



# OMBUD de la santé mentale et du mieux-être des employés

## TOUS ENSEMBLE :

Rapport annuel 2019-2020 aux  
sous-ministres du bureau de l'ombud  
de la santé mentale et du mieux-être  
des employés

# Le Bureau de l'Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés



Le Bureau de l'Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés

## Notre équipe :

Nous sommes une équipe de professionnels passionnés et spécialisés dans les domaines de la gestion informelle des conflits et de la prévention du harcèlement. Nous offrons aux employés d'ISDE un espace sûr et accessible où ils peuvent parler de leurs difficultés en milieu de travail. Notre équipe compte également des employés dévoués qui appuient la programmation du Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail.



Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail

## Nos principes :

- Confidentialité
- Indépendance
- Impartialité
- Caractère informel



Prévention et résolution de conflits

## Notre mission :

Nous nous efforçons de créer un milieu de travail sain, positif et productif pour tous les employés d'ISDE, à tous les niveaux de l'organisation et dans toutes les régions du Canada, et de communiquer nos pratiques exemplaires relatives à la santé mentale et au mieux-être des employés dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

## Notre vision :

Une fonction publique fédérale qui favorise un dialogue authentique, ouvert et exempt de préjugés sur les questions de santé mentale reposant sur la compassion.

# Table des matières

Le Bureau de l’Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés .....	2
Un message de l’Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés.....	4
De « Ombudsman » à « Ombud » .....	6
Rapport annuel de 2019-2020 aux Sous-ministres: Résumé .....	7
Observations découlant de la pandémie de COVID-19 .....	9
2019-2020 : L’année en images .....	10
2019-2020 : L’année en chiffres.....	11
Comment nous aidons : notre objectif, nos programmes et nos services .....	12
Ce que l’Ombud fait et ne fait pas.....	13
Le processus de consultation de l’Ombud.....	15
Faites la connaissance de votre équipe de l’Ombud : Oscar Gasana.....	16
Un lieu de travail sain et productif.....	18
Liste de contrôle pour faire la promotion d’un milieu de travail sain et prendre les mesures connexes .....	21
Passer à l’action! Pour que le travail compte : Calculer l’indice du potentiel de motivation (IPM) de votre employé.....	22
Faites la connaissance de votre équipe de l’Ombud : Marilyn Stefanoski .....	23
Nos programmes et services : Bilan de l’année 2019-2020 .....	25
Les services de l’Ombud pendant la COVID-19.....	28
La COVID-19 et le PAE .....	32
Clients du PRC par activité et par exercice.....	33
Le Centre pour la santé mentale reconnu comme « pratique notable ».....	36
Centre canadien d’innovation pour la santé mentale en milieu de travail .....	37
Faites la connaissance de votre équipe de l’Ombud : Mireille Cyr.....	39
LA COVID-19 et ISDE .....	41
Soutien ministériel aux employés d’ISDE pendant la pandémie de COVID19.....	43
Réponse du Bureau de l’Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés.....	45
ISDE et la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail .....	48
Faites la connaissance de votre équipe de l’Ombud : Nathalie Maria Gagné.....	49
Un rapport d’étape de 2018-2019.....	50
Exercice des couvertures de Kairos : Reconstituer ensemble notre premier fragment d’histoire .....	55
ISDE crée un Centre d’adaptation en milieu de travail .....	59
Faites la connaissance de votre équipe de l’Ombud : Francine Labarge .....	65
Constatations et recommandations 2019-2020 .....	66
Faites la connaissance de votre équipe de l’Ombud : Nadine Farhat .....	75
Communications, sensibilisation et mobilisation.....	77
Rendez-vous régional : Portes ouvertes dans la région du Pacifique .....	79
Merci à nos partenaires! .....	80
« JE PARTICIPE » – Marie-Geneviève Gravel a répondu à l’appel!.....	81
Adaptation et compassion pendant la pandémie de COVID-19 .....	84
Faites la connaissance de votre équipe de l’Ombud : Joyce Abarbanel .....	88
Outils et ressources en santé mentale .....	90
Faites la connaissance de l’Ombud et de l’Ombud déléguée .....	92
« Soutien et compassion de la part du Bureau de l’Ombud » .....	94
Nous sommes ici pour vous aider .....	95

# Un message de l'Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés

« Tous ensemble au travail comme nous le sommes dans la vie »



Cette année, dans le deuxième rapport annuel depuis que je suis devenu Ombud pour Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) en octobre 2018, je suis heureux de voir que le Ministère a répondu à nos constatations et recommandations de l'exercice 2018-2019 et de constater les mesures prises pour y remédier.

Je suis particulièrement heureux de la création du Centre de mesures d'adaptation en milieu de travail à ISDE. Les situations soulevées auprès de l'Ombud au sujet de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation ont presque doublé entre l'exercice 2018-2019 et l'exercice 2019-2020; il

est donc très gratifiant de voir qu'une mesure aussi concrète a été prise pour répondre à ce besoin important. Non seulement cela démontre la détermination du Ministère à favoriser un milieu de travail sain et productif dans les bureaux d'ISDE d'un océan à l'autre, mais cela souligne aussi la nature collaborative de la relation entre l'Ombud et la haute direction, ainsi que l'ouverture de nos dirigeants pour répondre aux questions soulevées par les employés.

Je suis également heureux de constater que des efforts ont été déployés dans tous les secteurs pour faire d'ISDE un lieu de travail davantage respectueux, sain et sécuritaire et que ces efforts ont été collaboratifs, la direction et les employés travaillant ensemble pour résoudre les problèmes et améliorer l'environnement de travail.

Il ne fait aucun doute que les événements de l'année écoulée, au Canada et ailleurs dans le monde, ont changé de façon irréversible la façon dont nous vivons, travaillons et interagissons. La pandémie de COVID-19 a eu des répercussions importantes sur la main-d'œuvre et sur notre façon de travailler, ainsi que sur la santé mentale des employés. Cette crise a ajouté une toute nouvelle dimension à la façon dont nous abordons **à la fois** la santé mentale et physique au travail et dans notre vie en général, où les choses ont changé à jamais.

En tant qu'Ombud d'ISDE, je trouve important de créer un environnement dans lequel nous pouvons participer régulièrement à un dialogue ouvert sur la santé mentale, où chacun peut parler librement de ses sentiments, des mesures que nous devrions prendre pour éliminer la stigmatisation entourant la santé mentale et de la façon prendre soin les uns des autres.

Cette année, les problèmes de santé mentale sont exacerbés par la pandémie de COVID-19. Les gens se sentent seuls et isolés; ils sont stressés par l'inconnu et essaient de s'adapter aux nouvelles réalités du travail. Nous devons reconnaître que nous ne vivons pas tous la crise de la même façon.

À mon avis, dans les mois à venir, nous devons être vigilants et utiliser nos aptitudes sociales et nos compétences en matière de communication pour offrir encore plus de soutien psychologique et social à nos collègues, à nos amis et à nos familles. Collectivement, nous avons un rôle énorme à jouer dans la façon dont nous nous rétablissons psychologiquement de cette crise. La souplesse des organisations et la perspicacité des gestionnaires feront la différence à l'étape de rétablissement. Plus nous parlerons de l'avenir du travail, de la façon dont nous organiserons ce travail, établirons les priorités, gérerons la charge de travail et ferons la promotion de pratiques exemplaires saines en milieu de travail, plus le rétablissement sera rapide.

Personnellement, j'essaie d'éviter d'utiliser l'expression « nouvelle normalité », comme si les réalités de travail de l'avenir seraient « normales ». Je pense que notre message aux employés et aux collègues devrait porter davantage sur les « nouvelles réalités du travail ».

Je crois que cette expression correspond davantage à une vision positive des nouvelles possibilités pour mieux travailler ensemble, exécuter le travail de façon plus efficace, innover et créer un espace où les employés peuvent offrir leurs conseils, leur expertise, leur vision et leur opinion chaque jour de l'année. Nous aurons besoin d'employés très mobilisés qui sortent des sentiers battus et offrent de nouvelles idées et perspectives. Nous savons tous que la mobilisation des employés repose sur ces facteurs importants. Les gestionnaires talentueux ressembleront davantage à des « entraîneurs », qui feront ressortir le meilleur de leurs employés. Nous devons essentiellement exploiter les talents qui nous entourent. Enfin, nous devons reconnaître l'importance de ce que nous appelions la politique de la « porte ouverte », en

permettant à nos employés de se tourner vers nous pour obtenir non seulement des conseils et de l'orientation sur ce qui est attendu d'eux, mais aussi un soutien moral et psychologique lorsque les choses ne vont pas bien.

Au début de la Semaine nationale de la santé mentale de l'an dernier (mai 2020), j'ai diffusé une partie d'une séance de questions et réponses que j'ai animée avec le chercheur en chef du Conference Board du Canada, Bill Howatt, sur le maintien d'une bonne santé mentale pendant la crise de la COVID-19. M. Howatt a souligné dès le départ l'importance des liens sociaux. Les liens sociaux, a-t-il dit, sont l'un des piliers de la santé mentale. Il est important de disposer d'un plan pour permettre aux employés de maintenir leurs liens sociaux et de soutenir la santé mentale pendant et après la pandémie de COVID-19. L'isolement et la solitude étaient déjà des problèmes avant la pandémie. S'il ressort quoi que ce soit de positif de la présente pandémie, c'est l'importance des liens sociaux pour le maintien d'une bonne santé mentale.

Pour moi, la clé du maintien des « liens sociaux » est de se parler, de s'écouter et de prendre soin les uns des autres. Nous avons démontré, et nous continuons de démontrer, que les « liens sociaux » sont plus importants maintenant qu'ils ne l'ont jamais été. Au bout du compte, nous sommes « tous ensemble » au travail comme nous le sommes dans la vie.



**Mario Baril**

Ombud de la santé mentale  
et du mieux-être des employés

## De « Ombudsman » à « Ombud »

Le Bureau de l'Ombudsman de la santé mentale et du bien-être des employés d'ISDE sera désormais connu sous le nom de Bureau de l'**Ombud** de la santé mentale et du bien-être des employés

Bien que le terme « Ombudsman » signifie « représentant » en suédois et ne soit pas sexiste, il n'a pas toujours été interprété comme tel. Le terme « Ombud » renforce non seulement la neutralité de genre du terme, mais reflète également la façon

dont notre langage évolue pour suivre le rythme des normes et des valeurs de la société. Dans ce cas, il s'inscrit dans un mouvement international vers une plus grande inclusion et diversité, ainsi qu'une augmentation de l'égalité des sexes.

Toutes les mentions d'« Ombudsman » dans les documents et en ligne seront remplacées par « Ombud », y compris dans l'adresse de courriel confidentielle : [ombud@ised-isde.gc.ca](mailto:ombud@ised-isde.gc.ca).



# Rapport annuel de 2019-2020 aux Sous-ministres: Résumé

## Une année où les changements et le besoin de soutien ont été sans précédent

---

« Le Bureau de l'Ombud est un autre outil d'ISDE auquel les gestionnaires et les employés ont accès pour obtenir des conseils et des directives informels. Dans mon cas, ils ont pu me donner des conseils impartiaux sur la façon de faire face à une situation difficile, mais ils m'ont surtout fait comprendre que je n'étais pas seul à affronter ce problème particulier. Je suis reconnaissant de leur aide et je les recommanderais comme ressource. »

– Un client du Bureau de l'Ombud en 2019-2020

---

Depuis la création du Bureau de l'Ombud de la santé mentale et du bien-être des employés d'ISDE en octobre 2018, nous avons tenu près de 159 consultations confidentielles avec des employés et des gestionnaires d'ISDE. Nous avons également participé à un bon nombre de réunions d'équipe, de séances de discussion ouvertes et de visites régionales, au cours desquelles nous avons appris sur les divers problèmes et diverses situations qui influent sur la santé psychologique de notre organisation et de nos employés.

Au cours de l'exercice 2019-2020, nous avons mené 119 consultations individuelles et confidentielles auprès des employés d'ISDE. Or, 45 de ces consultations ont eu lieu pendant les trois premiers mois de la pandémie de COVID-19 (du 16 mars au 30 juin), cinq de plus que durant nos six premiers mois d'activité à l'exercice 2018-2019, et onze de plus qu'à la même période l'année d'avant.<sup>1</sup>

La plupart des consultations individuelles et confidentielles réalisées pendant l'exercice 2019-2020 concernaient des employés d'ISDE qui souhaitaient obtenir des conseils sur les options qui s'offrent à eux pour régler des situations en milieu de travail ainsi que sur le soutien à l'encadrement; d'autres voulaient seulement avoir la chance d'être entendus. De nombreux clients ont été orientés vers des services internes pour régler leurs problèmes, notamment vers l'équipe de prévention et résolution rapide de conflit (PRRC) de l'Ombud et d'autres secteurs de la Direction générale des ressources humaines, comme Prévention du harcèlement, Valeurs et éthique et Divulcation interne.

---

<sup>1</sup> Ce rapport couvre la période du 2 avril 2019 au 30 juin 2020, afin de tenir compte de l'épidémie de COVID-19 et du confinement initial.



Dans la dernière année, les allégations de harcèlement ou d'intimidation sont demeurées les deux principaux problèmes soulevés par les employés d'ISDE lors de leur consultation individuelle avec l'Ombud et l'Ombud délégué, suivies des problèmes de travail liés aux relations interpersonnelles. Selon les résultats du SAFF de 2019, 14 % des employés d'ISDE ont « été victimes de harcèlement au travail au cours des douze derniers mois ». Bien que ce taux soit le même que celui de l'ensemble de la fonction publique, il s'agit d'une hausse de 2 % comparativement aux résultats d'ISDE dans le SAFF de 2018. Toujours selon les résultats de 2019, le pourcentage de ces employés qui ont utilisé un processus informel de résolution de conflit pour régler un cas de harcèlement a atteint 11 %, par rapport à 8 % l'année précédente. L'utilisation de ce service montre un progrès, car les mécanismes informels de gestion des conflits sont un moyen proactif de régler des problèmes dès qu'ils surviennent; ils réduisent le risque de devoir recourir à des processus officiels longs et coûteux, comme les plaintes pour harcèlement.

Nos conclusions pour cette année sont fondées sur les problèmes qui ont été soulevés tout au long de l'année lors de nos consultations confidentielles, et elles reposent sur les 13 facteurs psychologiques que comporte la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. Une fois nos conclusions associées à ces facteurs, nous remarquons quatre principaux domaines de vulnérabilité dans notre organisation, qui sont les suivants :

- Courtoisie et respect
- Soutien psychologique et social
- Culture organisationnelle
- Protection psychologique

Les problèmes soulevés auprès du Bureau de l'Ombud qui sont liés à la courtoisie et au respect représentent 26 % des consultations de l'exercice 2019-2020; les

problèmes liés au facteur du soutien psychologique et social, quant à eux, en représentent 20 %, suivis à parts égales des problèmes liés à la culture organisationnelle et à la protection psychologique, à 11 %.

Les deux premiers facteurs indiquent que les principaux problèmes soulevés étaient liés aux conflits interpersonnels entre des employés ou entre des employés et leur superviseur ou leur gestionnaire, de même qu'à des problèmes liés à la perception de harcèlement, qui est un aspect particulièrement pertinent lorsqu'il est question du facteur de courtoisie et de respect.

Le troisième facteur, la culture organisationnelle, montre les signes d'une culture en milieu de travail qui ne correspond pas aux valeurs de la fonction publique ou aux valeurs du Ministère. Ce genre de situations peut être propre aux unités de travail ou à une direction. De plus, les problèmes soulevés sont aussi liés à un manque de transparence dans l'application des règles de dotation, ou à des conflits d'intérêts potentiels, pour lesquels le client ne savait pas comment réagir ou voulait en informer l'Ombud. Nous recommandons aux employés de consulter à nouveau le [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#) et le [Code de valeurs et d'éthique d'ISDE](#).

En ce qui a trait à la protection psychologique, il semblerait que certains clients ne se sentaient pas libres d'exprimer leur opinion, de poser des questions, de demander de la rétroaction ou d'échanger des idées par peur d'être étiquetés comme dérangeants ou d'être laissés à l'écart du groupe. Ces résultats montrent que le bien-être émotionnel des employés n'a pas été pris en considération de manière à faire tout ce qu'il faut pour minimiser les risques pour la santé mentale. Lorsque la sécurité psychologique existe dans une équipe, on observe alors un plus grand esprit d'équipe, un meilleur engagement et une amélioration du rendement au travail.





# Observations découlant de la pandémie de COVID-19

Au cours des trois premiers mois de la pandémie, du 16 mars au 30 juin, le Bureau de l'Ombud a connu une augmentation de 32 % du nombre d'employés et de gestionnaires ayant fait appel à des services confidentiels par rapport à la même période l'année précédente (2019).

Ce qui est ressorti principalement de ces conversations, c'est non seulement que les employés étaient angoissés par les problèmes qu'ils rencontraient déjà au travail, mais aussi que ces problèmes étaient accentués par un certain niveau d'anxiété et d'angoisse associé à la crise de COVID-19.

S'adapter aux nouvelles façons de travailler était une préoccupation importante pour de nombreux employés d'ISDE. Passer ses journées à travailler entièrement de la maison, et, pour certains employés, s'occuper des enfants ou de membres de la famille plus âgés en même temps, augmenter l'utilisation des courriels pour communiquer avec les gestionnaires, les collègues et les clients, et apprendre à utiliser des technologies nouvelles ou moins connues sont seulement quelques-unes des situations qu'ont vécues les employés d'ISDE pendant cette période. De nombreux gestionnaires ont dû modifier leur méthode de gestion également, ce qui, en plus d'avoir des répercussions sur leur travail (et leur conscience de soi), a eu une incidence sur leurs relations et leurs interactions avec certains de leurs employés. Il n'est donc pas surprenant de constater que le besoin de cerner et de régler des problèmes liés à la santé mentale ait augmenté tout au long de cette période.

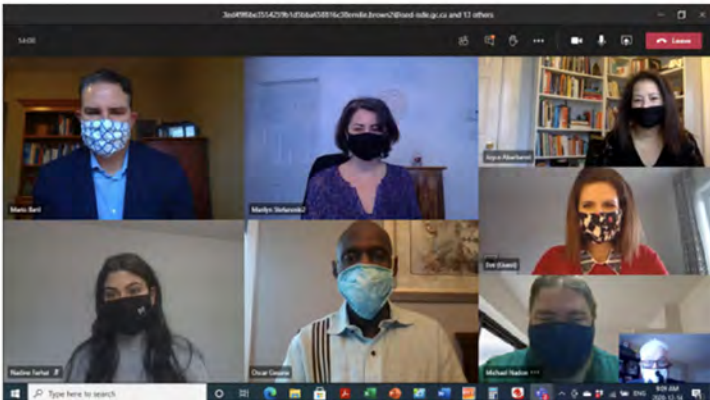
Selon Santé Canada, le nombre d'employés d'ISDE et des membres de leur famille ayant communiqué avec le Programme d'aide aux employés (PAE) au cours des six premiers mois de la pandémie de COVID19 a légèrement diminué, passant de 5,8 % (334 utilisateurs en 2019) à 4,8 % (296 utilisateurs en 2020) par rapport à la même période l'année précédente. Cependant, comme nous l'avons mentionné précédemment, le nombre d'employés d'ISDE qui communiquent directement avec l'Ombud au sujet de problèmes liés au travail a augmenté de 32 %. Les trois principales raisons pour lesquelles les utilisateurs d'ISDE ont fait appel au PAE ont trait à la santé mentale (26 %), à l'anxiété (18 %) et à la famille ou au couple (13 %). L'anxiété

a remplacé les problèmes liés au travail dans les trois principales raisons en 2020 comparativement à 2019. Les chiffres montrent une légère hausse de l'utilisation du PAE chez les femmes en 2020 (67,3 % contre 66,2 %) et une légère diminution chez les hommes (32,7 % contre 33,8 %).

La pandémie de COVID-19 a contraint ISDE et la majeure partie du gouvernement du Canada à apporter des changements importants et soudains à l'environnement de travail, ce qui a créé une nouvelle série de défis liés au travail. Notre passage à un environnement de travail virtuel nous a obligés à modifier de façon radicale nos méthodes de travail et les modes de communication avec nos collègues et les intervenants. À la fin de juin 2020, environ 98 % des employés d'ISDE travaillaient de la maison.

Malgré les défis posés par la pandémie de COVID-19, les employés d'ISDE se sont rapidement adaptés au nouvel environnement de travail, démontrant ainsi leur agilité tout en demeurant axés sur les objectifs, engagés et concentrés.

# 2019-2020 : L'année en images



# 2019-2020 : L'année en chiffres



# 119

Consultations  
avec l'Ombud

plus de  
**10 000**



Fonctionnaires qui ont participé aux  
activités du Centre canadien d'innovation  
pour la santé mentale en milieu de travail



# 730

Employés avec lesquels  
l'Ombud a communiqué

Région de l'ATLANTIQUE : 68  
(septembre 2019)

Région de l'OUEST : 77  
(octobre et novembre 2019)

Région des PRAIRIES : 58  
(novembre 2019)



Région du QUÉBEC : 183  
(février 2020)

Région du PACIFIQUE : 101  
(février 2020)

Région de l'ONTARIO : 67  
(mars 2020)

Régions visitées, dates et nombre d'employés rencontrés par l'Ombud et l'équipe :

# Comment nous aidons : notre objectif, nos programmes et nos services

## Appliquer le « triangle de l'équité » dans notre processus de consultation<sup>2</sup>

Les employés et les cadres d'ISDE qui sont confrontés à un problème en milieu de travail veulent s'assurer que la situation est traitée de manière équitable. Au cours de consultations confidentielles avec les clients, l'Ombud examine la situation en milieu de travail sous l'angle « du fond, de la procédure et des relations » afin d'orienter la discussion et de proposer des options utiles. Ces optiques constituent ce que l'on appelle le « triangle de l'équité ».

Mais qu'est-ce que cela signifie? Que signifie « l'équité » au juste?

L'équité n'est pas toujours un concept facile à expliquer, et elle ne signifie pas toujours que tous obtiennent exactement la même chose. Un grand nombre de situations, de relations et d'événements entrent en jeu. Parfois, ce sont les principes d'équité généralement acceptés qui s'appliquent; parfois, c'est la loi. Bien qu'il n'y ait pas de réponse unique, l'Ombud d'ISDE applique certains principes de base qui peuvent aider à décrire l'équité.

### Équité sur le fond

#### Qu'est-ce qui a été décidé?

- Quel est le fondement de la décision prise par l'autre partie et qui influe sur le client de l'Ombud?
- La décision est-elle fondée sur des renseignements pertinents?
- Le client a-t-il l'impression que la décision est biaisée ou injuste et, si c'est le cas, pour quelles raisons?

