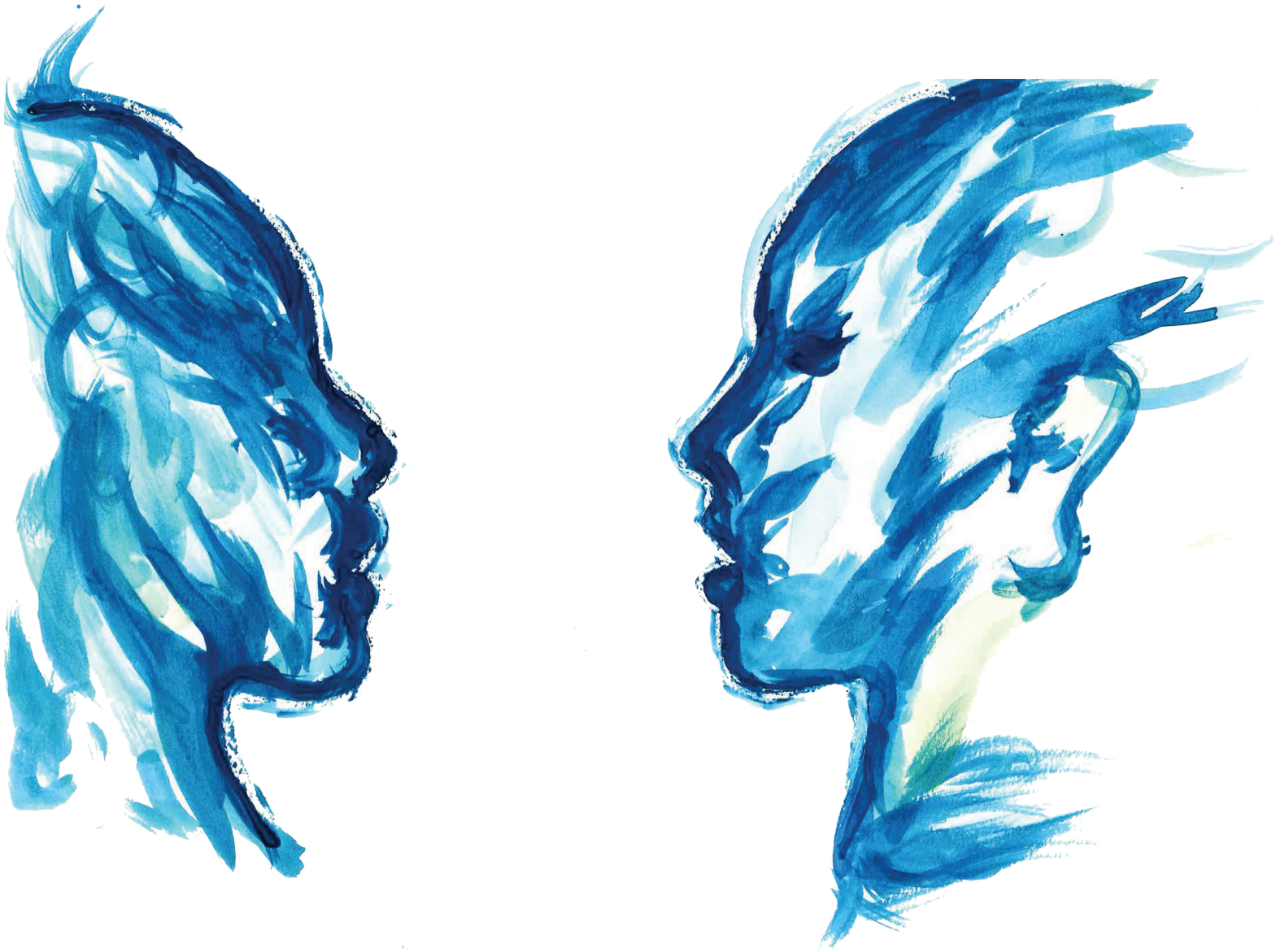
Services publics et Approvisionnement Canada
Public Services and Procurement Canada
Canada

RAPPORT ANNUEL AU SOUS-MINISTRE 2018-2019

BUREAU DE L'OMBUDSMAN DE LA SANTÉ MENTALE



Pour soumettre des questions, des commentaires, des témoignages, des suggestions ou pour prendre rendez-vous avec l'ombudsman :

Adresse :
Bureau de l'ombudsman de la santé mentale
Services publics et Approvisionnement Canada
Portage III, 9C2-112
11, rue Laurier
Gatineau (Québec) K1A 0S5

Heures d'ouverture :
de 8 h 30 à 17 h (heure normale de l'Est)

Téléphone : 1-844-278-1126
Courriel : tpsgc.ombudsm-ombudmh.pwgsc@tpsgc-pwgsc.gc.ca

maSource (site intranet de SPAC) :
https://masource-mysource.spac-pspc.gc.ca/fra/osm-omh/Pages/default.aspx

Site Internet de SPAC :
https://www.tpsgc-pwgsc.gc.ca/osm-omh/rapports-reports/2018-2019-fra.html

GCconnex :
https://gcconnex.gc.ca/groups/profile/34614807/the-office-of-the-ombudsman-for-mental-health

No de catalogue : P1-37F-PDF

Tout au long du présent rapport, des citations anonymes d'employés de SPAC apparaissent dans des boîtes de texte.

Les illustrations à l'aquarelle présentées dans ce rapport sont des œuvres de Véronique Nadeau, artiste et graphiste à Services publics et Approvisionnement Canada. Véronique a gracieusement donné de son temps et de son talent dans le but d'apporter une touche personnelle au présent rapport.

ANNÉE 2018-2019 EN BREF

- Plus de **475** **employés rencontrés** de façon confidentielle
- **21** **visites régionales** à l'échelle du pays
- Plus de **40** **consultations** auprès de divers intervenants de la fonction publique, du secteur privé et du milieu universitaire
- **6** **évaluations en milieu de travail** à la suite d'une recommandation informelle de la part de l'ombudsman à la haute direction
- **19** **personnes inscrites au Tableau d'honneur** des personnes inspirantes de l'ombudsman
- **3** **événements majeurs** mettant en vedette des employés de SPAC et d'ailleurs

SOMMAIRE DU RAPPORT

Le Bureau de l'ombudsman de la santé mentale (le Bureau) de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) est heureux de présenter son rapport annuel au sous ministre pour la période du 1er avril 2018 au 31 mars 2019. Ce rapport traite des principaux enjeux liés à la santé mentale à SPAC, présente des recommandations d'amélioration, et fait état des activités et des progrès réalisés au cours de la période visée par le rapport.

OBJECTIFS

Ce rapport poursuit trois objectifs :

1. **présenter un portrait de la situation à SPAC** dressé par l'ombudsman à partir de rencontres et de consultations avec les employés et de diverses sources de renseignements;
2. **énoncer d'autres recommandations d'amélioration** tout en faisant état des réalisations;
3. **décrire les grandes lignes des principales initiatives et activités poursuivies par le Bureau** à l'appui des engagements du Ministère et de l'ensemble du gouvernement fédéral en matière de santé mentale et de mieux être au travail.

PRINCIPALES OBSERVATIONS

Les enjeux signalés par l'ombudsman dans ses précédents rapports demeurent au cœur des préoccupations de nombreux employés :

1. **charge de travail, gestion des ressources humaines et niveau élevé de stress;**
2. **impact des changements organisationnels et de la technologie** sur la santé mentale des employés;
3. **manque de civilité et de respect;**
4. **favoritisme, manque d'équité et de transparence en matière de dotation.**

L'absence de communication et le manque de confiance et d'empathie dans les relations entre les employés et l'employeur demeurent des sources de préoccupation dans certains secteurs de l'organisation.

RECOMMANDATIONS

Aux onze recommandations formulées dans les précédents rapports — et qui font l'objet d'observations de l'ombudsman dans le présent rapport — s'ajoutent cinq nouvelles recommandations présentées au sous ministre :

1. élaborer un **programme centralisé de coaching pour les gestionnaires et les cadres;**
2. créer un **répertoire de mentors dans chacune des directions générales et des régions;**
3. mettre en œuvre un **programme d'intégration obligatoire pour les gestionnaires;**
4. offrir de la **formation sur la gestion à distance;**
5. établir et tenir à jour une **liste de distribution des courriels pour l'ensemble du Ministère.**

INITIATIVES ET ACTIVITÉS

Diverses initiatives et activités ont été entreprises et réalisées par le Bureau, notamment :

1. le **lancement d'un sondage sur la santé mentale;**
2. la poursuite de l'initiative d'élaboration d'un **outil de mesure du rendement en santé mentale**, qui permettra aux ministères et aux organismes du gouvernement fédéral de mesurer leur rendement en matière de santé mentale et d'en faire état d'une manière coordonnée;
3. le lancement officiel du **Tableau d'honneur des personnes inspirantes du Bureau** et la reconnaissance en cours d'année de 19 personnes inspirantes dont les noms ont été inscrits au tableau d'honneur;
4. de nombreuses activités de **communication et de sensibilisation sur** l'importance de la promotion et de la protection de la santé mentale;
5. la tenue de **deux groupes de discussion** où l'accent était mis sur l'importance d'accorder la priorité aux personnes;
6. l'organisation de la toute première **Journée cause pour la cause de la santé mentale à SPAC.**

Les nouveaux partenariats inspirants auxquels prendra part l'ombudsman en 2019-2020, tant à l'interne qu'à l'externe, s'accompagneront de nombreuses autres initiatives et activités.

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION 9
1.1 MESSAGE DE L'OMBUDSMAN DE LA SANTÉ MENTALE 10
1.2 AU SUJET DU BUREAU 12

2. PORTRAIT DE LA SITUATION 15
2.1 RENCONTRES CONFIDENTIELLES 16
2.2 VISITES RÉGIONALES 16
2.3 MOTIFS DES RENCONTRES 18
2.4 INTERVENTIONS INFORMELLES 19
2.5 OBSERVATIONS : ce que l'ombudsman a entendu 21
2.6 OBSERVATIONS : ce que les données disent 32

3. RECOMMANDATIONS 41
3.1 SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES PREMIERS RAPPORTS 42
3.2 NOUVELLES RECOMMANDATIONS 51
3.3 PRATIQUES PROMETTEUSES 54

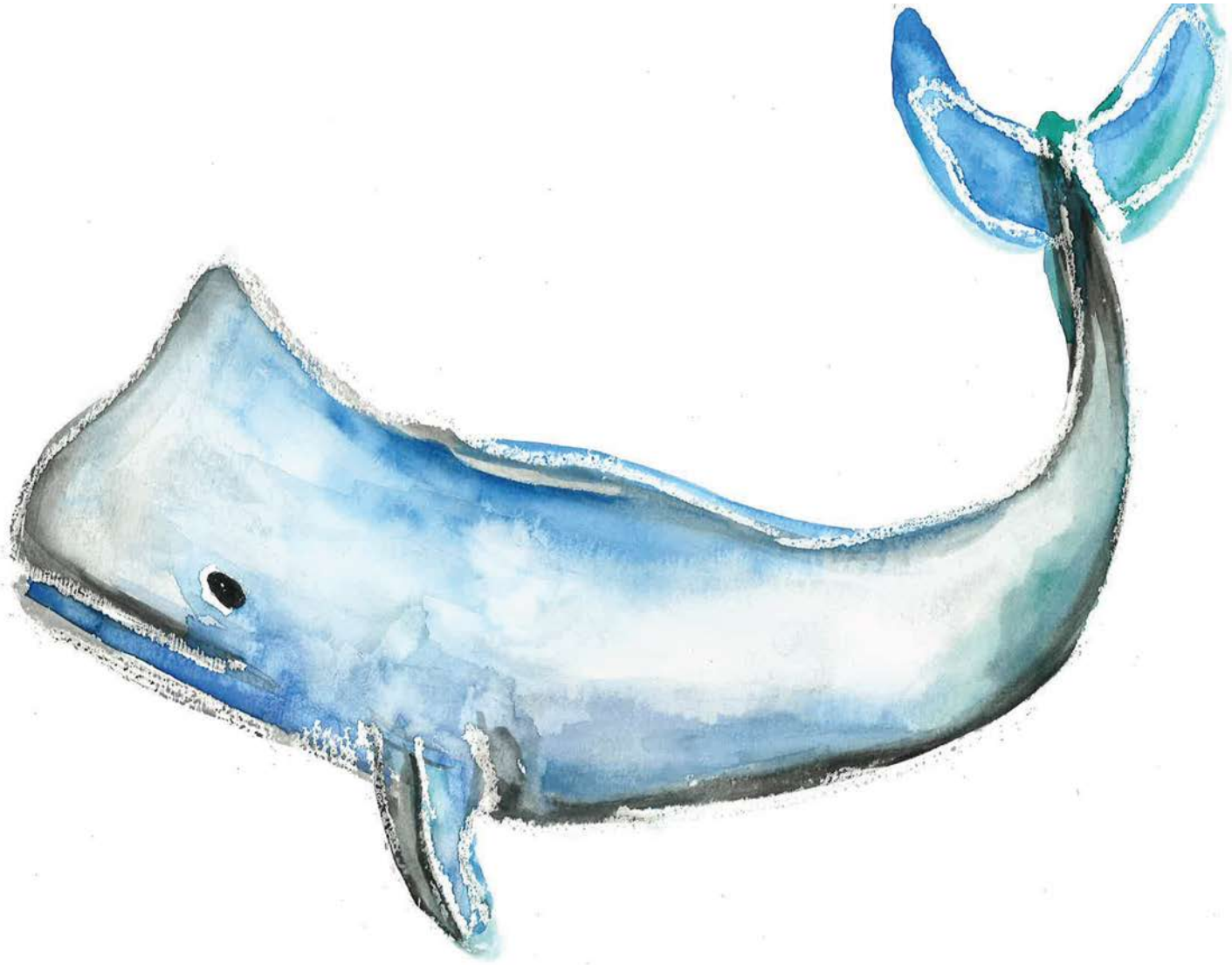
4. INITIATIVES ET ACTIVITÉS 59
4.1 SONDAGES SUR LA SANTÉ MENTALE 60
4.2 OUTIL DE MESURE DU RENDEMENT EN SANTÉ MENTALE 61
4.3 TABLEAU D'HONNEUR DES PERSONNES INSPIRANTES 62
4.4 COMMUNICATIONS, RAYONNEMENT ET SENSIBILISATION 66
4.5 COMITÉ INTERMINISTÉRIEL DES OMBUDSMANS ORGANISATIONNELS 75
4.6 PARTENARIAT 77

5. CONCLUSION 79
5.1 PRIORITÉS DU BUREAU POUR L'ANÉE FISCALE 2019-2020 80
5.2 MOT DE LA FIN 82

ANNEXES
ANNEXE A – LES PRINCIPES DIRECTEURS DU BUREAU DE L'OMBUDSMAN DE LA SANTÉ MENTALE 83
ANNEXE B – SEPT MOYENS ET RESSOURCES QUE PEUVENT UTILISER LES GESTIONNAIRES POUR MOBILISER LES EMPLOYÉS AU SUJET DE LA SANTÉ MENTALE 84

Si nous voulons que les gens se manifestent pleinement, qu'ils apportent tout leur être, y compris leur cœur entier sans armure, afin que nous puissions innover, résoudre des problèmes et servir les gens, nous devons créer une culture où les gens se sentent en sécurité, vus, entendus et respectés.

Tiré de [traduction]
Dare to Lead, Brené Brown



1.1 MESSAGE DE L'OMBUDSMAN DE LA SANTÉ MENTALE

C'est avec plaisir que je présente au sous ministre de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) mon rapport annuel pour la période du 1er avril 2018 au 31 mars 2019, qui fut une année de consolidation et de croissance pour mon Bureau.

Tout au long de l'année, j'ai dialogué ouvertement avec vous au sujet de la santé mentale. Vous m'avez parlé des personnes qui vous inspirent et qui exercent une influence positive dans votre milieu de travail. Vous m'avez aussi fait part de vos idées pour instaurer une culture axée sur les gens et pour réduire les stigmates entourant la santé mentale. En moins d'un an, le Tableau d'honneur des personnes inspirantes compte déjà dix-neuf inscriptions. C'est une grande fierté pour moi de reconnaître avec vous l'engagement de ces personnes à créer et à maintenir des milieux de travail sains.

Par ailleurs, le Ministère a réalisé un gain notable de huit points de pourcentage pour le libellé « Mon ministère ou organisme fait un bon travail de sensibilisation à la santé mentale en milieu de travail » du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2018. J'aime croire que mon Bureau a contribué à ce bon résultat, mais force est de reconnaître que les personnes inspirantes ainsi que tous les partenaires clés au Ministère, gestionnaires et employés, y sont pour beaucoup.

On me demande souvent à quel point il est vraiment question de santé mentale dans mon rôle. Notre mode et notre environnement de travail se répercutent sur notre santé mentale. Depuis l'ouverture du Bureau, j'ai écouté, conseillé et guidé 875 employés. Je ne conserve aucun renseignement personnel, mais je consigne de l'information sur les 13 facteurs psychosociaux énoncés dans la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, afin de déceler des tendances. Il s'agit de facteurs de risque liés aux conditions de travail qui peuvent entraîner des problèmes de santé psychologique. Ces facteurs englobent la façon dont le travail est exécuté (échéances, charge de travail, méthodes de travail) ainsi que le contexte dans lequel il se déroule (notamment les relations et les interactions avec les supérieurs hiérarchiques, les collègues et les clients).

Vous m'avez parlé à maintes occasions de l'importance de bien choisir les gestionnaires et les superviseurs ainsi que les ressources et l'appui nécessaires afin que les équipes soient gérées efficacement. Le changement, la charge de travail, l'insuffisance des ressources, l'incivilité et le manque de respect demeurent des préoccupations. Malheureusement, certains d'entre vous hésitent toujours à déposer une plainte officielle par crainte de représailles, entre autres.

Je conviens qu'il est difficile de briser le silence et je tiens à souligner le courage des centaines de personnes qui se sont confiées à moi un parfait étranger pour beaucoup d'entre elles. Merci de me faire confiance et de partager votre réalité. Ensemble, nous pouvons trouver des solutions. Tous les employés du Ministère sont animés par le même désir — celui de s'acquitter de notre mission — et je suis fier que mon Bureau soit capable de jouer un rôle en ce sens.

En terminant, je désire remercier le personnel de mon Bureau, une fabuleuse petite équipe de personnes déterminées et passionnées. Leurs efforts ont consolidé la présence et l'influence du Bureau non seulement au Ministère, mais également au sein de la fonction publique fédérale. En effet, mon Bureau a participé à l'éclosion d'entités dont le rôle s'apparente à celui de l'ombudsman, tel que recommandé dans le rapport d'examen du cadre sur le harcèlement dans la fonction publique du greffier du Conseil privé. Alors, chapeau!

Bonne lecture

Debout (de gauche à droite) : Mario Verrelli, Kia Goutte et André Latreille (l'ombudsman)
Assises (de gauche à droite) : Valérie Bellemare, Valentina Fumagalli et Danielle Caron

1.2 AU SUJET DU BUREAU

Le Bureau a été créé en février 2017 suite à une décision de Marie Lemay, ancienne sous-ministre de SPAC. Elle était déterminée à créer une culture qui brise le silence et où les employés peuvent s'épanouir pleinement, en insistant non seulement sur les résultats et les gestes, mais aussi sur la manière dont les résultats sont atteints et les gestes sont posés.

LE MANDAT

Le mandat du Bureau est d'offrir aux employés une **tribune sûre et indépendante** où ils peuvent parler librement de préoccupations diverses ayant une incidence sur leur santé mentale, et demander de l'aide lorsqu'ils en ont besoin. Le travail du Bureau est régi par quatre grands principes directeurs : **indépendance, confidentialité, neutralité-impartialité, caractère informel** (voir les définitions à **l'Annexe A**).

LE RÔLE

Le rôle de l'ombudsman consiste à :

1. GUIDER LES EMPLOYÉS en écoutant leurs préoccupations et en les orientant vers les ressources disponibles;
2. FACILITER LES DISCUSSIONS entre les parties au moyen d'interventions informelles;
3. FORMULER DES OBSERVATIONS ET DES RECOMMANDATIONS D'AMÉLIORATION au sous-ministre en vue d'assurer la santé mentale des employés en milieu de travail.

