

Santé mentale et COVID-19 pour les fonctionnaires : Gérer les risques psychosociaux

[Protégez votre santé mentale](#)

[Obtenez de l'aide](#)

[Apprenez à partir de sources fiables](#)

[Équilibrez la vie familiale](#)

[Appuyer les employés et les équipes](#)

[Prodiguer des soins tout en travaillant](#)

Gérer les risques psychosociaux

[Information pour les employés : COVID-19](#)

! Si vous êtes en détresse, veuillez communiquer avec votre [Programme d'aide aux employés](#) ou avec le [centre d'aide](#) le plus proche. S'il s'agit d'une urgence, composez le 9-1-1 ou rendez-vous à votre service d'urgence local.

Sur cette page :

- [Assouplissement des restrictions COVID-19 sur les lieux de travail fédéraux](#)
- [COVID-19 et risque psychosocial](#)

- [Gérer le risque pour la protection de la sécurité physique](#)
- [Gérer le risque pour définir clairement le leadership et les attentes](#)
- [Gérer le risque pour le soutien psychologique et social](#)
- [Gérer le risque pour la participation et l'influence](#)
- [Ressources supplémentaires](#)

Assouplissement des restrictions COVID-19 sur les lieux de travail fédéraux | Nouveau

La [réponse du gouvernement du Canada à l'assouplissement des restrictions COVID-19 pour les lieux de travail fédéraux](#) est maintenant disponible. Les facteurs de santé et de sécurité psychologiques ont été intégrés dans le [guide](#) à l'intention des organisations fédérales, y compris des [considérations d'ordre pratique](#).

COVID-19 et risque psychosocial

La pandémie de COVID-19, ainsi que les facteurs de stress et les mesures de distanciation physique connexes, a une incidence sur la santé mentale et le bien-être de nombreux fonctionnaires fédéraux. Le contexte des risques pour la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail évolue également en conséquence.

Selon la [Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#) (la Norme), il y a au moins 13 facteurs psychosociaux que les employeurs peuvent et doivent aborder. Lorsqu'on y remédie efficacement, ces facteurs peuvent avoir une incidence positive sur la santé mentale, la sécurité psychologique et la participation des employés. Même s'il y a des risques accrus liés aux 13 facteurs dans le contexte de la pandémie de COVID-19, le [Centre d'expertise pour la santé mentale en milieu de travail](#) offre des conseils aux organisations fédérales sur les quatre principaux facteurs pour lesquels :

- les risques sont plus importants (probabilité la plus élevée et incidence négative potentielle la plus élevée)
- les interventions potentielles sont tangibles et réalisables (sur le plan technologique, financier, etc.) dans l'environnement actuel des services

essentiels seulement

Les mesures proposées sont adaptées à partir [des documents sur les réponses suggérées](#) provenant de Protégeons la Santé Mentale au travail.

Gérer le risque pour la protection de la sécurité physique

Selon la norme :

« L'aspect protection de l'intégrité [la sécurité] physique est présent dans un milieu de travail lorsque la sécurité psychologique ainsi que la sécurité physique des travailleurs sont protégées des dangers et des risques posés par l'environnement physique. »

[Regardez cette courte vidéo](#) pour en apprendre davantage sur la protection de l'intégrité physique.

Risque accru en raison de la COVID-19

La protection de la sécurité physique joue un rôle clé dans la santé mentale des employés pendant la pandémie, en particulier pour les travailleurs de première ligne comme les travailleurs de la santé et le personnel de la sécurité publique, étant donné leur risque accru d'infection à la COVID-19. La recherche montre que les employés éprouvent des taux plus faibles de détresse psychologique lorsqu'ils ont davantage confiance dans la protection de la sécurité au travail.

Le fait de ne pas protéger les travailleurs de première ligne pourrait entraîner :

- une augmentation de l'absentéisme par crainte d'une infection
- une augmentation de l'absentéisme en raison de l'exposition et de l'infection à la COVID-19
- un accroissement de la détresse mentale par crainte d'une infection
- une baisse du moral, fondée sur la perte de la confiance que l'employeur a leurs intérêts à cœur

Mesures que vous pouvez prendre

Pour atténuer le risque pour la protection de la sécurité physique pendant la pandémie de COVID-19, les organisations devraient faire ce qui suit :