### Équité procédurale

#### Comment la décision a-t-elle été prise?

- Le client a-t-il reçu suffisamment de renseignements pour savoir ce qu'il devait faire?
- Le client a-t-il bénéficié d'une tribune appropriée pour présenter son point de vue?
- L'autre partie a-t-elle pris le temps d'écouter le client?
- L'autre partie a-t-elle fourni les raisons de sa ou ses décisions?
- Le client a-t-il le sentiment que le décideur a été impartial?
- L'explication a-t-elle été fournie dans un délai raisonnable?



Un processus transparent, accessible et impartial – parce qu'établir un environnement équitable, c'est établir un environnement sain, sûr et inclusif.

<sup>2</sup> The "Fairness Triangle" was developed from the concept of the "Satisfaction Triangle" in: Moore, Christopher (2003). *The Mediation Process: Practical Strategies for Resolving Conflict* (3rd edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

## Équité relationnelle

### Comment le client a-t-il été traité?

- Y a-t-il eu un tournant dans la relation du client avec l'autre partie?
- Le client a-t-il tenté d'établir la communication avec l'autre partie?

- L'autre partie était-elle ouverte à la discussion?
- Qu'est-ce qui a été tenté jusqu'à présent pour solidifier la relation?
- Des excuses ont-elles été présentées si une erreur a été commise?

# Ce que l'Ombud fait et ne fait pas

## Comment nous pouvons vous aider

### En quoi consiste le mandat de l'Ombud à ISDE?

L'Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés à ISDE est un fonctionnaire indépendant désigné dont le mandat est d'offrir à tous les employés d'ISDE un lieu sécuritaire où ils peuvent discuter en toute confidentialité de leurs problèmes liés au milieu de travail et explorer les options pour régler ces problèmes au moyen d'un mécanisme informel sans crainte de représailles.

### Pourquoi devrais-je communiquer avec l'Ombud et à quoi dois-je m'attendre?

Vous pouvez consulter l'Ombud en tout temps afin de lui faire part de vos préoccupations de façon sécuritaire et efficace avant d'envisager des mécanismes officiels de plainte. L'Ombud offre cet espace sûr, qui vous permet d'explorer les options possibles pour régler les problèmes en milieu de travail, y compris le harcèlement. Même si vous avez consulté l'intranet d'ISDE afin de connaître la gamme d'options (officielles et non officielles) qui s'offrent à vous pour régler vos problèmes, vous pourriez quand même souhaiter faire appel à l'Ombud pour vous aider à naviguer parmi les options qui vous sont offertes.

Nous recommandons aux employés de consulter l'Ombud dès qu'un problème survient pour accroître les chances de trouver une solution pouvant répondre à leurs besoins.

### Dans quelle mesure les consultations avec l'Ombud sont-elles confidentielles?

L'Ombud garde dans la plus stricte confidentialité toutes les communications avec les personnes qui lui demandent de l'aide. Il prend toutes les mesures possibles pour en préserver la confidentialité, notamment les suivantes : l'Ombud ne révèle pas et ne doit pas être tenu de révéler l'identité de toute personne qui communique avec son bureau; il ne révèle aucune information fournie sous le sceau de la confidentialité qui pourrait mener à l'identification d'une personne qui communique avec lui, sans l'obtention du consentement de l'individu concerné. L'Ombud prend des mesures précises relativement aux préoccupations d'une personne s'il a obtenu l'autorisation formelle de cette dernière et en respectant les limites fixées par celle-ci, et dans certains cas, à la seule discrétion de l'Ombud.

L'Institut international de l'Ombudsman (IIO) est la principale association professionnelle des Ombud. Elle appuie la fonction d'Ombud au sein des institutions d'une part, offre de la formation et établit les normes

de pratique d'autre part. L'Ombud d'ISDE adhère aux normes professionnelles établies par l'IIO qui régissent rigoureusement le haut niveau de confidentialité, d'indépendance, d'informalité et d'impartialité.

- **Confidentialité** : L'Ombud garde dans la plus stricte confidentialité toutes les communications avec les personnes qui lui demandent de l'aide et prend toutes les mesures possibles pour en préserver la confidentialité.
- **Indépendance** : L'Ombud est une « partie neutre » désignée qui relève du sous-ministre et qui est indépendante de la structure hiérarchique de l'organisation.
- **Caractère informel** : L'Ombud ne prend pas de décisions exécutoires et ne prononce pas de jugements officiels au nom de l'organisation. Le recours au Bureau de l'Ombud est facultatif et ne constitue pas une étape obligatoire d'un processus quelconque. L'Ombud aide les gens à trouver de nouvelles façons de résoudre leurs problèmes par eux-mêmes.
- **Impartialité** : L'Ombud s'efforce d'assurer l'impartialité, l'équité et l'objectivité en ce qui a trait au traitement réservé aux employés et à l'examen de problèmes.

## Ce que l'Ombud NE fait PAS

Bien que l'Ombud donne aux personnes et aux organisations les moyens de surmonter les différends, les conflits et les obstacles qui les empêchent d'atteindre leur plein potentiel, certaines choses ne sont pas du ressort de l'Ombud d'ISDE, par exemple :

- Recevoir un avis de réclamation contre une organisation
- Mener des enquêtes
- Prendre des décisions politiques ou élaborer des politiques
- Défendre quelqu'un ou prendre son parti
- Remplacer les canaux formels
- Témoigner ou produire des documents dans le cadre de procédures judiciaires ou autres

---

« Jusqu'à présent, j'ai eu plusieurs réunions avec l'Ombud et l'Ombud déléguée. J'ai été impressionné par l'analyse et le sérieux de leur réflexion sur ce que je vis. J'ai été épaté par leur disponibilité et leur écoute extraordinaire, ainsi que les conseils prodigués. Ils m'ont très bien expliqué le chemin à suivre pour réussir à résoudre le problème que je vivais. Cela m'a beaucoup rassuré en plus de faire toute la différence pour moi. L'Ombud et son mandat sont essentiels pour notre organisation afin d'assurer un environnement de travail sain, respectueux et exempt d'intimidation et de harcèlement. Je recommande sans hésitation à tous ceux qui se sentent impuissants face aux difficultés dans leur vie professionnelle de faire appel à ce service, et ce, en toute confiance. »

– Un client du Bureau de l'Ombud en 2019-2020

---



# Le processus de consultation de l'Ombud

## Voici comment nous travaillons

**Le client communique avec le Bureau de l'Ombud via l'adresse électronique confidentielle de l'Ombud pour planifier un rendez-vous pour discuter de tout enjeu qui survient en milieu de travail.**

**L'Ombud et / ou l'Ombud déléguée rencontre le client et:**

1. Expliquer le mandat de l'Ombud
2. Expliquer les normes de pratique: « informalité, confidentialité, impartialité, indépendance »

Le client communique son objectif et ce qu'il attend avant d'expliquer sa situation. L'Ombud évalue si le mandat peut répondre aux attentes du client.

Le service de l'Ombud est un mécanisme informel. Si la personne fait déjà partie d'un processus formel en cours, l'Ombud ne peut pas être utilisé pour le même problème, en même temps.

**Si le client a besoin d'aide pour utiliser les mécanismes disponibles...**

- Nous aidons à identifier les principaux problèmes et les objectifs du client
- Nous clarifions les prochaines étapes et guidons le client vers divers mécanismes (formels ou informels) selon les besoins
- Nous clarifions les droits et les responsabilités
- Nous expliquons les politiques, réglementations et procédures
- Nous offrons des outils et des ressources pouvant aider à résoudre la situation.

L'Ombud et / ou l'Ombud déléguée offrent des options, information et référence aux ressources, afin que le client réussisse à résoudre le problème.

Si le client ne parvient pas à utiliser les mécanismes choisis ou a besoin d'aide pour les utiliser.

**Le client passe à l'action basé sur les options discutées.**

L'Ombud et / ou l'Ombud déléguée peuvent prendre les mesures suivantes (à leur à la seule discrétion et avec le consentement du client).

Interventions possibles:

- Orienter le client vers le système informel de gestion des conflits (coaching, médiation, etc.)
- Assurer la liaison avec tous les services des ressources humaines d'ISDE
- Discuter de la situation avec la haute direction (à la seule discrétion de l'Ombud) et uniquement avec le consentement du client.
- Offrir des conversations facilitées.



# Faites la connaissance de votre équipe de l'Ombud : Oscar Gasana

## Résolution de conflits – Sa mission de vie



**PAR GARY WARNOCK, BUREAU DE L'OMBUD À ISDE**

Lorsque j'ai demandé à Oscar Gasana, un employé d'ISDE, ce qui l'avait incité à travailler comme praticien en résolution de conflits, je ne m'attendais pas à la réponse qu'il m'a donnée : « C'est mon expérience de vie en tant que survivant du génocide tutsi ».

Né au sein du groupe ethnique tutsi au Rwanda, Oscar a passé la majeure partie de son enfance, dans les années 60 et 70, en exil dans la République démocratique du Congo, pays voisin du Rwanda. Jusqu'à son arrivée au Canada en 1995, il a étudié et travaillé en Europe, en Éthiopie, et ensuite en Libye, où il a travaillé pour les Nations Unies. Son domaine de prédilection était la socioéconomie. Tout cela a changé au milieu des années 90, alors que s'est produit ce que l'on a appelé le « Génocide rwandais », durant lequel plus d'un million de compatriotes tutsis d'Oscar ont été systématiquement et brutalement massacrés.

« A l'exception de mon frère, tous les membres de ma famille et de ma famille élargie – et celle de ma femme – ont été tués, dit-il. « Ils ont tous été massacrés. »

L'expérience a laissé Oscar « complètement dévasté ». Il n'a pas pu travailler pendant six mois et il est sombré dans une « très profonde dépression » après avoir perdu toute confiance dans la nature humaine, dit-il. Il ne savait pas quoi faire. « Il n'y avait plus de vie en moi », dit-il, en parlant de cette période.

Il s'est rendu compte qu'il devait s'éloigner le plus possible de l'Afrique; il ne voyait plus comment il pourrait refaire sa vie sur le continent. Oscar a choisi le Canada pour entreprendre sa nouvelle vie et s'est installé avec sa femme et sa famille à Montréal. Outre le fait que le Québec était francophone, à l'instar du Rwanda (une ancienne colonie belge), le Canada, dit-il, « a des comportements positifs à l'égard des différentes races. »

Son expérience comme bénévole dans les écoles de Montréal, où il jouait avec les enfants, a confirmé sa vision du Canada. « Ces enfants ne me considéraient pas comme un Noir », dit-il, « juste comme une personne qui voulait jouer avec eux. »

---

**« En Afrique on croit que les morts ne sont pas morts; on pense qu'ils ont changé la forme de leur existence. Ils vous regardent, vous, un survivant, et ils regardent ce que vous avez fait de votre survie – si vous faites le bien, ils se sentent heureux et fiers; si vous ne le faites pas bien, ils ont honte. »**

**– Oscar Gasana**

---

Par ailleurs, Oscar estime que le major-général canadien Roméo Dallaire, qui a dirigé la Mission des Nations unies pour l'assistance au Rwanda (MINUAR), est « l'un des héros, sinon *le* héros, de ce génocide. Grâce à Dieu, il était là. » Le général Dallaire a prévenu les Nations Unies des plans imminents du gouvernement rwandais pour mener le génocide, mais sa demande d'agir sur la base de ces renseignements a été rejetée. Son contingent militaire de 2 500 personnes a ensuite été retiré du Rwanda, mais le général Dallaire est resté derrière avec d'autres frères d'armes pour tenter de protéger le peuple tutsi.

## Oscar est convaincu que sa décision de venir s'établir au Canada était la bonne.

Ses expériences ont soulevé ce qu'il appelle des « questions existentielles ». Alors, pour essayer d'y trouver des réponses, il a commencé à suivre des cours de théologie au collège pastoral dominicain de Montréal. « Rencontrer des gens qui voulaient écouter ma douleur et qui manifestaient de l'intérêt pour ce que je vivais a été le meilleur remède que j'aurais pu imaginer pour moi », dit-il. « Cela m'a transformé. »

Le destin a voulu que sa femme trouve un emploi à l'Agence canadienne de développement international (ACDI), à Ottawa, et c'est alors que la famille s'est installée à Gatineau, au Québec. C'est à l'Université Saint-Paul d'Ottawa, alors qu'il étudiait pour obtenir un diplôme en théologie, qu'Oscar a rencontré le Vern Redekop, professeur en études des conflits, qui allait devenir son superviseur et son mentor au doctorat. Oscar a obtenu une maîtrise en études des conflits et un doctorat en sciences sociales appliquées. Son domaine de recherche : comprendre le génocide et la résistance qu'on y oppose.

Oscar affirme que le travail en résolution de conflits était la seule activité qui pouvait donner un sens à sa vie en tant que survivant d'un génocide.

« En Afrique on croit », dit-il, « que les morts ne sont pas morts; on pense qu'ils ont changé la forme de leur existence. Ils vous regardent, vous, un survivant, et ils regardent ce que vous avez fait de votre survie – si vous faites le bien, ils se sentent heureux et fiers; si vous ne le faites pas bien, ils ont honte. »

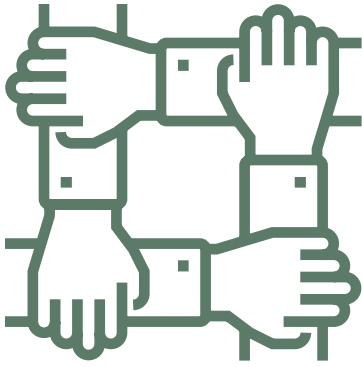
Mais Oscar prévient également les Canadiens qu'ils ne doivent pas s'asseoir sur leurs lauriers ou tenir pour acquise la valeur de la société concernant les droits et libertés de la personne et qu'il ne faut pas avoir peur d'enseigner à nos enfants que la vie humaine est sacrée. Selon lui, « le fait que le génocide ait eu lieu au Rwanda ne signifie pas que les Rwandais sont mauvais ou que nous sommes intrinsèquement violents ou criminels – nous ne sommes pas différents des autres peuples. Ce qui s'est passé là-bas s'est déjà produit et peut se reproduire à nouveau ailleurs, même au Canada. »

L'autre question que j'ai posée à Oscar est la suivante : « Qu'est-ce qui vous rend heureux dans votre travail? » Après l'avoir entendu parler de sa vie, sa réponse ne m'a pas surpris. Il m'a répondu : « Regarder les parties à un conflit se faire une accolade et partager une tasse de thé après avoir passé des mois, voire des années sans se parler. »

---

*Oscar Gasana occupe le poste de praticien principal en gestion des conflits au sein de l'équipe de prévention et résolution de conflits (PRC), qui fait partie du Bureau de l'Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés d'ISDE. Vous pouvez le joindre par courriel à l'adresse [oscar.gasana@canada.ca](mailto:oscar.gasana@canada.ca).*

*Gary Warnock est directeur des communications au Bureau de l'Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés d'ISDE. Vous pouvez le joindre par courriel à l'adresse [gary.warnock@canada.ca](mailto:gary.warnock@canada.ca).*



# Un lieu de travail sain et productif

## À quoi cela ressemble-t-il ?

Depuis la création du Bureau de l'Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés d'ISDE en octobre 2018, nous avons tenu 150 consultations confidentielles avec les employés et gestionnaires d'ISDE. Nous avons également participé à de nombreuses réunions d'équipe, à des séances de discussion ouvertes et à des visites régionales au cours desquelles nous avons pris connaissance d'une variété de problèmes et de situations touchant la santé psychologique des employés et le mieux-être organisationnel. Les problèmes signalés lors de nos consultations au cours de l'exercice 2019-2020 sont les suivants (par ordre de fréquence de signalement) :

1. Harcèlement ou intimidation
2. Problèmes de relations interpersonnelles/de travail
3. Conflits d'intérêts/manque d'éthique
4. Style de gestion
5. Problèmes de santé mentale, gestion du rendement et obligation de prendre des mesures d'adaptation
6. Problèmes de dotation en personnel
7. Intelligence émotionnelle
8. Modalités de travail flexibles, harcèlement sexuel et Phénix (problèmes de paye)
9. Structure organisationnelle

Ces problèmes, pris séparément et combinés de diverses manières, peuvent contribuer au stress en milieu de travail, ce que confirment les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2019, selon lequel 14 % des employés d'ISDE ayant répondu au sondage ont indiqué avoir des niveaux élevés à très élevés de stress lié au travail. Bien que cette proportion soit en baisse par rapport aux résultats du SAFF de 2018 (18 %) et qu'elle soit inférieure aux résultats de l'ensemble de la fonction publique en 2019 (16 %), il importe de continuer à suivre et à analyser les chiffres et les problèmes signalés.

Notre analyse de l'année dernière nous a amenés à élaborer un **modèle d'analyse holistique du mieux-être en milieu de travail et de la santé organisationnelle**. Ce modèle comprend trois composantes principales : 1) la personne, 2) le travail et 3) l'organisation.

## La personne

Dans cette composante du modèle, l'idée est de connaître comment va l'employé sur le plan humain en examinant les facteurs suivants :

- Les problèmes de santé mentale
- La santé physique
- Les relations interpersonnelles
- Le soutien familial
- L'environnement social
- Les valeurs
- L'inclusion et la diversité

La mesure dans laquelle un superviseur ou un gestionnaire connaît ses employés sur une base individuelle peut avoir une incidence considérable sur l'équipe et le milieu de travail. Il importe que les gestionnaires et les superviseurs soient visibles et accessibles pour leurs employés et qu'ils leurs parlent régulièrement. Les personnes physiquement éloignées du bureau du directeur, p. ex. celles qui se trouvent à un autre étage, dans une autre partie de l'immeuble ou dans un autre immeuble en bénéficieraient tout particulièrement. Aussi, lorsqu'une personne semble ne pas avoir beaucoup d'interactions et ne pas vraiment participer aux activités avec le reste de l'équipe, cela indique souvent qu'elle a besoin de l'attention du directeur.

L'établissement et le maintien de relations positives avec tous les employés sont l'une des clés du succès d'un dirigeant et d'une organisation. Il est donc essentiel de prendre le temps de bavarder avec eux, d'apprendre à les connaître, de découvrir leurs intérêts, leurs antécédents et leurs aspirations. Pourquoi le feriez-vous? C'est que plus un gestionnaire est conscient des besoins, des aptitudes, des aspirations et du potentiel de ses employés, plus il sera en mesure de leur attribuer les tâches qui leur conviennent. Ainsi, le potentiel de l'équipe peut être pleinement exploité et les objectifs organisationnels peuvent être atteints avec efficacité et dans l'intérêt de tous.

## Le travail

Le travail confié à un employé correspond-il à ce qu'il est en tant que personne? Par exemple :

- Son travail a-t-il un sens pour lui?
- Son travail est-il stimulant?
- Est-il suffisamment informé et qualifié pour le travail qu'on lui demande d'effectuer?
- Y a-t-il des résultats visibles et est-il conscient des résultats de son travail?
- A-t-il été responsabilisé par rapport à ses résultats?
- Lui offrez-vous des possibilités de croissance et de perfectionnement adéquates?

Lorsque la réponse à toutes les questions ci-dessus est affirmative, le travail « a un sens », la motivation devient intrinsèque, la performance au travail ainsi que la satisfaction professionnelle sont élevées et le taux d'absentéisme et le roulement du personnel diminuent.

## L'organisation

La troisième et dernière composante du **modèle d'analyse holistique du mieux-être en milieu de travail** porte sur la mesure dans laquelle l'organisation soutient la personne dans son travail. Les facteurs de mieux-être comprennent :

- Le climat / la courtoisie
- Le soutien psychologique (de la part des collègues et des services)
- La charge de travail
- Les processus et les niveaux d'approbation
- La clarté des attentes de la direction
- Une rétroaction constructive sur le rendement
- La souplesse des modalités de travail
- La gestion de l'incapacité
- Les récompenses et la reconnaissance
- La protection psychologique

Les résultats du SAFF de 2019 d'ISDE montrent des améliorations générales au sein de l'organisation.

---

« Les séances de coaching m'ont aidé à assouplir mon style de gestion au lieu d'imposer ma façon de faire à mes employés. Normalement, je n'autorise pas les arrangements spéciaux. Cependant, en examinant la situation dans son ensemble, le niveau de risque et mes objectifs généraux, j'ai adopté un style de gestion plus souple qui m'a permis d'améliorer mes relations avec les employés. »

– Un participant à la formation PRC – EQ-I en 2019-2020

---

Environ 76 % des employés qui ont répondu au sondage ont déclaré être « satisfaits » de l'organisation, soit une augmentation de 2 % par rapport aux résultats de 2018, tandis que le taux de satisfaction pour l'ensemble de la fonction publique en 2019 était de 71 %. Près de 80 % des répondants d'ISDE estiment que le Ministère a fait un bon travail de sensibilisation à la santé mentale en milieu de travail, soit un peu plus qu'en 2018 (78 %), tandis que le taux obtenu pour l'ensemble de la fonction publique est de 71 %. De plus, 66 % des employés d'ISDE ont déclaré dans le sondage que leur milieu de travail est « psychologiquement sain », en hausse d'un point de pourcentage par rapport à 2018, comparativement à 60 % dans l'ensemble de la fonction publique.

Maintenant que ce modèle d'analyse du mieux-être organisationnel, est en place, ISDE a créé une feuille de route pour garantir que l'effectif soit « agile, inclusif et équipé », en accord avec la vision et l'orientation du renouvellement de la fonction publique fédérale. Cette feuille de route prévoit notamment les mesures suivantes :

- Fournir une formation en leadership pour les gestionnaires, en mettant l'accent sur l'agilité et l'autonomisation des employés.
- Créer un centre d'expertise sur les mesures d'adaptation en milieu de travail (le Centre d'adaptation en milieu de travail (CMAMT) afin d'améliorer l'expérience des gestionnaires et des employés qui ont des limitations fonctionnelles temporaires ou permanentes et qui ont besoin d'aide pour s'y retrouver dans le processus de gestion de l'incapacité.
- Améliorer les outils et les processus pour favoriser la mobilité des employés.
- Sensibiliser les gestionnaires à la possibilité d'accroître les modalités de travail flexibles (une question qui a été rapidement abordée et mise en œuvre avec la pandémie de COVID19).
- Permettre les approbations par voie électronique.
- Élaborer des ressources pour prévenir et traiter le harcèlement en milieu de travail.
- Favoriser un accès accru des employés au Bureau de l'Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés, ainsi qu'aux activités proposées par le Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail.