LA VISION

La vision du Bureau est d'assurer un milieu de travail où la personne est au premier plan et où sa dignité est respectée. Les gens constituent l'atout le plus précieux d'une organisation… LES GENS D'ABORD, comme le veut la devise du Bureau.

L'ombudsman possède un **POUVOIR MORAL**, un **POUVOIR DE PERSUASION** et ne prend pas de décision à caractère obligatoire. Il ne peut pas ordonner une action, et s'il le faisait, cela empiéterait sur le pouvoir des gestionnaires et se répercuterait dans la sphère des relations de travail.

Carolyn Stieber : *Des fils communs forment la trame du tissu organisationnel de tout bureau d'ombudsman : ils visent tous à humaniser l'administration ainsi qu'à soutenir la justice, la responsabilisation et l'équité. On peut faire confiance à tous les ombudsmans. Aucun d'entre eux ne dispose de pouvoirs pour faire appliquer les décisions ou de pouvoirs disciplinaires. Ils se fondent tous sur la force de persuasion et sur la crédibilité de la fonction, ce qui crée une atmosphère propice à la confiance. Bien que le processus pour atteindre les objectifs de justice puisse varier, le produit demeure le même : une possibilité pour les gens ordinaires, ceux dénués de pouvoir ou de prestige, de se faire entendre et d'être traités de façon équitable.*

Tiré de [traduction] 57 Varieties: has the Ombudsman Concept become Diluted? (2000)

Le Bureau adhère au Code d'éthique ainsi qu'aux Normes d'exercice de la profession telles que définies par l'Association internationale des ombudsmans. En ce qui concerne la fonction d'enquête,

« L'ombudsman ne participe à aucune investigation formelle ni à aucune procédure juridique de déclaration. Les investigations formelles doivent être conduites par d'autres. Lorsqu'une investigation formelle est nécessaire, l'ombudsman oriente les personnes concernées vers les services ou l'interlocuteur appropriés. » Texte tiré des Normes d'exercice de la profession.

« Je ne saurais exprimer adéquatement mon appréciation des services rendus. Le fait d'avoir un bureau d'ombudsman de la santé mentale au sein du Ministère est un témoignage en soit d'une organisation qui fait preuve d'ouverture et d'égard envers ce sujet important. M. Latreille a su démontrer, de manière continue et avec doigté, son engagement et son professionnalisme hors pair. Merci de tout cœur! »

Si vous prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise.

Citation [traduction] de Richard Branson,
fondateur et président de
Virgin Atlantic Airways Ltd

2.1 RENCONTRES CONFIDENTIELLES

L'ombudsman rencontre les employés, individuellement ou en groupe, pour discuter des situations en milieu de travail qui ont une incidence sur leur santé mentale. Il écoute activement les employés, les aide à cerner les enjeux et à explorer des pistes de solution. Au besoin, il les oriente vers les programmes et les services internes ou externes les plus appropriés.

Les rencontres sont confidentielles. Toutefois, l'ombudsman peut divulguer de l'information s'il estime qu'il y a un risque imminent de préjudice grave pour la personne ou pour un tiers.

LES RENCONTRES CONFIDENTIELLES EN CHIFFRES

Plus de **475** employés rencontrés de façon confidentielle :

- **65 %** de femmes et **35 %** d'hommes*
- **20 %** de gestionnaires et **80 %** d'employés**

* Le rapport femmes-hommes à SPAC est de 59,9 pour 40,1.
**Le rapport gestionnaires employés à SPAC est de 20 pour 80.

2.2 VISITES RÉGIONALES

Les employés, qui sont répartis dans 180 immeubles d'un bout à l'autre du pays, ont exprimé le besoin de rencontrer l'ombudsman en personne. Les visites régionales demeurent une priorité, car elles permettent d'aller à la rencontre des employés pour mieux comprendre leurs réalités locales, leurs enjeux et leurs besoins. Au cours de l'année financière 2018-2019, l'ombudsman a effectué 21 visites régionales dans 19 villes.

L'ombudsman au bureau de Yellowknife.

L'ombudsman au bureau de Matane dans la salle d'archivage.

L'ombudsman au bureau de Vancouver avec les responsables de divers comités régionaux.

L'ombudsman avec quelques employés du bureau de Cornerbrook à Terre-Neuve.

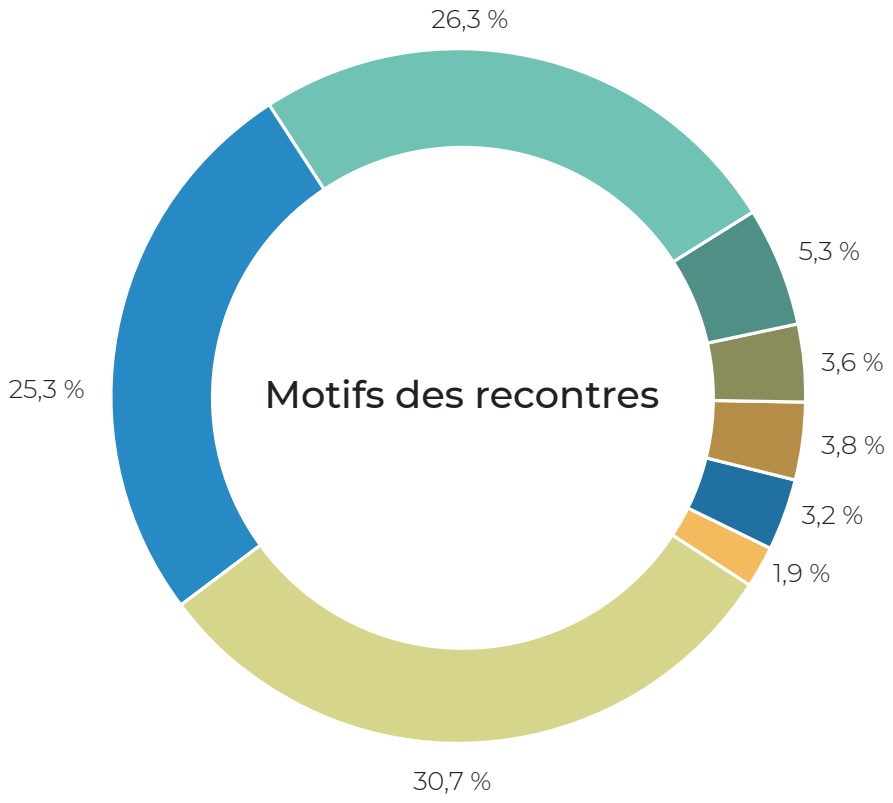
« Je tiens à vous remercier d'avoir rencontré notre équipe régionale hier pour discuter de notre situation. Il nous a été très utile d'en parler et d'entendre certaines des bonnes idées que vous et votre personnel avez mises de l'avant pour nous aider à créer le milieu de travail sain auquel nous aspirons tous. Il s'agit certainement d'un processus continu, et nous nous engageons à y prendre part en tant qu'équipe de gestion. »

2.3 MOTIFS DES RENCONTRES

De nombreux employés craignent de parler ouvertement de leur situation en milieu de travail. Les rencontres confidentielles les ont aidés à explorer des pistes de solution et à déterminer la meilleure option. Certains employés souhaitaient parler et être écoutés, tandis que d'autres ont rencontré l'ombudsman pour faire des suggestions d'amélioration ou lui témoigner les motifs qui les ont amenés à quitter le Ministère (entrevues de départ).

De nombreux gestionnaires et quelques cadres supérieurs ont également rencontré l'ombudsman pour discuter de leur propre situation, des moyens à prendre pour appuyer un employé en difficulté ou pour valider des stratégies et des approches permettant de bâtir des milieux de travail où l'on valorise le respect de la diversité, l'inclusivité et le soutien aux employés.

Les motifs des rencontres sont multiples, comme l'illustre le graphique suivant :



- Avis et conseils (témoignage, suggestions, consultation carrière, demande de conseils) 25,3 %
- Enjeux avec la direction : 30,7 %
- Enjeux en milieu de travail : 26,3 %
- Enjeux liés à la paye : 1,9 %
- Gestion d'invalidité : 3,2 %
- Enjeux avec employé : 3,6 %
- Enjeux de départ : 5,3 %
- Enjeux avec clients : 3,8 %

2.4 INTERVENTIONS INFORMELLES

La fonction d'ombudsman peut donner lieu à des interventions informelles pour des employés qui :

- ne sont pas nécessairement préparés psychologiquement à passer par les mécanismes officiels;
- ont tenté en vain de résoudre leurs problèmes par divers moyens officiels et non officiels;
- ne connaissent pas les ressources et les recours auxquels ils ont accès;
- ont peur de subir des représailles.

Ces interventions peuvent jouer un rôle déterminant dans la prévention de conflits en permettant de régler certaines situations avant qu'elles ne dégénèrent.

L'ombudsman fait preuve de jugement et de discrétion lorsqu'il porte des enjeux à l'attention de la haute direction ou lorsqu'il agit à titre de facilitateur à la demande et avec le consentement de l'employé. Les renseignements fournis par l'ombudsman permettent ainsi aux cadres supérieurs d'agir de façon officielle et d'atténuer d'autres situations.

Les interventions réalisées par l'ombudsman ont pris plusieurs formes. Voici quelques exemples :

Plan d'action visant les employés du secteur des biens immobiliers

- Préoccupé par la charge de travail du groupe de gestion de projets dans le secteur des biens immobiliers à l'échelle du pays, l'ombudsman a signalé l'enjeu auprès des cadres supérieurs responsables. À la suite de son intervention, l'équipe de gestion de projets de la région du Québec a mis en place un groupe de travail pour proposer un plan d'action visant à améliorer le mieux-être et la santé mentale des employés. Un consultant en ressources humaines a été embauché pour organiser et mener les consultations et assurer l'impartialité et la confidentialité des échanges. Dix groupes de discussion ont eu lieu et un total de 85 employés ont été entendus. Un rapport de consultation a été produit par le consultant et les enjeux soulevés y ont été regroupés en six grandes thématiques. Le groupe de travail et les superviseurs du secteur de la gestion de projets se penchent sur les actions concrètes à privilégier et à mettre en place.

Nominations

- À la lumière de la rétroaction de l'ombudsman et d'autres éléments d'information, la haute direction a décidé de mettre fin à des affectations intérimaires d'employés en position d'autorité en raison de comportements jugés inappropriés par des subordonnés.

Besoins d'adaptation

- L'ombudsman est intervenu auprès des membres de la direction pour discuter des besoins d'adaptation d'un employé qui songeait à déposer une plainte et à prendre un congé de maladie. Cette intervention a contribué directement au mieux-être de l'employé dans son environnement de travail en lui permettant de travailler de façon plus sécuritaire.

Évaluations en milieu de travail

- Des interventions de l'ombudsman ont aussi mené à la tenue d'évaluations en milieu de travail[1] afin de donner une voix aux employés et de cerner avec la direction les obstacles au bon fonctionnement d'une équipe.

Conseils et réseautage

- L'ombudsman a offert des conseils à des gestionnaires et à des directeurs sur le soutien à apporter aux employés aux prises avec un enjeu de santé mentale ainsi qu'au reste de l'équipe. Il a été en mesure de les mettre en communication avec d'autres gestionnaires ayant vécu des situations semblables. Ce réseautage, par l'intermédiaire de l'ombudsman, a favorisé le transfert de connaissances en matière de santé mentale.

« André et moi avons bien travaillé ensemble pendant plus d'un an et demi. Je peux vous dire que certains employés de mon organisation avaient peur de parler à leur gestionnaire ou à leur directeur. Ils ont donc communiqué avec l'ombudsman et André a eu une merveilleuse conversation avec eux. Par la suite, André et moi avons eu un entretien en toute discrétion pour veiller à ce que ces employés ne soient pas affectés négativement et pour que nous puissions trouver des solutions ensemble, pour les employés. J'appuie la démarche qui permet aux employés de consulter André et de discuter avec lui, parce qu'il peut les aider à améliorer leur situation et à utiliser les outils à leur disposition. »

Tammy Labelle, sous-ministre adjointe, Direction générale des services numériques, SPAC – Intervention lors de la discussion de groupe du 4 octobre 2018

[1] Réalisée par un tiers, l'évaluation du milieu de travail permet de cerner les points de mécontentement et les sources de conflits au sein d'une organisation et d'envisager des solutions. L'objectif principal de l'évaluation est d'améliorer le climat du milieu de travail.

2.5 OBSERVATIONS : ce que l'ombudsman a entendu

Dans les rapports précédents, l'ombudsman a observé les enjeux suivants :

1. manque de communication, de confiance et d'empathie entre l'employeur et l'employé;
2. manque de courtoisie et de respect entre l'employeur et l'employé;
3. répercussion des transformations et des changements organisationnels sur la santé mentale des employés;
4. incivilité, harcèlement psychologique et intimidation;
5. charge de travail et niveau de stress élevés;
6. favoritisme, manque d'équité et de transparence.

Certains gestes tangibles visant à améliorer l'environnement de travail des employés ont été posés. Des exemples éloquents sont présentés au chapitre 3 du présent rapport (voir « 3.1 Suivi des recommandations des deux premiers rapports »).

Ceci dit, en 2018-2019, l'ombudsman a constaté que des comportements inappropriés ou inadéquats - qui peuvent parfois l'être par inadvertance - se perpétuent.

Les employés sont généralement d'avis qu'une plus grande attention doit être accordée aux considérations exposées ci après, dont certaines l'ont été dans les rapports précédents.

PREMIÈRE OBSERVATION : la charge de travail et la gestion des ressources humaines : sources de stress... et d'anxiété

(FACTEURS PSYCHOSOCIAUX : gestion de la charge de travail, équilibre travail-vie personnelle, soutien psychologique)

Les lourdes charges de travail créent une détresse d'une ampleur inhabituelle.

« Les délais sont de plus en plus serrés, et lorsqu'on nous demande de surcroît d'en faire plus, le stress et la fatigue prennent le dessus. Je sens alors que je ne pourrai pas terminer mon travail et que la qualité ne sera pas à la hauteur des attentes. C'est simple, il n'y a jamais assez de temps. »

« Il est très difficile de garder la tête haute lorsqu'on nous demande régulièrement de faire des heures supplémentaires après des journées de travail bien longues. »

L'ombudsman a entendu ces messages à maintes reprises de la part d'individus et de groupes. Comme il a été souligné dans les rapports précédents, la lourdeur de la charge de travail ressentie par les employés découle de divers facteurs : des délais difficiles à contrôler et très serrés, des processus lourds et nébuleux, des priorités qui se chevauchent et un milieu de travail qui change constamment. Le manque de ressources et de soutien (outils performants ou formation) est un facteur de stress additionnel. Beaucoup d'employés disent travailler à un rythme effréné, presque sans pause, et le recours aux heures supplémentaires dans certaines parties de l'organisation est la norme, et non l'exception.

Certaines personnes ont aussi déploré le fait qu'elles exercent une double fonction. Elles occupent un poste vacant ou effectuent le travail de collègues absents, partis à la retraite ou ayant quitté leur emploi, et ce, en plus des tâches de leur poste d'attache. De l'avis général, la charge de travail est transférée à des personnes déjà surchargées plutôt que d'être réduite en fonction des priorités. Il semble donc que les ressources ne soient pas équilibrées en fonction du volume de demandes à traiter.

La charge de travail pourrait être mieux répartie en fonction de l'expertise nécessaire. Les employés constatent d'ailleurs un manque d'optimisation des ressources.

« En tant que gestionnaire de projet, j'ai une lourde charge de travail à gérer. Je suis maintenant chargé d'un travail administratif (archivage de documents, demandes de remboursement de frais de voyage et consignation du temps). J'y consacre beaucoup de temps non facturable. On éloigne ainsi les gestionnaires de projets de leurs fonctions premières et on leur ajoute des tâches ayant peu de valeur. Il faut en plus extraire de plus en plus de données et produire de plus en plus de rapports, ce qui est stressant. »

« Comme nous n'avons pas assez de soutien, nous avons l'impression que nous devons prendre des appels téléphoniques, faire des suivis pendant que nous sommes en congé, qu'il s'agisse d'un congé de maladie, d'un congé familial ou de vacances, après les heures de travail et souvent pendant la fin de semaine parce que personne d'autre ne prend la relève. »

Le transfert des connaissances a aussi été signalé comme une préoccupation. Certains programmes sont très complexes et exigent de longues périodes de formation avant que les employés soient en mesure de prendre eux-mêmes des décisions éclairées. De toute évidence, trop peu de temps et de ressources semblent être consacrés au transfert des connaissances nécessaires à l'exécution d'un travail de qualité.

« J'ai fait le même travail pendant dix ans. Les gens partent et ne sont pas remplacés. On me demande de faire leur travail, pour lequel je n'ai jamais été formé. Et on me dit maintenant que c'est ma responsabilité. Le fait de ne pas être bien préparé et bien formé alourdit ma charge de travail et ajoute du stress. »

Chez les gestionnaires, on soulève également la difficulté de ne pas avoir suffisamment de temps pour faire le travail. Les échéances et les livrables sont parfois irréalistes, et les priorités changent, et changent, et changent encore. Beaucoup d'entre eux disent travailler presque sans arrêt à un rythme déraisonnable. Ils se sentent souvent à bout, et perçoivent aussi la fatigue chez leurs collègues. Ils se préoccupent de la santé de leurs employés tout en s'oubliant. Dans ces circonstances, les niveaux de frustration et de stress sont souvent élevés.

Le stress, et parfois même la détresse ou encore l'anxiété, sont des symptômes possibles d'une surcharge de responsabilités ou d'une gestion des ressources inadéquate. Le stress n'est pas toujours néfaste, et les personnes qui occupent des postes sous haute pression s'y habituent souvent ou développent des mécanismes d'adaptation. Cependant, un stress prolongé et incontrôlable peut contribuer à l'aggravation des symptômes de la maladie mentale. Lorsque le stress et l'anxiété ne sont pas traités, ils peuvent entraîner des problèmes de santé mentale à long terme plus complexes et même une invalidité de longue durée.

« La majeure partie des conflits interpersonnels au bureau découlent de la charge de travail, du stress et de la lourdeur administrative. En fournissant aux employés des outils de travail efficaces, en évitant de les surcharger et en leur versant la paye exacte qui leur est due, nous réduirons le niveau de stress, ce qui contribuera grandement à assainir le climat de travail. »

Le stress peut aussi devenir une source de tensions et de conflits entre collègues, une source d'erreurs, d'omissions ou même d'accidents. Apprendre en quoi consistent le stress et l'anxiété, reconnaître les signes et les symptômes ainsi que cerner les stratégies d'adaptation appropriées peuvent améliorer la santé mentale et prévenir des maladies mentales.

DEUXIÈME OBSERVATION : l'impact des changements organisationnels et de la technologie

(FACTEURS PSYCHOSOCIAUX : gestion de la charge de travail, participation et influence, leadership et attentes clairs)

Depuis quelques années, les divers secteurs de SPAC font face à des vagues de transformations (réorganisations, changements de processus, réaménagement des espaces de travail, introduction de nouveaux systèmes – Phénix, Portail Ma RessourceRH, GCDocs, entre autres.). Certains employés estiment qu'un bon nombre de ces changements ajoutent un fardeau administratif qui n'est pas pris en compte, et que leur raison d'être est souvent floue. Plusieurs estiment qu'il n'y a pas suffisamment de consultations avec les personnes concernées par le changement, et que peu d'information et d'explications sont communiquées à l'avance. On mentionne aussi que les employés se rendent parfois compte du changement après coup, que le délai entre son annonce et sa mise en œuvre peut être très court pour bien s'y préparer, et que le changement annoncé n'a pas de suite durant des mois et parfois des années, ce qui laisse les employés dans un état d'incertitude et de confusion. L'incertitude et la confusion peuvent contribuer à l'augmentation des symptômes d'anxiété et de détresse psychologique.