- Communiquer directement avec le personnel sur la façon dont son organisation protège la sécurité physique. Au minimum, les organisations devraient fournir des renseignements clairs, exacts et opportuns sur :
 - les mesures que prend l'organisation pour atténuer le risque d'infection, selon les [directives et les renseignements à l'intention des employés du gouvernement du Canada](#)
 - des directives précises pour les employés de première ligne, y compris les travailleurs de la santé, le personnel de la sécurité publique, les équipages de navires et les autres travailleurs de première ligne
 - les politiques et procédures en matière de santé et de sécurité, en particulier les nouvelles politiques ou procédures élaborées à la lumière de la pandémie de COVID-19
 - la façon d'identifier et de signaler un danger pour la santé et la sécurité ou un incident
 - tout incident en milieu de travail qui touche la santé et la sécurité des employés (p. ex. diagnostic de COVID-19 dans une zone de travail particulier)
 - les mesures de soutien offertes aux employés qui subissent les conséquences psychologiques des incidents et des accidents, y compris, au minimum, les coordonnées du [Programme d'aide aux employés](#) de l'organisation
 - la façon dont l'employeur s'assure qu'il s'acquitte de ses responsabilités en matière de santé et de sécurité dans les lois, les règlements et les conventions collectives
- En consultation avec le comité de santé et de sécurité approprié, veiller à ce que les employés aient accès à l'équipement approprié pour protéger leur santé physique, adapté à leur rôle et à leur lieu de travail, comme l'équipement de protection individuelle, l'équipement de bureau et l'équipement ergonomique

- Offrir de la formation au personnel sur la façon de réduire au minimum l'exposition aux dangers physiques liés à la COVID-19, et les répercussions de ces derniers, et sur la façon de faire face aux répercussions psychologiques des incidents et des accidents, en commençant par les populations à risque élevé comme les travailleurs de première ligne
- Documenter tous les incidents, accidents et interventions liés à la COVID-19
- Veiller à ce que des mesures de soutien opportunes et efficaces soient disponibles à la suite d'un incident critique, y compris en milieu de travail. Le [Programme d'aide aux employés](#) de votre organisation pourrait être en mesure de fournir des services d'intervention en cas d'incident critique ou d'événement traumatisant, ou de communiquer avec les [Services organisationnels spécialisés](#) de Santé Canada
- Veiller à ce que le personnel ait suffisamment d'occasions et d'installations pour se reposer, en particulier pour les personnes qui travaillent par quarts ou pendant de longues heures
- Examiner les pratiques d'établissement des horaires de travail pour s'assurer qu'elles n'imposent pas de risque indu de préjudice psychologique
- Mener une évaluation des risques organisationnels pour s'assurer que les risques physiques et psychologiques liés à la pandémie sont atténués. Les risques physiques pourraient comprendre le risque de transmission de la COVID-19, les risques liés au télétravail involontaire, etc.
- Passer en revue son plan de gestion des risques dans le contexte de la COVID-19 en collaboration avec les comités de santé et de sécurité au travail, et inviter le personnel à faire part de ses préoccupations et de ses questions. Cet examen devrait viser à s'assurer que les politiques, les procédures et les programmes sont :
 - conformes aux recommandations changeantes des secteurs de compétence
 - adaptés à l'évolution des connaissances sur la pandémie
 - encore réalisables compte tenu de la capacité organisationnelle actuelle
 - conformes aux lois, règlements et conventions collectives en vigueur
 - opérationnalisés et atteignent leurs objectifs énoncés

- Intervenir rapidement et efficacement en cas d'incident, de maladie professionnelle ou d'accident
- Envisager de fournir des mesures de soutien et des services supplémentaires aux employés qui occupent des postes ou travaillent dans des environnements à risque physique élevé
- Communiquer directement avec les gestionnaires de personnes. Les organisations devraient au moins transmettre les messages suivants :
 - Veiller à ce que les travailleurs de première ligne se sentent en sécurité, respectés, préparés et appuyés
 - Favoriser un dialogue avec les employés au sujet de leur santé et de leur sécurité physiques par divers moyens, y compris des réunions d'équipe, des rencontres individuelles, des groupes de discussion, des forums de discussion électroniques, des assemblées publiques virtuelles et des bulletins d'information électroniques
 - Sachez que :
 - la mise en œuvre de stratégies visant à conserver l'approvisionnement en équipement de protection individuelle peut entraîner des sentiments de frustration, de colère, de peur et de manque de confiance de la part des travailleurs de première ligne, surtout s'il y a une pénurie connue de fournitures. Cela peut être vrai même lorsque les stratégies de conservation sont fondées sur des données probantes et appuyées par un expert en maladies infectieuses. Assurez-vous que lorsque vous répondez aux préoccupations des employés concernant la sécurité physique, vous ne minimisez pas l'expérience des employés.
 - les employés qui se présentent au travail en personne, même s'ils ne travaillent pas en première ligne, peuvent éprouver une anxiété accrue liée à l'exposition à la COVID-19. Une exposition prolongée à l'anxiété peut avoir des répercussions négatives sur la santé mentale d'un employé au fil du temps.