# Liste de contrôle pour faire la promotion d'un milieu de travail sain et prendre les mesures connexes

## Mettre le modèle en pratique

### La personne

- Soutenir les employés qui sont aux prises avec des problèmes liés au milieu de travail ou à des problèmes de santé mentale – s'équiper et savoir comment répondre aux besoins des employés (formation, Centre sur les mesures d'adaptation en milieu de travail d'ISDE, etc.).
- Prévoir du temps pour discuter des problèmes liés au travail durant les réunions bilatérales et prendre des mesures concrètes.
- Veiller à ce que les employés participent et aient des occasions de croissance et de perfectionnement.

### Le travail

- Veiller à ce que les tâches ou les travaux de vos employés aient un potentiel de motivation aussi élevé que possible et à ce que les employés soient capables d'adapter leurs compétences pour réussir dans leurs tâches ou leur travail.
- Analyser les problèmes liés à la charge de travail et mettre en œuvre des solutions pour une répartition équitable du travail.
- Fournir et accepter une rétroaction sur le rendement à titre d'élément d'un processus d'amélioration continue – développer un esprit axé sur la croissance.

### Votre / notre organisation

- Discuter des valeurs de l'équipe et veiller à ce que les valeurs personnelles soient en accord avec les valeurs de l'organisation.
- Évaluer votre culture organisationnelle et explorer les possibilités d'amélioration en équipe – envisager d'utiliser les 13 facteurs de la [Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#) comme ressource de base et visionner la série de vidéos concernant ces 13 facteurs sur YouTube (voir d'autres outils et ressources sur la santé mentale).
- Demander de l'aide par le biais de nos mécanismes de gestion informelle des conflits à un stade précoce pour résoudre les problèmes en milieu de travail.
- Communiquer avec l'Ombud, PRC ou le Bureau de la santé et de la sécurité au travail pour suivre une formation sur la prévention du harcèlement en milieu de travail.
- Utiliser le tableau de bord du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) ou l'outil de veille opérationnelle (VO) et déterminer les facteurs psychosociaux qui doivent être améliorés.

# Passer à l'action! Pour que le travail compte : Calculer l'indice du potentiel de motivation (IPM) de votre employé

Selon les résultats du SAFF de 2019, 74 % des employés d'ISDE sont « tout à fait d'accord » ou « plutôt d'accord » avec l'affirmation selon laquelle ils tirent de la satisfaction de leur travail, 83 % ont dit être fiers de leur travail et 81 % ont dit aimer leur travail.

« La motivation que nous éprouvons au travail est étroitement reliée à la satisfaction que nous tirons de notre emploi, et du travail que nous effectuons. », déclare Eve Nadeau, Ombud déléguée d'ISDE. « Nous pouvons en fait évaluer notre motivation personnelle au moyen d'une formule qui nous donne l'Indice du potentiel de motivation (IPM) d'un emploi. »

$$\text{IPM} = \frac{\text{Variété des compétences + Caractère distinctif des tâches + Importance des tâches}}{3} \times \text{Autonomie} \times \text{Rétroaction}$$

Pour établir l'IPM d'un emploi, élément de la « théorie des caractéristiques des emplois », on évalue tout d'abord trois éléments qui quantifient l'importance du travail; soit 1) les diverses compétences requises pour un travail donné; 2) la mesure dans laquelle l'employé peut participer à l'ensemble d'une tâche et non seulement à une partie de celle-ci, et 3) l'importance des répercussions du travail sur la vie des autres. Des valeurs sont également attribuées aux principes de l'autonomie et de la rétroaction associés au travail.

Ève est d'avis que ce modèle, particulièrement lorsque les notes sont élevées (chaque élément est noté entre 1 et 7), permet de prédire la motivation face au travail, le rendement et la satisfaction obtenu de ce travail et de réduire le risque de résultats négatifs tels que l'absentéisme et le roulement élevé du personnel.

« Lorsqu'un emploi obtient un score élevé pour les cinq caractéristiques de base (illustrées dans la formule ci-dessus), il est susceptible de générer trois états psychologiques qui peuvent à leur tour mener à des résultats professionnels positifs », affirme Ève. Ces trois états psychologiques sont les suivants : (1) l'expérience du sentiment de faire un travail important; (2) l'expérience de la responsabilité des résultats du travail; (3) la connaissance des résultats du travail. Même si le score le plus élevé enregistré était de 300 pour un consultant, le modèle de Hackman et Oldham suggère qu'un indice potentiel de motivation moyen pour les emplois est d'environ 128.

« Ainsi, le fait de considérer son travail comme étant intrinsèquement important, de se sentir responsable des résultats de son travail et de savoir que l'on est performant », dit-elle, « augmente la productivité, le rendement et la satisfaction au travail et le dévouement envers l'organisation, sans compter qu'il stimule la créativité et l'innovation. »

Maintenant, à vous de découvrir l'indice du potentiel de motivation de votre travail!



# Faites la connaissance de votre équipe de l'Ombud : Marilyn Stefanoski

## Une présence attentionnée dans les moments difficiles



Je vous présente Marilyn Stefanoski, dernière venue dans l'équipe Prévention et résolution des conflits (PRC) d'ISDE. Marilyn possède une formation en psychologie, en gestion des ressources humaines et en résolution de conflits et compte 12 ans d'expérience dans la fonction publique fédérale. Elle a notamment travaillé dans les domaines du harcèlement, des conflits d'intérêts et de la divulgation des actes répréhensibles. Par ailleurs, elle a acquis une perspective unique de la résolution des conflits en travaillant dans un centre d'accueil pour personnes souffrant de graves troubles de santé mentale, comme la schizophrénie et les troubles bipolaires, alimentaires et de la personnalité.

---

**« Le fait d'offrir une présence attentionnée, d'écouter sans porter de jugement, d'encadrer et d'enseigner la communication aide les gens à mieux comprendre leur situation, à se sentir mieux outillés pour aborder un problème, à rétablir une relation et à apprendre à se connaître »**

**– Marilyn Stefanoski**

---

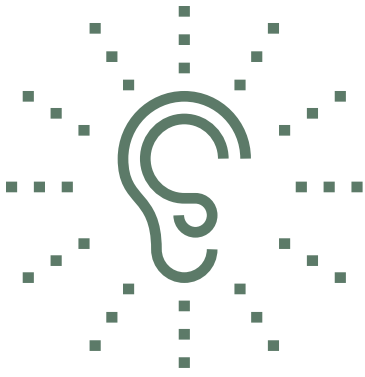
« Le fait d'offrir une présence attentionnée, d'écouter sans porter de jugement, d'encadrer et d'enseigner la communication aide les gens à mieux comprendre leur situation, à se sentir mieux outillés pour aborder un problème, à rétablir une relation et à apprendre à se connaître », dit-elle. « Accompagner et aider les gens à traverser des moments difficiles est ce qui me rend heureuse dans mon travail; c'est très gratifiant d'améliorer la vie des gens. »

Pendant la crise de la COVID19, Marilyn a déclaré avoir ressenti beaucoup de sympathie pour ses collègues qui ont dû travailler à la maison tout en s'occupant d'enfants. Bien qu'elle ait amélioré ses compétences en technologie (comme la plupart d'entre nous, en s'adaptant à la vidéoconférence), elle espère pouvoir à nouveau offrir ses services en personne, que ce soit pour des consultations, de l'encadrement individuel, des médiations ou du travail de groupe. En attendant, elle continue à se perfectionner sur le plan professionnel en suivant des formations qui lui permettront de mieux répondre aux besoins de ses clients et de se tenir au courant des dernières recherches et tendances en matière de résolution des conflits. Durant ses temps libres, elle pratique régulièrement le yoga, ce qui lui permet de rester bien centrée et de garder un bon équilibre.

« Cette crise a donné aux gens l'occasion de réfléchir à ce qui doit être changé dans notre société », dit-elle. « J'espère, entre autres, qu'elle nous permettra de mieux concilier vie professionnelle et vie privée et de renouer avec la nature, en respectant davantage la faune et l'environnement. »

---

*Marilyn Stefanoski est praticienne en gestion des conflits au sein de l'équipe de PRC, qui fait partie du Bureau de l'Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés d'ISDE. Vous pouvez la joindre par courriel à l'adresse [marilyn.stefanoski2@canada.ca](mailto:marilyn.stefanoski2@canada.ca).*



# Nos programmes et services : Bilan de l'année 2019-2020

Le modèle intégré d'ISDE pour soutenir la santé mentale et le mieux-être des employés comporte trois volets : Le Bureau de l'Ombud, le Bureau de prévention et de résolution des conflits (PRC) et le Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail.

## Le Bureau de l'Ombud pour la santé mentale et le mieux-être des employés

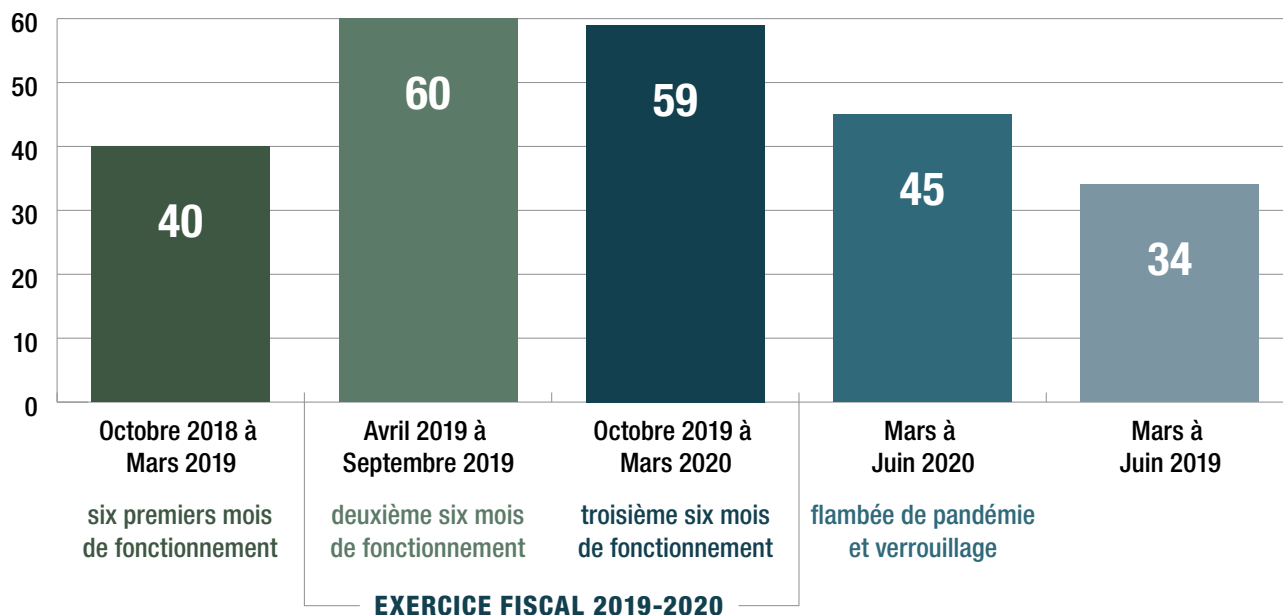
Dans notre premier rapport annuel, nous avons rendu compte des opérations de ce qui était alors une nouvelle fonction au sein de l'organisation d'ISDE. Cette situation unique reflète notre création en octobre 2018 et nos activités au cours de nos six premiers mois de fonctionnement, jusqu'à la fin de l'exercice 2018-2019 (31 mars 2019). Pendant cette période, nous avons entrepris une série de consultations et de présentations auprès des employés, des gestionnaires et des syndicats, ce qui a permis à l'Ombud de se familiariser avec les questions propres au Ministère, tant à Ottawa que dans les régions.

Dans le rapport annuel de cette année, qui est notre deuxième rapport, nous nous trouvons à nouveau dans une situation unique : nous rendons compte de notre premier exercice complet d'activités, du 1<sup>er</sup> avril 2019 au 31 mars 2020. Cependant, la pandémie de COVID-19 a éclaté juste avant la fin de l'exercice, et le monde, y compris l'organisation d'ISDE et le Bureau de l'Ombud, a rapidement changé sa façon de mener ses activités.

Ainsi, vous constaterez que dans le rapport annuel de cette année, nous présentons deux séries de constatations. La première couvre l'ensemble de l'exercice 2019-2020. L'autre (du 16 mars au 30 juin 2020) couvre l'apparition du virus et l'imposition d'un confinement à la plupart des travailleurs canadiens, y compris ceux d'ISDE et de la fonction publique fédérale et l'incidence sur nos activités.

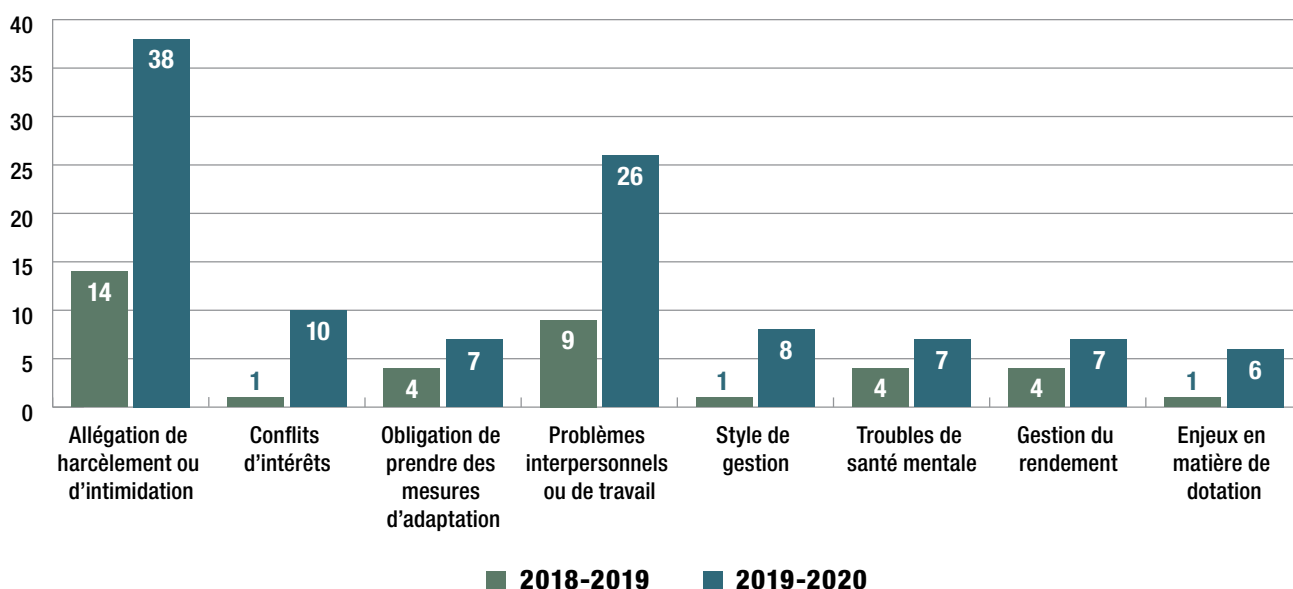
Depuis sa création en octobre 2018, le Bureau de l’Ombud a observé une augmentation progressive de l’utilisation de ses services, comme le montre le tableau suivant :

## Nombre de consultations confidentielles individuelles avec l'Ombud depuis l'ouverture (2018)



Au cours de l'exercice 2019-2020, nous avons mené 119 consultations individuelles confidentielles auprès d'employés d'ISDE. Toutefois, au cours des trois premiers mois de la pandémie (du 16 mars au 30 juin), nous avons mené 45 consultations de ce type, soit cinq de plus que pendant les six premiers mois de l'exercice 2018-2019, et 11 de plus que pendant la même période l'année précédente.

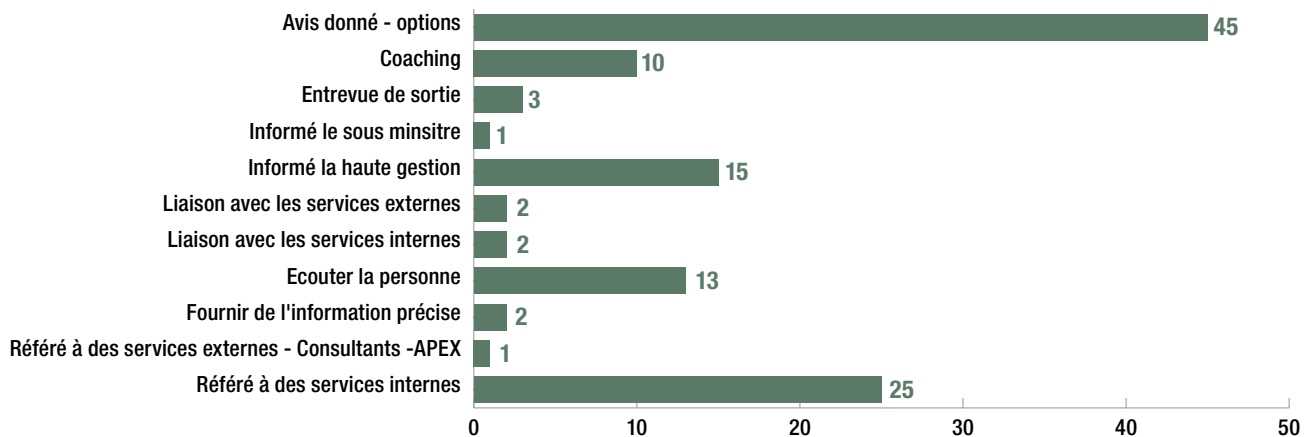
## Principaux enjeux soulevés par année fiscale



En 2019-2020, la perception de harcèlement ou d'intimidation, suivie par les problèmes interpersonnels et liés au travail sont restés les deux principaux problèmes soulevés par les employés d'ISDE lors de leurs consultations individuelles auprès de l'Ombud et de l'Ombud déléguée. Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2019 indiquent qu'environ 14 % des employés d'ISDE ont répondu par l'affirmative à la question : « Avez-vous été victime de harcèlement au travail au cours des 12 derniers mois? ». Bien que ce taux de réponse soit le même pour l'ensemble de la fonction publique, il représente une augmentation de 2 % par rapport aux résultats d'ISDE dans le SAFF de 2018. Les résultats de 2019 indiquent également que le nombre d'employés ayant eu recours à un processus informel de résolution de conflit en raison d'une situation de harcèlement est passé de 8 % l'année précédente à 11 %. L'utilisation de ce service montre que des progrès ont été réalisés, car les mécanismes informels de gestion des conflits sont un moyen proactif de résoudre rapidement les problèmes; ils réduisent le risque de procédures officielles longues et coûteuses, telles que les plaintes pour harcèlement.

Dans les graphiques suivants, vous trouverez toutes les actions que l'Ombud peut entreprendre, au besoin et, bien sûr, selon les souhaits des clients, pour résoudre une situation.

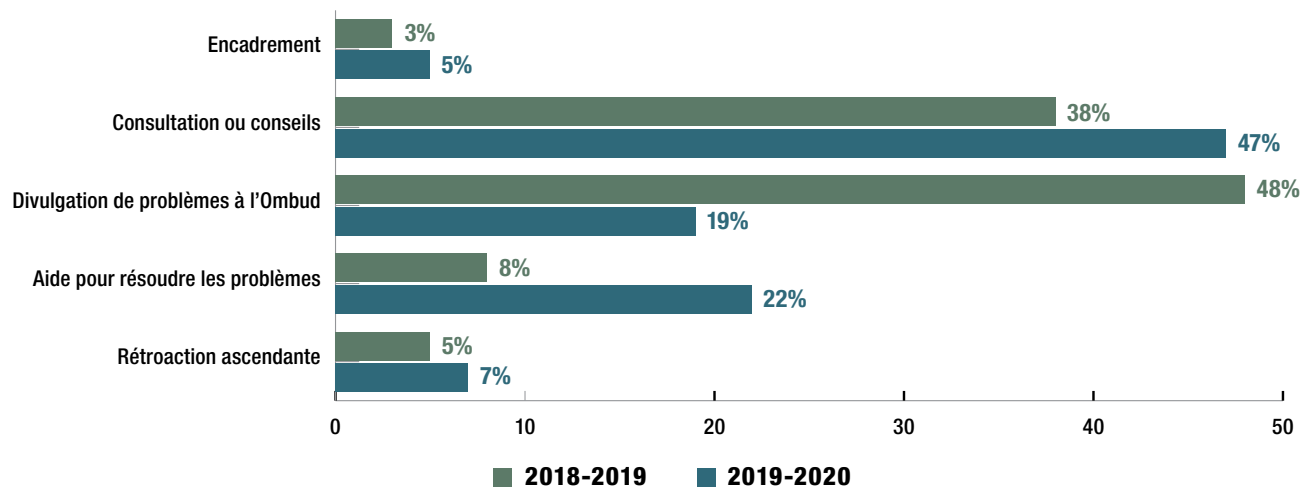
## Actions prises par l'Ombud, pour année fiscale 2019-2020



Au cours de l'exercice 2019-2020, la majorité des consultations individuelles confidentielles ont été menées auprès d'employés d'ISDE souhaitant obtenir des conseils sur les options qui s'offraient à eux relativement à des situations sur le lieu de travail, souhaitant recevoir un soutien en matière d'encadrement ou souhaitant simplement avoir l'occasion d'être entendus. De nombreux clients ont été orientés vers des services internes pour résoudre leurs problèmes, notamment l'équipe de prévention et de règlement rapide des conflits (PRC) de l'Ombud et d'autres sections de la Direction générale des ressources humaines, comme Prévention du harcèlement, Valeurs et éthique, et Divulgence interne. Sur les 119 consultations menées par l'Ombud, 15 ont conduit à un signalement à la haute direction et à la discussion des options avec celle-ci, tandis qu'une seule a donné lieu à des discussions avec le sous-ministre, toujours avec le consentement du client. Il est important de souligner le fait que l'Ombud et l'Ombud déléguée cherchent toujours à obtenir le consentement des clients pour porter leur situation à l'attention des hauts fonctionnaires. La norme de pratique en matière de confidentialité est l'une des pierres angulaires du fonctionnement du Bureau de l'Ombud; elle est appliquée avec diligence à tous les clients de l'Ombud.

Le tableau suivant compare les services recherchés pendant notre première et notre deuxième année de fonctionnement. Durant la deuxième année, le mandat et le rôle de l’Ombud étant mieux compris, les clients ont recherché davantage de conseils et de soutien pour **résoudre** leurs problèmes, tandis que durant la première année, les clients voulaient surtout **divulguer** leurs situations problématiques.

## Motifs de recours aux services de l’Ombud par exercice (en %)



## Les services de l’Ombud pendant la COVID-19

Au cours des trois premiers mois de la pandémie de coronavirus, du 16 mars au 30 juin, le Bureau de l’Ombud a connu une augmentation de 32 % des demandes de services confidentiels présentées par des employés et des gestionnaires par rapport à la même période l’année dernière (2019), ce qui a donné lieu à 45 consultations confidentielles auprès d’employés d’ISDE dans ce court laps de temps.