De nombreux employés partout au pays ont aussi soulevé d'importantes questions au sujet de la technologie, du manque de formation adéquate, et du lien avec les attentes en matière de rendement. La technologie ne fonctionne pas toujours comme prévu et l'équipement nécessaire à l'exécution du travail fait parfois défaut, sans compter les délais et le fait qu'on ne semble pas tenir suffisamment compte du temps de formation et de familiarisation. Il est important que les employés se sentent accompagnés lorsque la nouvelle technologie est mise en place, pour ne pas avoir le sentiment d'être seuls face aux problèmes qui se présentent. Un soutien et un suivi adéquats après la formation contribueraient à diminuer l'anxiété et la résistance des employés face au changement

« Notre employeur nous offre de faire du télétravail à temps plein. Il va donc sans dire qu'une connexion à distance au réseau est indispensable. Toutefois, chaque semaine, nous faisons face à des problèmes de connexion. Personnellement, je peux recevoir jusqu'à 5 messages par jour disant que ma connexion est échue et que je dois me reconnecter. Lorsqu'on travaille sur un document directement dans GCdocs, ça entraîne des pertes de temps en raison de manipulations supplémentaires qu'il faut effectuer. Le document ne s'enregistre plus seul, il faut ajouter une nouvelle version au dossier ou retourner dans le ficher et copier-coller les changements apportés avant la déconnexion. Ceci n'est qu'un tout petit exemple. Quand il faut refaire ces étapes jusqu'à cinq fois par jour, ce n'est pas efficace et ça pèse sur le moral. »

Il n'est pas inhabituel que des employés attendent des mois avant d'obtenir un téléphone cellulaire pour faire leur travail ou encore des semaines pour obtenir un ordinateur portable. Cette situation est d'autant plus problématique pour les nouveaux employés de SPAC, qui n'ont pas un autre ordinateur. La réussite d'une bonne intégration des employés est un élément clé du mieux-être psychologique lors de l'entrée en poste.

En ce qui a trait aux nouvelles technologies, leur intégration peut créer un surcroît de travail, alors que l'objectif initial est d'accroître le rendement.

Les employés constatent que même lorsque des obstacles technologiques nuisent à leur prestation, les attentes à leur endroit en matière de rendement ne changent pas. Il y a un sentiment général que la technologie est la réponse à tout, mais dans la réalité, il faut accorder du temps aux employés afin qu'ils puissent s'adapter au changement. La technologie peut certes s'avérer intéressante sur le plan de l'efficacité lorsqu'elle est bien maitrisée par les employés, mais elle ne peut remplacer les interactions humaines ou les êtres humains. L'écoute des employés qui utiliseront la nouvelle technologie est d'une importance cruciale, car nul n'est mieux placé qu'eux pour offrir des solutions qui permettent d'utiliser la technologie le plus efficacement possible sur le plan opérationnel.

Parfois, certains messages contradictoires en lien avec la nouvelle technologie semblent créer des problèmes. La direction doit donc être cohérente dans ses messages aux employés quant à l'utilisation de la technologie, à défaut de quoi, celle ci pourrait devenir une embûche plutôt que de contribuer à rendre les employés plus productifs.

« Un cadre supérieur nous a demandé de sauvegarder tous nos documents de projet sur SharePoint, tandis qu'un autre nous a demandé de les sauvegarder sur GCdocs. Compte tenu de notre énorme charge de travail, nous n'avons pas le temps de suivre la formation sur l'un ou l'autre des systèmes. Nous avons donc tenté de répondre aux attentes confuses de la haute direction au meilleur de nos capacités, et ce, sans formation. »

Plusieurs gestionnaires ont indiqué se sentir dépassés par les nombreux changements simultanés (applications, procédures, processus, systèmes, réorganisations). Ils ont de la difficulté à donner des renseignements justes aux employés, à les faire participer à des activités en raison de préoccupations liées à la charge de travail et parfois, du manque de clarté et de cohérence des messages transmis par la direction. Le fait d'inclure davantage les employés et les gestionnaires de premier niveau dans les rencontres où l'on prend des décisions quant à l'implantation de nouveaux systèmes informatiques est essentiel et permet de prévoir d'éventuelles difficultés liées aux nouveaux systèmes.

« Lorsque je réfléchis aux répercussions que j'entrevois sur la santé mentale de notre personnel, je pense immédiatement à l'ampleur des changements que nous subissons sur le plan organisationnel. Il y a un nombre incessant de changements (élaboration et mise en œuvre de politiques et de systèmes) qui, dans certains cas, affectent la capacité du personnel à s'adapter et à s'intégrer. Ces changements semblent entrer directement en conflit avec l'accent mis par le Ministère sur les initiatives de modernisation et de simplification des processus. »

« Ce qui ajoute le plus de stress à mon travail, ce sont les changements organisationnels à répétition, le manque de planification claire et à long terme en plus d'un manque de ressources pour nous aider à bien faire notre travail. J'ai l'impression qu'on ne fait qu'éteindre des feux sans être capable de bien gérer les dossiers ou de savoir dans quelle direction on s'en va. »

LE POINT SUR L'INITIATIVE DE RENOUVELLEMENT DU MILIEU DE TRAVAIL

Bien que la majorité des employés qui ont fait la transition aux nouveaux milieux de travail semblent bien s'y adapter, certains employés ont affirmé que la mise en œuvre de **l'initiative de renouvellement des milieux de travail axés sur les activités**[2] a mis leur santé mentale à l'épreuve. Des employés signalent des niveaux de stress accrus en raison du bruit, des interruptions et des distractions continuelles qui minent la concentration, du manque d'intimité et d'un sentiment d'absence de continuité d'une journée de travail à l'autre. Mais ils sont surtout préoccupés par les changements soudains de leur environnement de travail et les nombreuses initiatives de transformation qui leur donne du fil à retordre pour maintenir leur productivité habituelle.

Par exemple, les ingénieurs, les architectes et tous ceux qui ont besoin d'accéder rapidement à des documents papier volumineux constatent que, dans certains cas, l'espace de travail n'est pas approprié. Lorsqu'un consultant ou un entrepreneur demande des renseignements, l'employé doit quitter son bureau et chercher les documents nécessaires archivés ailleurs, ce qui signifie qu'il n'est pas prêt à prendre l'appel ou à fournir les renseignements immédiatement.

Des employés ont aussi des appréhensions à l'égard du tissu social du milieu de travail. Ils sont nombreux à avoir formé au fil des ans des « familles de travail » composées des gens qu'ils rencontraient dans leur entourage immédiat. Maintenant, en raison des postes de travail non assignés et d'un nombre accru de télétravailleurs, ce confort et ce sentiment de sécurité sont moins présents. Des employés craignent qu'une personne qui connaît une mauvaise journée et qui a besoin de soutien ne passe inaperçue, ce qui est une préoccupation bien réelle pour les télétravailleurs. Les défis personnels, professionnels et sociaux exigent un niveau élevé de résilience de la part des employés. À cet égard, la personnalité de chaque employé est une variable non négligeable. C'est habituellement pour les personnes introverties que le travail en aire ouverte peut être un obstacle à la productivité, mais le défi peut être aussi grand pour certaines personnes extroverties, qui peinent à se concentrer sur leur travail à cause de la très forte envie de participer au « brouhaha ».

[2] L'initiative de renouvellement des milieux de travail axés sur les activités est une approche moderne actuellement utilisée à l'échelle mondiale. Selon cette approche, la conception du milieu de travail est fondée sur le type d'activités de travail qui sont exécutées. Chaque personne peut décider comment et où elle veut travailler pendant la journée, en fonction de ses tâches et de son environnement de travail.

Des employés estiment également qu'il existe un manque d'uniformité dans la façon dont les gestionnaires communiquent l'information sur les changements liés au renouvellement du milieu de travail et discutent de ces changements. Certains gestionnaires n'en discutent pas avec les employés, et ont plutôt tendance à redistribuer par d'autres moyens l'information déjà disponible (par exemple, au moyen des canaux de distribution organisationnels ou en acheminant des courriels). D'après plusieurs employés, on ne discute pas des répercussions de ces changements sur eux et on ne les consulte pas suffisamment.

Dans certains bureaux régionaux, comme ceux d'Edmonton, de Montréal, de Toronto et de Calgary, les employés et les gestionnaires ont fait part de commentaires globalement positifs sur le renouvellement du milieu de travail (plus de lumière naturelle et meilleure circulation de l'air, travail d'équipe et échange d'idées favorisés). La communication et la consultation semblent constituer la clé du succès. Dans certains de ces bureaux, cependant, les employés ont eu l'impression d'avoir été oubliés après la mise en œuvre. La direction ne s'est pas adressée aux employés pour vérifier s'ils étaient satisfaits du nouvel environnement et des nouveaux arrangements et s'ils disposaient de tous les outils nécessaires pour effectuer leur travail. Un autre point qui a été souligné par beaucoup est la nécessité de compter sur une salle tranquille ou un endroit à l'abri du bruit et des interruptions où les employés pourraient prendre une pause, méditer et se reposer mentalement.

Il y a certainement un sentiment commun voulant que le renouvellement du milieu de travail encourage les formules de travail souples, y compris le télétravail. Cela dit, même si ces nouvelles dispositions ont eu une incidence positive globale sur les employés, certains télétravailleurs peuvent éprouver de l'isolement social, surtout s'ils sont autorisés à faire du télétravail à temps plein ou plusieurs jours par semaine.

Pour les gestionnaires, le télétravail peut aussi exiger de nouvelles stratégies de gestion et une adaptation des façons de faire actuelles. La distance entre les employés et la direction pourrait créer des tensions et des conflits. La gestion à distance des télétravailleurs et des employés situés dans différents bureaux à l'échelle du pays présente des défis supplémentaires et exige du temps et des efforts additionnels, mais elle est gratifiante lorsqu'elle est exercée avec succès.

Voici l'exemple de Caroline qui, comme beaucoup d'autres gestionnaires, a été confrontée à un nouveau défi : gérer une équipe à distance. Lisez comment Caroline a su maintenir le contact humain avec ses employés, les motiver et entretenir leur mobilisation envers l'organisation.

TRUCS ET ASTUCES : COMMENT NOURRIR LES RELATIONS HUMAINES AU SEIN D'UNE ÉQUIPE AUX QUATRE COINS DU PAYS par Caroline Le Bouthillier, directrice adjointe au Centre de traduction et de terminologie du Bureau de la traduction.

« Quand on m'a chargée de mettre sur pied un service entièrement virtuel, je n'avais aucune idée dans quoi je m'embarquais! Disons que j'ai trouvé la courbe d'apprentissage assez raide. Dès le départ, il m'est arrivé trop souvent de voir passer des chaines de courriels où l'un des destinataires avait mal interprété le ton ou attribué à l'auteur une intention qu'il n'avait pas. J'ai constaté rapidement à quel point le téléphone est un outil précieux, à ne pas délaisser au profit du courriel. En effet, un coup de fil permet de régler, et même d'éviter, bien des malentendus. Cette leçon m'a été très utile pour gérer autant les gens à longue distance que ceux en télétravail dans la même ville que moi. Encore aujourd'hui, je téléphone à mes employés sur une base régulière, voire quotidienne. Je fais également appel aux divers outils qui nous sont offerts pour rester en contact. J'utilise la messagerie instantanée chaque jour, et je tiens des réunions d'équipe, par vidéoconférence ou par WebEx, selon que les gens travaillent du bureau ou de la maison.

Par ailleurs, mon travail est devenu bien plus agréable à partir du moment où j'ai eu l'occasion de me déplacer et rencontrer mes nouveaux employés en chair et en os. C'est à ce moment que nous sommes devenus une équipe cohésive et avons trouvé des stratégies pour mieux collaborer. Un membre de l'équipe avait eu la brillante idée d'envoyer au groupe une carte des fuseaux horaires. En plus d'être facile à consulter, la carte a rendu la notion bien plus concrète pour nous tous. J'ai également essayé de varier l'heure des rencontres, afin d'éviter que les mêmes personnes ratent leur pause-dîner ou prolongent leur journée régulière de travail, par exemple. Le travail à distance nécessite un engagement ferme de la part du gestionnaire et des employés, mais permet à l'organisation de tirer profit du talent de chacun, peu importe où il se trouve. »

TROISIÈME OBSERVATION : manque de civilité et de respect

(**FACTEURS PSYCHOSOCIAUX** : culture organisationnelle, soutien psychologique, politesse et respect, protection psychologique contre la violence, l'intimidation et le harcèlement)

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2018 indique une amélioration de cinq points de pourcentage au sein du Ministère au chapitre du harcèlement (de 18 % en 2017 à 13 % en 2018), comparativement à 15 % dans le reste de la fonction publique.
Cela dit, tout au long de l'année, plusieurs employés se sont plaints à nouveau d'avoir été victimes de harcèlement psychologique de la part de leur gestionnaire, de collègues ou encore de clients au sein du Ministère ou ailleurs à la fonction publique (rabaissement, cris, médisance, commérage, commentaires désobligeants, etc.). Ces employés ont fait état d'abus de pouvoir de la part de cadres et de gestionnaires particuliers et donné des exemples de problèmes qui en découlent : intimidation, humiliation lors de réunions, commentaires ou jugements personnels désobligeants, atteinte à la réputation, utilisation inappropriée des courriels pour transmettre des messages, et représailles lorsque les employés parlent.

« Ma principale source de stress vient du manque de respect et de l'ingérence des clients. »

La volonté des cadres d'adopter des mesures concrètes en matière de santé psychologique et de sécurité au travail est remise en question par certains employés, surtout lorsque ces derniers font l'objet ou sont témoins de comportements inappropriés. Il semble y avoir un sentiment partagé par plusieurs employés au sujet de l'information sur la santé mentale que l'on communique aux employés sous la forme de documents, de liens à consulter, de discours à écouter et de présentations à visionner, à savoir que tout ça n'est rien de plus qu'une démarche entourant un « objectif à réaliser ».

La civilité fait grandir les gens. Ils ont envie de donner plus et de fonctionner à leur meilleur si nous sommes civils. L'incivilité érode la confiance et le rendement des gens. Elle mine le potentiel des gens, même s'ils n'en sont pas personnellement victimes. Ce que je sais de mes recherches, c'est que lorsque nous avons des environnements plus civilisés, nous sommes plus productifs, créatifs, utiles, heureux et en bonne santé.

Christine Porath, professeure agrégée de gestion à la McDonough School of Business de l'Université de Georgetown.

Tiré [traduction] d'une séance « TED Talks » intitulée Why being respectful to your coworkers is good for business.

Si on veut que la santé mentale demeure une priorité, il est fondamental de redoubler d'efforts pour que nos milieux de travail soient véritablement sains, sécuritaires et exempts de harcèlement et de discrimination. Nos employés doivent se sentir respectés et acceptés, en tant qu'êtres humains. Respecter nos employés signifie aussi prendre au sérieux les signalements de mauvais traitements, de comportements inappropriés ou de propos désobligeants que les employés ont le courage de dénoncer. Le gestionnaire doit être un exemple de bon citoyen organisationnel et interagir en tout temps de manière respectueuse avec ses employés, tant dans ses comportements que dans ses propos. **Parler de santé mentale et des enjeux connexes est important, encourager les gens à demander de l'aide est fondamental, et offrir un soutien organisationnel adéquat est la clé du succès!**

Le saviez-vous?

À SPAC il existe un Bureau de la divulgation interne.
Conformément à la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, le Bureau de divulgation interne permet aux employés de signaler de possibles inconduites.

Pour communiquer avec le Bureau de la divulgation interne :

- Téléphone : 819-956-9816 ou 1-855-570-8338
- Courriel : tpsgc.divulgations-disclosures.pwgsc@tpsgc-pwgsc.gc.ca

QUATRIÈME OBSERVATION : manque de transparence et d'équité en dotation

(**FACTEURS PSYCHOSOCIAUX** : reconnaissance et récompenses, croissance et développement, culture organisationnelle)

Divers employés à l'échelle du pays ont exprimé leur frustration au sujet de décisions de dotation peu transparentes. Des employés perçoivent du favoritisme en matière de dotation, et d'autres ont même dénoncé le népotisme à ce chapitre.

« Je fais le travail d'un collègue absent depuis très longtemps, en plus de mes propres tâches. La direction se dit satisfaite de mon travail, mais j'ai été ignoré quand est venu le moment de doter le poste de façon permanente (une promotion). »

Certains employés ont affirmé qu'on embauche des ressources externes sans tenir compte des ressources internes compétentes. De nombreux employés estiment que les talents internes n'ont pas la reconnaissance qu'ils méritent. Dans un contexte de pénurie de main d'œuvre qualifiée partout au pays, il est important de motiver et mobiliser nos ressources et de retenir nos talents. En effet, la pénurie de main d'œuvre actuelle aura également un impact sur la capacité d'attraction des nouveaux employés, mais elle affectera également notre capacité à conserver nos employés. Bref, il est important que ceux ci puissent mettre leurs talents en valeur et poser leur candidature à des postes pour lesquels ils pourraient être qualifiés. La transparence et l'intégrité lors de processus de recrutement et de promotion sont des éléments essentiels de la confiance des employés envers leur organisation, et il faut en faire la démonstration.

Le manque d'uniformité et la façon dont les évaluations du rendement des employés sont effectuées ont été soulevés. Par exemple, on a mentionné que ce ne sont pas tous les gestionnaires qui entreprennent les discussions nécessaires avec leurs employés et que bon nombre d'entre eux ne comprennent pas ou ne prennent pas en compte les répercussions d'une cote Réussi -, Réussi ou Réussi +. Pourtant, les employés reconnaissent qu'il y a des répercussions importantes sur leur carrière parce que les évaluations sont de plus en plus utilisées comme références dans les processus de dotation. Plusieurs personnes se sont également dites préoccupées par le fait que le favoritisme et le manque de compréhension des notes d'évaluation désavantageaient des gens au cours du processus de gestion des talents. Il a été suggéré de fournir et d'appliquer des directives claires à cet égard. Une solution pourrait être d'offrir davantage de formation aux gestionnaires afin que le processus d'évaluation du rendement soit plus structuré et le plus uniforme possible à l'échelle de l'organisation, et que les gestionnaires se sentent en confiance tout au long de ce processus.

Des pratiques équitables de recrutement, de promotion et d'évaluation du rendement sont essentielles à une bonne gestion et au mieux-être des employés. En plus d'être fondamentalement irrespectueux, le favoritisme et le népotisme dénoncés par certains employés violent les principes d'équité et de transparence en dotation et minent la confiance envers l'organisation.

Le saviez-vous?

Des séances d'information et des ateliers sur la gestion du rendement sont offerts sur demande pour les employés du Ministère. Faites-en la demande en écrivant à l'équipe de gestion des talents et du rendement à : rcnpgre.ncrepmp@tpsgc-pwgsc.gc.ca. L'École de la fonction publique offre aussi une série de cours en gestion du rendement

2.6 OBSERVATIONS : ce que les données disent

1. Premier sondage de l'ombudsman de la santé mentale sur les relations interpersonnelles

Le premier sondage, intitulé **Sondage sur la santé mentale – les relations interpersonnelles**, a été réalisé de la fin octobre à la fin novembre 2018. Au total, **7 185** personnes y ont répondu, ce qui correspond à environ 50 % des employés de SPAC. L'analyse statistique des résultats confirme la validité des questions posées ainsi que les fortes corrélations statistiques entre les séries de questions et les variables afférentes. L'espace réservé aux commentaires a permis d'obtenir de l'information qualitative de la part de 1 448 répondants (environ 20 % de la totalité de répondants).

Ce premier sondage était axé sur l'état des relations interpersonnelles en milieu de travail, ce qui touche directement la culture organisationnelle ainsi que la santé mentale et le mieux-être des employés. Ce sondage - comme ce sera le cas pour les sondages à venir - permet de recueillir des renseignements sur la **détresse psychologique**[3]. Il assure en outre un continuum entre les sondages et fournit au Bureau des renseignements sur une amélioration ou détérioration des niveaux de détresse dans l'ensemble de l'organisation au fil du temps.

[3] La détresse psychologique s'entend d'une souffrance caractérisée par des symptômes de dépression (perte d'intérêt, tristesse, désespoir) et d'anxiété (agitation, tension) (Drapeau, Marchand, Beaulieu-Prévost, 2012, p. 105), Epidemiology of Psychological Distress.