Gérer le risque pour définir clairement le leadership et les attentes

Selon la norme :

« Un leadership et des attentes clairs sont présents dans un environnement où le leadership est efficace et fournit un soutien suffisant qui aide les employés à savoir ce qu'ils doivent faire, explique la façon dont leur travail contribue aux organisations et discute de la nature et des résultats attendus des changements imminents... Les leaders transformationnels sont considérés comme des agents de changement qui motivent leur personnel à faire plus que ce qui est prévu. Ils s'intéressent aux objectifs à long terme et transmettent un sentiment de mission, de vision et de but. Ils ont du charisme, accordent une attention particulière à leurs employés, stimulent les capacités intellectuelles des autres et inspirent les employés. »

[Regardez cette courte vidéo](#) pour en savoir plus sur le leadership et les attentes clairs.

Risque accru en raison de la COVID-19

Il y a un risque que le leadership et les attentes en milieu de travail soient affectés négativement pendant la pandémie de COVID-19 en raison des changements dans le milieu de travail. De nombreux employés du gouvernement du Canada doivent s'adapter à des changements importants au niveau de l'endroit, du moment, de la façon et de la nature de leur travail, et de faire face à des problèmes comme :

- les projets en cours qui sont mis en attente, avec ou sans nouvelles priorités qui prennent leur place
- le fait de travailler à distance et de gérer des équipes distantes
- la difficulté d'accéder aux réseaux informatiques des ministères ou l'incapacité d'y accéder
- l'augmentation ou la diminution des demandes de travail

Il existe différentes façons dont ces événements pourraient avoir une incidence négative sur le leadership et les attentes claires. Par exemple, si les employés sont en mesure de travailler, mais que leurs projets actuels sont en attente et qu'ils n'ont pas de priorité claire pour les remplacer, ils peuvent être incertains quant à ce qu'on attend d'eux.

Mesures que vous pouvez prendre

Pour atténuer le risque pour un leadership et des attentes claires pendant la pandémie de COVID-19, les organisations devraient :

- Communiquer régulièrement avec le personnel au sujet de la COVID-19 et de son incidence sur l'organisation, en communiquant des renseignements directs, opportuns et exacts. Les messages peuvent provenir de tous les niveaux de l'organisation, mais les messages doivent aussi provenir des administrateurs généraux à l'occasion pour faire preuve de leadership. Au minimum, les organisations devraient communiquer :
 - [la page Renseignements à l'intention des employés du gouvernement du Canada](#);
 - les [Mises à jour sur la COVID-19 du Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines](#);
 - le carrefour des ressources [Santé mentale et COVID-19 pour les fonctionnaires](#).
- Échanger des renseignements avec les gestionnaires de personnes (superviseurs, gestionnaires, cadres supérieurs, etc.) sur la façon dont les employés peuvent demeurer en santé et productifs pendant la période de la COVID-19, y compris les ressources suivantes du gouvernement du Canada :
 - [Travail à distance](#) et [Travail à distance : Conseils pour rester productif](#);
 - [Conseils sur la santé mentale pour le travail à domicile](#);
 - [Appuyer les employés et les équipes](#).
- Encourager les gestionnaires de personnes (superviseurs, gestionnaires, cadres supérieurs, etc.) à :

- tenir des réunions régulières du personnel autant que possible pour rester en contact avec les employés, échanger des renseignements sur la façon dont la pandémie de COVID-19 a une incidence sur le travail de l'équipe et discuter des questions et des préoccupations des employés
- établir des liens de communication formels et informels avec les représentants des agents négociateurs afin de mieux cerner les préoccupations des employés
- communiquer individuellement avec les employés, car ils ne sont pas toujours à l'aise de partager des préoccupations, des questions personnelles et des problèmes de santé mentale en groupe
- discuter continuellement des changements dans les attentes en matière de rendement pendant la pandémie de COVID-19 avec chaque employé
- faire preuve de leadership à différents niveaux (c.-à-d. que les employés devraient recevoir des communications de leur superviseur immédiat tous les jours, mais ils pourraient également bénéficier de messages occasionnels de la part des membres de leur équipe de direction en ces temps incertains)

Gérer le risque pour le soutien psychologique et social

Selon la norme :