Une chose est ressortie clairement de ces conversations : non seulement les employés étaient angoissés par les problèmes qu’ils rencontraient déjà sur leur lieu de travail, mais ces problèmes étaient aggravés par un certain niveau d’anxiété et de détresse lié à la crise de la COVID-19. Le tableau ci-dessous montre la façon dont l’importance des problèmes a changé entre l’exercice et la période de la pandémie.

PROBLÈMES SOULEVÉS AUPRÈS DE L’OMBUD AU COURS DE L’EXERCICE 2019-2020 (Du 1er avril 2019 au 31 mars 2020)	PROBLÈMES SOULEVÉS AUPRÈS DE L’OMBUD AU COURS DE LA PÉRIODE DE LA COVID-19 (Du 16 mars au 30 juin 2020)
1. Allégation de harcèlement ou d’intimidation	Problèmes interpersonnels et liés au travail
2. Problèmes interpersonnels et liés au travail	Perception de harcèlement ou d’intimidation
3. Conflit d’intérêts / Manque d’éthique	Style de gestion
4. Style de gestion	Problèmes de santé mentale
5. Problèmes de santé mentale	Problèmes de dotation

Les difficultés d'adaptation aux nouvelles méthodes de travail – soit travailler toute la journée à domicile, certains employés s'occupant en même temps des enfants et des membres âgés de la famille, utiliser davantage le courrier électronique comme moyen de communication avec les gestionnaires, les collègues et les clients et apprendre à utiliser des technologies nouvelles ou peu familières – ne sont que quelques-uns des problèmes qui ont touché les employés d'ISDE

pendant cette période. De nombreux gestionnaires ont dû modifier leur style de gestion, ce qui a eu une incidence non seulement sur leur propre travail (et leur conscience de soi), mais aussi sur leurs relations et interactions avec certains de leurs employés. Il n'est donc pas étonnant que nous ayons constaté, tout au long de cette période, une augmentation de la nécessité de relever et de traiter les problèmes de santé mentale.





## Prévention et résolution des conflits (PRC)

L'équipe de Prévention et résolution des conflits (PRC) a pour objectif de soutenir la capacité de tous les employés d'ISDE, dans tous les postes et à tous les niveaux, à régler les différends, de façon rapide, constructive et respectueuse, dans un environnement sûr et accessible en adoptant une approche collaborative axée sur les intérêts. Ce système de gestion informelle des conflits est un moyen efficace, rapide et économique de résoudre les problèmes au travail en fournissant une expertise considérable dans ce domaine. Les employés et les gestionnaires sont invités à contacter rapidement l'équipe de PRC lorsqu'un problème survient pour demander une consultation et discuter des diverses options à leur disposition.

Relevant de l'Ombud, les praticiens en gestion des conflits d'ISDE assurent en toute confidentialité et en toute impartialité la prestation de services de règlement des conflits aux personnes et aux groupes, contribuant ainsi à la prévention et à la gestion des conflits et, plus largement, à la création d'un lieu de travail cohésif, respectueux, sain et inclusif. Les services fournis comprennent des consultations, un encadrement individuel, des discussions dirigées, de la médiation, des évaluations en milieu de travail et des interventions de groupe, ainsi que des services de rétablissement du lieu de travail à la suite d'une procédure de plainte officielle.

Lors de la visite d'un client au bureau de l'équipe de PRC, un praticien expérimenté écoute celui-ci sans jugement et l'assiste dans l'exploration et la formulation de ses besoins. Selon l'information communiquée et les objectifs du client, le praticien examinera la gamme d'options de service disponibles avec le client pour résoudre le problème. S'il y a lieu, il peut également aiguiller le client vers d'autres services, y compris l'Ombud.

Les problèmes portés à l'attention de l'équipe de PRC concernent généralement les relations de travail ou interpersonnelles malsaines (entre pairs, entre les employés et la direction, et au sein des groupes et entre ceux-ci), le manque de civilité et de respect, les pratiques de gestion, les discussions sur la gestion du rendement, les négociations sur les mesures d'adaptation, les ressources humaines, les questions organisationnelles et les questions de harcèlement/d'intimidation.

En 2019-2020, les membres de l'équipe de PRC ont servi 3 335 clients durant 734 séances de services professionnels (consultations, encadrement, discussions facilitées, médiations, etc.) et 51 activités d'apprentissage. Dans le contexte de la pandémie de COVID-19, l'équipe a mis au point trois (3) nouveaux ateliers de formation : aider les employés et les gestionnaires avec des outils sur les nouvelles réalités de travail de la gestion d'équipes virtuelles; fournir des commentaires sur le rendement dans un contexte virtuel et instaurer la confiance de manière à optimiser l'efficacité organisationnelle.

L'équipe de PRC a également lancé un programme pilote de perfectionnement du leadership en matière de quotient d'intelligence émotionnelle (EQ-i) auprès de 21 gestionnaires (au niveau EX moins-1). Ce programme avait pour but d'aider les gestionnaires à mieux prendre conscience de leurs atouts en matière d'intelligence émotionnelle, à recenser les éléments à améliorer et à constater la mesure dans laquelle le quotient d'intelligence émotionnelle a des répercussions sur leurs capacités individuelles en matière de leadership. Le programme EQ-i 2.0 consistait à mener une évaluation du quotient d'intelligence émotionnelle des gestionnaires et à les encadrer lors de séances individuelles pour améliorer leurs compétences en matière de leadership. Pour les participants, ce programme a été une réussite, tous étant d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que l'évaluation et l'encadrement étaient utiles. Ils ont également recommandé la poursuite du programme et son extension à d'autres personnes au sein de leur direction générale/secteur. Les participants ont également indiqué que l'évaluation et l'encadrement proposés dans le cadre du programme EQ-i 2.0 leur avaient apporté de nouveaux outils et de nouvelles approches pour améliorer leur quotient d'intelligence émotionnelle en ce qui concerne les compétences en matière de leadership. Au total, après avoir bénéficié de leurs séances d'encadrement, 98 % des participants

ont indiqué avoir mis en pratique ce qu'ils ont appris en prenant des mesures concrètes pour améliorer leur quotient d'intelligence émotionnelle et leurs compétences en gestion en milieu de travail. Les participants soulignent également que les mesures qu'ils ont prises ont eu des retombées positives sur les relations de travail ou les situations professionnelles.

« Je suis désormais mieux à même de reconnaître comment mes propres sentiments d'infériorité peuvent avoir des répercussions sur une situation avec des employés et de [reconnaître comment je peux] choisir d'avoir une réaction plus productive. J'ai pu mettre en œuvre cette approche à plusieurs reprises et avec beaucoup de succès », déclare un participant. « J'ai fait plus d'efforts pour être plus ouvert avec mon équipe. Je me suis entraîné à devenir plus sûr de moi et à faire part de mes idées à mes collègues. Je sens que ma confiance en moi au travail s'est améliorée », explique un autre.

L'un des participants indique qu'il « a appliqué les mesures abordées avec [le] praticien du PRC avec [son] équipe et a observé des améliorations dans la mobilisation des membres de [son équipe] ». « Cela m'a également permis d'être plus efficace dans mes interactions avec mes collègues », ajoute-t-il.

La prestation d'un encadrement personnalisé dans les domaines du quotient d'intelligence émotionnelle et de la résolution de conflits permet en général aux employés d'aborder et de résoudre plus efficacement leurs propres conflits, et constitue un moyen efficace d'assurer le règlement de différends. Cette façon de faire permet également de renforcer les capacités internes du Ministère en matière de règlement des conflits. Grâce à l'encadrement, plus un conflit est traité rapidement, plus il est probable qu'il sera réglé avec succès et qu'il ne s'aggravera pas.

# La COVID-19 et le PAE

Selon Santé Canada, le nombre d'employés d'ISDE et de membres de leur famille qui ont communiqué avec le PAE au cours des six premiers mois de la pandémie de COVID-19 était légèrement inférieur à celui observé au cours de la même période l'année précédente, passant de 5,8% (334 utilisateurs en 2019) à 4,8% (296 utilisateurs en 2020). Or, comme il est indiqué précédemment dans ce rapport, il y a eu une augmentation de 32% des employés d'ISDE qui ont communiqué directement avec l'Ombud sur des questions liées au travail.

Les trois principales raisons pour lesquelles les utilisateurs d'ISDE ont eu recours au PAE sont la « santé psychologique » (26 %), l'« anxiété » (18 %) et « le couple et la famille » (13 %). L'anxiété a remplacé les « problèmes liés au travail » parmi les trois principales raisons en 2020 par rapport à 2019. Les chiffres montrent également une légère augmentation de l'utilisation du PAE par les femmes en 2020 (67,3 % contre 66,2 %) et une légère diminution de l'utilisation par les hommes (32,7 % contre 33,8 %).

	Rapport semestriel du PAE du 1er avril 2020 au 30 septembre 2020	Rapport semestriel du PAE du 1er avril 2019 au 30 septembre 2019
<b>Utilisation du PAE</b>	296, employés, membres de la famille, 4,8 %.	334, employés, membres de la famille, 5,8 %.
<b>Trois principales raisons pour lesquelles les utilisateurs ont fait appel au PAE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• santé psychologique (26 %)</li> <li>• anxiété (18,2 %)</li> <li>• famille-couple (12,8 %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• santé psychologique (26,6 %)</li> <li>• famille-couple (14,4 %)</li> <li>• problèmes liés au travail (12,9 %)</li> </ul>
<b>Femme:</b>	67.3%	66.2%
<b>Homme:</b>	32.7%	33.8%

À l'échelle du gouvernement, au cours des six premiers mois de 2020-2021, les préoccupations liées à la pandémie soulevées lors du premier contact avec les appelants comprenaient :

- Les difficultés d'adaptation au travail à distance;
- Le sentiment d'anxiété lié à l'incertitude de la situation;
- Le sentiment d'être dépassé par les responsabilités liées à l'enseignement à domicile, et plus tard, le sentiment d'anxiété lié au retour à l'école;
- L'inquiétude liée à la santé de parents vieillissants ou la tristesse de ne pas pouvoir rendre visite à des proches;
- La perte du réseau de soutien habituel;
- L'aggravation de conflits familiaux préexistants en raison de périodes prolongées passées à la maison.

Depuis le début de la pandémie, le PAE a également constaté une forte augmentation des appels de détresse de la part de clients de l'ensemble de la fonction publique fédérale ayant immédiatement besoin d'un soutien téléphonique en matière de santé mentale. Par exemple, en juin 2020, le PAE a reçu 334 appels de crise d'employés de divers ministères, contre 151 en juin 2019.

Vous et/ou les membres de votre famille pouvez joindre le PAE sans frais, 24 heures sur 24, 365 jours par année, en composant les numéros suivants :

**Le numéro sans frais du PAE :**

1-800-268-7708

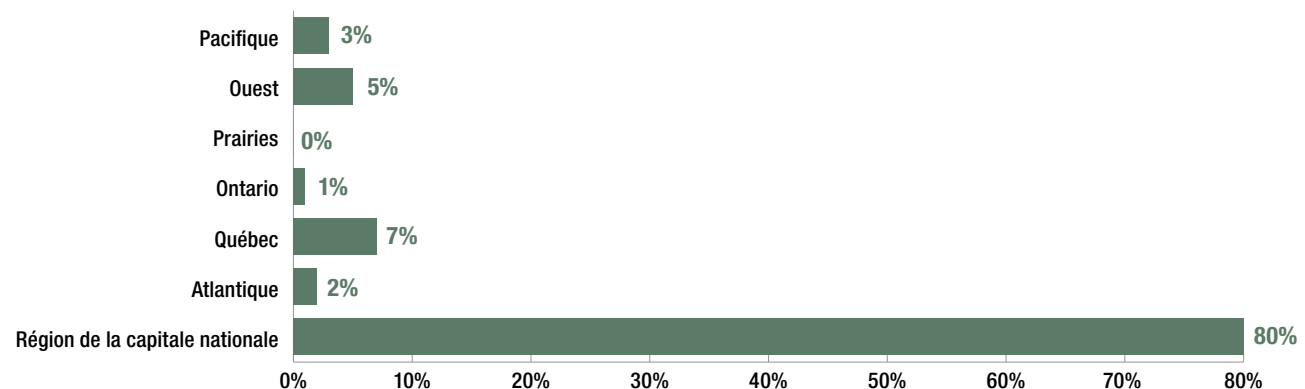
**Le numéro de l'appareil de télécommunication pour sourds du PAE :**

1-800-567-5803

## Clients du PRC par activité et par exercice

Activités	Nbre d'activités Exercice 2018-2019	Nbre d'activités Exercice 2019-2020
Consultations	381	361
Séances de coaching/pré-médiations	405	340
Médiations / Discussions facilitées	15	25
Facilitations de groupe/Interventions de groupe	15	8
Séances de formation	31	51
Séances/activités de sensibilisation aux services	34	17
<b>Nombre total de services fournis</b>	<b>881</b>	<b>802</b>
<b>Nombre total de personnes</b>	<b>4,710</b>	<b>3,335</b>

## Clients de PRC par région en 2019-2020



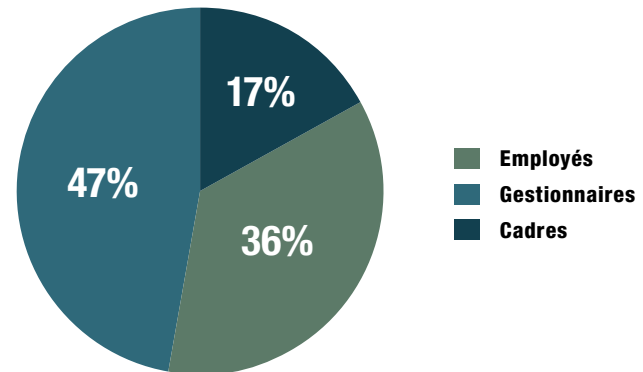
L'équipe de PRC a mené 25 médiations durant l'exercice 2019-2020, contre 15 l'année précédente. Au total, 22 d'entre elles ont été résolues avec succès et deux (2) ont été partiellement résolues avec succès; une médiation n'a quant à elle pas permis de trouver un accord. Le taux de réussite global de la médiation s'élève à 98 %.

Conformément à son engagement de longue date à répondre aux besoins des employés régionaux d'ISDE, l'équipe de PRC a organisé 19 séances de formation dans les régions au cours de l'exercice, auxquelles ont participé 287 employés au total. Nous avons également fourni d'autres services de base de l'équipe de PRC aux employés des régions, notamment des consultations, de l'encadrement, de la médiation et des discussions dirigées.

L'équipe continuera à s'efforcer d'élaborer des activités et des formations adaptées aux besoins des employés régionaux, conformément aux constatations de l'Ombud (et de l'équipe de PRC) lors des visites régionales. Nous avons accordé une attention particulière à la révision des modules de formation afin d'adapter les cours aux besoins ministériels les plus urgents comme la gestion virtuelle, les discussions virtuelles sur la gestion du rendement, la création d'équipes virtuelles cohésives, l'instauration d'un climat de confiance pour l'efficacité organisationnelle dans les équipes virtuelles et les défis liés au retour au travail.

Un accès aux services de soutien psychologique est essentiel au mieux-être des employés. Au cours de l'exercice à l'étude, l'équipe de PRC a poursuivi son travail de coordination du PAE en veillant à ce que ce service reste adapté aux besoins des employés d'ISDE. L'équipe de PRC, en collaboration avec le Secteur des communications stratégiques et du marketing, a mené un sondage sur la satisfaction de la clientèle du PAE, qui a permis d'obtenir des renseignements et des statistiques essentiels sur le recours au PAE par les employés d'ISDE.

## Groupes de clients de l'équipe de PRC pour l'exercice 2019-2020



## Les principales constatations tirées du sondage indiquent que :

- 97 % des répondants connaissaient le Programme d'aide aux employés
- 83 % recommanderaient probablement ou très probablement le PAE à un collègue
- 71 % utiliseraient probablement ou très probablement de nouveau le PAE
- 68 % des répondants sont d'avis que la qualité des services offerts est bonne ou excellente
- 40 % ont appris l'existence du PAE par l'intermédiaire de leurs gestionnaires, 35 % par l'intermédiaire de @ ISDE et 34 % par l'intermédiaire d'un collègue.

Le Ministère a depuis signé une nouvelle lettre d'entente interministérielle (LEI) avec le PAE pour couvrir l'exercice 2020-2021.

L'équipe de PRC a travaillé avec le réseau fédéral du Système de gestion informelle des conflits (SGIC) et le Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail, hébergé par ISDE, pour organiser une journée d'activités dans le cadre de la Journée internationale de la résolution des conflits (17 octobre 2019). L'objectif était de promouvoir la disponibilité des services de gestion des conflits au sein d'ISDE, ainsi que d'inspirer les fonctionnaires à améliorer leur milieu de travail, « une conversation à la

fois ». Le thème de 2019 rappelait que les conflits ne sont pas insignifiants. L'une des activités portait sur un nouveau jeu-questionnaire sur les conflits qui a permis de tester les connaissances des gens en la matière. Les participants choisissaient leurs réponses aux questions à l'aide de l'application Menti, une application de vote en ligne, tandis qu'un groupe d'experts analysait les résultats et abordait les questions liées aux conflits.

Cette activité a permis de mettre en évidence le fait que lorsqu'un conflit en milieu de travail n'est pas résolu, il engendre un environnement stressant et a des effets négatifs sur la santé mentale de toutes les personnes concernées. Plus de 100 fonctionnaires fédéraux ont participé aux activités de cette journée, que ce soit en personne au Centre de santé mentale, ou par l'intermédiaire de WebEx et de la téléconférence.

---

### **Merci à l'équipe de PRC!**

**« Je tiens à vous remercier d'être venu nous voir au bureau. Cela a vraiment facilité les choses pour moi et mon équipe! Je pense que notre séance m'a vraiment aidé à voir au-delà de mon propre état de panique et de crise tout en comprenant que d'autres étaient dans le même état que moi. »**

**– Un client de l'équipe de PRC en 2019-2020**

**« Le service que j'ai reçu était excellent. Le praticien de l'équipe de PRC était très professionnel et très avenant. J'ai reçu des réponses claires à toutes mes questions ainsi que des conseils très utiles. Quel que soit votre niveau de connaissances ou d'expérience, le service fourni par l'équipe de PRC est extrêmement précieux. Cela m'a aidé à axer mes discussions sur quelques messages clés en déterminant ce qui fonctionne bien et en présentant des solutions aux problèmes qui, selon moi, devaient être abordés. Je recommanderais fortement ce service à d'autres. »**

**– Un client de l'équipe de PRC en 2019-2020**

---

# Le Centre pour la santé mentale reconnu comme « pratique notable »

Le Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail, hébergé par ISDE, a été reconnu comme une « **pratique notable** » dans le cadre du volet Gestion des personnes du [Cadre de responsabilisation de gestion \(CRG\)](#). Le CRG est un cadre qui vise l'excellence en gestion et qui s'accompagne d'une évaluation annuelle des pratiques de gestion et du rendement dans la plupart des ministères et des organismes du gouvernement du Canada. Il s'agit d'un outil de surveillance clé qui aide le [Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada \(SCT\)](#) à s'assurer que les ministères et organismes fédéraux sont bien gérés et responsables, et que les ressources sont affectées de manière à obtenir les résultats attendus. Le [volet Gestion des personnes](#) dresse un portrait de la gestion des personnes dans les organisations fédérales qui participent à l'évaluation.

ISDE a été reconnu dans la catégorie « Santé, sécurité et mieux-être » pour avoir contribué avec succès à la création d'« un milieu de travail sain, sûr et inclusif ». La question indicatrice (no 13) demande : « Votre organisation a-t-elle relevé des risques psychosociaux au cours de l'exercice 2018-2019? » Elle révèle si les organisations ont évalué les risques psychosociaux connus qui ont une incidence sur la santé mentale et le bien-être d'un employé et si elles ont aligné leurs interventions sur la [Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#). ISDE est intervenu en créant le Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail.

La réponse ayant mérité la désignation « Pratique notable » se lit comme suit :

---

« [ISDE] a lancé le Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail. Des experts reconnus dans le domaine de la santé mentale et du bien-être des employés ont donné des ateliers aux employés d'ISDE, ainsi qu'à plus de 18 000 employés de la fonction publique fédérale au Canada au cours des deux dernières années. Afin de favoriser un effectif souple, outillé et inclusif, conformément à l'initiative sur le renouvellement de la fonction publique, le Centre harmonise ses ateliers avec les 13 facteurs psychosociaux connus pour influencer sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. »

---

Les résultats du CRG, mis en contexte avec les constatations tirées des sondages menés auprès des employés, aident les administrateurs généraux à planifier et à mettre en œuvre leurs pratiques de gestion des personnes en relevant les points forts et les risques potentiels de leur organisation par rapport à leurs engagements organisationnels, notamment dans les domaines suivants :

- Gestion des talents;
- Langues officielles;
- Diversité et inclusion;
- Bien-être.





# Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail

Le Centre pour la santé mentale d'ISDE a été lancé en 2018 pour soutenir la santé mentale et le bien-être de tous les fonctionnaires fédéraux du Canada. En appliquant la [Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques](#), le Centre fonctionne comme un forum de collaboration qui permet aux employés d'acquérir des compétences pertinentes en matière de santé mentale et de bien-être dans le but de mobiliser les employés et les gestionnaires afin de briser la stigmatisation qui est devenue associée à la santé mentale.

Depuis son ouverture en 2018, environ 18 000 fonctionnaires ont bénéficié des activités du Centre, en personne ou en ligne au moyen de WebEx.

En 2019-2020, le Centre a offert 23 séances de sensibilisation et d'apprentissage et 84 activités de mieux-être, avec des événements supplémentaires organisés par le Centre, mais tenus par d'autres organismes gouvernementaux. Les sujets présentés comprennent :

- Résilience et capacité d'adaptation
- La neurogestion et le passage du sentiment d'accablement à l'épanouissement
- Éliminer les rumeurs et les commérages au travail
- Composer avec des personnalités difficiles
- Civilité et respect en milieu de travail
- Fournir des commentaires sur le rendement ayant une forte incidence
- Inclusion et diversité

---

« **MERCI! Mon médecin de famille m'a recommandé de nombreux thérapeutes ces deux dernières décennies, et ces webinaires sont, en ce qui me concerne, la première étape pour obtenir de l'aide. Merci!** »

– Un participant à des événements du Centre pour la santé mentale en 2019-2020

---

**Le Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail (ISDE) crée des milieux de travail productifs et sains en offrant des ateliers avec des conférenciers experts et en diffusant des outils, des ressources et des pratiques exemplaires, afin de permettre aux fonctionnaires fédéraux d'éliminer la stigmatisation associée à la santé mentale en milieu de travail.**



Formule flexible pour l'innovation  
(Centre d'innovation clé en main)



Soutenir la stratégie ministérielle en matière de santé mentale



Partenariats avec les ministères  
(accords)



Journée de la conception avec les ministères en février 2019



Exécution du programme 2019-2020



Calendrier des événements 2019-2020

Le Centre fait également appel à des conférenciers et des experts de renom dans ces domaines. Durant l'exercice 2019-2020, ces conférenciers comprenaient :

- **Bill Howatt**, chef de la recherche, Productivité de la main-d'œuvre, au Conference Board du Canada
- **Carlos Davidovich**, encadreur de direction du Forbes Coaches Council et conférencier principal spécialisé dans la neurogestion
- **Don McCreary, Ph. D.**, expert-conseil principal indépendant en santé masculine, spécialisé dans le stress, la santé et la résilience au travail

Dans les sondages auprès des participants aux activités, une majorité a déclaré que l'apprentissage était « pratique et facile à appliquer au travail ».