Les messages qualitatifs

Les messages dans la boîte commentaires allaient de rétroactions positives (de 10 à 30 %) sur l'environnement de travail, les collègues, les superviseurs, les gestionnaires ou les cadres supérieurs, à des préoccupations majeures (de 70 à 90 %) au sujet des mêmes points. Les enjeux soulevés comme étant une source principale de détresse psychologique correspondaient à ceux mentionnés lors d'entretiens individuels ou de groupe avec l'ombudsman au cours de la dernière année. En voici quelques exemples :

1. compétence en leadership, formation et disponibilité physique et émotionnelle (empathie);
2. transparence et équité des pratiques d'embauche;
3. répercussions des changements simultanés, de la charge travail et des attentes;
4. incivilité, harcèlement psychologique et intimidation;
5. méfiance;
6. réaménagement des horaires de travail;
7. problèmes de paye.

Concernant Phénix, certains employés ont mentionné que les problèmes du système de paye ont affecté leur santé mentale et ébranlé leur dévouement et leur confiance envers leur employeur. D'autres ont également eu des entretiens avec l'ombudsman où ils ont témoigné de leur situation.

Le saviez-vous?

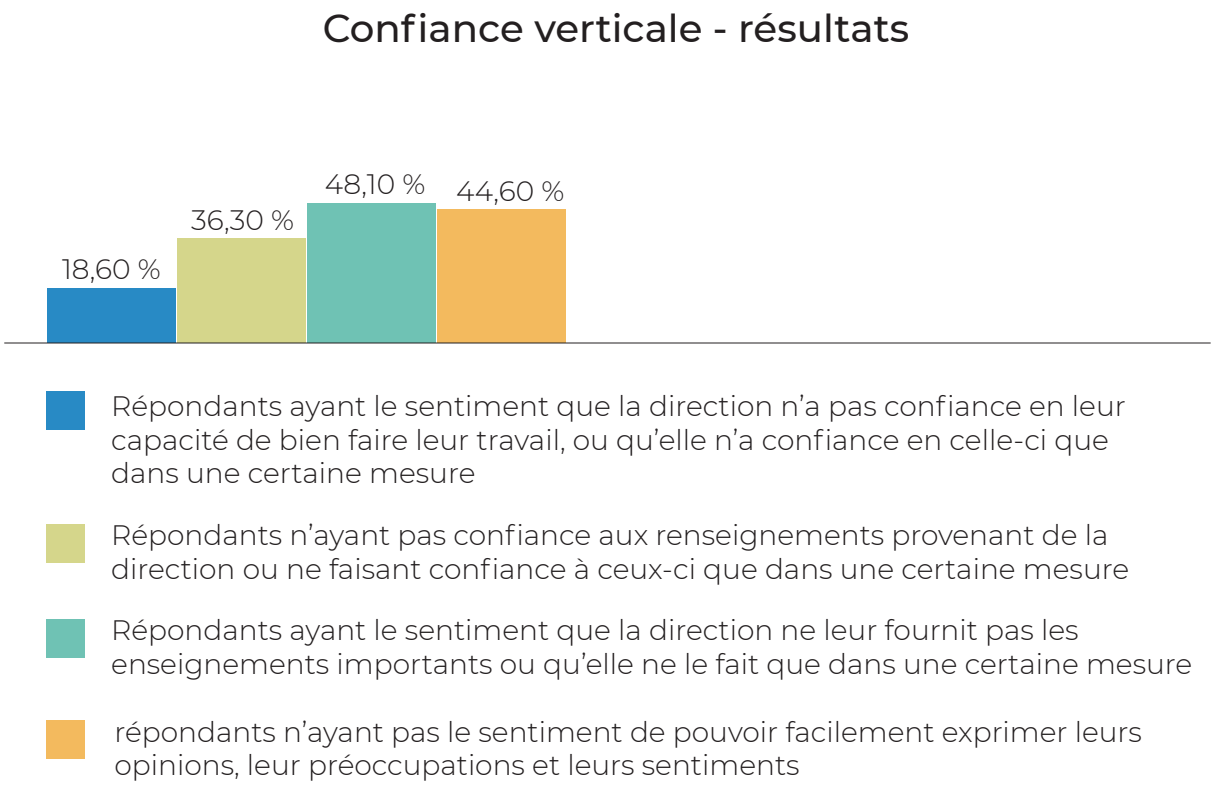
Pour tout problème de paye ou pour obtenir de l'aide au sujet d'une question générale concernant la rémunération, les **employés de SPAC** peuvent communiquer avec **Ma RessourceRH** en composant le 1-844-641-5882 de 7 h 30 à 16 h (heure normale de l'Est), du lundi au vendredi, ou par courriel à tpsgc.dgrhmaressourcerh-hrbmyhrresource.pwgsc@tpsgc-pwgsc.gc.ca. Ce groupe est un mesure d'identifier la problème et de dirigér les employés vers les bonnes personnes-ressources si la situation ne peut pas être corrigée pour le groupe.

CONFIANCE VERTICALE

Selon les données, le premier prédicateur de détresse psychologique s'avère les faibles niveaux de confiance verticale. La confiance verticale s'entend des facteurs suivants :

- la confiance de la direction envers ses subordonnés pour qu'ils fassent bien leur travail;
- la confiance dans les renseignements provenant de la direction;
- la communication de renseignements importants par la direction;
- la capacité d'exprimer ses opinions, ses préoccupations et ses sentiments.

Parallèlement, les résultats montrent ce qui suit :



La confiance entre les employés, les superviseurs, les gestionnaires et les cadres supérieurs constitue le pilier sur lequel des relations solides et saines sont établies, entretenues et soutenues, et permet aux dirigeants de mobiliser les gens. En tant qu'organisation qui s'oriente vers d'autres régimes de travail, la confiance sera l'un des principaux facteurs de réussite.

La confiance va aussi de pair avec la motivation, la loyauté, l'engagement au travail, l'innovation et la créativité. « Passer de la parole aux actes », c'est-à-dire s'assurer que son comportement correspond à ses messages, favorise la crédibilité et la confiance. Inversement, les problèmes de confiance peuvent mener à des comportements compensatoires malsains, notamment la microgestion et la rétention d'information essentielle. Ces comportements ont été soulevés dans les commentaires du sondage. Les employés qui ont indiqué avoir de faibles niveaux de confiance ont indiqué éprouver des niveaux plus élevés de détresse psychologique, et vice versa. La confiance dans l'organisation découle de la confiance dans la direction. Gagner et maintenir la confiance des employés est une indication d'un bon leadership. Une telle confiance se bâtit grâce à des comportements de leadership comme l'honnêteté, l'écoute active des employés, une bonne communication et l'intégrité.

Transformer une culture organisationnelle en une culture qui accorde une place centrale aux employés est crucial lorsqu'il s'agit d'améliorer leur confiance dans l'organisation. Les communications approfondies et respectueuses, l'écoute active des employés et les comportements intègres sont des éléments importants qui favorisent la confiance. La culture organisationnelle est transmise par l'entremise de ses représentants, à savoir ses dirigeants. Par conséquent, sélectionner des gestionnaires qui obtiennent des notes élevées pour les compétences interpersonnelles, comme l'intégrité, l'honnêteté, la capacité d'écoute des employés et de bonnes aptitudes en communication sera utile pour les employés et pour l'organisation afin de favoriser la confiance. Offrir de la formation continue axée sur le perfectionnement des compétences aux gestionnaires, en particulier pour ces compétences importantes, permettrait d'aider à favoriser, à mettre en place et à maintenir la confiance.

SOUTIEN SOCIAL

Le deuxième prédicateur de détresse psychologique identifié au moyen des données était les faibles niveaux de soutien social, ce qui correspond à la recherche sur les répercussions du soutien social ou du manque de soutien social sur la santé mentale (Thoits, 2011[4]; Umbersome et Karas Montez, 2010[5]). Plus précisément, le manque de soutien social contribue à la vulnérabilité d'une personne aux problèmes de santé mentale, tandis que le soutien social aide à protéger et à guérir les personnes, et contribue souvent à leur rétablissement.

Posséder la capacité de faire part de ses opinions, de ses préoccupations et de ses sentiments au travail est également crucial lorsqu'il s'agit de maintenir le sentiment d'autonomie et le sentiment d'accomplissement d'une personne. À cet égard, les personnes au sein d'une organisation devraient se sentir incluses, valorisées et intégrées dans l'organisation, et « ne pas être que des maillons de la chaîne ». (Commission de la santé mentale du Canada, 2013, p. 17)[6].

---

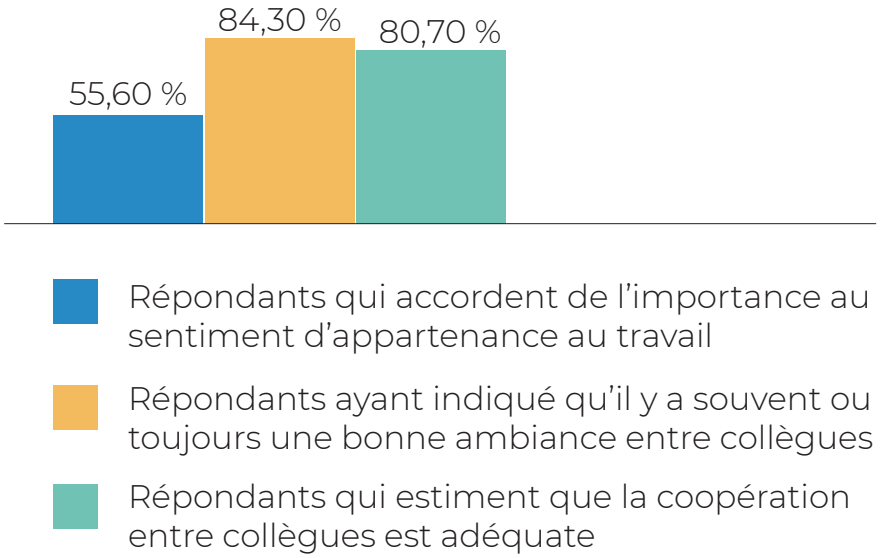
[4] Thoits, P. A. (2011). Mechanisms linking social ties and support to physical and mental health. Journal of Health and Social Behavior, 52(2), pages 145 à 161. DOI : 10.1177/0022146510395592

[5] Umbersome, D. et Karas Montez, J. (2010). Social relationships and health: A flashpoint for health policy. Journal of Health and Social Behavior, 51(S), S54 à S66. DOI : 10.1177/0022146510383501

[6] Commission de la santé mentale du Canada (2013). Psychological health and safety in the workplace – prevention, promotion, and guidance to staged implementation. Ottawa (Ontario) : Conseil canadien des normes.

Toutefois, le fait que les données de ce sondage montrent qu'il existe une relation entre le manque de soutien social et la détresse psychologique ne veut pas dire que l'organisation, dans son ensemble, manque potentiellement de soutien social. Au contraire, cette constatation veut dire que les personnes qui se sont identifiées comme éprouvant une détresse psychologique ont également indiqué qu'elles manquent de soutien social ou qu'elles ont le sentiment de ne pas disposer du soutien social nécessaire. À cet égard, il convient de mettre l'accent sur deux facteurs importants. D'abord, les personnes qui souffrent de problèmes de santé mentale pourraient avoir tendance à s'isoler socialement, ce qui contribue au sentiment d'isolement. Ensuite, les environnements de travail malsains, comme ceux comprenant de hauts niveaux de comportements irrespectueux, tendent à nuire aux capacités des gens de se soutenir les uns les autres, car chaque personne s'efforce de faire face à la situation. En fait, les données de ce sondage permettent de constater que les personnes qui souffrent de hauts niveaux de détresse psychologique ont également indiqué devoir composer avec des niveaux élevés de comportements irrespectueux au travail. Par conséquent, travailler à l'établissement et au maintien d'un milieu de travail sain et positif au sein de l'organisation et, plus important encore, dans les unités organisationnelles, est un facteur et un objectif préventif important.

Soutien social - résultats



Poursuivons ces efforts à mesure que nous modifions les régimes de travail (c'est-à-dire le télétravail) lesquels, selon les commentaires, pourraient contribuer à un sentiment d'isolement grandissant.

Les modèles de leadership ont été soulevés à titre de facteur important dans plusieurs résultats du sondage. Les modèles inappropriés, y compris la démonstration de comportements irrespectueux (par exemple, les remarques désobligeantes, les rumeurs et le favoritisme), de comportements de gestion inappropriés (par exemple, la microgestion, le népotisme et la rétention d'information) et le manque de compétences, qui sont liés à la détresse psychologique et à la faible confiance verticale dont certains ont fait part, ont été soulevés.

Une culture qui favorise le soutien social doit récompenser les comportements sociaux positifs. Récompenser les employés et les gestionnaires qui mettent en œuvre de bonnes pratiques et un comportement axé sur les gens d'abord dans le milieu de travail, comme aider les autres, fournir une rétroaction positive et établir et maintenir une ambiance positive, est une composante essentielle de la culture.

COMPÉTENCES INTERPERSONNELLES DU SUPERVISEUR

Selon les données, les trois facteurs suivants liés au superviseur sont des prédicateurs de la détresse psychologique des employés :

- le manque de compétences interpersonnelles;
- les faibles niveaux de soutien aux employés;
- le manque de civisme durant les interactions.

Ces constatations appuient les commentaires reçus selon lesquels il arrive parfois que, en raison des pressions opérationnelles ou d'autres facteurs, des personnes occupent des postes sans nécessairement posséder les compétences de supervision ou de gestion requises. La situation se complique davantage dans la mesure où l'employé estime qu'il ne reçoit pas la formation et le soutien nécessaires. Il semble qu'il faille prêter attention aux aspects mis en évidence, comme le fait de fournir régulièrement de la rétroaction et de discuter de moyens permettant à ces personnes d'améliorer leur rendement avec les employés en question. Par ailleurs, il a été mentionné à plusieurs occasions que les personnes qui se sentent dépassées par leur charge de travail pourraient ne pas disposer du temps nécessaire pour s'occuper des membres de leurs équipes. Ce dernier facteur pourrait donc avoir influé sur ces résultats.

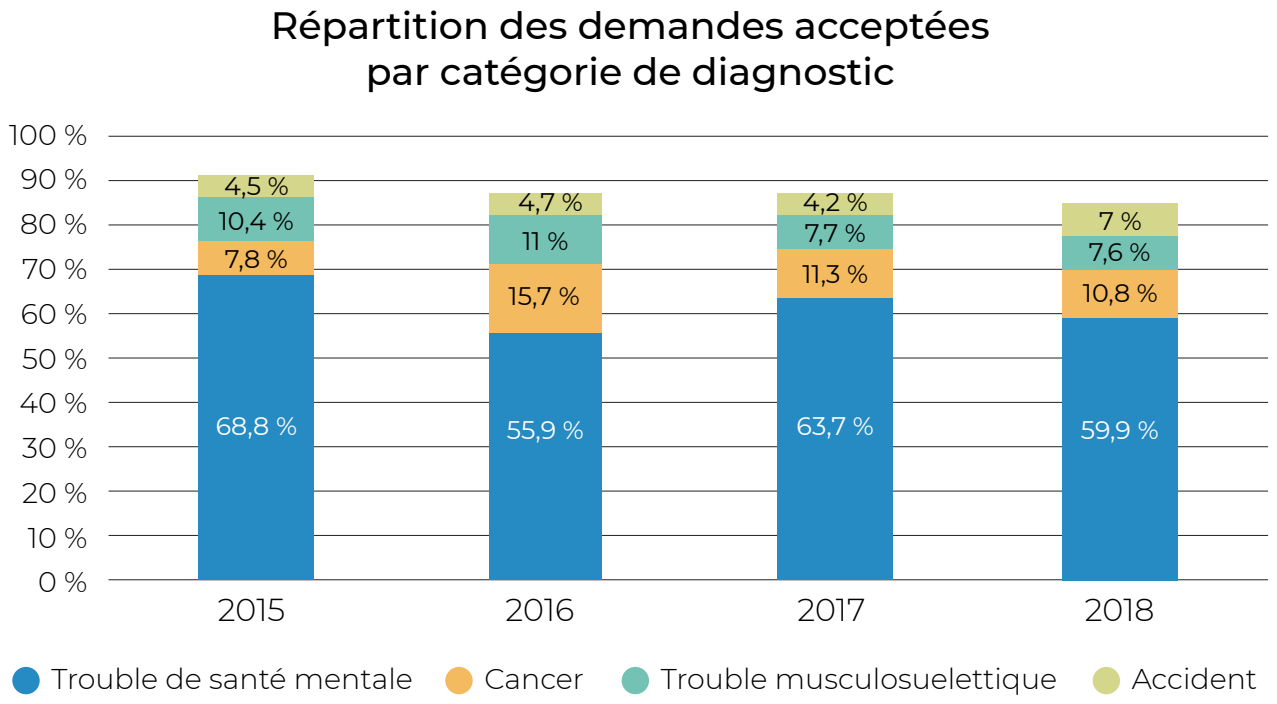
Comme il a été mentionné précédemment, le besoin d'appuyer les superviseurs et les gestionnaires, y compris la formation continue axée sur les compétences interpersonnelles, est un élément important qui permet de favoriser le mieux-être psychologique des employés. Les répercussions du manque de civisme, du manque d'écoute des employés et du manque d'intégrité dans les messages et les gestes se font sentir à tous les échelons de l'organisation. Par conséquent, embaucher des superviseurs et des gestionnaires possédant les compétences interpersonnelles appropriées et veiller à ce que ces compétences fassent partie des examens de la gestion du rendement constituent des éléments de base essentiels d'une culture qui met les gens d'abord.

Les employés de SPAC peuvent trouver davantage d'information sur le sondage et ses résultats sur le site intranet du Ministère : https://masource-mysource.spac-pspc.gc.ca/fra/osm-omh/Pages/rapports-activites-reports-activities.aspx

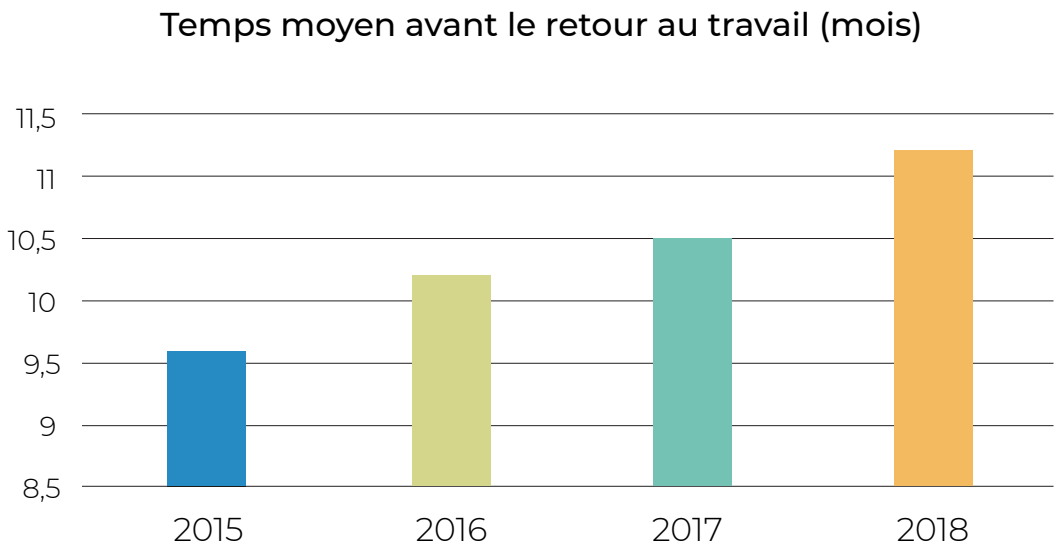
2. Données de la Financière Sun Life – Employés syndiqués de SPAC

Les données et les graphiques fournis par la Financière Sun Life en 2017 aux fins du rapport annuel ne prenaient pas en compte les demandes de prestations d'invalidité de longue durée toujours en traitement à SPAC. Les données et les graphiques fournis pour le présent rapport comportent donc de légers écarts dans les résultats; ils correspondent aux demandes émises par SPAC et traitées par Sun Life depuis 2017.

Le graphique ci-dessous montre la répartition des demandes de prestation d'invalidité de longue durée selon quatre catégories de diagnostics. Le nombre de demandes acceptées relativement à des accidents a augmenté de 2,8 %, mais la majorité des demandes acceptées continue d'être associée à la santé mentale. Remarque : la colonne 2018 n'inclut pas les données de mars.