« Le soutien psychologique et social comprend toutes les interactions sociales de soutien disponibles au travail, que ce soit avec des collègues ou des superviseurs. Il fait référence au niveau d'intégration sociale et émotionnelle et de confiance entre collègues et superviseurs. Il fait également référence au niveau d'aide et d'assistance fournis par d'autres personnes lorsqu'elles effectuent des tâches. Les perceptions et la sensibilisation des travailleurs à l'égard du soutien organisationnel sont tout aussi importantes. Un employé qui se sent soutenu par son organisation est un employé convaincu que son employeur apprécie sa contribution dans l'organisation, qu'il a à cœur

d'assurer son bien-être psychologique et qu'il mettra en place des mécanismes de soutien utiles si ce bien-être est compromis. »

[Regardez cette courte vidéo](#) pour en savoir plus sur le soutien psychologique et social.

Risque accru en raison de la COVID-19

Il y a un risque que le soutien psychologique et social en milieu de travail soit affecté négativement pendant la pandémie de COVID-19 en raison des répercussions sur la capacité de communiquer, pour des raisons comme celles qui suivent :

- les employés qui ont de la difficulté à accéder aux réseaux informatiques des ministères ou qui sont dans l'incapacité d'y accéder;
- le manque de contact en personne, en raison de l'incitation pour de nombreux employés à travailler à domicile;
- les systèmes de télécommunications surchargés, y compris les services de téléconférence du gouvernement du Canada, en raison de la nécessité de communiquer tout en pratiquant la distanciation sociale;
- les employés qui jonglent avec leurs responsabilités personnelles pendant la journée de travail, comme les soins aux enfants;
- les nombreux employés qui sont en congé pour des raisons liées à la pandémie.

Ces facteurs peuvent avoir différents effets négatifs sur le soutien psychologique et social. Par exemple, il peut être plus difficile pour les gestionnaires ou les collègues de remarquer les signes et les symptômes d'un employé qui fait face à un problème de santé mentale ou à de la violence familiale et, par conséquent, d'offrir un soutien en réponse.

Mesures que vous pouvez prendre

Pour atténuer le risque pour le soutien psychologique et social pendant la pandémie de COVID-19, les organisations devraient faire ce qui suit :

- Communiquer régulièrement les services de soutien, les ressources et l'information sur la santé mentale et les sujets connexes à tous les employés, et les encourager à obtenir de l'aide s'ils en ont besoin. Au minimum, les organisations devraient communiquer ce qui suit :
 - les ressources du carrefour [Santé mentale et COVID-19 pour les fonctionnaires](#) sur Canada.ca et les moyens d'[obtenir de l'aide](#);
 - des renseignements sur les avantages en matière de santé mentale, comme le [Régime de soins de santé de la fonction publique](#);
 - des renseignements sur la façon de communiquer avec le programme de soutien par les pairs de leur organisation, le cas échéant;
 - des renseignements sur les [dispositions relatives aux congés](#) pendant la pandémie de COVID-19.
- Fournir aux gestionnaires de personnes (superviseurs, gestionnaires, cadres supérieurs, etc.) :
 - les coordonnées des fonctions organisationnelles qui peuvent fournir de l'aide et des conseils sur les mesures liées au soutien en santé mentale, comme la santé et la sécurité au travail, les relations de travail, l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, la gestion de l'incapacité, etc.
 - des lignes directrices sur la façon d'appuyer la santé mentale en milieu de travail pendant la pandémie de COVID-19, comme [Appuyer les employés et les équipes](#)
 - d'autres ressources pour aider à gérer la santé et la sécurité psychologiques pour leurs équipes, comme les [Services organisationnels spécialisés](#)
- Encourager les gestionnaires de personnes (superviseurs, gestionnaires, cadres supérieurs, etc.) à :
 - maintenir des communications ouvertes avec les représentants des agents négociateurs afin de partager les préoccupations actuelles et de cerner directement les problèmes particuliers soulevés par les employés
 - trouver d'autres moyens de rester en communication avec leurs employés, si les méthodes traditionnelles ne sont pas disponibles
 - vérifier auprès des employés régulièrement, échanger des renseignements de l'organisation auxquels les employés pourraient ne pas avoir accès (c.-à-

d. s'ils sont en congé, s'ils n'ont pas accès aux réseaux des ministères) et les encourager à demander de l'aide si quelque chose a une incidence négative sur leur bien-être

- prendre le temps d'effectuer des exercices de formation d'équipe pour bâtir ou renforcer la confiance et la cohésion sociale, et les aider à le faire en communiquant des ressources, comme les Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale pour [former des équipes plus fortes](#)
- encourager leurs employés à prendre leurs pauses

Gérer le risque pour la participation et l'influence

Selon la norme : « La participation et l'influence sont présentes dans un milieu de travail où les employés participent aux discussions sur la façon dont leur travail est effectué et sur la façon dont les décisions importantes sont prises. Les occasions de participation peuvent avoir trait à l'emploi occupé par l'employé, aux activités de l'équipe ou du service, ou à des questions qui concernent l'organisation dans son ensemble. »

[Regardez cette courte vidéo](#) pour en savoir plus sur la participation et l'influence.