Pendant la pandémie de COVID-19 au printemps 2020, le Centre a proposé une série d'activités en ligne, dont une série innovante de vidéos de yoga accessible.

Présentées en partenariat avec la Direction de l'accessibilité de Services partagés Canada et dirigées par Laura D'Alessandro, professeure de yoga, les séances comportaient des directives vocales, ce qui était idéal pour les personnes ayant une faible vision ou une déficience visuelle.

Le Centre aide toutes les organismes fédéraux à soutenir l'amélioration continue des pratiques de gestion des personnes dans l'ensemble de la fonction publique et offre une tribune pour discuter des possibilités et des innovations en matière de santé mentale à l'échelle du gouvernement; il les aide également à illustrer leur engagement à l'égard de la [Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale](#) en favorisant culture qui inscrit la santé, la sécurité et le bien-être psychologiques dans tous les aspects du milieu de travail par la collaboration, l'inclusivité et le respect.

---

### Merci au Centre pour la santé mentale!

« Grâce aux formations, aux ateliers et aux séances de sensibilisation, j'ai vraiment tiré profit de ce bel espace. J'ai beaucoup appris sur moi-même et j'ai grandi en tant que personne et employé. Je suis vraiment reconnaissant à ISDE de favoriser la santé et la sécurité psychologiques au travail en nous offrant cette installation. Je sais pertinemment que de nombreux employés ont été touchés par le contenu précieux présenté, qui a changé leur vie. Je suis fier de ce Centre, de ses employés et de toutes les réalisations qu'ils ont accomplies ».

– Un participant à des activités du Centre pour la santé mentale en 2019-2020

---

# Faites la connaissance de votre équipe de l'Ombud : Mireille Cyr

« OK, tout cela en vaut la peine »



Mireille Cyr est la nouvelle directrice du Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail. Elle travaillait auparavant à la [Commission de la santé mentale du Canada](#) (CSMC), où elle était responsable du développement des entreprises, des premiers soins en santé mentale (PSSM) et de l'initiative *Changer les mentalités*.

Mireille se réjouit à l'idée de travailler avec l'équipe d'ISDE, même si « la transition vers un nouvel emploi dans une toute autre organisation pendant une pandémie a été un défi de taille », dit-elle, « sans compter les efforts déployés avec l'équipe de la CSMC et avec nos clients pour transposer toutes nos formations en face à face dans un monde virtuel. » Elle ajoute que même si le fait de devoir dire « au revoir » à son équipe a été très difficile, le fait de travailler virtuellement avec eux a eu certains avantages.

---

« Quand j'entends quelqu'un dire que c'est grâce à une séance de formation à laquelle j'ai participé, que j'ai aidé quelqu'un à obtenir l'aide dont il avait besoin ou que j'ai aidé une personne à mieux comprendre les problèmes de santé mentale », affirme-t-elle, « je me dis que tout cela en vaut la peine. »

– Mireille Cyr

---

« La possibilité de voir leurs visages pendant les appels vidéo a été cruciale pour évaluer dans quelle mesure nous nous en sortions tous physiquement et mentalement », explique-t-elle, notant qu'elle et ses collègues semblaient tous passer par un processus similaire lorsque la crise de la COVID a frappé – bien qu'ils l'aient fait à des moments différents. « Au début, nous étions enthousiastes à l'idée de travailler de la maison, mais nous avons ensuite connu une période d'incertitude quant à l'avenir, puis une période de fatigue mentale en raison de l'isolement prolongé, et enfin un sentiment d'espoir », explique-t-elle. « Et l'espoir a fait du bien, parce que tout d'un coup, il y a eu ce moment « ah ha! » où nous avons tous réalisé qu'ensemble, nous pouvions passer à travers. »

Mireille, qui se dit introvertie, affirme qu'elle n'a pas besoin de socialiser pour se sentir énergisée. Elle était donc contente de travailler à la maison et de pouvoir se réveiller plus tard, prenant le temps de savourer son café au lieu de sortir en

courant pour prendre son autobus. Mais, tout en étant introvertie, elle admet qu'elle aime aussi voir son travail faire une différence dans la vie des gens, que ce soit à petite ou à grande échelle. « Quand j'entends quelqu'un dire que c'est grâce à une séance de formation à laquelle j'ai participé, que j'ai aidé quelqu'un à obtenir l'aide dont il avait besoin ou que j'ai aidé une personne à mieux comprendre les problèmes de santé mentale », affirme-t-elle, « je me dis que tout cela en vaut la peine. »

---

*Mireille est titulaire d'un baccalauréat ès sciences en physiothérapie et d'une maîtrise en administration de la santé. Elle a travaillé comme physiothérapeute, gestionnaire de cas en soins à domicile, à Agrément Canada à divers postes, et à titre de chef d'équipe à l'Institut canadien d'information sur la santé. Vous pouvez la joindre par courriel à l'adresse [mireille.cyr@canada.ca](mailto:mireille.cyr@canada.ca).*



# LA COVID-19 et ISDE

## Répercussions sur ISDE et sur ses employés

---

« Le Bureau de l'Ombud d'ISDE est une ressource et un service de première ligne de grande valeur pour tous les employés qui se trouvent dans une situation difficile. Il m'a aidé à faire le point sur la situation que je vivais, et m'a fourni les outils et l'encadrement nécessaires pour avancer vers une résolution informelle. »

– Un employé d'ISDE  
en 2019-2020

---

La pandémie de COVID-19 a contraint ISDE et la majeure partie du gouvernement du Canada à apporter des changements draconiens et soudains à l'environnement de travail, créant ainsi une nouvelle série de défis liés au travail. Le passage à un environnement de travail virtuel nous a obligés à modifier de façon radicale nos méthodes de travail et nos modes de communication traditionnels avec nos collègues et nos intervenants. À la fin de juin 2020, près de 98 % des employés d'ISDE travaillaient de la maison.

Selon le **Sondage éclair sur la COVID-19 mené auprès des employés** en avril et mai 2020 et auquel ont participé plus de 3 400 employés d'ISDE (soit 50 % de l'effectif total du Ministère), la majorité des employés disposent de l'équipement nécessaire pour passer à un environnement de travail à distance : 81 % ont indiqué avoir un accès efficace aux outils de TI et de travail à distance, 87 % ont déclaré connaître les ressources mises à leur disposition s'ils avaient besoin d'aide concernant leur bien-être et 89 % ont mentionné avoir les renseignements dont ils ont besoin pour travailler dans un tel environnement. De plus, 80 % ont indiqué que leurs gestionnaires appuyaient leurs besoins en matière de conditions de travail adaptées.

Cependant, des employés ont aussi reconnu que la pandémie de COVID-19 a eu des répercussions sur leur bien-être : le quart d'entre eux (26 %) ont estimé que la pression découlant de l'exécution du travail a eu des conséquences sur leur bien-être, 50 % ont constaté une baisse de leur niveau d'énergie et 67 % ont déclaré se sentir à l'aise pour parler de leur bien-être avec leurs gestionnaires.

Parmi les répondants, 71 % ont indiqué que des facteurs psychologiques, comme le stress, l'anxiété et la santé mentale, ont influé sur leur capacité d'exécuter leur travail. Plus du tiers des employés ont mentionné que leur travail était touché dans une mesure faible (35 %) ou moyenne (21 %), tandis que 15 % d'entre eux ont indiqué que des facteurs psychologiques influent sur leur travail dans une mesure élevée (11 %) ou excessive (4 %).

Malgré les défis posés par la pandémie de COVID-19, les employés d'ISDE se sont rapidement adaptés au nouvel environnement de travail, démontrant ainsi leur agilité tout en demeurant axés sur les objectifs, déterminés et concentrés. Selon le sondage, sept employés sur dix ont des priorités et des produits livrables bien définis, conviennent que leurs contributions au travail sont soulignées et comprennent la manière dont leurs équipes contribuent à la réponse d'ISDE à la pandémie. De plus, 64 % des employés ont indiqué être prêts à participer au façonnage de la vision d'avenir du travail à ISDE.

« Ce qui a été le plus frappant au cours de tous les changements découlant de la pandémie de COVID-19, c'est la résilience et le sens du devoir manifestés par les employés d'ISDE pour ce qui est de servir les Canadiens », a déclaré le sous-ministre associé et champion de la santé mentale, Paul Thompson. Il a ajouté : « Alors que nous soulignons les efforts incroyables des employés pour prendre soin de nos concitoyens canadiens, nous voulons rappeler à nos employés de prendre bien soin d'eux. Nous savons que ces temps inhabituels ont causé de la tension, du stress et de l'inquiétude. » S'adressant directement aux employés d'ISDE, il a dit : « Veuillez continuer à rester en contact avec vos collègues et à veiller les uns sur les autres et n'hésitez pas à avoir recours aux ressources disponibles pour soutenir votre bien-être mental. »



# Soutien ministériel aux employés d'ISDE pendant la pandémie de COVID19

## Le Carrefour du bureau virtuel

L'un des moyens par lesquels ISDE a aidé les employés à s'adapter au travail dans un environnement virtuel a été la création du Carrefour du bureau virtuel, un guichet unique en ligne pour obtenir des renseignements, des outils, des ressources, des conseils et des pratiques exemplaires. Le carrefour est divisé en trois sections :

- Outils, technologie et échange de renseignements
- Santé mentale, mieux-être et sécurité
- Leadership et mobilisation

Le Carrefour du bureau virtuel est un registre central de renseignements provenant de sources clés qui a pour but d'améliorer le milieu de travail des employés et de leur faciliter l'accès au réseau d'ISDE. La navigation conviviale du carrefour facilite l'accès à des renseignements pertinents. En un simple clic, les employés peuvent trouver tout ce qu'ils doivent savoir sur leur téléphone intelligent, leur connectivité, les outils de collaboration, GCdocs, les services et les programmes de santé mentale, les questions de ressources humaines, les évaluations de langue seconde, etc.

Pour mettre le carrefour en place, des recherches et des consultations ont eu lieu avec les secteurs concernés, notamment la Direction générale des ressources humaines (DGRH), le Bureau principal de l'information (BPI) et les responsables du processus de renouvellement d'ISDE. Les résultats et la rétroaction obtenus du sondage éclair sur la COVID-19 auprès des employés ont également été pris en compte pour garantir que le carrefour soit adapté aux besoins des employés.

Tout le personnel d'ISDE a été encouragé à consulter régulièrement le Carrefour du bureau virtuel d'ISDE, qui leur donne accès aux renseignements les plus récents sur des sujets et des domaines d'intérêt clé.



## Mon Plan de mieux-être pour le travail à domicile

L'une des principales ressources disponibles sur le Carrefour du bureau virtuel est le « Plan d'action du mieux-être pour le travail à domicile ». Ce plan, qui peut être rempli en une trentaine de minutes, permet au superviseur de mieux cerner les besoins d'une personne en télétravail, comme les outils numériques, les composantes de son poste de travail, les discussions programmées au calendrier et les horaires flexibles. Le plan aide également les employés à se fixer des objectifs personnels, professionnels, ainsi que des objectifs d'activité physique hebdomadaires et les invite à réfléchir à la manière dont ils pourraient faire face à l'anxiété et à la solitude, et à se créer un calendrier d'activités pour favoriser des habitudes saines dans ce nouvel environnement de travail virtuel.



## Espace mieux-être Canada

Espace mieux-être Canada est une plateforme de collaboration financée par le gouvernement du Canada en réponse à l'augmentation sans précédent de la détresse mentale causée par la pandémie de COVID19. Les gens sont aux prises avec des difficultés comme jamais auparavant en raison de l'isolement, des problèmes de santé physique, des problèmes de toxicomanie, de l'incertitude financière et professionnelle et des débats émotifs entourant l'égalité raciale. Il est important que chacun établisse sa propre « référence en matière de santé mentale ». Ce n'est que lorsque les gens sont conscients des problèmes auxquels ils sont confrontés qu'ils peuvent prendre des mesures concrètes. Espace mieux-être Canada a été créé pour soutenir tous les Canadiens dans leur cheminement sur le plan de la santé mentale en leur fournissant des liens vers des ressources de soutien en santé mentale et en toxicomanie, ainsi que des services de counseling de professionnels en santé mentale. Le site, qui a fait l'objet d'une vaste promotion auprès des employés d'ISDE, propose une auto-évaluation de cinq minutes, des mesures de santé individuelles, des cours et des applications autogérés, l'accès à une communauté de soutien et d'encadrement en ligne, ainsi que l'accès à des conseils personnalisés.





# Réponse du Bureau de l'Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés

Alors que le reste de l'équipe d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) s'est mobilisé pour s'habituer à travailler différemment et à soutenir les clients et les intervenants en adoptant des solutions nouvelles et innovatrices pendant cette période, le Bureau de l'Ombud a travaillé de concert avec nos collègues des Ressources humaines et le **Programme ministériel de santé mentale** pour s'assurer que nos employés — à tous les échelons et dans tous les secteurs de l'organisation — ont obtenu le soutien dont ils avaient besoin pour maintenir leur santé mentale et leur bien-être pendant la pandémie du coronavirus.

Durant la crise liée à la COVID-19, nous avons intensifié la promotion de tous nos services professionnels en organisant des assemblées sectorielles, en tenant une réunion virtuelle avec l'ensemble du personnel d'ISDE le 18 juin 2020 et en recourant à de multiples moyens de communication au sein du Ministère. De la mi-mars à la fin juin 2020, le nombre de consultations confidentielles individuelles obtenues par des employés d'ISDE a augmenté de 32 % par rapport à celui de la même période l'année précédente.

L'**équipe de Prévention et résolution des conflits (PRC)** a mis au point un nouvel atelier intitulé « Confiance et efficacité organisationnelle ». Cet atelier traite de l'importance d'établir des relations de confiance en milieu de travail, lesquelles sont non seulement essentielles à la santé mentale et au bien-être personnel, mais constituent également un ingrédient indispensable au succès et à la prospérité des organisations. L'équipe chargée de la PRC a organisé d'autres formations pour appuyer les employés d'ISDE pendant la crise sanitaire, notamment des séances sur la « Gestion d'une équipe virtuelle », la « Tenue de discussions virtuelles sur la gestion du rendement » et la « Cohésion d'équipe ».

Le Bureau a également conçu des documents particuliers afin de soutenir les employés pendant la pandémie. Ces documents ont été affichés sur diverses plateformes de médias sociaux, notamment la page du **Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail** sur GConnex et

les blogues personnels de l'[Ombud](#) et l'[Ombud déléguée](#) sur LinkedIn. De plus, nous avons pris une série de mesures pour soutenir les employés et les gestionnaires en offrant des ateliers au Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail tout au long de l'éclatement de la pandémie et du confinement.

**La Semaine nationale de la santé mentale, qui s'est déroulée du 4 au 10 mai 2020**, a servi de moment phare pour concentrer les initiatives en matière de communications et de mise en commun de l'information du Bureau de l'Ombud qui portaient sur la crise sanitaire liée à la COVID-19 tout spécialement. Ces initiatives comprenaient :

- Une série d'entrevues entre l'Ombud et **M. Bill Howatt**, spécialiste en santé mentale et chercheur en chef au Conference Board du Canada, sur les pratiques exemplaires en milieu de travail et la façon de demeurer productif et en santé pendant la pandémie de COVID-19;
  - Des exposés et des produits présentés par l'entremise du Centre de santé mentale d'ISDE et offrant des conseils et des activités pratiques, dont ceux des personnes ci-après :
    - **Shane Spice**, spécialiste du domaine de la médiation et de la résolution des différends depuis plus de 18 ans, a présenté « L'anxiété et la COVID-19 ». D'après Shane, pour renforcer la résilience individuelle et collective au sortir de la présente crise sanitaire, les gens doivent parler du stress et de l'anxiété, changer la façon dont ils réagissent à ceux-ci et commencer à se concentrer sur les éléments qu'ils peuvent maîtriser dans leur environnement.
    - **Rachel Caven** a livré un exposé interactif sur les cinq principaux aliments pour la santé mentale et la façon de renforcer notre système immunitaire; elle a donné des conseils pour améliorer le sommeil durant les périodes d'activité réduite, proposé des façons de consommer de l'alcool d'une manière responsable et des moyens d'améliorer la concentration dans le cadre du télétravail, en plus d'offrir des suggestions faciles pour préparer des repas sains à la maison. Rachel est nutritionniste et directrice clinique au sein du groupe Caven Nutrition Group à Ottawa. Elle se spécialise dans la perte de poids saine et durable, les troubles digestifs, la santé hormonale et le stress.
- Notre Ombud déléguée, **Eve Nadeau**, a fourni des conseils et une orientation sur le rétablissement des relations avec les employés dans un contexte virtuel. Mme Nadeau souligne que malgré le fait que bon nombre des employés d'ISDE font maintenant un travail virtuel, il est important de continuer à humaniser les conversations même si l'utilisation des nouvelles technologies peut entraîner certains défis.
  - **Judy Moulard** pose la question suivante : « Vous sentez-vous dépassés? », puis elle présente son plan en six étapes pour aider les employés à reprendre la maîtrise de leurs journées. Ancienne PDG de l'Association canadienne des troubles d'apprentissage, Judy exerce aujourd'hui la profession de coach de vie et en milieu de travail certifiée pour « les personnes brillantes qui éprouvent silencieusement des difficultés ».
  - **Jenallynn To**, analyste de faillite au Bureau du surintendant des faillites Canada (BSF) à Toronto, présente sa première vidéo sur la méditation intitulée [Se calmer dans la tempête \(Calming in the Storm\)](#), qu'elle a produite pour aider les gens à composer avec l'incertitude entourant la crise sanitaire et pour créer une occasion de communiquer avec sa famille et ses amis tout en maintenant une distance physique. Jenallynn a commencé à pratiquer le yoga il y a deux ans pour mieux gérer sa santé mentale et physique.
  - Nous avons également lancé le **CaféOmbud**, une initiative mensuelle menée à l'aide de la plateforme Microsoft Teams, qui permet aux employés d'ISDE d'exprimer leurs inquiétudes et les problèmes qu'ils

rencontrent au travail, en particulier pendant la crise de la COVID-19 et dans le cadre de leur travail dans un nouvel environnement virtuel. CaféOmbud est également une plateforme où on peut échanger des idées et des pratiques exemplaires nouvelles et novatrices afin de créer un milieu de travail sain pour l'avenir.

Au cours de la première séance tenue le 30 juin 2020, nous avons entendu des témoignages de reconnaissance envers le Bureau de l'Ombud pour avoir offert aux employés un espace sûr où exprimer leurs préoccupations sans crainte de représailles. Cependant, nous avons aussi entendu parler de situations dans lesquelles certains gestionnaires n'autorisaient pas les employés à exercer leur droit à un congé spécial pendant la pandémie. Cela semble indiquer la nécessité d'apporter des précisions aux gestionnaires pour les aider à répondre de façon plus efficace aux besoins de leurs employés, tout spécialement en temps de crise, et de leur fournir plus de renseignements sur l'utilisation du congé spécial. Certains employés, par exemple, ont été autorisés à prendre un congé spécial en raison des répercussions de la crise sur leur capacité de travailler à domicile **et** de s'occuper de leurs enfants. Veuillez consulter l'article « COPING AND CARING THROUGH COVID-19: Something has to give », par Robbyn Plumb, employée d'ISDE, à la page 84. Au cours de la pandémie, nous avons remarqué une augmentation de la clarté et de l'orientation sur la politique relative à ces dispositions, évitant ainsi les malentendus des employés et des gestionnaires.

Au cours de notre premier CaféOmbud, on a également suggéré que les gestionnaires pourraient utiliser davantage d'outils et de conseils pour soutenir virtuellement la santé mentale et le bien-être de leurs employés, tout en établissant un équilibre dans les pressions liées à la charge de travail et en veillant à ce que ni leurs employés ni eux-mêmes ne finissent par souffrir d'épuisement professionnel. Il s'agit d'un problème actuel qui doit être pris en compte dans la façon dont nous aidons les gestionnaires à soutenir leurs employés.

En outre, on nous a rappelé que la pandémie de coronavirus n'était pas la seule crise qu'avaient affrontée le Canada et les Canadiens au cours de la dernière année. L'attention accrue et les réactions concernant le nombre élevé de décès de gens de race noire et de personnes autochtones aux mains des forces policières ont soulevé des questions sur le racisme systémique au sein des organisations fédérales. Certains employés ont mentionné qu'ils n'étaient pas à l'aise de discuter de leurs préoccupations sur cette question avec leurs gestionnaires et suggéré que le Ministère examine des moyens de sensibiliser les gestionnaires et les employés aux problèmes liés au racisme et soit plus proactif dans la gestion de ces problèmes.

Nous continuerons d'écouter les employés d'ISDE dans le cadre du CaféOmbud, car c'est uniquement grâce à ce type de dialogue ouvert que nous serons en mesure d'opérer un changement positif dans nos milieux de travail.