En outre, comme on peut le constater ci-après, le temps moyen nécessaire à l'employé pour retourner au travail après un congé de longue durée a graduellement augmenté et se situe maintenant à 11,2 mois. Sachant par ailleurs que la probabilité qu'un employé en congé de longue durée retourne au travail diminue fortement après douze mois (probabilité de 50 %), il est crucial que SPAC se penche davantage sur des mécanismes de prévention ou instaure des mécanismes visant à aider les employés à retourner au travail plus rapidement, lorsque c'est possible.



	Financière Sun Life - Nombre total de demandes approuvées			
Anée	2015	2016	2017	2018
Nombre de demandes approuvées	154	127	168	157

Le nombre de demandes approuvées a diminué comparativement à 2017, mais il dépasse toujours celui de 2016. De plus, une tendance inquiétante semble se dégager. En effet, même s'il y a moins d'employés en congé de longue durée, le congé est par contre plus long.

3. Données de l'Industrielle Alliance – Cadres et employés non syndiqués de SPAC

L'Industrielle Alliance fournit les données suivantes concernant les demandes de congé de longue durée des cadres et des employés non syndiqués. Aucune conclusion ne peut toutefois en être tirée en raison du manque de précisions quant à la nature d'une demande pour motif « psychosocial ».

Volume de demandes	2017	2018
Demandes reçues	22	26
Demandes approuvées	31	30
Demandes reçues (motif psychosocial)	7	10
Demandes approuvées (motif psychosocial)	21	15
% des congés pour motif psychosocial durant > 6 mois	96 %	100 %
% des congés pour motif psychosocial durant > 2 ans	35 %	17 %

Les leaders sont sous l'effet de l'amplification sociale : on les observe, on scrute leurs propos et leurs comportements, et on intègre même, inconsciemment, leurs émotions. Toutes les interactions sociales d'un leader sont importantes et doivent être bien réfléchies.

Tiré de [traduction] SCARF® in 2012:
updating the social neuroscience of collaborating with others,
David Rock et Christine Cox, Ph. D

3.1 SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES PREMIERS RAPPORTS

Dans ses deux premiers rapports (rapport de mi-exercice 2017 et rapport annuel 2017-2018), l'ombudsman a présenté onze recommandations ministérielles visant à apporter des améliorations ciblées, mesurables et efficaces. Acceptées par Mme Marie Lemay, ancienne sous-ministre de SPAC, elles ont été intégrées à un plan d'action élaboré par la Direction générale des ressources humaines (DGRH).

Le constat général de l'ombudsman est le suivant : de multiples actions ont été entreprises à l'échelle du Ministère pour répondre à ces recommandations. Toutefois, des efforts supplémentaires s'avèrent nécessaires afin de satisfaire pleinement aux recommandations formulées par l'ombudsman.

1 Leadership et gestion des personnes	**2** Entrevues de maintien en poste et de départ	**3** Évaluation de l'impact des changements sur la santé mentale	**4** Évaluation des profils de risque psychologiques	**5** Coordonnateaurs régionaux du mieux-être
6 Centre de paye de Miramichi	**7** Formation en santé mentale	**8** Prix d'excellence du sous-ministre pour la santé mentale	**9** Outils de promotion de la civilite et du respect	**10** Denoncialation de comportements inappropries, harcelants ou aggressifs
11 Programme d'accueil et d'orientation a l'intention des nouveau employes				

RETOUR SUR LES ONZE RECOMMANDATIONS

1
Leadership et gestion des personnes

Revoir les pratiques de recrutement, de perfectionnement et d'évaluation des superviseurs, des gestionnaires et des cadres en mettant l'accent sur la gestion des personnes

ACTIONS ENTREPRISES

- Au printemps 2018, **l'équipe de la conception de l'apprentissage de la DGRH** a mis au point une formation en leadership sur l'intelligence émotionnelle au travail à l'intention de tous les employés - **« Leadership pour tous : l'intelligence émotionnelle au travail »**, disponible depuis mai 2019.

- Depuis avril 2019, les praticiens certifiés des **Services de gestion de carrière et de leadership de la DGRH** administrent **l'outil d'évaluation de l'intelligence émotionnelle** EQ-I 2.0, disponible pour tous les employés. L'outil repose sur cinq compétences : la perception de soi, l'expression individuelle, les facultés relationnelles, la prise de décision et la gestion du stress.

- En août 2018, la **région de l'Ontario** a lancé un projet pilote qui s'étendra jusqu'en septembre 2019. L'intention initiale était de fournir des services de coaching aux cadres supérieurs, mais à la lumière du succès de l'initiative, il a été décidé d'élargir la portée du projet aux gestionnaires et aux employés intéressés. On compte actuellement 75 clients, et les nouvelles inscriptions se poursuivent. Le processus de coaching inclut des ateliers sur l'intelligence émotionnelle, la résilience et la communication efficace.

- Depuis l'automne 2018, **les Services de gestion de carrière et de leadership** offrent aux directions générales et aux régions des plans de coaching et des ateliers conçus pour accroître la mobilisation des employés, notamment en augmentant la satisfaction des besoins humains et en permettant aux employés de contribuer de façon optimale au succès et aux résultats du Ministère. Les formateurs se servent du **modèle d'engagement** de Blessing et White.

- Tous les **cadres de SPAC** participent à l'initiative de rétroaction ascendante. Cette initiative permet aux subordonnés immédiats de fournir de la rétroaction sur les compétences en leadership de leur supérieur, et ce, de manière confidentielle.

COMMENTAIRE DE L'OMBUDSMAN

L'ombudsman réitère la nécessité de s'assurer que les processus de recrutement des leaders évaluent les compétences interpersonnelles et la gestion des personnes. On ne devrait pas devenir superviseur seulement parce qu'on est bon dans son travail. Il faut posséder avant tout les compétences et qualités requises — notamment la souplesse, la capacité à mobiliser les gens, l'écoute et l'empathie — pour superviser adéquatement des personnes et gérer un vaste éventail d'employés. Il faut aussi déterminer les capacités et compétences en gestion de personnes que possèdent les membres de la direction et insister sur l'importance de les perfectionner tout au long de leur carrière. Cette approche doit être appliquée à tous les échelons de la direction, dès l'étape du recrutement, et il est tout aussi important d'inclure les compétences interpersonnelles en gestion dans le processus d'évaluation annuelle des cadres.

Dans cette optique, des séances de consultation portant sur la révision des besoins organisationnels en matière de leadership ont eu lieu au printemps 2018. Les résultats qui en découleront seront examinés attentivement.

Mener des entrevues de maintien en poste et des entrevues de départ

ACTIONS ENTREPRISES

- La **DGRH** a conçu un questionnaire pour les entrevues de départ qui sera testé auprès de groupes de discussion formés d'employés et de gestionnaires au cours du printemps et été 2019. Cet outil sera disponible au printemps 2020.

- Certaines directions générales ont décidé de rendre obligatoire et de centraliser au plus haut niveau de l'organisation l'administration des entrevues de départ. C'est le cas du **Bureau du dirigeant principal de la transformation**, de la **région du Pacifique**, de la **Cité parlementaire** et de la **Direction générale de la surveillance**.

COMMENTAIRE DE L'OMBUDSMAN

Les entrevues de départ et de maintien en poste peuvent être l'une des plus importantes formes de collecte de renseignements en ce qui concerne la santé d'un ministère. Elles peuvent jouer un rôle central dans la détermination des domaines où un comportement abusif pourrait avoir cours.

Tiré de [traduction] Conflict Reduction in the Canadian Federal Public Service, Laurie Spencer, directrice de la Division de la vérification interne à Statistique Canada.

L'ombudsman, qui continue de mener des entrevues de départ de façon ponctuelle à la demande d'employés, réitère que ce mécanisme de rétroaction devrait être déployé de façon systématique. Ces entrevues devraient être menées dans le cadre d'un **processus centralisé** et confidentiel, pour que les employés puissent s'exprimer librement. Les leçons tirées de ces entrevues pourraient être intégrées aux pratiques d'embauche, de perfectionnement et d'évaluation. L'entrevue de maintien en poste joue également un rôle important. Davantage proactive, cette approche permet de cerner certains enjeux ou aspects avant le départ d'un employé. Les hauts dirigeants peuvent ainsi établir des plans d'action appropriés pour prévenir l'exode d'employés.

Mettre sur pied une fonction d'examen et d'évaluation des projets ministériels du point de vue de la santé mentale

ACTIONS ENTREPRISES

- La **région du Pacifique** a utilisé le modèle ADKAR de Prosci pour évaluer le niveau de sensibilisation et de préoccupation et pour suivre l'évolution de l'attitude du personnel. Une formation est offerte dans le cadre d'une offre à commandes; elle constitue la norme ministérielle sur la façon d'utiliser efficacement la gestion du changement dans les transformations importantes.

- Cette formation a aussi été offerte au personnel des directions générales des **biens immobiliers**, de l'**approvisionnement** et des **finances et de l'administration**.

- Un poste d'agent de projet et de changement a été créé à la **Direction du contrôle du remboursement des chèques**, Direction générale du receveur général et des pensions, pour faciliter l'adaptation des employés à toutes les initiatives pouvant avoir un impact sur leur mieux-être et favoriser ainsi le succès des divers changements.

COMMENTAIRE DE L'OMBUDSMAN

Comme on le mentionne à la section 2.5, la transition vers un changement peut être une source de tension et de stress. Les transformations complexes telles que l'Initiative de renouvellement du milieu de travail, la mise en place de nouveaux systèmes et les réorganisations s'accompagnent de changements de culture majeurs. Il est important de bien comprendre comment la mise en œuvre du changement peut modifier la manière dont les employés travaillent, pensent et se comportent. Pour ce faire, il est nécessaire d'écouter, de consulter et d'appuyer les employés ainsi que de communiquer avec eux en temps opportun au sujet des changements, en ne négligeant pas les mises à jour et les messages de suivi.

4 Évaluation des profils de risque psychologiques

Effectuer une évaluation des profils de risques psychologiques

ACTIONS ENTREPRISES

- Le **Programme de santé et de sécurité** de la **DGRH** procède au recensement des risques psychologiques dans nos milieux de travail en vue de les intégrer dans les profils de risques des employés. La formation obligatoire sur la santé et la sécurité a été mise à jour pour inclure le volet santé et sécurité psychologiques en milieu de travail et pour sensibiliser les employés aux risques physiques et psychologiques.

COMMENTAIRE DE L'OMBUDSMAN

Cette démarche est importante, car elle renforcera le Programme de prévention des risques du Ministère. Une fois les postes plus à risque identifiés, les organisations concernées pourront établir des plans d'action pour atténuer les risques liés à la santé psychologique et mieux appuyer leurs employés.

5 Coordonnateurs régionaux du mieux-être

Nommer des coordonnateurs régionaux du mieux-être

ACTIONS ENTREPRISES

- À l'hiver 2019, la toute première coordonnatrice du mieux-être régionale a été nommée pour la **région de l'Atlantique**. D'autres directions générales ont emboîté le pas en nommant des coordonnateurs à temps plein. C'est le cas de la **Direction générale des biens immobiliers** et de la **Direction générale de la Cité parlementaire**.

- Dans les autres régions et directions générales, la personne qui s'occupe des activités de mieux-être le fait en parallèle avec les fonctions propres à son poste.

COMMENTAIRE DE L'OMBUDSMAN

L'ombudsman félicite les directions générales et régions qui ont nommé une personne à temps plein pour s'occuper des dossiers de santé mentale, tout en reconnaissant que de nombreux efforts sont déployés à l'échelle du Ministère par les divers champions en santé mentale pour s'assurer que la santé et la sécurité psychologiques demeurent une priorité.

6
Centre de paye de Miramichi

Mettre sur pied une équipe de soutien multidisciplinaire qui serait attitrée au Centre des services de paye de Miramichi et qui offrirait du soutien au chapitre :

- **des procédures internes;**
- **des communications internes;**
- **des programmes de mieux-être.**

COMMENTAIRES DE L'OMBUDSMAN

En général, les employés du Centre des services de paye (le Centre) reconnaissent que le moral s'est amélioré, que le niveau de mobilisation est élevé et que la sensibilisation à l'égard de la santé mentale augmente. Par contre, il a été noté que certains des employés qui travaillent au Centre depuis trois ans ou plus, et qui ont vécu les premiers moments du regroupement des services de paye et les déploiements de Phénix au début de l'année 2016, ont besoin de stabilité. Ils se sentent moins résilients face au changement, alors que les employés qui travaillent au Centre depuis un an ou moins se sentent bien sur tous les plans. Les congés de maladie ont aussi diminué.

La portée et la fréquence des changements ont suscité chez les employés du Centre un fort besoin accru de stabilité et de certitude. L'inauguration de l'édifice Victoria, qui a regroupé plus de 500 employés du Centre jusque-là dispersés dans divers emplacements à Miramichi, a amélioré le sentiment de sécurité des employés.

La création d'équipes mixtes expertes pour les ministères a aussi permis aux employés de se familiariser avec les exigences particulières de chaque ministère en matière de paye. Au lieu d'être des généralistes, les conseillers en rémunération du Centre se spécialisent en fonction des particularités de certains ministères, ce qui génère chez eux un sentiment accru de professionnalisme, de proximité et de stabilité.

Le télétravail offre aux employés plus de flexibilité et devient de plus en plus accepté. Un projet pilote a récemment été lancé auprès de cent employés. Un autre signe de stabilité croissante est le fait que les employés du Centre ont commencé à profiter de semaines de travail comprimées, ce qui était impossible les années précédentes.

7
Formation en santé mentale

Offrir de la formation en santé mentale aux membres de la direction et aux employés

ACTIONS ENTREPRISES

- Au printemps 2018, la **Direction du mieux-être en milieu de travail** de la **DGRH** a lancé un sondage pour mieux cerner les besoins de formation en santé mentale.
- À l'automne 2018, deux cours de formation sur la santé mentale ont été conçus par la **Direction du mieux-être en milieu de travail**.
- En février 2019, une formation intitulée Premiers soins en santé mentale, par la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC), a été offerte.
- Des milliers d'employés ont participé aux ateliers du Programme d'aide aux employés et à l'organisation, du Programme d'apprentissage mixte ou encore des cours de l'École de la fonction publique, de la CSMC et de l'Association canadienne pour la santé mentale, entre autres.

COMMENTAIRE DE L'OMBUDSMAN

L'ombudsman se réjouit à l'idée que de plus en plus d'employés reçoivent une formation en santé mentale. Ce type de formation accroît le degré de sensibilisation et l'acceptation en plus de bâtir la confiance requise pour discuter ouvertement des préoccupations entourant la santé mentale.

8
Prix d'excellence du sous-ministre pour la santé mentale

Créer le Prix d'excellence du sous-ministre pour la santé mentale.

ACTIONS ENTREPRISES

- Au printemps 2018, la catégorie Santé mentale a été ajoutée aux Prix d'excellence du Ministère, remis chaque année lors de la Semaine nationale de la fonction publique.
- Le **Bureau de la traduction**, la **Direction générale de la surveillance**, la **Direction générale du receveur général et des pensions**, la **Direction générale de la Cité parlementaire**, le **Centre des services de paye de Miramichi**, **l'équipe de RH à la paye** ainsi que les **régions du Pacifique** et de **l'Ouest** ont créé leur propre Prix d'excellence en santé mentale

COMMENTAIRE DE L'OMBUDSMAN

L'ombudsman est ravi de constater que le Ministère, dans son ensemble, est déterminé à reconnaître et célébrer l'engagement et le dévouement de ses employés à l'égard de la santé mentale en milieu de travail.

9 Outils de promotion de la civilite et du respect

Élaborer des outils pour promouvoir la civilité et le respect dans le milieu de travail

ACTIONS ENTREPRISES

- Pour continuer à favoriser un climat de mieux-être et de respect, la **Direction générale de la surveillance** a élaboré une « **Charte du respect (de la civilité)** ». Tous les employés ont été consultés, et la Charte a été officiellement dévoilée et diffusée à tous les employés à l'assemblée de leur direction générale.

- La **Direction générale des services numériques** est en train de réviser les chartes de la civilité créées précédemment et de les adapter au contexte actuel de la Direction générale.

- La **région du Pacifique** a établi une charte pour l'équipe de gestion en plus d'offrir des ateliers sur la civilité et le respect à l'ensemble de son personnel.

- D'autres entités du Ministère, dont la **Direction générale des finances et de l'administration** et la **région du Québec**, avaient déjà établi des outils pour promouvoir la civilité et le respect dans le milieu de travail.

COMMENTAIRE DE L'OMBUDSMAN

Ces exemples démontrent un engagement en matière de santé mentale. Les mots, les gestes et les comportements doivent refléter les principes énoncés dans ces documents. J'encourage les autres directions générales et régions à emboîter le pas. La participation des employés à l'élaboration d'outils de promotion de la civilité et du respect dans le milieu de travail est fondamentale. Le Bureau de l'ombudsman a aussi conçu des affiches sur les marques de civilité et d'incivilité et sur les effets des comportements incivils sur les personnes et sur l'organisation : https://masource-mysource.spac-pspc.gc.ca/fra/osm-omh/Pages/ressources-resources.aspx#incivilite

Le saviez-vous?

Le Bureau de l'ombudsman de la santé mentale a conçu des affiches sur les marques de civilité et d'incivilité et sur les effets des comportements incivils sur les personnes et sur l'organisation.

De plus, le Bureau a conçu une vidéo bilingue sur la culture du silence en milieu de travail, mais plus précisément sur l'incivilité : https://www.youtube.com/watch?v=9gcGMT26SBM&feature=youtu.be

La vidéo a été réalisée en collaboration avec des collègues de l'Agence du revenu du Canada.

10 Denoncialation de comportements inappropries, harcelants ou aggressifs

Envisager l'adoption d'un énoncé, ou d'un autre moyen, permettant aux employés de relever des comportements inappropriés, harcelants ou agressifs de la part de collègues, de clients, de partenaires ou de fournisseurs

ACTIONS ENTREPRISES

- Au cours de l'année 2019-2020, le **Bureau de la traduction** compte travailler en étroite collaboration avec la Direction générale de l'approvisionnement pour inclure de nouvelles modalités de civilité et de respect dans les demandes de soumissions. Il élabora un calendrier de formation sur le Code de conduite de SPAC à l'intention des employés et des gestionnaires.

COMMENTAIRE DE L'OMBUDSMAN

L'ombudsman souligne l'importance de sensibiliser les employés aux procédures ministérielles à suivre pour dénoncer les comportements inappropriés, notamment en ce qui concerne l'incivilité et le manque de respect.

11

Programme d'accueil et d'orientation a l'intention des nouveau employes

Offrir de façon systématique le Programme d'accueil et d'orientation à l'intention des nouveaux employés et étudiants et à l'échelle du Ministère et ajouter le volet « santé psychologique » au cours obligatoire sur la santé et la sécurité

ACTIONS ENTREPRISES

- **À l'hiver 2018**, la **DGRH**, en partenariat avec l'équipe du dirigeant principal de la transformation, a lancé une série d'ateliers à l'échelle du pays pour mieux comprendre les besoins des employés lors de leur arrivée à SPAC ou lorsqu'ils occupent un nouveau poste au sein du Ministère. L'objectif est de s'assurer que tout nouvel employé a les outils dont il a besoin pour exécuter efficacement ses fonctions et s'acquitter comme il se doit de ses responsabilités.

COMMENTAIRE DE L'OMBUDSMAN

L'ombudsman félicite le Ministère pour cette initiative de consultation des employés et souhaite que la nouvelle stratégie d'accueil réponde aux besoins exprimés par les employés.

L'ombudsman réitère aussi l'importance d'ajouter le volet « santé et sécurité psychologiques » au cours obligatoire sur la santé et la sécurité au travail offert aux nouveaux employés.

3.2 NOUVELLES RECOMMANDATIONS

L'ombudsman propose cinq nouvelles recommandations visant à protéger et à maintenir la santé mentale des employés. Les recommandations ont été regroupées sous trois catégories : le leadership, la formation et la gestion de l'information.