Risque accru en raison de la COVID-19

Il y a un risque que la participation et l'influence soient affectées négativement en raison de la nécessité pour la haute direction de prendre rapidement des décisions importantes sur la façon dont leurs organisations peuvent fonctionner pendant la pandémie de COVID-19. Des changements radicaux ont probablement été apportés à la façon de travailler, au moment de le faire, à l'endroit où le faire et aux sujets sur lesquels les employés sont en mesure de travailler aux échelons les plus élevés et sans consultation des employés, compte tenu des circonstances liées à la pandémie. Il existe différentes façons dont ces événements pourraient avoir une incidence négative sur la participation et l'influence. Par exemple, les employés peuvent sentir qu'ils ont perdu le contrôle ou l'autonomie sur leur travail.

Mesures que vous pouvez prendre

Pour atténuer le risque pour la participation et l'influence pendant la pandémie de COVID-19, les organisations devraient :

- Demander aux employés de formuler des commentaires sur les mesures que l'organisation propose de prendre ou de formuler des commentaires sur les mesures que l'organisation a prises en réponse à la pandémie, en utilisant autant de points de contact que possible pour faciliter la sensibilisation des employés qui peuvent avoir un accès limité au réseau.
- Encourager les gestionnaires de personnes (superviseurs, gestionnaires, cadres supérieurs, etc.) à :
 - fournir à chaque employé autant de contrôle que possible sur ses tâches et la façon dont il organise son travail, et demander qu'il formule ses suggestions, ses questions et ses préoccupations à l'égard de ce qui lui a été demandé;
 - faire participer le personnel par l'entremise de réunions, de courriels, etc., afin de solliciter son opinion et ses commentaires sur la façon d'aller de l'avant avec le travail régulier de l'équipe (ou d'autres priorités qu'il a été appelé à faire avancer), le volume de demandes de travail, la façon dont l'équipe communique, les ressources et l'équipement, le moral de l'équipe, etc.
 - engager les représentants des agents négociateurs pour s'assurer que toutes les préoccupations exprimées par les employés directement avec eux sont identifiées

Ressources supplémentaires

Étant donné la diversité des milieux de travail et des cultures organisationnelles dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, les quatre principaux facteurs de risque psychosocial mis en évidence ici ne sont peut-être pas les facteurs sur lesquels votre organisation doit se concentrer à l'heure actuelle. Les organisations fédérales sont encouragées à effectuer leur propre évaluation des risques psychosociaux et à élaborer des directives appropriées pour leur organisation. Les ressources supplémentaires énumérées ci-dessous peuvent servir de point de départ ou

communiquer avec le Centre d'expertise sur la santé mentale en milieu de travail
pour obtenir de plus amples renseignements.

- [Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#)
- [Protégeons la Santé Mentale au travail](#)
- [Outils de santé mentale pour les gestionnaires : Facteurs psychosociaux](#) (École de la fonction publique du Canada, Centre d'expertise sur la santé mentale en milieu de travail)
- [Surmonter la crise de la COVID-19 – Protéger la santé mentale de vos employés : Guide de l'employeur](#) (Santé publique Ottawa)
- Cours en ligne [Être un employé consciencieux : Orientation en santé et sécurité psychologiques en milieu de travail](#)
- Série de vidéos « [temps D'EN parler](#) » (Ville d'Ottawa, employeur prudent, Commission de la santé mentale du Canada)
- [Répercussions psychosociales : Préparation du Canada en cas de grippe pandémique : Guide de planification pour le secteur de la santé](#)

► [Signaler un problème ou une erreur sur cette page](#)

[!\[\]\(eafc244b53721dd1ec133f0772f70fc7_img.jpg\) Partagez cette page](#)

Date de modification : 2020-06-25

Contactez-nous

Ministères et organismes

Fonction publique et force militaire


Nouvelles

Traités, lois et règlements

Rapports à l'échelle du gouvernement

Premier ministre

- Médias sociaux
- Applications mobiles
- À propos de Canada.ca
- Avis
- Confidentialité

Haut de la page 

Canada 