---

**« Les liens sociaux sont un pilier de la santé mentale. Il est important de disposer d'un plan sur la manière dont les employés peuvent maintenir leurs liens sociaux afin de soutenir la santé mentale pendant et après la pandémie de COVID-19. L'isolement et la solitude étaient des problèmes avant la pandémie. S'il ressort quoi que ce soit de positif de la présente pandémie, c'est qu'elle a attiré l'attention sur l'importance des liens sociaux pour une bonne santé mentale. »**

**– M. Bill Howatt, chercheur en chef au Conference Board du Canada**

---



# ISDE et la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail

Commandée par la Commission de la santé mentale du Canada et élaborée par le Bureau de normalisation du Québec et le groupe CSA, la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail « est la première en son genre dans le monde. [Elle] propose une série de mesures, d'outils et de ressources qui visent la promotion de la santé mentale des employés et la prévention des préjudices psychologiques susceptibles d'être causés par des facteurs liés au travail. »

Le Bureau de l'Ombud utilise la Norme comme référence dans la prestation de services et d'activités par le biais de son équipe de prévention et de résolution rapide des conflits et du Centre d'innovation canadien pour la santé mentale en milieu de travail. L'application de la norme nous a permis de :

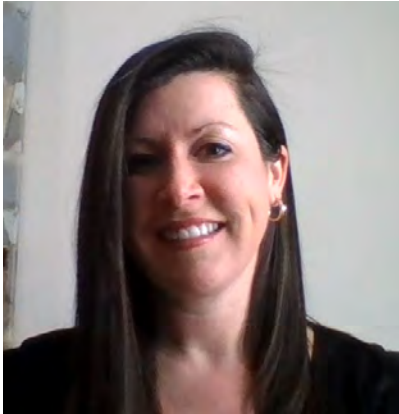
- **Repérer les secteurs** qui présentent un risque de préjudice psychologique pour nos employés;
- **Donner des conseils aux employés sur la manière de contrôler les risques** associés aux dangers qui ne peuvent être éliminés, comme les facteurs de stress liés aux changements organisationnels ou aux exigences du travail;
- **Proposer des pratiques exemplaires** qui favorisent et facilitent la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail;
- **Promouvoir une culture** qui encourage et favorise la santé et la sécurité psychologiques à l'échelle d'ISDE.

La norme décrit 13 facteurs psychosociaux qui permettent aux organisations de mesurer le niveau de santé et de sécurité psychologiques dans notre milieu de travail. Ces facteurs sont les suivants :

1. Culture organisationnelle
2. Soutien psychologique et social
3. Leadership et attentes claires
4. Civilité et respect
5. Exigences psychologiques
6. Croissance et perfectionnement
7. Reconnaissance et récompense
8. Participation et influence
9. Gestion de la charge de travail
10. Mobilisation
11. Équilibre
12. Protection de la sécurité psychologique
13. Protection de l'intégrité physique

# Faites la connaissance de votre équipe de l'Ombud : Nathalie Maria Gagné

"La pandémie m'a appris à me concentrer sur le positif."



---

**« Je crois fermement à l'équité, l'égalité et l'inclusion. En tant que personne ayant un handicap invisible, je suis fière de m'identifier comme ayant une déficience auditive ».**

**– Nathalie Maria Gagné**

---

Depuis plus de 20 ans, Nathalie-Maria Gagné a à cœur la fonction publique fédérale. Elle est entrée à ISDE en 2006 et possède une connaissance approfondie du Ministère, ayant travaillé dans différents secteurs, de la Direction générale des communications et du marketing (DGCM) et Ressources humaines (DRH) à Services aux petites entreprises et au marché (SPEM). Aujourd'hui, en tant que responsable du marketing et des activités au Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail, Nathalie apporte à la fois son expérience et sa passion pour le soutien de la santé mentale de ses collègues.

« Je crois fermement à l'équité, l'égalité et l'inclusion », dit-elle. "En tant que personne ayant un handicap invisible, je suis fière de m'identifier comme ayant une déficience auditive".

Nathalie a joué un rôle de premier plan dans la transition des activités d'apprentissage et de mieux-être du Centre vers le virtuel en raison de la pandémie de coronavirus. Elle est également animatrice de la plupart des activités du Centre, ce qu'elle est très à l'aise de faire en tant qu'ancienne agente de promotion et animatrice à Radio Canada et à TQS/TVA à Gatineau, au Québec.

Sa participation à ces activités, qui visent à soutenir la santé mentale et le mieux-être des fonctionnaires, en particulier pendant la pandémie, lui a également permis de voir sous un nouvel angle comment ses amis et collègues font face aux défis de la vie. « Il est important que nous obtenions l'aide dont nous avons besoin parce que nous devons d'abord prendre soin de nous-mêmes, sinon nous ne pourrions pas nous occuper des autres qui pourraient avoir besoin de nous », dit-elle.

« Les relations sociales en personne sont importantes pour moi », ajoute-t-elle, « mais cette crise m'a aussi appris à me concentrer sur le positif. Ainsi, alors que l'adaptation au travail virtuel était un défi au début, je considère maintenant que c'est une grande expérience d'apprentissage ».

---

*Vous pouvez communiquer avec Nathalie-Maria à l'adresse [nathaliemaria.gagne@canada.ca](mailto:nathaliemaria.gagne@canada.ca).*

---

« Je tiens à vous exprimer ma gratitude et ma reconnaissance pour le soutien que vous m'avez apporté. Selon mon expérience personnelle, l'appui, l'aide professionnelle, les conseils et l'encadrement que vous m'avez prodigués sont inestimables. Tout d'abord, la relation de confiance et de respect que nous avons établi m'a permis de vous faire part de l'expérience douloureuse que j'ai vécue ou que je vis actuellement. De même, l'encadrement et les conseils professionnels reçus m'ont donné les outils nécessaires pour avoir une discussion constructive et mature avec les personnes concernées. Je me suis senti appuyé et habilité à faire face à une situation aussi délicate. »

– Un client du PRC  
en 2019-2020

---

# Un rapport d'étape de 2018-2019

## Mesures prises dans l'ensemble d'ISDE en réponse aux recommandations pour 2018-2019

La section qui suit présente les conclusions et les recommandations présentées dans le premier rapport annuel (2018-2019) de l'Ombud d'ISDE. Les renseignements ont été mis à jour pour montrer les actions prises par le Ministère, y compris les régions, en 2019-2020 afin de répondre aux problèmes et suggestions de l'année dernière.

### Constatation 1 : Lacunes concernant le soutien psychologique et social des employés

#### Définition :

« Le soutien psychologique et social comprend toutes les interactions sociales de soutien accessibles au travail, auprès des collègues ou des superviseurs. Il renvoie au degré d'intégration sociale et émotionnelle et à la confiance entre les collègues et les superviseurs. Il fait également référence à la mesure dans laquelle aide et assistance sont offertes par autrui lors de la réalisation de tâches. Les perceptions des employés et leur conscience de ce soutien organisationnel sont tout aussi importantes. Lorsque les employés ont l'impression que leur organisation les soutient, ils sont convaincus qu'on accorde de la valeur à leurs contributions, qu'on s'engage à assurer leur bien-être psychologique et qu'on leur fournira un soutien véritable si ce bien-être est mis en péril.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Facteur no 2 de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail : Soutien psychologique et social.



## Commentaires recueillis auprès d'employés à la recherche de soutien

- Les employés sont réticents à parler ouvertement avec les gestionnaires de problèmes personnels et professionnels, y compris les problèmes de santé mentale, car ils craignent les représailles, le jugement, la stigmatisation et les répercussions négatives possibles sur leur avancement professionnel.
- Certains gestionnaires d'employés qui sont atteints d'un trouble de santé mentale avec limitations fonctionnelles et qui ont besoin de mesures d'adaptation temporaires pour continuer à travailler ou pour réussir leur retour au travail manquent de souplesse ou ne prennent pas les mesures qui s'imposent en temps opportun.
- Certains gestionnaires ont fait preuve d'un manque d'ouverture pour ce qui est de permettre à des employés de s'absenter du travail pour participer à des consultations informelles entièrement confidentielles et certains se sont même montrés réticents à participer aux processus de résolution des conflits tels que la médiation.

## Recommandations

- Communiquer clairement à tous les superviseurs, gestionnaires et cadres supérieurs les attentes de l'organisation. Ils doivent entre autres :
  - Instaurer et favoriser un milieu dans lequel tous les employés d'ISDE se sentent libres de discuter d'un problème de santé mentale ou d'un problème qu'ils vivent au travail, sans crainte de représailles;
  - Donner aux employés un accès illimité et confidentiel au service de l'Ombud, à tout autre mécanisme informel de résolution de conflits et au Programme d'aide aux employés (PAE).
  - Donner aux gestionnaires les moyens d'être plus à l'aise dans le traitement proactif des

problèmes de santé mentale, notamment en participant à des séances de formation telles que « L'esprit au travail ».

- Encourager les employés et les gestionnaires à participer à des activités de formation au Centre canadien de l'innovation pour la santé mentale pour en apprendre d'avantage sur les pratiques exemplaires et les outils offerts et obtenir des conseils pratiques pouvant être utilisés pour créer des pratiques de gestion saines. Cette mesure est essentielle dans une culture en évolution qui appuie une main-d'œuvre agile, inclusive et outillée.

## Mesures prises par le Ministère

### Direction générale des ressources humaines (DGRH)

- Le **programme de santé mentale (PSM) d'ISDE** a proposé un certain nombre d'initiatives et d'événements de formation au cours de la période 2019-2020, notamment :
  - Une séance de formation SafeTALK sur la vigilance face au suicide – cette séance a aidé les participants à percevoir les signes qu'une personne a des pensées suicidaires et à la mettre en contact avec des ressources qui peuvent l'aider à choisir de vivre.
  - Les 13 facteurs de risque psychologiques en milieu de travail – en collaboration avec le **programme ministériel de santé et sécurité au travail** – cette séance a offert à tous les comités et représentants de la santé et de la sécurité au travail une formation qui comprenait un module sur les 13 facteurs de risque psychologiques en milieu de travail définis dans la [Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#) (pour plus d'informations sur la norme, veuillez consulter la page 48 rapport).
  - Sensibilisation à la santé mentale et ressources – une formation a été offerte à tous les employés

d'ISDE d'un océan à l'autre qui portait sur l'augmentation de la sensibilisation à la santé mentale, le continuum de la santé mentale et les mesures à prendre si les employés ou les gestionnaires remarquent une baisse de la santé mentale d'un employé. On a également fourni aux employés des renseignements sur les ressources disponibles, les possibilités de formation et le Programme d'aide aux employés (PAE).

- L'Équipe sur le mieux-être et l'inclusion (EMEI), chargée de maintenir l'initiative Espace positif du Ministère, a organisé une formation en personne (avant la crise de la COVID-19) à l'intention des employés d'ISDE de tout le pays. Les employés et la direction ont ainsi pu obtenir des informations sur le soutien psychologique, des conseils, des outils et des ressources pour les membres de la communauté lesbienne, gay, bisexuelle, trans, queer, en questionnement et bispirituelle (LGBTQ2+). L'objectif général de l'initiative Espace positif d'ISDE est d'améliorer l'expérience professionnelle de tous les employés en créant un environnement de travail sûr et ouvert, ce qu'elle fait en sensibilisant les employés, en créant un espace sûr et en mobilisant des ambassadeurs bénévoles qui promeuvent la diversité et l'inclusion des membres de la communauté LGBTQ2+ dans le milieu de travail. Au cours de l'exercice 2019-2020, l'initiative Espace positif d'ISDE a accueilli plus de 150 ambassadeurs de l'Espace positif représentant tous les secteurs d'ISDE de toutes les régions et de la RCN. L'exercice 2019 a été la dernière année à laquelle l'EMEI a offert cette formation au sein d'ISDE, puisque l'École de la fonction publique du Canada a élaboré un programme qui est maintenant offert à tous les employés du gouvernement fédéral.

## Dans les régions

### Atlantique

- selon une enquête de Recherche en santé mentale Canada, les Néo-Écossais sont plus susceptibles que les autres Canadiens de connaître des niveaux d'anxiété et de dépression plus élevés depuis le début de la pandémie de COVID-19. Selon l'enquête, 27 % des Néo-Écossais ont déclaré éprouver des niveaux élevés d'anxiété depuis le début de la pandémie, ce qui représente une augmentation considérable par rapport à la proportion de 6 % observée avant la pandémie. Il est à noter que l'enquête a été menée à la fin du mois d'avril, qui a été un mois particulièrement difficile dans la **région de l'Atlantique**, et plus particulièrement en Nouvelle-Écosse : en avril 2020, les Néo-écossais ont vécu la fusillade dévastatrice de Portapique, une fausse alerte concernant une autre fusillade et l'écrasement d'un l'hélicoptère militaire déployé sur le NCSM Fredericton, qui a fait un Néo-Écossais parmi ses victimes. Conscient des répercussions de ces incidents sur le personnel régional d'ISDE, en plus de celles de la crise de COVID-19 en cours, le directeur général régional a communiqué avec l'ensemble du personnel pour traiter les incidents au fur et à mesure qu'ils se produisaient, rappelant aux employés que même s'ils sont en isolement chez eux, ils ne sont pas seuls. Le message faisait également la promotion du Programme d'aide aux employés (PAE) confidentiel, et encourageait les employés à faire part de leurs préoccupations à leur gestionnaire. En plus des courriels envoyés à l'ensemble du personnel, le Secteur des stratégies et politiques d'innovation (SSPI) de la région atlantique a organisé, au cours des premiers mois de la pandémie, des séances hebdomadaires virtuelles intitulées « l'heure du thé » pour prendre des nouvelles du personnel. Nathalie Auger, directrice du Programme de santé mentale d'ISDE, a participé à l'une des séances (1er mai 2020) et y a parlé des services du PAE.



## Québec

- Dans le cadre de ses efforts pour mettre en place des pratiques de gestion saines et pour faire évoluer la culture organisationnelle vers la constitution d'une « main-d'œuvre agile, inclusive et outillée », la **région du Québec** a mis en place un programme de réunions sautant un niveau hiérarchique qui permet aux employés de discuter avec leur directeur de façon amicale et informelle; chaque employé a discuté avec son directeur au moins trois fois au cours de l'année.
- La région a également organisé un certain nombre de présentations et de discussions sur la santé et le mieux-être qui ont couvert des sujets tels que les 13 facteurs de risque psychologiques associés à la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail et le « triangle de l'équité », ainsi qu'une séance d'exercice sur la pleine conscience. (Pour plus d'informations sur le « triangle de l'équité », veuillez consulter la page 12 de ce rapport.)

## Ontario

- On a constaté une augmentation de l'intérêt pour la promotion de la santé et du mieux-être dans la **région de l'Ontario** au cours de l'exercice 2019-2020. Le personnel a entrepris un certain nombre d'initiatives qui comprenaient des activités telles que les « marches santé de la pause du dîner » et les « dîners et apprentissages », toutes organisées par le Comité consultatif du personnel (CCP). L'équipe de gestion a soutenu ces efforts et continue à promouvoir les initiatives ministérielles liées à la santé et au mieux-être en utilisant des outils tels que les écrans numériques des 3e et 4e étages du 151, rue Yonge à Toronto, sur lesquels est affiché du contenu préparé par le personnel local. Ces messages complètent l'information transmise à l'échelle ministérielle par Ottawa.
- La région de l'Ontario a également démontré son engagement envers la formation en tant

qu'élément important du mieux-être au travail à ISDE en organisant un certain nombre d'événements d'apprentissage au cours de l'année. Parmi ces activités, citons une présentation sur les « stratégies de santé mentale au travail », la participation aux webémissions « Bell Cause » de Bell Canada, une série de consultations du personnel sur les résultats et la synthèse finale des résultats du SAFF de la région de l'Ontario pour 2018, et une initiative spéciale de réconciliation connue sous le nom d'Exercice des couvertures de Kairos (voir la description ci-dessous).

- L'un des points forts de la formation en 2019-2020 dans la région de l'Ontario a été la participation régionale à une séance nationale d'une journée entière sur les thèmes de l'Espace positif, de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, de la santé mentale et des préjugés inconscients.
- Les employés du **Bureau de la concurrence** en Ontario ont été particulièrement impliqués dans l'initiative Protégeons la santé mentale au travail qui comprend une enquête psychosociale et des outils pour créer des milieux de travail psychologiquement sûrs.

## Prairies et Nord

- la **région des Prairies et du Nord** a adopté en bonne foi les 13 facteurs psychosociaux définis par la Direction générale des ressources humaines en 2019-2020. Lors des réunions mensuelles du Secteur des stratégies et politiques d'innovation (SSPI) dirigées par le DGR, des membres du personnel ont à tour de rôle donné une présentation à la Direction générale sur l'un des facteurs. Ces présentations ont permis au personnel d'entendre leurs collègues et de partager des histoires dans un forum sur le facteur à discuter.
- Le Secteur du spectre et des télécommunications (SST) de la région de l'Ouest a désigné des employés chargés des premiers secours en matière de santé

mentale, qui sont également membres du comité national de santé mentale du SST.

- Le bulletin d'information «Vision 2020» distribué à tous les employés de la RPN de tous les secteurs comportait aussi systématiquement une section relative à la santé mentale et au mieux-être, avec des conseils réguliers et des liens vers des informations et un soutien supplémentaire.
- Les employés de la région des Prairies et du Nord ont été encouragés à participer aux formations offertes par l'École de la fonction publique du Canada et à celles proposées par le Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail, tandis que les employés de Mesures Canada et du Bureau du surintendant des faillites ont suivi cette année la formation « Comment gérer les conversations difficiles » et une formation sur la gestion des conflits dans le bureau de Winnipeg. Un entretien individuel avec le formateur de PRC a également été proposé aux membres du personnel qui désiraient explorer des questions personnelles.

## Pacifique

- La **région du Pacifique** s'efforce de promouvoir un environnement psychologiquement sain et favorable aux employés en encourageant une communication

ouverte et collaborative. Des initiatives régionales de promotion de la santé mentale, telles que Premiers soins en santé mentale et les activités du Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail, ont été proposées dans la région du Pacifique au cours de la période 2019-2020 – avant la COVID-19. Avec le passage au travail virtuel, et compte tenu du stress psychologique accru provoqué par la pandémie, les responsables de la région ont encouragé la participation des employés à des activités virtuelles de renforcement de l'esprit d'équipe, comme les cafés-causeries hebdomadaires et les réunions virtuelles du vendredi après-midi. Des conseils et des outils pour faire face au stress lié à la pandémie, ainsi que les coordonnées du PAE, ont également été régulièrement communiqués aux employés.

- Les cours offerts par l'École de la fonction publique du Canada concernant l'élimination des obstacles, la sensibilisation aux questions autochtones et le soutien aux employés de la communauté LGBTQ+ ont aidé la région à continuer de promouvoir les outils virtuels qui offrent un soutien social aux employés. En 2019, la région comptait 17 employés qui ont suivi la formation Espace positif, dont six sont devenus ambassadeurs de l'Espace positif.

# Exercice des couvertures de Kairos : Reconstituer ensemble notre premier fragment d'histoire

L'un des points forts des activités organisées dans la **région de l'Ontario** en 2019-2020 a été une initiative spéciale de réconciliation connue sous le nom d'exercice des couvertures de Kairos. Cet outil pédagogique, qui décrit la relation historique et contemporaine entre les peuples autochtones et non autochtones du Canada, touche à la fois l'esprit et



le cœur de manière très puissante. Le programme d'une demi-journée mélange des données et des faits historiques avec des récits et des histoires personnelles, offrant ainsi un moyen plus profond et plus efficace d'apprendre la vérité et la réconciliation.

Chaque participant se tient sur une couverture colorée posée sur le sol. Chacune de ces couvertures représente les territoires que les peuples autochtones occupaient avant l'arrivée des colons européens. Les participants entendent et mettent en scène notre premier fragment d'histoire : Les peuples autochtones partagent la terre, rencontrent les nouveaux colons et établissent des relations de collaboration avec ces derniers. Cet exercice contribue au mouvement de réconciliation par l'éducation dans tout le pays.

## Constatacion 2 : Problèmes concernant la gestion efficace de la charge de travail afin de promouvoir l'équilibre entre le travail et la vie personnelle

### Définition

« La gestion de la charge de travail est présente dans un milieu de travail où les travailleurs ont la possibilité de s'acquitter efficacement de leurs tâches et de leurs responsabilités dans les délais dont ils disposent. Il s'agit du facteur de risque décrit par un grand nombre de Canadiens et de Canadiennes au travail comme le

plus important facteur de stress au travail (c'est-à-dire le fait d'avoir trop de travail et trop peu de temps). Des recherches ont montré qu'il ne s'agissait pas simplement de la quantité de travail, mais aussi de la mesure dans laquelle les employés disposaient des ressources nécessaires (temps, équipement, soutien) pour le faire correctement. »<sup>4</sup>

4 Facteur no 9 de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail : Gestion de la charge de travail.

Il existe un lien direct entre la gestion de la charge de travail et la sécurité psychologique (abordée dans la constatation précédente). Pour être en mesure de mieux définir les dossiers prioritaires et d'offrir le soutien nécessaire à leur réalisation, les employés devraient se sentir libres de discuter de cette question avec leur superviseur.

Selon la Norme nationale, « [l']aspect équilibre est présent dans un environnement de travail où l'on reconnaît la nécessité de concilier harmonieusement les exigences liées au travail, à la famille et à la vie personnelle. »

## Commentaires recueillis auprès d'employés à la recherche de soutien

Les employés d'ISDE ont peur :

- de demander à leur gestionnaire des modalités de travail flexibles, en particulier le télétravail, lorsqu'ils traversent une période difficile;
- de réclamer des heures supplémentaires payées par peur d'être jugées ou méprisées;
- de souligner le manque d'équité dans la charge de travail des employés par crainte d'être marginalisés ou mis de côté par le gestionnaire.

## Recommandations

- Les superviseurs, les gestionnaires et les cadres doivent être ouverts au télétravail afin de répondre aux besoins des employés qui traversent temporairement une période difficile sur le plan personnel ou professionnel. Cette ouverture doit être communiquée aux employés.
- Envisager toutes les modalités de travail flexibles, dans la mesure du possible, pour favoriser un équilibre entre le travail et la vie professionnelle et faire en sorte qu'ISDE continue d'être un employeur compétitif sur le marché du travail.

- Rationaliser ou éliminer les processus administratifs inutiles pour réduire le stress au travail et rééquilibrer la charge de travail au sein des équipes.

## Mesures prises par le Ministère

### Direction générale des ressources humaines (DGRH)

- Dans le cadre du programme de formation des gestionnaires dans le domaine de la gestion du rendement, des modules sur les relations de travail, y compris des éléments sur les modalités de travail flexibles, ont été mis à jour.
- Toujours dans le cadre d'une réponse axée sur la gestion du rendement à ces recommandations, les engagements et mesures inclus dans les EGR des dirigeants comprenaient les critères suivants :
  - Culture : mettre en œuvre des initiatives innovantes qui ont un impact positif sur la culture de l'équipe, du secteur ou du service.
  - Agile et axé sur les objectifs : je rationaliserai les processus d'approbation au sein de mon équipe.
- La centralisation de la saisie des données non EX liées aux offres de dotation à l'équipe HR Express a réduit les risques de charge de travail supplémentaire pour les employés qui seraient touchés par des erreurs de données, y compris le gestionnaire de l'employé, les coordonnateurs des ressources humaines et les conseillers en rémunération.

## Dans les régions

### Région des Prairies et du Nord

- Avant la pandémie de COVID-19, certains membres du personnel régional travaillaient à domicile à temps partiel afin de mieux gérer leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. La plupart des employés de la **région des Prairies et du Nord** ont été équipés d'ordinateurs portables, et la transition à la mi-mars s'est donc faite sans heurts.