LEADERSHIP

1. Créer un programme centralisé de coaching à l'intention des gestionnaires et des cadres

Les Services de gestion de carrière et de leadership offrent à tous les employés un service d'accompagnement par des coachs certifiés. Ce service permet à l'accompagné :

- de prendre conscience de ses intérêts et de ses valeurs tout en tenant compte de ses objectifs professionnels;
- de prendre des décisions éclairées au sujet de sa carrière;
- de perfectionner ses compétences en leadership.

La portée de ce service de qualité devrait être étendue afin de mieux répondre aux besoins des gestionnaires et des cadres. Ces derniers ne sont pas toujours bien appuyés lors d'une transition vers de nouvelles fonctions, et ils sont peu soutenus par la suite au cours de leur carrière. Il est clair que des **services continus de formation et de coaching** seraient bénéfiques. Pour mieux appuyer ces employés, certaines directions générales et régions font ponctuellement appel à des coachs pour du perfectionnement en leadership. C'est le cas notamment de la région de l'Ontario, qui a embauché un coach à temps plein dans le cadre d'un projet pilote afin de mieux appuyer la direction et les gestionnaires de la région.

Il serait bon de centraliser cette offre de service et d'accroître les ressources internes dans ce secteur, tout en continuant de recourir à des ressources externes reconnues et aptes, entre autres, à administrer et interpréter des outils psychométriques. La centralisation de ce service permettrait à l'organisation d'avoir une meilleure compréhension des besoins de la direction et assurerait l'accès à des professionnels tant à l'interne de SPAC qu'à l'externe. Les gestionnaires et les cadres pourraient bénéficier de séances de coaching individuel et de groupe sur les compétences en leadership, notamment en gestion des personnes. Ce service devrait être offert en complémentarité avec les programmes de l'École de la fonction publique du Canada.

2. Créer un répertoire de mentors dans chaque direction générale et région

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, il est essentiel de retenir dans l'organisation les employés compétents et expérimentés. Dans le cas des employés qui approchent de la retraite, par exemple, il pourrait être rentable de leur proposer un rôle de mentor. Des leaders reconnus pour leurs qualités humaines et leur empathie pourraient ainsi transmettre leur savoir-faire et leurs connaissances à leurs collègues et aux futurs leaders de l'organisation.

L'incarnation par le mentorat de modèles et de types de leadership axés sur les gens et fondés sur l'expérience en milieu de travail serait une forme d'apprentissage à la fois cohérente et très enrichissante.

Les mentors seraient choisis en fonction de critères élaborés avec des experts en RH. On s'assurerait ainsi qu'ils ont les compétences et les capacités requises en matière de mentorat et de leadership.

À cet égard, l'ombudsman félicite le Réseau de la collectivité des gestionnaires ainsi qu'Avant-Garde, le Réseau des jeunes professionnels de SPAC, d'avoir organisé des activités de mentorat éclair, qui se sont avérées être des occasions de perfectionnement et de réseautage efficaces et de qualité. Ces deux réseaux ont aussi tenu des séances de mentorat inversé, où les jeunes professionnels, les superviseurs et les gestionnaires ont pu partager leur savoir auprès de la direction.

FORMATION

Le besoin accru de formation dans divers domaines entourant la gestion des personnes a été soulevé à maintes reprises par les employés.

3. Instaurer un programme d'intégration obligatoire pour les gestionnaires

Ce programme inclurait une formation initiale, ainsi que des ateliers et des séances d'accueil, d'intégration et de transfert de connaissances donnés par des gestionnaires à leurs remplaçants, et à d'autres gestionnaires lorsque la chose est possible. La formation offerte dans le cadre de ce programme devrait aussi inclure des ateliers de règlement des différends où l'on explorerait des outils de gestion de l'incivilité et de comportements inappropriés entre collègues. On se pencherait sur des exemples mettant clairement en évidence des comportements d'incivilité, d'intimidation et de harcèlement ainsi que des croyances et caractéristiques culturelles menant à de tels comportements.

4. Offrir une formation sur la gestion à distance

La gestion à distance représente un défi supplémentaire pour les gestionnaires, qui doivent s'y adapter et explorer de nouvelles façons de gérer les employés, de les motiver et surtout, de maintenir leur mobilisation face à l'organisation.

La prestation d'une formation sur la façon de gérer des employés à distance devrait être envisagée par le Ministère pour éviter de se retrouver avec un effectif isolé et désengagé et pour tirer parti des avantages que procurent les solutions de travail mobile. Une formation de base intitulée « Gérer efficacement à distance » est offerte par l'École de la fonction publique. SPAC pourrait préparer un atelier complémentaire à cette formation.

GESTION DE L'INFORMATION

5. Créer et tenir à jour une liste de distribution des courriels pour l'ensemble du Ministère

Le Ministère a du mal à tenir à jour des listes de distribution qui incluent les noms des nouveaux employés et tiennent compte systématiquement des récentes structures organisationnelles. Il va de soi que les noms des personnes qui quittent le Ministère doivent être supprimés de ces listes. Les difficultés qu'éprouvent plusieurs groupes à obtenir une liste à jour — notamment la Direction générale des politiques, de la planification et des communications, la Direction générale des ressources humaines et le Bureau de l'ombudsman — entraînent des erreurs de diffusion d'information et de documentation dans l'ensemble de l'organisation. Dans un contexte de roulement élevé du personnel à SPAC, l'incapacité de procéder à des mises à jour régulières et systématiques fait en sorte que les efforts et le temps consacrés à la révision des listes ne produisent que des résultats périmés. Pour pouvoir compter en permanence sur des listes relativement exactes, l'unique solution réside dans la tenue régulière et systématique des listes.

L'absence d'une liste à jour centralisée des effectifs de SPAC a créé des complications au Bureau de l'ombudsman lors de son premier sondage sur la santé mentale.

3.3 PRATIQUES PROMETTEUSES

Le Bureau a relevé de nombreuses pratiques prometteuses dignes de mention. Voici quelques exemples :

LEADERSHIP

***Région du Québec* : le mieux-être au cœur de ses activités**

Les employés ont été au cœur des objectifs du projet de réaménagement des bureaux de la Place Bonaventure. Cet élément demeure une préoccupation centrale pour la région du Québec. Dans ce contexte, le comité de direction a décidé d'en faire une priorité régionale en établissant un plan qui vise à créer un milieu de travail de premier choix pour les employés. La vision consiste à créer un milieu de travail bienveillant axé sur le mieux-être des personnes en s'appuyant sur les valeurs suivantes :

- **Civilité** : respecter les différences et assurer la proximité entre tous les niveaux.
- **Accomplissement** : reconnaître nos réalisations et soutenir le perfectionnement professionnel pour attirer et conserver les talents.
- **Plaisir** : être engagé dans un contexte d'équilibre de vie.
- **Prendre soin des autres** : viser le meilleur milieu de travail.

L'objectif de la région est d'adhérer à une norme liée à la santé et au mieux-être au travail qui mène à une certification reconnue (le programme « Entreprise en santé » mène à la certification BNQ 9700-800). Plusieurs certifications sont proposées, mais celle qui a été retenue par la région s'articule autour des habitudes de vie des employés, de l'environnement de travail, de l'équilibre travail-vie personnelle et des pratiques de gestion.

***Direction générale de la Cité parlementaire* : une stratégie en matière de santé mentale**

La Direction générale de la Cité parlementaire a élaboré un cadre qui allie « **mieux-être en milieu de travail** » et « **bien-être des employés** » pour créer un **milieu de travail sain**, où les employés sont respectés et reconnus pour leur travail, se sentent en sécurité et jouissent d'un environnement de travail physiquement et psychologiquement sécuritaire, ont des possibilités de croissance et accès à des ressources et des programmes éducatifs qui encouragent un milieu de travail positif, favorisent la santé et la participation de l'employé et valorisent le bien-être personnel.

Sur le plan conceptuel, l'approche ressemble à une pièce de monnaie à deux faces : une face illustre les obligations de l'employeur en milieu de travail et l'autre face représente le bien-être des employés.

***Direction générale de la surveillance* : un cadre intégré de gestion des talents**

La Direction générale de la surveillance a élaboré un cadre intégré de gestion des talents pour promouvoir le maintien en poste et le cheminement de carrière au sein de SPAC. Un champion a été nommé et dirigera un groupe de travail composé d'employés de tous les niveaux pour s'assurer que la stratégie reflète les attentes des employés et que la Direction générale met en œuvre un cadre de gestion des talents efficace.

ACTIVITÉ DE SENSIBILISATION ET DE FORMATION

Direction générale de l'administration des finances : **santé mentale et prévention du harcèlement**

Des employés de la Direction générale de l'administration des finances lors de l'activité de sensibilisation

Le 23 janvier 2019, la Direction générale des finances et de l'administration (DGFA) a tenu une activité de sensibilisation à la santé mentale et à la prévention du harcèlement. Élaborée par le Comité de la santé mentale et du mieux-être de la DGFA, cette activité a réuni les employés de la DGFA en tant qu'« acteurs » dans de courts sketchs présentant des situations ambiguës. Chaque sketch était suivi d'une brève discussion avec le coordonnateur national de la prévention du harcèlement. Le but ultime était d'accroître la sensibilisation au harcèlement, d'une manière interactive et conviviale. L'événement a été enregistré afin de servir d'aide à la formation en matière de harcèlement.

Stéphane Grenier pendant la présentation aux employés de la Direction générale des biens immobiliers

Direction générale des biens immobiliers : **conférence par un conférencier réputé**

Dans le cadre des efforts continus déployés pour lutter contre la stigmatisation entourant les questions de santé mentale en milieu de travail, notamment en poursuivant la conversation à ce sujet, la Direction générale des biens immobiliers (DGBI) a invité le 16 janvier 2019 Stéphane Grenier, conférencier en santé mentale de renommée nationale, ainsi qu'un ancien lieutenant colonel de l'armée canadienne à prononcer une allocution aux employés de la DGBI.

Bureau de la traduction : **campagne de sensibilisation Je ne me reconnais pas**

Le Bureau de la traduction a fait l'acquisition de la trousse Je ne me reconnais pas, produite par l'Association canadienne pour la santé mentale. Au cours de l'année 2019-2020, les membres du Comité du mieux-être seront mis à contribution pour promouvoir cette ressource, qui comprend un portail pour les employés et un portail pour les gestionnaires. La trousse Je ne me reconnais pas accroîtra la sensibilisation en matière de santé mentale et permettra aux employés d'être mieux outillés. Elle sera tout aussi utile aux gestionnaires en leur proposant des activités ciblées pour ouvrir le dialogue et développer, entre autres, leur intelligence émotionnelle.

ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

Secteur de la rémunération : **stratégies pour aider les employés à mieux gérer le stress et la pression**

Des compétences et des stratégies ont été élaborées à l'intention des employés du Secteur de la rémunération de la Direction générale de la paye pour les aider à mieux gérer le stress et la pression :

- 200 employés ont été évalués et ont reçu des comptes rendus individuels sur leur capacité à faire face aux exigences et aux pressions environnementales;
- 200 employés ont été évalués et ont suivi un atelier d'une journée sur la compréhension d'eux-mêmes et des autres ainsi que sur l'optimisation des relations qui les touchent en milieu de travail afin de réduire les conflits, les mauvaises communications et les malentendus;
- 226 employés ont été évalués et ont reçu une rétroaction de groupe sur l'approche à privilégier pour aborder et traiter les changements qui peuvent être une cause de stress et d'anxiété;
- 226 employés ont participé à des ateliers d'une demi-journée sur les stratégies, les structures organisationnelles et les ressources pour comprendre les répercussions des changements et apprendre à les gérer avec succès.

Bureau du dirigeant principal de la transformation : **une solution pour réduire le stress pour les employés**

Le défi Améliorons nos processus a aidé les employés de SPAC à formuler des idées d'amélioration de nos méthodes de travail. Le Bureau du dirigeant principal de la transformation (BDPT) a constaté que les courriels et les réunions sont souvent des irritants, en ce sens qu'ils nuisent à l'exécution des tâches et peuvent être des sources additionnelles de stress. De février à mars 2019, le BDPT a mis une solution à l'essai au sein sa propre équipe. Une méthode centrée sur l'utilisateur a été appliquée sous la forme de conversations d'accompagnement personnalisées dans le but de cerner les habitudes et les niveaux de stress et de dégager des tendances.

Cette information a contribué à clarifier les besoins et les défis des employés et de la direction. Les employés ont pu faire un usage plus sélectif du courriel et des réunions. Pour en savoir plus à ce sujet, voir le processus étape par étape.

Centre des services de paye : le Comité d'appréciation

Depuis sa création en 2018, le Comité d'appréciation du Centre des services de paye est devenu l'un des plus importants comités du Centre. Il compte aujourd'hui vingt membres répartis dans plusieurs bureaux au pays.

Fidèle à sa mission — promouvoir les actes d'appréciation au Centre des services de paye au moyen de programmes de reconnaissance officiels et d'efforts informels (c.-à-d. encouragement et gratitude) et accroître la mobilisation et le moral des employés — le Comité d'appréciation a organisé plusieurs activités au cours de la dernière année pour promouvoir la reconnaissance et l'appréciation. En juin 2018, pendant la Semaine nationale de la fonction publique, de nombreux employés du Centre des services de paye de partout au Canada ont participé à **l'activité de notes d'appréciation**, organisée par le Comité d'appréciation. Les bénévoles du Comité ont remis en main propre des centaines de messages personnels d'appréciation à leurs collègues! De plus, l'été dernier, le Comité a invité les employés à proposer la candidature de collègues pour des certificats d'appréciation dans des catégories comme : aller plus loin, faire preuve de leadership et encourager l'innovation, entre autres. Ces activités permettent de célébrer les réalisations des employés et de reconnaître leurs efforts.

Des employés du Centre des services de paye de Miramichi affichent leurs marques d'appréciation

Des employés du Centre des services de paye de Miramichi affichent leurs marques d'appréciation

« Le leadership n'est pas une question de titre, de statut ou d'autorité. C'est le rôle qu'une personne assume lorsqu'elle met de l'avant le potentiel des gens et de leurs idées et encourage le développement de ce potentiel. »

Tiré de [traduction] Dare to Lead, Brené Brown

4.1 SONDAGES SUR LA SANTÉ MENTALE

Comme il est mentionné à la section 2.6, le Bureau compte mener des sondages anonymes et confidentiels. Chaque sondage aborde des enjeux différents qui ont été soulevés à plusieurs reprises lors des rencontres confidentielles avec l'ombudsman et qui ont une incidence sur le mieux-être au travail.

Les résultats du premier sondage ont été partagés avec les employés au mois **de mai 2019. Pour plus d'informations à ce sujet, veuillez consulter le rapport** https://masource-mysource.spac-pspc.gc.ca/fra/osm-omh/Pages/rapports-activites-reports-activities.aspx#sondages

Le prochain sondage abordera les thèmes suivants :

- **Transformations, gestion du changement, charge de travail, leadership et attentes** – pour examiner l'impact des changements cumulatifs (notamment des grandes initiatives de transformation) sur la santé mentale et le mieux être des employés et la façon dont le changement est géré

En combinant les résultats de ces sondages, le Bureau obtiendra un portrait plus complet de la santé mentale à SPAC et des facteurs de risque. Il sera ainsi mieux outillé pour comprendre les tendances persistantes (par exemple, l'incivilité, le harcèlement et un milieu de travail malsain), signaler tout enjeu possible à la haute direction et proposer des mesures correctives.

4.2 OUTIL DE MESURE DU RENDEMENT EN SANTÉ MENTALE

L'initiative sur la mesure du rendement en santé mentale porte sur la création d'un outil de mesure de la santé psychologique d'une organisation au moyen des données administratives et des renseignements découlant du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Ces données et renseignements servent d'indicateurs et sont mis en correspondance avec les 13 facteurs psychosociaux dans le milieu de travail.

Un tel outil appuiera les organisations fédérales en leur fournissant de l'information factuelle sur la santé mentale. Il les aidera en outre à demeurer proactives et intuitives en ce qui concerne la santé mentale et à orienter leurs décisions en matière de gestion des personnes.

Comme mentionné dans le Rapport d'étape sur la santé mentale 2016-2019 : l'expérience de la fonction publique canadienne du greffier de la fonction publique, un comité interministériel de mesure du rendement en matière de santé mentale en milieu de travail a été mis sur pied. Les travaux initiaux de cette démarche interministérielle visaient surtout à évaluer la viabilité du modèle provisoire.

En septembre 2018, Statistique Canada, un partenaire clé de cette initiative, a analysé les données d'une étude de cas. Il s'agissait de démontrer si le modèle conceptuel propre à l'outil présente un certain potentiel. Les constatations des quatre groupes de méthodologistes donnent à croire que le modèle est prometteur. Consécutivement à une présentation donnée au greffier du Conseil privé et à son groupe de personnes-ressources sur la santé mentale en octobre, le groupe interministériel a obtenu l'autorisation d'aller de l'avant avec ce modèle. Statistique Canada a affecté un certain nombre de méthodologistes à ce projet. Un prototype de l'outil de mesure du rendement en santé mentale sera disponible d'ici le fin mars 2020.

Dans sa forme finale, cet outil appuiera l'engagement « mesures, rapports et améliorations continues » de la Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail, éliminera les chevauchements entre les divers sondages sur la santé mentale menés dans la fonction publique et facilitera l'élaboration de politiques et de pratiques exemplaires fondées sur des données probantes ainsi que la gestion des changements dans un contexte de modernisation des milieux de travail.

4.3 TABLEAU D'HONNEUR DES PERSONNES INSPIRANTES

Dans son premier rapport, l'ombudsman s'engageait à créer un tableau d'honneur pour reconnaître les employés qui ont un impact positif sur la santé mentale au travail et qui redonnent espoir par leur soutien, leur compassion et leur empathie.

Le 8 mai 2018, pendant la Semaine de sensibilisation à la santé mentale, Marie Lemay, ancienne sous ministre), et Steven Mackinnon, secrétaire parlementaire, se sont joints à l'ombudsman pour lancer officiellement le tableau d'honneur des personnes inspirantes lors d'une cérémonie très touchante. Le Bureau a choisi d'offrir à la défunte Carol Lampropoulos le premier certificat du tableau d'honneur. Carol était une championne de la santé mentale très appréciée et une première récipiendaire extrêmement méritoire. Son engagement à l'égard de la création d'un espace de discussion sûr concernant la santé mentale transparaissait dans toutes ses attestations de formation, mais surtout dans ses gestes au quotidien.

De gauche à droite : Kia Goutte, Marie Lemay, Efstathios Lampropoulos, Steven MacKinnon, André Latreille et Guy Thebeau. Résidant à Miramichi, Guy et Efstathios, sont venus à Ottawa pour assister à l'évènement et accepter le prix au nom de Carol.

Depuis le lancement du Tableau d'honneur, il y a un an, dix-neuf personnes inspirantes y ont été inscrites, pour des raisons aussi inspirantes les unes que les autres :

Carol Lampropoulos

Tammy Labelle

Wanda Fairbarns

Victoria Luloff

Line Lalonde-Galea

Ray Dignam

Richard Vermette

Rachele DiBartolo

Megan Wilkins

Kevin Montgomery

Kia Goutte

Isabelle Deslandes

Nathalie Michaud

Melissa Thompson

Gloria Haché

Nicole Treffers

Sylvie Seguin-Brant

Raymond Griffiths

Karen Power

Ci-après un exemple d'une personne inspirante, Gloria, qui a su créer un milieu de travail qui préserve la santé mentale des employés. Gloria s'est retrouvée à la tête d'un groupe de personnes responsables de répondre aux appels des employés concernant leur salaire. Comment pouvait elle veiller au mieux être de ces intervenants de première ligne? Faites-connaissance ci après avec Gloria et laissez-vous inspirer par la façon dont elle a relevé ces défis.

TRUCS ET ASTUCES : COMMENT FAIRE PASSER LES GENS D'ABORD!

Gloria Haché est directrice principale du Centre de contact client au sein de la Direction générale de la paye. En janvier 2019, son nom a été inscrit au Tableau d'honneur des personnes inspirantes. Allison Pitre, qui a présenté sa candidature, décrit comment le style de gestion de Gloria intègre la santé mentale, la sécurité et le mieux-être dans tous les aspects du milieu de travail.

« Travailler dans un centre d'appels peut nuire à la santé mentale des employés, surtout les employés de première ligne qui entendent chaque jour les histoires des personnes touchées par Phénix. Gloria s'est mise à l'œuvre en veillant à ce que nous nous sentions appuyés et écoutés. Elle a lancé un bulletin mensuel pour annoncer nos réussites et nos activités sociales et pour souligner le travail exceptionnel des employés qui sont allés au-delà des attentes. Elle a aussi établi un comité social et une stratégie en matière de santé mentale pour s'assurer que les activités organisées répondent bien aux besoins des employés. Gloria a transformé un bureau fermé convoité en salle de réflexion, où les employés peuvent reprendre leur souffle après un appel particulièrement difficile, se faire une tasse de thé, faire un casse-tête, colorier, lire un chapitre d'un livre ou prier.

Gloria encourage aussi la collaboration, la créativité et l'innovation. Plusieurs murs du bureau ont été recouverts de peinture pour tableau blanc, ce qui permet aux employés de se servir de marqueurs lors de nos discussions. Ce lieu favorise la collaboration et les innovations en matière de service à la clientèle et encourage les employés à faire des propositions en ce sens. D'ailleurs, bon nombre de nos projets passés et en cours découlent de propositions d'amélioration des services offerts à nos clients. Les employés de Gloria lui font énormément confiance et se sentent à l'aise de lui parler de leurs problèmes. Peu importe de quoi ou de qui il s'agit, Gloria est à l'écoute, donne des conseils et fait de son mieux pour régler les problèmes qui relèvent de sa compétence.

Entre 2014 et 2016, alors que je travaillais pour la première fois avec Gloria, j'ai sombré dans une dépression. Gloria est allée au-delà de ce qu'on attend d'une directrice. Elle m'a encouragée à prendre des jours de congé pour raisons de santé mentale et m'a aidé activement à trouver des solutions, par exemple un emploi qui correspondait à mes intérêts et qui me faisait sentir comblée. Elle ne m'a jamais rien demandé en retour et c'est pour ces raisons que j'ai choisi de me joindre de nouveau à sa nouvelle organisation. Depuis mon retour, elle m'encourage à faire du télétravail à l'occasion pour soulager mon anxiété, elle me confie des projets qui correspondent à mes champs d'intérêt et m'incite à trouver d'autres projets et possibilités qui me permettent de me sentir utile et comblée.

Gloria comprend les besoins des employés en matière de santé mentale et tient à ce que ses employés se sentent valorisés au travail et soutenus dans leur vie en général. Elle leur offre un précieux soutien en ce sens, notamment en appuyant et en dirigeant un changement de culture axé sur ces objectifs. »

4.4 COMMUNICATIONS, RAYONNEMENT ET SENSIBILISATION

1. PRÉSENTATIONS ET PARTICIPATION À DES ACTIVITÉS D'INFORMATION ET DE SENSIBILISATION À SPAC

L'ombudsman a donné des dizaines de présentations dans la région de la capitale nationale et lors de ses visites régionales. Il s'est adressé à divers comités de gestion, comités régionaux et réseaux en plus de prendre la parole lors d'assemblées générales. L'équipe du Bureau de l'ombudsman a pris part aux activités de la **Semaine nationale sur l'accessibilité**, en mai 2018, ainsi qu'aux séances d'accueil des nouveaux employés. Un kiosque promotionnel avait été préparé pour l'occasion. L'ombudsman s'est aussi entretenu avec le comité exécutif du **Réseau des gestionnaires** en septembre 2018 pour discuter avec les membres, entendre leurs préoccupations et répondre à leurs questions. Il s'est engagé à travailler avec eux pour améliorer leur environnement de travail.

2. RAYONNEMENT ET PRÉSENTATIONS DU BUREAU AU SEIN DE LA FONCTION PUBLIQUE AU CANADA ET AILLEURS

Plusieurs présentations visant à promouvoir le Bureau ont été données au sein de la fonction publique au Canada et ailleurs.

ANNÉE FISCALE 2018-2019

AVRIL

Présentation aux membres de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique (APEX)

Webémission sur le harcèlement et la violence en milieu de travail organisée par l'École de la fonction publique en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor

JUIN

Présentation au Comité fédéral des champions de la santé mentale et du mieux-être

Présentation au Groupe des personnes-ressources sur la santé mentale du greffier

SEPTEMBRE

Présentation aux étudiants du Programme de certificat en leadership du personnel de l'Université d'Ottawa

NOVEMBRE

Présentation au Comité directeur des chefs d'organismes fédéraux

MARS

Présentation aux étudiants du Programme de certificat en leadership du personnel de l'Université d'Ottawa

Présentation aux Services de prévention et de sécurité en milieu de travail
Présentation au groupe de travail sur la mobilisation et la capacité d'intervention du Secrétariat du Conseil du Trésor

MAI

Présentation au Conference Board du Canada, la première conférence sur la santé mentale dans la région de la capitale nationale

Présentation au Pacific Innovation Fair, à Vancouver

AOÛT

Présentation au recteur et vice-recteur de l'école de gestion de Canberra, Australie lors d'une visite à Ottawa

OCTOBRE

Présentation à l'Agence des services frontaliers du Canada dans le cadre de la Journée mondiale de la santé mentale

Présentations aux chefs des tribunaux administratifs du Canada

FÉVRIER

Participation à deux discussions informelles organisées par le Conseil fédéral de la Colombie-Britannique

Présentation au Centre d'expertise de la discrimination et du harcèlement de l'Agence du Revenu du Canada

3. ÉVÉNEMENTS ORGANISÉS PAR LE BUREAU

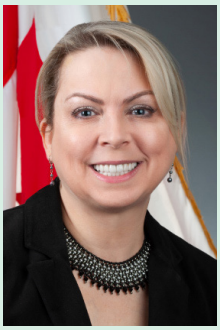
En 2018-2019, le Bureau a organisé deux discussions de groupe fructueuses auxquelles ont participé environ 1000 employés de SPAC en personne ou par Webex.

Discussion de groupe « Ensemble, nous pouvons faire de SPAC un endroit qui fait passer les gens d'abord »

Dans le cadre de la Semaine de sensibilisation aux maladies mentales, le 4 octobre 2018, le Bureau a organisé une discussion de groupe intitulée **« Instaurer une culture qui fait passer les GENS D'ABORD! »**. Les participants ont discuté et ont parlé de leurs expériences personnelles liées à la santé mentale et aux répercussions sur leur carrière, qui continuent de se faire sentir dans certains cas.

« J'ai assisté à la conférence WebEx d'hier sur la façon de faire de SPAC, un endroit qui met les gens au premier plan. Je tiens à dire qu'en vingt ans de service au sein de la fonction publique, c'est la conférence la plus positive à laquelle j'ai assisté et celle qui inspire le plus d'espoir. Cela m'a rendu fier d'être fonctionnaire. Je n'ai pas eu ce sentiment depuis longtemps. Bref, MERCI, et excellent travail de la part du groupe et de toute l'équipe. J'ai hâte aux prochaines conférences. »

CE QUE NOUS AVONS ENTENDU À LA DISCUSSION DE GROUPE



« Je pense qu'un leader doit être **profondément conscient de son rôle**. J'ai un effectif de quatre personnes qui me soutiennent dans tout ce que je fais au quotidien. Certaines journées, je peux avoir du mal à tenir une conversation. Il m'est arrivé de passer tout droit et de réagir sèchement, tout en sentant immédiatement que mon comportement n'était pas approprié. Pour faciliter les choses, j'ai demandé aux gens de mon entourage qui désiraient me parler d'apposer sur ma porte un autocollant indiquant « URGENT Tammy. Je désire te parler ». Lorsque je vois un de ces autocollants, je prends alors le temps voulu pour m'entretenir avec la personne, en veillant à ce que rien n'interrompe l'entretien. Un leader doit aussi **promouvoir la diversité**. La diversité, ce n'est pas seulement une question de croyance ou de couleur de peau. C'est aussi l'importance qu'on doit accorder à chaque être humain et à ses besoins individuels. **L'humilité** est une autre caractéristique importante d'un leader. Dire qu'on est désolé n'est pas un signe de faiblesse, mais une force. Si vous vous trompez, vous devez être capable de le reconnaître. Dire Je me suis trompée, je m'excuse, c'est souvent tout ce qu'une personne désire entendre. Les leaders doivent aussi être de **meilleurs planificateurs**. Semez le chaos dans un bureau et vous récolterez le chaos. Un sentiment de désorganisation s'emparera de vos subalternes, qui ne sauront plus dans quelle direction aller. Nous devons créer un environnement où les attentes et l'orientation sont claires, pour que nous puissions tous réussir. »

TAMMY LABELLE, sous-ministre adjointe, Direction générale des services numériques, SPAC

« Pour inculquer une culture qui fait passer les gens en premier, il faut faire preuve **d'humilité**. L'humilité est nécessaire pour examiner la culture organisationnelle et admettre que des changements doivent être apportés et, plus important encore, pour admettre que des erreurs ont été commises. Contrairement à ce que certains croient, **l'humilité n'est pas un signe de faiblesse**. Elle est un signe de bravoure. Les plus grands leaders sont ceux qui ont l'humilité de reconnaître leurs erreurs et la volonté de changer. Je crois fermement que les organisations qui auront l'humilité de reconnaître qu'elles ont des torts et qu'elles peuvent faire mieux seront celles qui prospéreront dans l'avenir.

Ça prend également du **courage**. Le courage de parler lorsqu'on est témoin de situations inacceptables. Le courage de dénoncer lorsqu'on est victime d'une situation de harcèlement au travail. Le courage d'exiger de travailler dans une culture où règne le respect. Le changement exige du courage. Le changement nécessite non seulement l'humilité de reconnaître nos erreurs, mais également le courage de surmonter nos peurs. »

CYNTHIA MATHIEU, Ph. D., professeure à l'Université du Québec à Trois Rivières et chercheure dans le domaine du comportement organisationnel

« Mon parcours a été rempli de défis et d'échecs, mais, plus important encore, d'occasions de me relever. J'ai éprouvé des problèmes de santé mentale en tant qu'enfant, adolescent, père et mari. J'ai reçu un diagnostic de trouble bipolaire à l'âge de 25 ans. J'avais beaucoup d'inquiétude et d'anxiété quand mon diagnostic a été posé. J'ai pris mon courage à deux mains et j'ai décidé d'en parler à mon gestionnaire. J'ai été très surpris de la réaction. Ça s'est passé en 2008, et depuis je travaille à la maison presque tous les lundis. Une fois par semaine, je rencontre un conseiller du Programme d'aide aux employés et à l'organisation qui me donne de petits trucs et astuces sur la façon de m'adapter. Je n'ai pas du tout manqué de soutien. En 2016, on m'a demandé d'être champion de la santé mentale, ce qui a validé toute mon expérience. Je passe du temps à aider les gens, à les écouter et à mettre en place des programmes visant à aider les personnes qui se sentent exactement comme je me sentais, qui se sentent marginalisées et qui croient qu'ils n'ont personne avec qui parler. »

MARTIN PARENT, **champion et coordonnateur en santé mentale pour la Direction générale des biens immobiliers, SPAC**

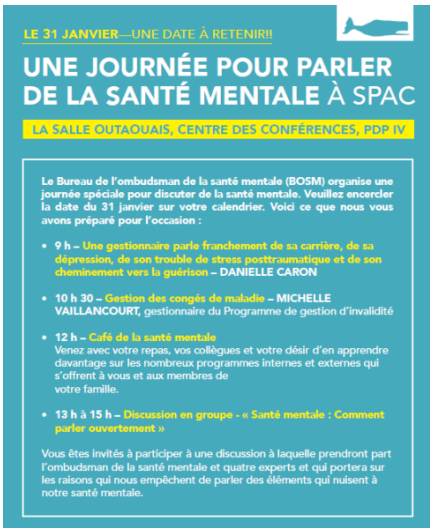
« L'environnement dans lequel nous travaillons peut être isolant pour quelqu'un qui se trouve dans une situation difficile. Nous travaillons dans un système vaste et compliqué. Le système peut être favorable puisqu'il comporte des syndicats, des associations, des dispositions sur les congés et des programmes de soutien aux employés. Toutefois, il peut être moins favorable, car il comporte également des limites aux dispositions sur les congés ainsi que des règles et des limites négociées dans le cadre de conventions collectives.

C'est la réalité d'une grande organisation nationale. En pourquoi est-ce important? Parce que, selon moi, il y a des éléments qui font toute la différence dans ce contexte. Établir des relations par exemple. Essayer d'apprendre à connaître les équipes et leurs membres autant que possible. Être ouvert et s'intéresser vraiment à ce que font les gens. Offrir de l'aide, autant que possible, en fonction de la gravité de la situation et du contexte… C'est ça faire passer les gens d'abord. »

DUNCAN RETSON, **directeur général régional, région de l'Atlantique, SPAC**

Une journée pour parler de la santé mentale à SPAC

En appui à la journée Cause pour la cause de Bell, le 31 janvier 2019, le Bureau a organisé une série d'activités pour parler de la santé mentale :



LE 31 JANVIER—UNE DATE À RETENIR!!

UNE JOURNÉE POUR PARLER DE LA SANTÉ MENTALE À SPAC

LA SALLE OUTAOUAIS, CENTRE DES CONFÉRENCES, PDP IV

Le Bureau de l'ombudsman de la santé mentale (BOSM) organise une journée spéciale pour discuter de la santé mentale. Veuillez encercler la date du 31 janvier sur votre calendrier. Voici ce que nous vous avons préparé pour l'occasion :

- 9 h – Une gestionnaire parle franchement de sa carrière, de sa dépression, de son trouble de stress posttraumatique et de son cheminement vers la guérison – DANIELLE CARON
- 10 h 30 – Gestion des congés de maladie – MICHELLE VAILLANCOURT, gestionnaire du Programme de gestion d'invalidité
- 12 h – Café de la santé mentale
  Venez avec votre repas, vos collègues et votre désir d'en apprendre davantage sur les nombreux programmes internes et externes qui s'offrent à vous et aux membres de votre famille.
- 13 h à 15 h – Discussion en groupe - « Santé mentale : Comment parler ouvertement »

Vous êtes invités à participer à une discussion à laquelle prendront part l'ombudsman de la santé mentale et quatre experts et qui portera sur les raisons qui nous empêchent de parler des éléments qui nuisent à notre santé mentale.

André Latreille anime la journée de discussion consacrée à la santé mentale

- **deux ateliers interactifs** – un premier atelier animé par une gestionnaire qui a décrit son cheminement vers le rétablissement après avoir souffert de dépression et du syndrome de stress post-traumatique; un second atelier animé par la gestionnaire du Programme de gestion d'invalidité, qui nous a éclairés sur les congés de maladie au sein de la fonction publique;

- le tout premier **Café de la santé mentale**, auquel ont participé les responsables des programmes du mieux-être de SPAC, les membres du programme de soutien par les pairs et des représentants des programmes et services de la Commission canadienne de la santé mentale, du Royal Ottawa Mental Health Centre et de Reach Canada;

- une **discussion de groupe** intitulée « La santé mentale – comment en parler? », à laquelle ont participé divers conférenciers de SPAC et de l'extérieur de la fonction publique. En puisant dans leur bagage d'expérience personnelle et professionnelle, ces personnes ont parlé de moyens à prendre pour créer des espaces propices à des discussions, parfois difficiles, sur la santé mentale.

« Les séances d'aujourd'hui ont été excellentes. Je tiens à vous remercier, vous et votre équipe, de tous les efforts que vous avez déployés pour les organiser et nous permettre de participer si facilement dans la région. »

CE QUE NOUS AVONS ENTENDU À LA JOURNÉE « Parlons de santé mentale »

« Nous avons appris à faire les choses à l'envers : on nous a enseigné à prendre soin des autres avant de prendre soin de soi-même. Habituellement, après avoir prodigué des soins, on profite du peu de temps qui nous reste pour s'occuper de sa propre santé physique, par exemple en allant au gym ou en faisant une marche. Et, si on y pense, on s'occupe aussi un peu de sa santé mentale. Après tout, le corps et l'esprit sont connectés, n'est-ce pas? Si la santé psychologique décline, le corps suit, et la route est longue pour reprendre le dessus. L'analogie avec l'avion est intéressante. En cas d'urgence, on nous dit de mettre tout d'abord notre masque d'oxygène avant d'aider une autre personne à mettre le sien car, dans le cas contraire, on risque fort de ne pouvoir aider qui que ce soit. Pourquoi ne pas appliquer les consignes de l'avion à tout ce que nous faisons au quotidien?»

DANIELLE CARON, gestionnaire, Analyse stratégique au Bureau de l'ombudsman de la santé mentale et co-fondatrice du Bureau des conférenciers fédéraux pour des milieux de travail sains , SPAC

« La **prévention** consiste à observer, à prendre le temps d'écouter et à consigner les comportements observés dans le milieu de travail … L'**intervention précoce** est cruciale, car plus on reste longtemps en dehors du milieu de travail, plus il est difficile de le réintégrer. On ressent de l'isolement et un manque d'appui, et on ne sait pas comment les choses se passent au travail. On se demande si ses collègues sont toujours là et à qui on pourrait parler. »

MICHELLE VAILLANCOURT, directrice de la Direction du mieux-être, Direction générale des ressources humaines, SPAC

« La discussion de groupe a été vraiment géniale! Il est intéressant de noter que chaque personne est différente et qu'il existe tout un éventail de problèmes de santé mentale. Et aussi de voir que beaucoup d'employés partagent les mêmes sentiments (coupables de participer à des activités de santé mentale, par exemple, mais aussi tellement débordés qu'ils ont de la difficulté à s'exprimer, etc.). Merci! »

« Vivre une vie en accord avec mes valeurs est une façon de prendre soin de ma santé mentale. J'ai eu une enfance et une adolescence difficiles, mais le fait d'avoir souffert m'a donné une urgence de vivre. Il n'est pas nécessaire d'avoir un diagnostic de maladie mentale pour être en mauvaise santé mentale tout comme une personne avec un diagnostic peut être en bonne santé mentale. Une personne ayant vécu un problème de santé mentale et qui s'en est sortie est très résiliente. Je considère ce que j'ai vécu comme un atout immense et une force dont je suis fière. Il faut amener les employeurs à voir la santé mentale de cette manière, que ce n'est pas quelque chose qui définit les gens. »

KHAROLL-ANNE SOUFFRANT, candidate à la maîtrise en travail social de l'Université McGill, conférencière en santé mentale et porte-parole de Cause pour la cause

« Je souffre de dépression et d'anxiété. J'ai commencé à obtenir des services de counseling pour trouver la cause profonde. Cela m'a obligé à parler de mes sentiments – et j'ai vite compris que je n'étais pas doué en ce domaine. Pendant que j'essayais de composer avec les différents sentiments que j'avais enfermés pendant de nombreuses années, j'ai appris deux ou trois choses importantes grâce au counseling : PREMIÈREMENT, la conversation sans jugement est une chose merveilleuse; DEUXIÈMEMENT, la conscience de soi est une habileté importante. La conscience de soi s'est avérée être la clé pour survivre à la maladie mentale.