- Le directeur régional s'engage à rémunérer équitablement les employés pour les heures supplémentaires et favorise la souplesse dans l'établissement des horaires.
- Afin d'équilibrer la charge de travail dans le SSPI, les équipes ont créé un super modèle de politiques, d'administration et de communication (PAC) qui rassemble l'expertise des services Politique, analyse et renseignement (PAR), des finances et de l'administration, et des communications dans l'élaboration et la réalisation d'activités VIP.
- Le personnel du SST a travaillé entre les niveaux structurels (district et région) pour répartir le travail de manière équitable entre les membres du personnel. Il a mis au point un modèle permettant de déterminer le pourcentage de travail entrant et en cours pour le personnel, et, lorsqu'un déséquilibre est détecté, le travail est redistribué.
- Les unités de la région ont adopté GCdocs pour le stockage des fichiers et le contrôle des versions; en conséquence, la charge administrative de la gestion de l'information a été allégée.

## Ontario

- À la suite de la journée de réflexion de tout le personnel de la **région de l'Ontario** à l'automne 2019, les modalités de travail flexibles et les possibilités d'emploi ont été mises en évidence comme des sujets à examiner plus en profondeur. L'équipe de la haute direction a examiné la politique de télétravail d'Ottawa afin de déterminer de quelle façon elle pourrait être adaptée dans la région, et a reconnu que même si tous les postes ne se prêtent pas à des régimes de travail alternatifs compte tenu des exigences opérationnelles et d'autres facteurs, il peut y avoir certaines situations ponctuelles et à court terme où de tels régimes pourraient être approuvés à l'avance. Cependant, depuis la crise de la COVID-19, la région a vu la majorité de son personnel transférer avec succès son environnement de « bureau normal »

à un environnement de « travail à domicile ». Les gestionnaires et les employés tiennent des réunions d'équipe régulières et continuent à participer activement avec leurs collègues de différents secteurs par l'intermédiaire de Zoom et de MS Teams. Les employés et les gestionnaires restent connectés grâce à l'utilisation de multiples technologies.

- Favoriser un environnement propice à la participation pour le personnel a été une priorité pour la région de l'Ontario, notamment en organisant un large éventail d'activités qui ont permis au personnel de s'éloigner des tâches habituelles, d'apprendre à se connaître et à se reconnecter les uns aux autres, et de jeter un éclairage différent sur le travail que nous faisons en tant que fonctionnaires. Le personnel a organisé un certain nombre d'activités de célébration, notamment des déjeuners, des dîners-causeries, des visites et le premier Forum annuel sur les langues officielles. Au cours de la Semaine nationale de la fonction publique de 2019 et pendant les célébrations de la fête du Canada 2019, une cérémonie d'ouverture, des séances de yoga et une journée portes ouvertes, au cours de laquelle beaucoup de crème glacée et de gâteau ont été servis, se sont tenues. Des événements similaires en 2020 ont pris une toute nouvelle dimension en raison de la crise de la COVID-19, alors que la plupart des employés régionaux d'ISDE – comme leurs collègues de tout le pays – étaient en confinement. La SNFP a été célébrée avec deux jeux « Jeopardy », un « Concours du meilleur bureau à domicile » et des séances de « Conseils santé » sur Zoom. Durant la Fête du Canada, un autre jeu « Jeopardy » s'est déroulé par Zoom, celui-ci ayant pour thème le Canada.

## Pacifique

- Avant que le travail à domicile ne devienne la nouvelle norme, la **région du Pacifique** avait déjà mis en place des accords de télétravail avec certains employés. Les gestionnaires étaient aussi souples

que possible avec leurs employés s'ils devaient modifier leur journée de travail à domicile ou s'ils avaient besoin d'une période de télétravail prolongée pour faire face à des difficultés personnelles ou professionnelles temporaires. Cette situation a toutefois radicalement changé à la suite de la crise de la COVID-19. La plupart des employés de la région du Pacifique étaient déjà équipés de tablettes lorsque le télétravail est devenu la norme par défaut, ce qui a facilité la transition du lieu de travail traditionnel. Depuis lors, la région offre des possibilités virtuelles de mobilisation des employés en organisant chaque semaine des cafés-causeries et des événements sociaux le matin. En outre, des événements d'apprentissage plus formels axés sur le stress, les capacités d'adaptation et la santé mentale, proposés par le Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail, ont été activement promus dans la région, et les employés y ont participé en grand nombre.

- Maintenir un équilibre sain entre le travail et la vie privée et soutenir le mieux-être mental des employés d'ISDE a toujours été une priorité dans la région du Pacifique. Les gestionnaires encouragent les employés à prendre leurs congés annuels pendant l'année au cours de laquelle ils les accumulent et s'efforcent d'assurer un équilibre équitable entre les employés. Dans des situations dans lesquelles des employés ont exprimé des préoccupations concernant leur charge de travail – et ils sont encouragés à le faire – les gestionnaires ont travaillé avec leurs équipes pour trouver des solutions telles que la réaffectation d'une partie du travail ou l'optimisation du travail d'équipe.

## Atlantique

- Pendant la pandémie, le travail à domicile est passé de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée à la nouvelle norme dans la **région de l'Atlantique**. En conséquence, le personnel régional du SSPI a organisé une présentation sur le stress et la santé

mentale dans le cadre du travail à domicile. La présentation était dirigée par M. Stan Kutcher, un sénateur canadien représentant la Nouvelle-Écosse qui est également professeur émérite au département de psychiatrie de l'université Dalhousie. La séance virtuelle, qui s'est tenue le 18 juin 2020, était ouverte à tous les employés d'ISDE de l'Atlantique.

- Dans les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2019, les bureaux régionaux ont obtenu des résultats plus élevés que ceux de la fonction publique, d'ISDE et du SSPI sur la majorité des questions posées dans la section sur le mieux-être au travail, comme celles visant à établir s'ils croient que leur superviseur immédiat se soucie d'eux, que leur milieu de travail est psychologiquement sain ou qu'ils sont reconnus pour leur travail. Cependant, les employés des bureaux régionaux ont également déclaré se sentir stressés au travail en raison de délais déraisonnables, de problèmes liés à la rémunération et du fait qu'ils se sentent émotionnellement épuisés après le travail. Les cadres et les gestionnaires de la région de l'Atlantique gardent ces résultats à l'esprit et continuent d'encourager leurs employés à communiquer avec eux pour toute question relative à la charge de travail.

## Québec

- Des discussions sur la mise en œuvre d'une politique sur le télétravail étaient en cours dans la **région du Québec** bien avant le début de la pandémie de COVID-19, ce qui a rendu la mise en œuvre complète pendant la crise relativement simple. Une procédure était en place pour les demandes de télétravail « ponctuelles »; les employés pouvaient simplement envoyer leurs demandes par courriel dans une boîte de réception Outlook après en avoir discuté avec leur chef d'équipe. D'autres modalités de travail flexibles, comme les horaires de travail comprimés, ont également été mises en œuvre.



# ISDE crée un Centre d'adaptation en milieu de travail

En appui à la [Loi canadienne sur l'accessibilité](#), ISDE a créé le Centre d'adaptation en milieu de travail (CMAMT). La phase I du travail du Centre consistera à accroître le soutien aux employés handicapés (temporaires, à long terme et permanents) et à leurs gestionnaires. La phase II, qui débutera au cours de l'exercice 2021-2022, comprendra la coordination des congés de maladie, du retour au travail et des plans de maintien au travail.

Le Centre d'adaptation en milieu de travail encourage une approche collaborative pour traiter et soutenir les demandes de mesures d'adaptation des employés. Cette approche multidisciplinaire – facilitée par le Centre, en collaboration avec les intervenants – doit permettre de garantir que les conseils et services d'experts en la matière sont fournis par les ressources appropriées et conformément à leurs mandats respectifs.

« Les gestionnaires jouent un rôle essentiel dans l'élaboration de l'environnement de travail de nos employés, en donnant le ton et en créant une culture de travail positive », explique Jennifer Bard, chef de projet du Centre d'ISDE. « Un environnement favorable où chacun se sent valorisé et a la possibilité de donner son avis peut améliorer considérablement la participation des employés et accroître leur rendement. Chaque employé est unique. Certains employés peuvent avoir besoin d'outils d'adaptation ou de mesures de soutien pour contribuer au maximum de leur potentiel dans le milieu de travail. »

« Handicap », souligne Jennifer, « est un terme général » qui couvre les déficiences, les limitations d'activité et les restrictions de participation, et elle apporte les précisions suivantes : une déficience est un problème de fonction ou de structure corporelle; une limitation d'activité est une difficulté rencontrée par une personne dans l'exécution d'une tâche ou d'une action; tandis qu'une restriction de participation est un problème rencontré par une personne dans sa participation à des situations de la vie.

« Dans la grande majorité des situations, les communications informelles et ouvertes entre l'employé et le gestionnaire peuvent contribuer grandement à cerner les besoins d'adaptation en milieu travail et à y répondre », dit-elle. Elle recommande de poser les questions suivantes pour aider les gestionnaires à entamer une conversation avec leur employé :

- Avez-vous besoin d'outils (p. ex. équipement ou logiciel, configuration de l'environnement de travail) ou de mesures de soutien (p. ex. horaires de travail flexibles, télétravail et instructions écrites) pour soutenir votre réussite?
- Avez-vous des besoins en matière d'accessibilité auxquels je peux répondre?
- À quoi ressemblerait l'environnement de travail idéal pour vous?
- Des outils d'adaptation ou des mesures de soutien ont-ils été utiles dans un emploi précédent?



Les objectifs du Centre d'adaptation en milieu de travail d'ISDE sont les suivants :

- Faciliter la mise en place en temps utile et le soutien continu des mesures d'adaptation en milieu de travail pour permettre aux employés d'ISDE de réussir dans le milieu de travail
- Offrir un soutien accru et une assistance aux employés et à leurs gestionnaires
- Améliorer l'accès et la cohérence dans l'application des mesures d'adaptation en milieu de travail
- Favoriser une culture d'intégration en augmentant la sensibilisation et en réduisant les obstacles dans le milieu de travail.

« Les ministères ont demandé davantage de conseils, d'outils de communication et l'accès à des conseils

et à un soutien d'experts dans ce domaine important, déclare Simon Kennedy, sous-ministre d'ISDE. « Il existe des écarts entre les connaissances et les perceptions – ce qui peut entraîner des résultats inattendus pour nos employés. Il y a également un manque de clarté sur les rôles et les responsabilités. Le centre des mesures d'adaptation en milieu de travail d'ISDE n'aidera pas seulement nos employés; en centralisant l'expertise et le soutien, il fournira également une assistance accrue aux gestionnaires qui n'ont généralement pas été bien outillés pour traiter avec succès les questions touchant l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. »

Vous pouvez communiquer avec le Centre de mesures d'adaptation en milieu de travail d'ISDE à l'adresse [ic.WAC-CAMT.ic@canada.ca](mailto:ic.WAC-CAMT.ic@canada.ca).

# Constatacion 3 : Lacunes concernant les relations interpersonnelles et le manque de civilité et de respect au travail

## Définition

« La civilité et le respect sont présents dans un environnement de travail où les travailleurs sont respectueux et courtois dans leurs interactions avec les autres, ainsi qu'avec les consommateurs, les clients et le public. La civilité et le respect sont basés sur l'estime, l'attention et la considération dont on fait preuve envers les autres, et la reconnaissance de leur dignité. Dans un milieu de travail où la civilité et le respect sont adéquats, on peut affirmer que :

- a) les personnes se traitent mutuellement avec respect et considération;
- b) l'organisme traite efficacement les conflits entre les intervenants (travailleurs, consommateurs, clients, public, fournisseurs, etc.);
- c) peu importe sa condition, chacun est traité de façon juste et équitable dans le milieu de travail;
- d) l'organisme dispose de moyens efficaces pour composer avec les comportements inappropriés de consommateurs ou de clients. »<sup>5</sup>

## Commentaires recueillis auprès d'employés à la recherche de soutien

- Des employés ont été humiliés ou rabaissés lors de réunions d'équipe.
- Des remarques désobligeantes ont été faites à l'égard des employés, il a eu un langage direct et agressif et des tonalités inappropriées ou même des remarques personnelles lors de réunions bilatérales, sans témoins.

- Des employés ont été ignorés par leur superviseur et leurs collègues et ont vécu des situations stressantes causées par l'isolement.
- Des employés ont reçu des commentaires très négatifs qui n'avaient rien à voir avec leur rendement réel au travail.
- Certains gestionnaires ne savent pas qu'ils utilisent un langage direct, offensant et parfois injurieux.
- Plutôt que de récompenser des employés pour leurs succès, des gestionnaires minent leur motivation en donnant des exemples de mauvais rendement qui sont pour la plupart peu pertinents à leur rendement au travail.
- Certains employés semblent s'attribuer faussement le mérite des succès des autres ou négligent de reconnaître publiquement la contribution importante de leurs collègues à certains projets.
- Certains employés ne se soucient pas de respecter un environnement de travail paisible et productif.

## Recommandations

- Communiquer clairement à tous les superviseurs, gestionnaires et cadres supérieurs les attentes de l'organisation. Ils doivent entre autres :
  - Créer et favoriser une culture de civilité et de respect en milieu de travail à l'échelle d'ISDE;
  - Promouvoir et encourager de façon plus proactive l'accès aux mécanismes informels de résolution de conflits (Ombud et PRC), en tout temps et sans exception. Les employés devraient se sentir en confiance de faire appel à ces services sans devoir fournir une justification, afin de maintenir la confidentialité.

<sup>5</sup> Facteur no 4 de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail : Civilité et respect.

## Mesures prises par le Ministère

### Direction générale des ressources humaines (DGRH)

- Le 26 août 2019, le Ministère a lancé le Portail sur la résolution de problèmes survenant en milieu de travail, une plateforme intranet conçue pour aider les employés à comprendre leurs options lorsqu'ils sont confrontés à un problème ou à une décision qui pourrait avoir une incidence négative potentielle sur eux, sur une autre personne ou sur l'organisation. Il fournit des informations claires sur ce que les employés peuvent faire s'ils :
  - Croient qu'ils sont harcelés;
  - Disposent d'informations sur une situation qu'ils perçoivent comme contraire à l'éthique ou s'ils ont été témoins d'une telle situation;
  - Ont été blessés ou ne se sentent pas en sécurité au travail;
  - Estiment que leurs besoins en matière de mesures d'adaptation en milieu de travail ne sont pas respectés ou satisfaits.
- En plus d'organiser des activités de promotion de la civilité et du respect, la DGRH a également créé des activités favorisant un milieu de travail diversifié, sûr, respectueux, sain et inclusif. Ces activités ont été programmées pour coïncider avec un certain nombre de journées et d'activités nationales et internationales de promotion de la santé et de la culture, tels que les suivants :
  - La Journée rose (la journée internationale contre le harcèlement, la discrimination, l'homophobie, la transphobie et la transmysoginie à l'échelle mondiale)
  - La Semaine nationale de l'accessibilité
  - Le Mois National de l'histoire Autochtone : Explorez la culture Autochtone!
  - Les Rendez-vous de la Francophonie.
- La DGRH a également mis en place une série d'articles intitulée « Saviez-vous que » afin de sensibiliser à la diversité religieuse. **L'équipe sur le mieux-être et l'inclusion** a développé cette série pour fournir aux employés d'ISDE des informations sur diverses célébrations religieuses et laïques qui se déroulent tout au long de l'année.
- **L'Équipe d'équité en matière d'emploi, de diversité et d'inclusion (EEMEDI)** a organisé des séances de consultation pour aider à mieux comprendre certains des problèmes d'équité en matière d'emploi soulignés par les employés d'ISDE dans le cadre du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2018. Les commentaires reçus lors de ces consultations ont été communiqués à la direction et ont aidé à l'élaboration des stratégies ministérielles ultérieures.
- Le Ministère a également créé le **Groupe de travail sur les défis intergénérationnels en milieu de travail** afin de proposer et d'examiner des recommandations sur des défis tels que :
  - Faire face aux différences générationnelles en matière d'apprentissage et de communication;
  - Aborder les questions relatives à la collaboration et à l'esprit d'équipe;
  - Gérer une main-d'œuvre diversifiée à ISDE tout en répondant aux besoins de chacun.

## Dans les régions

### Pacifique

- En plus d'avoir une politique de « porte ouverte » permettant aux employés de discuter et de traiter avec les gestionnaires sur des questions concernant le respect et la civilité au travail, le **bureau régional du Pacifique** favorise une culture de civilité et de respect au travail en promouvant activement des activités qui améliorent le développement de relations interpersonnelles entre collègues et entre les gestionnaires et leurs employés. Parmi ces activités, il y a eu les suivantes : Célébration du

Vaisakhi (13 avril 2019); Journée de la fête nationale des Acadiens et des Acadiennes (15 août 2019); Fête indonésienne (21 septembre 2019) et Rendez-vous de la Francophonie (tous les mois de mars). Parmi les autres activités, citons les initiatives de lutte contre l'intimidation, comme la Journée rose internationale (chaque année en avril), et de réconciliation autochtone, comme de la Journée du chandail orange (chaque année en septembre).

- La région du Pacifique dispose également d'un Comité de promotion de l'esprit d'équipe, dirigé par les employés, qui continue à promouvoir des activités dans le cadre du Nouvel An chinois, de la Saint-Patrick, de la SNFP et de la CCMTGC.

## Québec

- **La région du Québec** a pris un certain nombre de mesures en 2019-2020 pour garantir que les employés maintiennent la civilité et le respect au travail, notamment les suivantes :
  - Afficher des rappels sur ce qui constitue une « communication civile » dans les bureaux et les salles de réunion.
  - Rappeler au personnel qu'une communication irrespectueuse est inacceptable.
  - Inclure un engagement à créer un milieu de travail respectueux, diversifié et inclusif dans les ententes de gestion du rendement.
  - Fournir une formation sur la communication civile et la prévention du harcèlement au travail, ainsi que sur la communication au sein d'une équipe.
  - Orienter les employés se trouvant dans une situation de conflit au travail vers le PRC et le médiateur d'ISDE.

## Région des Prairies et du Nord

- Avec l'arrivée d'un nouveau directeur général régional au début de 2018, la **région des Prairies et du Nord** a saisi l'occasion de rétablir et de renouveler les relations dans toute la région.

- L'équipe du SSPI a tenu d'une réunion annuelle en personne au cours de laquelle les employés de trois provinces et d'un territoire ont eu l'occasion de se rencontrer et d'approfondir les relations, d'échanger durant des activités d'apprentissage communes et de socialiser.
- Lors des réunions mensuelles de l'équipe du SSPI, les responsables soulignent souvent les réalisations individuelles ou d'équipe, pour souligner le bon travail dans un environnement de basse pression.
- D'autres secteurs de la RPN organisent également des réunions annuelles ou semestrielles de type « café avec le directeur » afin de fournir un retour d'information et de créer une atmosphère d'équipe.
- Le bulletin d'information Vision 2020 comporte chaque mois un article sur employé, lequel porte sur son travail à ISDE, ses activités de bénévolat ou un sujet d'intérêt personnel. Ainsi, les employés en apprennent davantage sur leurs collègues, ce qui leur permet de développer un esprit d'équipe.

## Ontario

- Dans la **région de l'Ontario**, les gestionnaires et le personnel sont déterminés à créer ensemble une culture de civilité et de respect. La région favorise un environnement de communications ouvertes et opportunes et le personnel assiste aux réunions de gestion à tour de rôle. Le directeur général régional (DGR) fournit des mises à jour régulières par courrier électronique et tient trois réunions de tout le personnel par année. La plupart des équipes ont une politique de « porte ouverte », donc si des employés souhaitent assister aux réunions régulières d'un autre groupe, ils peuvent prendre des dispositions avec le gestionnaire pertinent.
- La création du Comité consultatif du personnel en 2018 a constitué une étape importante dans la suppression des barrières entre les gestionnaires et le personnel. Le Comité est composé de volontaires de chaque secteur et continue à jouer un rôle clé

dans l'établissement de l'ordre du jour des réunions de l'ensemble du personnel, la planification de la journée de réflexion annuelle de l'ensemble du personnel, ainsi que la sélection des options de formation de groupe qui favorisent le développement personnel et le perfectionnement professionnel de tous les employés. Les responsabilités sont assumées à tour de rôle par chaque membre : la sollicitation de points à l'ordre du jour et l'affichage de l'ordre du jour, ainsi que l'établissement de la logistique de la réunion à venir.

- À l'issue de la séance de réflexion de tout le personnel de 2019, certains membres du personnel ont cerné un besoin/désir d'établir des relations avec les groupes de l'administration centrale ou de les améliorer. En 2019-2020, la région de l'Ontario a continué à offrir au personnel des occasions de rencontrer leurs collègues à Ottawa, en particulier ceux des secteurs des communications, des finances et des politiques. Le personnel est également encouragé à participer aux téléconférences bihebdomadaires du SMA avec l'ensemble du personnel du SSPI pour s'informer des initiatives dans l'ensemble du secteur.
- Un autre exemple de la manière dont la région de l'Ontario favorise le respect et la civilité au travail est « Café avec le DGR », une séance matinale informelle de type « pause-café » au cours de laquelle le DGR passe une heure à discuter de sujets choisis par les employés. Les employés sont encouragés à suggérer des améliorations à apporter dans le milieu de travail et les séances de remue-méninge sur des idées originales sont les bienvenues.

## Atlantique

- Le SSPI de la **région de l'Atlantique** a organisé des **séances de formation en personne sur la diversité et l'inclusion**, dirigées par Christine Mao, gestionnaire du mieux-être et de l'inclusion à la Direction générale des ressources humaines. Ces

séances ont eu lieu le 8 octobre 2019 (Dartmouth, N.-É.), le 9 octobre 2019 (Halifax, N.-É.) et le 10 octobre 2019 (St. John's, T.-N.-L.). Elles séances ont porté sur une série de sujets, notamment les suivants :

- **Vaincre les préjugés inconscients** (formation obligatoire à ISDE) : Aider à mieux repérer et à vaincre les préjugés inconscients que nous pouvons avoir en utilisant cinq stratégies.
  - **Programme de santé mentale d'ISDE** : Fournir une vue d'ensemble du programme de santé mentale d'ISDE et des services ministériels accessibles à tous.
  - **Mesures d'adaptation en milieu de travail** : Fournir des informations sur les mesures d'adaptation en milieu de travail et expliquer pourquoi elles sont importantes pour le succès d'une organisation.
  - **Initiative Espace positif** : Aider à établir et à soutenir un milieu de travail diversifié, sûr, respectueux, sain et inclusif pour les personnes de tous les sexes et de toutes les orientations sexuelles.
- Le SSPI de la région Atlantique a également organisé une séance de formation en personne sur la **prévention et la résolution des conflits (PRC)** le 12 mars 2020, qui a été dirigée par Michael Nadon, un praticien de la résolution des conflits de l'équipe de PRC. La séance était ouverte à tous les employés d'ISDE de l'Atlantique et a été présentée dans le cadre de deux ateliers :
    - **Courtoisie et respect au travail** a exploré ce que l'on entend par respect et courtoisie, et la diversité des attentes en milieu de travail.
    - **Fournir des commentaires sans crainte** a présenté un modèle pour donner et recevoir des commentaires.