En tant que cadres supérieurs, on pense parfois que nous sommes invincibles et nous voulons également souvent être perçus comme forts plutôt que faibles. J'estime que la maladie mentale a fait de moi une meilleure personne et peut-être un meilleur leader. Elle m'a appris la valeur de l'équilibre travail-vie personnelle et l'importance de traiter tous les gens avec civilité et respect. »

John Senez, directeur principal, gestion des programmes de pension, Direction générale du receveur général et des pensions, SPAC

« Je rêve d'un jour où on sera aussi à l'aise de parler de santé mentale que de santé physique. Malheureusement, il y a encore trop de gens qui pensent que les personnes ayant des problèmes de santé mentale sont faibles et pas assez résilientes, et qu'elles portent l'entière responsabilité de leur situation. Le milieu de travail a aussi sa part de responsabilité. S'assurer de mettre des stratégies de l'avant pour améliorer le mieux-être au travail n'est pas seulement la responsabilité des employés. Créer un espace sécurisant, c'est aussi l'affaire des superviseurs et des gestionnaires. S'assurer que TOUS les employés agissent de façon respectueuse est la responsabilité de tous, mais particulièrement des leaders. On doit intervenir quand on voit des manquements, qu'il s'agisse ou non de nos employés. Pour créer une relation de confiance, on se doit d'être à l'écoute SANS jugement et de faire preuve d'empathie. »

ISABELLE DESLANDES, directrice régionale, Approvisionnements, SPAC

« Si vous souhaitez créer un espace sûr pour vos employés, il est important de ne pas porter de jugement trop rapide, en donnant à vos employés l'occasion de faire état de leurs besoins. L'écoute active est un outil très utile. L'apprentissage de cette compétence peut se faire par la pratique, au fil du temps. Le recours à l'écoute active témoigne de votre détermination à comprendre ce que vit et ressent l'employé. »

LAURENT LAPIERRE, professeur en comportement et santé au travail à l'Université d'Ottawa

Le groupe GCconnex du Bureau

Du mois de mai 2018, au moment de son lancement, à la fin mars 2019, le groupe GCconnex du Bureau de l'ombudsman de la santé mentale a diffusé :

- **44 témoignages d'employés** de SPAC qui ont rencontré l'ombudsman;
- **27 billets de blogue et articles** sur des activités du Ministère liées à la santé mentale, ce qui inclut des nouvelles, des annonces et de la documentation du Bureau de l'ombudsman, entre autres;
- **19 affiches de personnes inscrites** au Tableau d'honneur;
- **8 récits émouvants d'employés** de SPAC qui parlent de leurs problèmes de santé mentale et de leur parcours pour les surmonter;
- **des guides de poche** avec les coordonnées des ressources en santé mentale, des **affiches** (notamment sur la civilité) et des **présentations**.

« Aujourd'hui, j'ai ouvert spontanément la page GCconnex de l'ombudsman, et mes yeux ont figé sur deux titres : Hier, mon petit frère s'est enlevé la vie et Une lumière en moi s'est éteinte. Après ces lectures, j'étais submergé d'émotion… La perte, la détresse, et cet immense sentiment de solitude… Je les ai aussi ressentis, parfois… Je me suis rendu compte que bien d'autres avant moi ont vécu ce genre d'épreuves, la perte d'un être cher. Certaines personnes s'en sortent en un seul morceau, tandis que d'autres se désintègrent. Des personnes souffrent mentalement sans le savoir. Je tiens à vous remercier. Vous avez créé un dialogue, et vous m'avez procuré une forme de paix. C'est réconfortant de pouvoir lire de telles histoires ici. »

4.5 COMITÉ INTERMINISTÉRIEL DES OMBUDSMANS ORGANISATIONNELS

Depuis sa création en décembre 2017, le Comité interministériel des ombudsmans organisationnels a accueilli sept nouveaux membres, pour un total de treize ombudsmans. La publication du rapport du greffier intitulé Milieux de travail sains : Entamer un dialogue et prendre des mesures pour lutter contre le harcèlement dans la fonction publique a certainement joué un rôle déterminant.

« Les ministères doivent mettre en place une fonction de protection des employés afin de fournir à tous un espace sûr et fiable pour discuter du harcèlement sans crainte de représailles et pour les aider à s'y retrouver dans les systèmes existants. »

Tiré du rapport de Michael Wernick, greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet

Pour mieux appuyer les organisations de petite taille qui désirent donner suite à la recommandation du greffier énoncée ci dessus, SPAC a créé le Bureau de l'ombudsman de la santé mentale et du mieux être pour les petits ministères et organismes, et confié le rôle d'ombudsman à Gilles Moreau. Il ne faut cependant pas confondre ce Bureau avec celui d'André Latreille, qui dessert strictement les employés de SPAC. M. Moreau est l'un des membres du Comité interministériel. Le secrétaire général du Conseil national mixte est un membre ex-officio.

Le Comité interministériel, dont la direction sera assurée par André Latreille pendant une autre année, se veut un forum où l'on discute d'enjeux communs, de la fonction d'ombudsman et de l'approche à privilégier, d'outils de travail et de pratiques organisationnelles exemplaires. Des experts en la matière dont les activités ont une incidence sur le travail des ombudsmans sont régulièrement invités aux réunions du comité. C'est notamment le cas de Joe Friday, commissaire à l'intégrité du secteur public, et d'Hilary Flett, directrice du programme de prévention du harcèlement et de la violence du Programme du travail à Emploi et Développement social Canada.

Le fonctionnement de ce comité relativement récent est fortement empreint d'une culture de collaboration et de collégialité.

De gauche à droite : Mario Baril (Innovation, Sciences et Développement économique Canada), Karine Gauvreau (Conseil national de recherche), André Latreille (PSPC), Alexandre St-Jean (Secrétariat du Conseil du Trésor), Sylvie Richard (Environnement et Changement climatique Canada), Janet Campbell (Patrimoine canadien), Maria Tsourounakis (Commission de la fonction publique), Luc Bégin (Services partagés Canada), Judith Brunet (Parcs Canada), Gilles Moreau (PSPC), Corinne Boudreault (Conseil national de recherche)
Absents de la photo : Karen Shepherd (Santé Canada), Sonya Kim St-Julien (École de la fonction publique), Suzanne Davidson (Affaires autochtones et du Nord Canada) Sean Ross (Conseil national mixte, membre ex-officio

4.6 PARTENARIAT

Comme il a été mentionné dans les précédents rapport s, le Bureau collabore avec l'Université d'Ottawa dans le cadre d'un projet de recherche unique portant sur la **divulgation des problèmes de santé mentale au travail** et ses bienfaits : http://sites.telfer.uottawa.ca/mentalhealth/fr/

La peur d'être étiqueté, jugé et en butte à la discrimination peut décourager les employés à discuter de leur santé mentale dans leur milieu de travail. Pourtant, la divulgation volontaire peut aider les employeurs à fournir aux employés le soutien et les mesures d'adaptation dont ils ont besoin.

En quête de solutions, cinq professeurs de l'Université d'Ottawa se sont donné pour but de « [...] mieux comprendre de quelle façon les gestionnaires de la fonction publique fédérale du Canada et des organisations à but lucratif et à but non lucratif peuvent s'assurer que leurs employés composant avec un problème de santé mentale se sentent assez en confiance pour le divulguer volontairement, mais aussi qu'ils sentent qu'il est avantageux pour eux de le faire. Les conclusions du projet serviront à outiller les gestionnaires au moyen des connaissances et des compétences dont ils ont besoin pour favoriser un milieu de travail sain et accueillant en matière de santé mentale. »

L'étude, qui a officiellement été lancée en janvier 2019, tentera de dégager des moyens précis que les gestionnaires pourront mettre en œuvre pour atténuer cette stigmatisation. L'équipe de chercheurs souhaite proposer aux employés, à partir de ses observations, des recommandations quant au meilleur moment et à la meilleure manière de demander de l'aide. Elle compte aussi élaborer un guide qui orientera les gestionnaires au sujet des gestes concrets qui permettent d'instaurer un environnement de travail où les employés se sentent en sécurité, épaulés et bien outillés.

Un milieu de travail qui encourage la conscience de soi est un environnement où les personnes les plus productives, curieuses et innovatrices s'épanouissent.

Neil Blumenthal [TRADUCTION]

5.1 PRIORITÉS DU BUREAU POUR ANNÉE FISCALE 2019-2020

Au cours de l'exercice 2019-2020, l'ombudsman effectuera d'autres visites régionales et donnera d'autres présentations, mais il continuera surtout de rencontrer les employés de SPAC. Il sera notamment plus présent dans les divers bureaux de la région de la capitale nationale pour des rencontres confidentielles en personne.

De plus, les projets menés par le Bureau (voir la section 4 : Projets et activités du Bureau) se poursuivront et des mises à jour seront communiquées régulièrement aux employés pour les informer de l'état d'avancement des projets.

Les propos des gens qui interagissent avec le Bureau alimentent le contenu de ses activités de rayonnement et de sensibilisation. La vision « Les gens d'abord » continuera d'inspirer le Bureau dans sa façon de mobiliser de manière créative et utile les employés de SPAC au sujet de l'importance à accorder aux gens et à la santé mentale en milieu de travail. Les gens doivent être à la fois à l'avant plan et au cœur des activités du Ministère, car sans eux, il n'y a ni activités, ni programmes, ni services.

Tout au long de l'année, vous recevrez de l'information sur nos projets, nos événements et nos activités de sensibilisation par le truchement du bulletin ministériel Dans le coup, des nombreux autres bulletins diffusés par les directions générales et des régions, des sites intranets et de la page GCconnex du Bureau de l'ombudsman, sans oublier le courriel. .

QUE SIGNIFIE « FAIRE PASSER LES GENS D'ABORD »?

« Le succès d'une entreprise passe par les personnes qui y travaillent. Il faut savoir s'arrêter et penser aux employés et aux relations interpersonnelles.

Le stress peut facilement prendre le dessus quand on fait face à une lourde charge de travail, à des échéances serrées et à des priorités difficiles à concilier. Cela dit, il ne faut pas perdre de vue que derrière chaque courriel, appel téléphonique ou conversation, il y a une personne, qui doit peut être, elle aussi, composer avec des contraintes qui vont au-delà du travail.

Lorsque nous embauchons une ingénieure, un traducteur, une architecte, nous embauchons avant tout un être humain, une personne qui doit sentir dès le premier jour qu'elle fait partie de l'organisation. Il est donc essentiel :

- **d'établir avec elle une entente de rendement dont les objectifs sont clairs et mesurables;**
- **de lui faire part de ses responsabilités et des attentes reliées au travail;**
- **de lui fournir des outils, des ressources, de l'encadrement et du soutien.**

La communication, la rétroaction et le soutien sont au cœur d'une relation qui aide l'employé à progresser.

FAIRE PASSER LES GENS D'ABORD signifie aussi :

- **privilégier la flexibilité pour favoriser un équilibre travail-vie personnelle;**
- **s'intéresser aux objectifs et au potentiel de son personnel;**
- **favoriser l'apprentissage et le perfectionnement;**
- **faciliter et appuyer le recours aux autres régimes de travail** (horaire comprimé, semaine de travail réduite, télétravail) dans la mesure du possible;
- **savoir créer un milieu où les gens ont droit à l'erreur, et où règnent le respect, la civilité et la collaboration;**
- **reconnaître la contribution des employés et rendre à César ce qui est à César.**

Un employé heureux et en situation de mieux-être psychologique au travail est plus performant, plus créatif et plus motivé. Les gens doivent être au centre de nos préoccupations si l'on veut que notre organisation soit performante et que nous soyons un employeur de choix. **N'oublions pas que les employés sont le plus important atout du Ministère.** »

André Latreille, ombudsman de la santé mentale, Services publics et Approvisionnement Canada

5.2 MOT DE LA FIN

L'année 2019-2020 sera une autre période emballante de croissance et de consolidation. C'est avec enthousiasme que le Bureau entend :

- raffermir les partenariats existants et en établir de nouveaux;
- tirer parti des résultats et des pratiques exemplaires qui découleront de son premier sondage sur la santé mentale;
- préparer son prochain sondage;
- se préparer au lancement de l'outil de mesure du rendement en santé mentale à l'échelle du gouvernement du Canada.

La prochaine année promet d'être également intéressante aussi en raison en raison de la mise en œuvre du projet de loi C-65, qui modifie le Code canadien du travail dans le but fondamental de prévenir non seulement les maladies, les accidents et les blessures physiques mais aussi psychologiques dans le milieu de travail. Pour répondre aux exigences de cette législation, les organisations devront instaurer et appliquer des pratiques modernes de prévention et d'élimination du harcèlement afin de procurer aux employés des milieux de travail physiquement et psychologiquement sains.

La vision « Les gens d'abord » est également au cœur de l'engagement du Ministère à créer des milieux de travail sans obstacle et inclusifs. En septembre 2018, SPAC a créé son Bureau de l'accessibilité, et la Direction du mieux-être en milieu de travail prépare le lancement de son Centre d'expertise sur l'accessibilité — un guichet unique où les employés et les gestionnaires pourront obtenir des services, des conseils et des outils en matière d'adaptation et d'accessibilité.

Le Bureau applaudit chaleureusement à l'apport que le Bureau de l'accessibilité et le Centre d'expertise sur l'accessibilité représente pour la communauté croissante de personnes qui œuvrent à faire en sorte que notre Ministère devienne et demeure un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire.

Nous avons tous un rôle à jouer pour que notre ministère soit, et demeure, un lieu de travail psychologiquement sain et sûr.

Le saviez-vous?

Le Fonds des aménagements spéciaux a été remplacé par le Fonds d'accessibilité en milieu de travail en décembre 2018. Dorénavant les gestionnaires peuvent demander une aide financière au Centre des services d'accessibilité des ressources humaines dans le cadre du Fonds d'accessibilité en milieu de travail. Ce fond fournit, entre autres, un meilleur soutien aux gestionnaires qui doivent engager des dépenses pour des outils, de l'équipement ou des services spécialisés d'adaptation au travail. Les gestionnaires sont maintenant exemptés de la première tranche de 1 000 dollars pour cette catégorie de dépenses.

ANNEXE A – LES PRINCIPES DIRECTEURS DU BUREAU DE L'OMBUDSMAN DE LA SANTÉ MENTALE

Le Bureau de l'ombudsman de la santé mentale de SPAC adhère aux Normes d'exercice de la profession et au Code d'éthique de l'Association internationale des ombudsmans (AIO). L'extrait suivant des Normes d'exercice de l'AIO permet de clarifier la portée de la profession :

« L'Ombudsman fonctionne de manière informelle en utilisant des moyens tels que : écouter, fournir et recevoir des informations, identifier et recadrer les problèmes, développer une série d'options réalistes et – avec permission et si l'Ombudsman le juge utile – faire intervenir officieusement une tierce personne. Chaque fois que cela est possible, l'Ombudsman aide les personnes à développer de nouveaux moyens pour résoudre les problèmes par elles-mêmes. »

Le travail du Bureau est régi par quatre grands principes directeurs :

Indépendance : L'ombudsman est une ressource indépendante de la Direction générale des ressources humaines qui relève directement du sous ministre. Il exerce son mandat en toute indépendance et autonomie, c'est à dire que le sous ministre n'intervient pas dans les activités courantes de l'ombudsman et que le jugement professionnel et l'objectivité de ce dernier ne sont en aucun cas entravés.

Confidentialité : L'ombudsman protège la confidentialité des renseignements qui lui sont communiqués et ne les divulgue qu'avec l'autorisation de la personne concernée. La seule exception à cette règle survient quand il y a un risque imminent de préjudice grave pour la personne ou pour un tiers.

Neutralité et impartialité : L'ombudsman offre des avis et conseils neutres et impartiaux.

Caractère informel : L'ombudsman n'a aucun pouvoir décisionnel, d'où le caractère informel de ses avis et conseils.

ANNEXE B – SEPT MOYENS ET RESSOURCES QUE PEUVENT UTILISER LES GESTIONNAIRES POUR MOBILISER LES EMPLOYÉS AU SUJET DE LA SANTÉ MENTALE

« Vous n'êtes pas seul! »

C'est un message que l'on entend souvent lorsqu'il s'agit d'aider une personne aux prises avec un problème de santé mentale. Toutefois, en tant que gestionnaire, comment faites-vous pour renforcer ce message au sein de votre équipe? Comment créer cet espace sécuritaire pour encourager la conversation continue sur la santé mentale au travail? Pour vous aider à créer et à maintenir un milieu de travail psychologiquement sain, voici sept outils et ressources, à coût faible ou nul, qui vous permettront d'engager efficacement vos équipes dans une conversation qui favorise le respect et le soutien mutuel.

1. **Activités de sensibilisation – Normalisez les discussions sur la santé mentale**. Chaque année, des activités de sensibilisation ont lieu pendant des journées ou des semaines précises, comme la Journée Bell Cause pour la cause, la Semaine nationale de la santé mentale, la Semaine de sensibilisation aux maladies mentales, la Journée mondiale de prévention du suicide, etc. Discuter de santé mentale signifie permettre au personnel de s'inscrire aux diverses activités organisées que ce soit au niveau sectoriel, ministériel ou gouvernemental.

2. **Bureau des conférenciers fédéraux sur les milieux de travail sains – Augmentez la sensibilisation et réduisez la stigmatisation**. Des collègues fonctionnaires racontent leurs expériences vécues de problèmes de santé mentale ou de maladies mentales et les leçons qu'ils ont tirées de leur rétablissement. Invitez un conférencier du Bureau à votre prochaine réunion de tout le personnel pour aider à favoriser la sensibilisation et à réduire les préjugés grâce à un témoignage personnel. L'expansion du Bureau est en cours pour couvrir d'autres enjeux liés à la santé en milieu de travail, notamment l'accessibilité, la diversité, l'inclusion et les espaces de travail sécuritaires.

3. **« Temps d'en parler » – Regardez cette série de courtes vidéos. Elles ont été réalisées par Santé publique Ottawa pour en apprendre davantage sur chacun des 13 facteurs de risque psychosociaux établis** dans la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. Échangez les liens avec votre personnel ou regardez les vidéos ensemble pour entretenir la conversation tout au long de l'année. En respectant les 13 facteurs psychosociaux, il est possible d'apporter des changements importants susceptibles d'améliorer la santé mentale au travail.

4. **« Être un employé consciencieux » – Ajoutez ce cours en ligne aux plans d'apprentissage personnels**. Ce cours d'orientation en ligne permettra aux employés de mieux comprendre les 13 facteurs psychosociaux qui ont une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques, et de mieux comprendre également ce qu'ils peuvent faire pour s'aider et aider les autres au travail.

5. « Au programme » – **Élaborez ensemble votre plan d'action en santé mentale**. Il s'agit d'une série de vidéos, de diapositives de présentation et de documents d'appui qui vous aideront à animer des discussions d'équipe sur chacun des 13 facteurs psychosociaux. Choisissez les deux ou trois principaux facteurs qui influent le plus sur votre équipe et explorez ensemble des solutions qui rendront votre milieu de travail psychologiquement plus sain et plus sécuritaire pour tous. D'autres ressources précieuses (stratégies, formation, outils d'évaluation, plans de résilience, etc.) se retrouvent dans le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West. Ce site propose une grande variété de ressources, de stratégies, de formation et d'outils.

6. Programme d'aide aux employés et à l'organisation (PAEO) – **Découvrez la gamme complète de services offerts par le PAEO à tous les employés de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC)**. Ce programme offre aux employés ainsi qu'à leur famille immédiate des services qui contribuent au mieux être individuel et organisationnel. Pour connaître les coordonnées dans chaque région administrative de SPAC, veuillez consulter les guides de poche conçus par le Bureau de l'ombudsman de la santé mentale : https://masource-mysource.spac-pspc.gc.ca/fra/osm-omh/Pages/ressources-resources.aspx

   De plus le PAEO offre une variété d'ateliers éducatifs: https://masource-mysource.spac-pspc.gc.ca/fra/services/rh-hr/mieuxetre-wellness/aide-assistance/Pages/ateliers-educ-workshops.aspx

7. Ateliers du Programme d'apprentissage mixte (PAM) – **Organisez un atelier**. Ce partenariat conjoint entre le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada et l'Alliance de la Fonction publique du Canada offre des ateliers présentés conjointement par la direction et les syndicats pour favoriser la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Autres ressources utiles en lien avec la santé mentale

L'École de la fonction publique du Canada vous invite à découvrir ou à redécouvrir les cours en ligne, vidéos, documents de référence et autres ressources utiles en lien avec la santé mentale sur GCcampus, dans la section pertinente de la page « Milieux de travail sains et respectueux ».

En poursuivant une conversation continue sur la santé mentale avec vos équipes, sachez que… **VOUS n'êtes pas seul.**

(SOURCE : une bonne partie de l'information figurant ci dessus provient du Centre d'expertise pour la santé mentale en milieu de travail du Secrétariat du Conseil du Trésor)

« Mon père m'a déjà dit : on ne peut réparer le passé. En voiture, le rétroviseur mesure environ 15 cm. C'est ce qui permet de regarder le passé. Le pare-brise, lui, est beaucoup plus gros. Il permet de regarder l'avenir, ce qui s'en vient. Si tu veux prendre du temps, ne le prends pas pour des choses que tu ne peux réparer; prends le pour les choses sur lesquelles tu peux exercer du contrôle. »

André Latreille