# Faites la connaissance de votre équipe de l'Ombud : Francine Labarge

« Offrir des services de la plus haute qualité possible. »



Francine Labarge a probablement connu l'une des retraites les plus courtes de l'histoire de la fonction publique fédérale : elle a mis fin à sa carrière de 20 ans à temps plein le 28 juin 2019 et est redevenue fonctionnaire fédérale dès le 2 mars 2020. C'est l'Ombud d'ISDE qui l'a sortie de cette courte retraite.

« Même si j'ai aimé passer du temps avec ma famille, en particulier mes petitsenfants, et mes amis après mon départ à la retraite », explique-t-elle, « je savais que je pouvais faire bouger les choses en aidant l'Ombud et son équipe. Offrir des services de la plus haute qualité possible, c'est ce à quoi j'ai consacré mes 20 ans de carrière, et ce n'est pas quelque chose qui disparaît une fois qu'on a pris sa retraite. »

« Même si j'ai aimé passer du temps avec ma famille, en particulier mes petitsenfants, et mes amis après mon départ à la retraite », explique-t-elle, « je savais que je pouvais faire bouger les choses en aidant l'Ombud et son équipe. Offrir des services de la plus haute qualité possible, c'est ce à quoi j'ai consacré mes 20 ans de carrière, et ce n'est pas quelque chose qui disparaît une fois qu'on a pris sa retraite. »

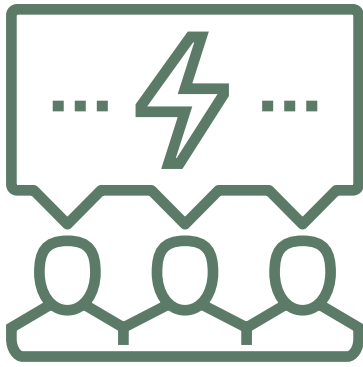
– Francine Labarge

Francine est adjointe exécutive et agente de programme au sein du Bureau de l'Ombud. Elle fournit non seulement un service de « la plus haute qualité », mais aussi un service inestimable pour assurer la réussite de toute l'équipe de l'Ombud. Elle a travaillé directement avec le personnel de PRC et du Centre de santé mentale sur une série de produits, de services et de processus, et elle est responsable de fonctions importantes telles que la fourniture de mises à jour budgétaires mensuelles, la création de sondages sur SurveyGizmo et le suivi des projets et des charges de travail de l'équipe. Elle a également contribué à la restructuration du Bureau de l'Ombud et à la création d'un nouveau manuel de procédures administratives couvrant une série de processus.

Pendant la pandémie, Francine a aimé travailler de son domicile. « Cela m'a permis de mieux me concentrer sur les grandes priorités », souligne-t-elle, malgré l'isolement par rapport à sa famille et à ses amis causés par la pandémie. Impressionnée par le travail accompli par ses collègues pendant la crise de la COVID-19, elle explique : « ils s'en sont tous très bien sortis dans cette situation. Toutefois, cela ne m'étonne pas, considérant la nature de leur rôle dans le domaine de la santé mentale et le mieux-être des employés. Ils m'ont aidée à accorder une plus grande importance à ma propre santé mentale et physique », ajoute-t-elle.

*Vous pouvez communiquer avec Francine par courriel en écrivant à l'adresse [francine.labarge@canada.ca](mailto:francine.labarge@canada.ca).*





# Constatations et recommandations 2019-2020

## Aller de l'avant ensemble

---

**« Je traversais une période difficile au travail, où je me sentais intimidé, harcelé, non apprécié par mon supérieur. Ma confiance en soi s'est effondrée et la dépression a pris le dessus. Lors de ma première rencontre avec l'Ombud, j'ai trouvé le soutien que je cherchais. J'ai été entendu, compris, guidé et aidé. Je suis reparti l'esprit tranquille, rassuré par le fait qu'il y avait une solution à ma situation. J'ai beaucoup apprécié. »**

**– Un client de l'Ombud en 2019-2020**

---

La pandémie de coronavirus a eu des répercussions importantes sur tous les aspects de la vie – le foyer et la famille, le travail et les collègues, les amis et les connaissances – ainsi que sur notre santé et notre bien-être physique, émotionnel et mental. Comme il est indiqué ci-dessus, c'est pour cette raison que la période visée par le rapport annuel de cette année a été prolongée pour y inclure les trois premiers mois de la crise provoquée par la COVID-19, soit du 16 mars au 30 juin 2020. Les constatations et les recommandations du présent rapport témoignent, dans une vaste mesure, des nouvelles réalités de travail et des défis auxquels nous faisons face en ces temps extraordinaires.

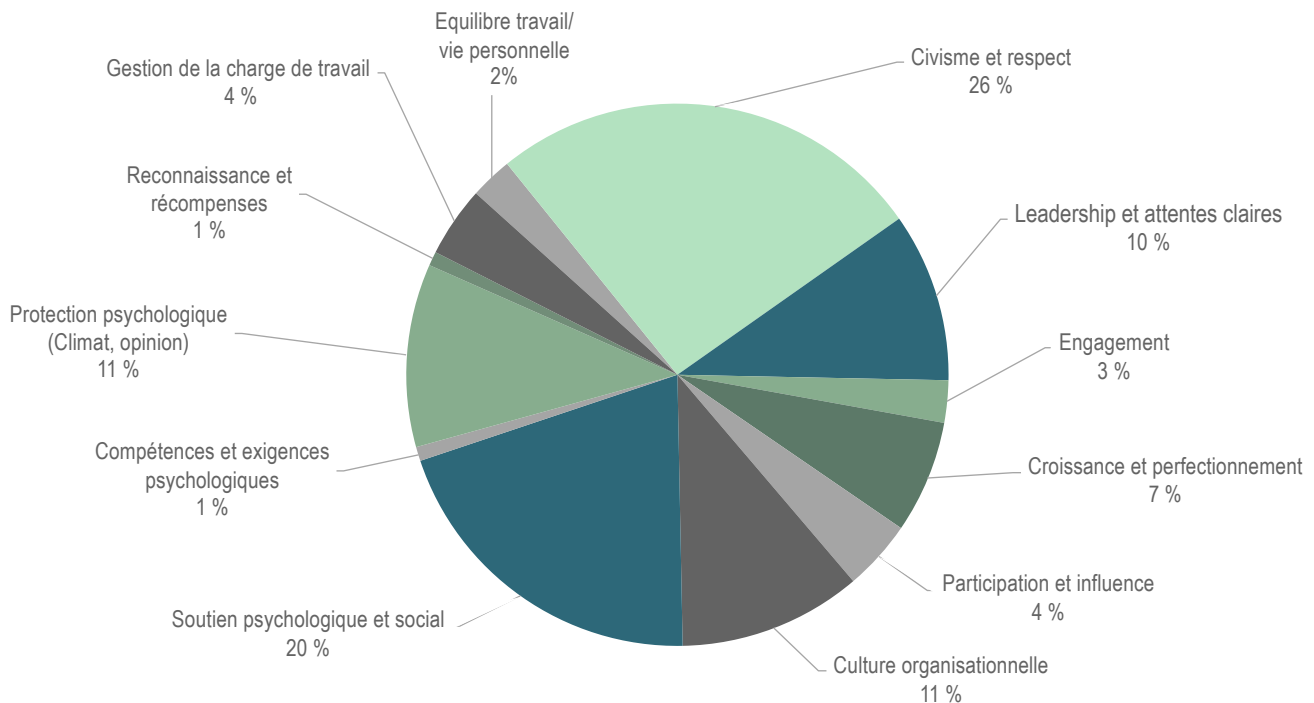
Dans nos conversations avec les employés d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) au cours de cette période, un élément est ressorti clairement : ces employés étaient non seulement angoissés par les problèmes touchant le lieu de travail auxquels ils étaient déjà confrontés, mais ces problèmes s'intensifiaient en raison d'un certain niveau d'anxiété et de détresse lié à la crise de la COVID19.

Le besoin de « connexion sociale » est maintenant plus que jamais nécessaire, entre les employés, les membres de l'équipe, et les employés et la direction. Le « Sondage éclair auprès des employés », mené en avril et mai 2020 (voir « COVID-19 et ISDE » pour des constatations plus détaillées provenant du sondage), a permis d'obtenir des statistiques précises qui confirment le besoin des employés de bénéficier d'un soutien social et psychologique, d'un leadership et d'attentes claires et d'une meilleure hiérarchisation des priorités afin de permettre une meilleure gestion de la charge de travail. De nombreux clients du Bureau de l'Ombud ont mentionné qu'ils faisaient un nombre considérable d'heures supplémentaires, certaines équipes et certains secteurs assurant même un service 24 heures sur 24 afin de soutenir la vision et la mission d'ISDE pour ce qui est de soutenir les Canadiens pendant cette crise.



Les constatations qui suivent reposent sur les questions soulevées au cours de nos consultations confidentielles tenues tout au long de l'année et portent sur les 13 facteurs psychologiques qui constituent la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail (voir la page 48 du présent rapport pour plus de détails).

### Enjeux associés aux facteurs psychosociaux – année fiscale 2019-2020



Pour l'exercice 2019-2020, lorsque l'on examine ces facteurs, on constate quatre principaux domaines de vulnérabilité au sein de notre organisation. Ce sont les suivants :

- Civilité et respect
- Soutien psychologique et social
- Culture organisationnelle
- Protection psychologique

Les questions abordées avec le Bureau de l'Ombud portant sur la civilité et le respect ont représenté 26 % de nos consultations au cours de l'exercice 2019-2020, celles portant sur le facteur soutien psychologique, 20 % et celles liées à la culture organisationnelle et à la protection psychologique, 11 % chacune.

Les deux premiers facteurs démontrent que les principales questions soulevées étaient liées aux conflits interpersonnels entre les employés ou entre les employés et leurs superviseurs et gestionnaires, ainsi qu'à la perception de harcèlement, qui correspondent particulièrement au facteur civilité et respect.

Le troisième facteur, culture organisationnelle, démontre qu'il existe une culture du travail qui ne cadre pas avec les valeurs de la fonction publique ou du ministère. Ces situations peuvent toucher des unités de travail individuelles ou une direction. De plus, les questions soulevées concernaient également des conflits d'intérêts potentiels, que le client ne savait pas comment aborder ou qu'il souhaitait signaler à l'Ombud.

Pour ce qui est du facteur protection psychologique, il semble que certains clients ne se sentaient pas libres d'exprimer leur opinion, de poser des questions, de demander une rétroaction ou d'échanger des idées, par crainte d'être étiquetés comme dérangeants ou d'être exclus du groupe. Cela nous démontre qu'on ne s'est pas penché sur le bien-être émotionnel des employés

afin de prendre toutes les mesures nécessaires pour réduire au minimum les risques pour la santé mentale. Lorsque les membres d'une équipe sont en sécurité sur le plan psychologique, on peut observer un meilleur esprit d'équipe, une participation accrue et un meilleur rendement au travail.

## Constatation 1 : Lacunes concernant le manque de civilité et de respect au travail

### Définition

« La civilité et le respect sont présents dans un environnement de travail où les travailleurs sont respectueux et courtois dans leurs interactions avec les autres, ainsi qu'avec les consommateurs, les clients et le public. À la base, la courtoisie et le respect consistent à manifester de l'estime, de l'intérêt et de la considération pour autrui, et à reconnaître la dignité de chacun.

Dans un milieu de travail où la civilité et le respect sont adéquats, on peut affirmer que :

- a) Les personnes se traitent mutuellement avec respect et considération;
- b) L'organisme traite efficacement les conflits entre les intervenants (travailleurs, consommateurs, clients, public, fournisseurs, etc.);
- c) Peu importe sa condition, chacun est traité de façon juste et équitable dans le milieu de travail;
- d) L'organisme dispose de moyens efficaces pour composer avec les comportements inappropriés de consommateurs ou de clients. »<sup>6</sup>

### Commentaires recueillis auprès d'employés à la recherche de soutien

- Certains employés ont consulté le Bureau de l'Ombud à propos de situations concernant des commentaires qu'ils ont reçus et qui ont pu être perçus comme intimidants ou harcelants. Pour ces employés, le fait d'obtenir un deuxième avis sur leurs perceptions leur a permis d'obtenir un soutien supplémentaire; cela les a aidés à parler à la personne qui a formulé les commentaires et donc à prendre des mesures pour résoudre le problème.
- D'autres employés étaient confrontés à des problèmes plus systémiques qui touchaient plusieurs membres de leur équipe et ils ont cherché à adopter une approche constructive qui serait dans l'intérêt de toutes les parties concernées. Ils voulaient une option qui permettrait de résoudre la situation de manière collégiale et efficace. Certaines questions soulevées dans ce contexte concernaient des comportements abrasifs à répétition, des commentaires non inclusifs ou des situations mutiproblématiques et complexes.

<sup>6</sup> Facteur no 4, Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques au travail : Civilité et respect

## Recommandations

- Nous recommandons aux gestionnaires d'encourager vivement leurs employés à consulter rapidement les spécialistes en résolution des conflits, en faisant intervenir le moins de personnes possible, au niveau hiérarchique le plus bas; cela permet à chacun d'optimiser les possibilités de résolution. (Les gestionnaires devraient communiquer clairement aux parties concernées leurs attentes concernant la responsabilité des employés de demander cette aide afin de rétablir efficacement leurs relations professionnelles. La direction est censée fournir aux parties concernées un soutien moral et leur accorder le temps nécessaire, pendant les heures de travail, pour résoudre le conflit.)
- Nous recommandons aux gestionnaires de communiquer clairement le fait que le recours à un mécanisme de prévention et résolution des conflits **ne sera jamais jugé négativement** dans

la rétroaction fournie dans le cadre de la gestion du rendement. Au contraire, les employés qui trouvent le courage de résoudre leurs conflits au travail devraient être félicités par leur gestionnaire pour leur initiative et pour ainsi permettre le maintien d'un environnement de travail positif.

- Lorsqu'ils sont informés de problèmes au travail susceptibles d'avoir des effets négatifs sur la santé psychologique d'une autre personne, les gestionnaires ont le devoir d'agir. Parallèlement, les employés qui sont témoins de situations qui compromettent la santé psychologique d'une autre personne ou de leur unité organisationnelle ont la responsabilité de les signaler afin que des moyens constructifs soient envisagés pour les corriger. Ce devoir et cette responsabilité devraient être communiqués régulièrement aux gestionnaires et aux employés.

## Constataion 2 : Questions concernant la prestation d'un soutien psychologique et social en milieu de travail

### Définition

« Le soutien psychologique et social comprend toutes les interactions sociales de soutien accessibles au travail, auprès des collègues ou des superviseurs. Il renvoie au degré d'intégration sociale et émotionnelle et à la confiance entre les collègues et les superviseurs. Il fait également référence à la mesure dans laquelle aide et assistance sont offertes par autrui lors de la réalisation de tâches. Les perceptions des employés et leur conscience de ce soutien organisationnel sont tout aussi importantes. Lorsque les employés ont l'impression que leur organisation les soutient, ils sont convaincus qu'on accorde de la valeur à leurs

contributions, qu'on s'engage à assurer leur bien-être psychologique et qu'on leur fournira un soutien véritable si ce bien-être est compromis.

Une organisation jouissant d'un bon soutien psychologique et social devrait être en mesure de déclarer que :

- a) L'organisation offre des services ou des avantages qui répondent aux besoins de l'employé en matière de santé psychologique et mentale;
- b) Les employés ont le sentiment de faire partie d'une collectivité et que leurs collègues les aident à satisfaire aux exigences de l'emploi;
- c) L'organisation dispose d'un processus d'intervention

en cas de détresse d'un employé;

- d) Les employés se sentent soutenus par l'organisation lorsqu'ils éprouvent des problèmes personnels ou familiaux;
- e) L'organisation appuie les employés qui reviennent au travail après un congé pris en raison d'un problème de santé mentale;
- f) Les membres de l'organisation comprennent bien l'importance de la santé mentale des employés. »<sup>7</sup>

## Commentaires recueillis auprès d'employés à la recherche de soutien

- Les employés et les gestionnaires cherchaient à obtenir des conseils sur la façon de communiquer leur détresse concernant leur capacité à faire face au volume de travail et à répondre aux priorités. Ils se demandaient comment obtenir le soutien de leurs pairs et de leurs superviseurs. L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle est miné par les nouvelles réalités du travail : il y a moins de démarcation entre la journée de travail (au bureau) et la vie personnelle (à la maison), car la grande majorité des employés travaillent désormais à la maison. Il y a une grande corrélation entre la façon dont la charge de travail et les priorités sont gérées et le soutien psychologique et social permettant de faire face à un volume de travail élevé, et la situation actuelle pourrait être insoutenable à long terme. Nous avons observé des équipes qui excellaient dans le partage de la charge de travail et d'autres qui n'y parvenaient pas.
- On constate un manque de connexion sociale entre certains employés et leurs supérieurs. Il devient davantage nécessaire que les employés aient des contacts plus fréquents avec leurs collègues, les membres de leur équipe et leurs superviseurs, afin qu'il soit possible de détecter l'anxiété et la détresse,

de sorte que les employés puissent bénéficier d'un soutien psychologique approprié. Les sentiments de solitude et d'isolement sont intensifiés par la pandémie, et le besoin de soutien psychologique et social est désormais au premier plan.

- Certains autres clients de l'Ombud ont indiqué n'avoir jamais eu de rencontres bilatérales avec leurs supérieurs. On ne communique pas avec eux au téléphone pour prendre de leurs nouvelles, et les communications électroniques sont surutilisées, ce qui fait que les directives manquent parfois de précision. Étant donné l'absence de conversations sur la « gestion des personnes », il est impossible de gauger le bien-être émotionnel des employés et donc de prendre les mesures nécessaires pour régler leurs éventuels problèmes.

## Recommandation :

- Nous recommandons d'accorder une attention particulière à la surveillance de la santé psychologique de tous les employés et aux discussions à ce chapitre, puisque tous les employés ont été touchés différemment par la situation actuelle. Une vérification régulière de la situation des employés, en particulier pendant la pandémie, devrait être établie à titre de « pratique exemplaire ». La direction doit déterminer en temps réel l'état de santé psychologique de chacun de ses employés et tenir des discussions franches sur les réalités particulières qui pourraient avoir des répercussions sur leur capacité à bien s'acquitter de leurs tâches. La direction doit aussi préciser ses attentes en matière de travail et passer en revue ses priorités avec ses employés de façon continue.

<sup>7</sup> Facteur no 2, Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques au travail : Soutien psychologique et social

# Constatacion 3 : Lacunes concernant la culture organisationnelle

## Définition

« La culture organisationnelle est un mélange de normes, de valeurs, de croyances, de significations et d'attentes qu'ont en commun les membres d'un groupe, qui les utilisent pour choisir leurs comportements et résoudre les problèmes. La culture organisationnelle peut améliorer la santé et la sécurité psychologiques du milieu de travail et de l'effectif si elle est caractérisée par la confiance, l'honnêteté, le respect, la courtoisie et l'équité ou si elle valorise, par exemple, le soutien psychologique et social, la reconnaissance et les récompenses.

« Une organisation dotée d'une bonne culture organisationnelle devrait être en mesure de déclarer que :

- a) Tous les employés sont responsables de leurs actes;
- b) Les collègues de travail font preuve d'un respect sincère à l'égard des idées, des valeurs et des croyances des autres;
- c) Les situations difficiles au travail sont réglées de façon efficace;
- d) Les employés ont le sentiment de faire partie d'une communauté au travail;
- e) Les employés et la direction se font confiance. »<sup>8</sup>

## Commentaires recueillis auprès d'employés à la recherche de soutien

- Les employés ont exprimé de la confusion au sujet des comportements, des styles de communication ou des situations dont ils ont été témoins et qui semblaient aller à l'encontre du Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique et ne pas être conformes aux valeurs organisationnelles et aux messages d'ISDE. Ils se sont tournés vers le Bureau de l'Ombud pour discuter de leur situation et pour qu'il leur propose des options sur la façon de gérer efficacement leur situation.
- Certains employés ressentent de la gêne lorsque vient le temps d'exprimer des idées nouvelles et novatrices parce qu'on leur dit que ce n'est pas une pratique que l'on prône. D'autres assistent à des réunions ou à des conférences téléphoniques et se font dire expressément qu'ils n'auraient pas dû exprimer leur opinion professionnelle, étant donné leur niveau hiérarchique. Dans certains secteurs particuliers du Ministère, la culture organisationnelle est encore étroitement alignée sur la hiérarchie et le niveau de classification de votre poste, avec une règle non écrite (culture) selon laquelle il faut garder le silence. Certains employés ont indiqué que cela avait eu des répercussions sur leur niveau de participation.

<sup>8</sup> Facteur no 1, Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques au travail : Culture organisationnelle

## Recommandation :

Nous recommandons que soient communiquées clairement et fréquemment les attentes en matière de travail et de comportement d'équipe à l'appui des valeurs de l'organisation. Cela peut nécessiter de donner l'exemple par des actions, des messages clairs et des activités liées aux valeurs organisationnelles. La culture d'une organisation est d'abord définie par la direction, puis soutenue et affichée par les interactions des employés. Toutefois, lorsque certains comportements

inhabituels surviennent au travail et que personne n'intervient, une nouvelle norme de comportement peut progressivement s'installer. En peu de temps, ces comportements, qui étaient autrefois inacceptables, deviennent la norme. Une intervention peut avoir un impact maximal tout en nécessitant un minimum d'efforts, et ce, même lorsque le comportement semble inoffensif, et surtout s'il est répétitif. En cas de doute, consultez le Bureau de l'Ombud pour discuter de la situation et examiner des stratégies possibles.

## Constatation 4 : Questions liées à la protection psychologique des employés

### Définition

« La protection de la sécurité psychologique est présente dans un milieu de travail où l'on veille à ce que les travailleurs se sentent en sécurité sur le plan psychologique. Elle se caractérise par un environnement de travail qui permet aux employés de sentir qu'ils peuvent faire valoir leurs intérêts, poser des questions, demander une rétroaction, signaler des erreurs et des problèmes ou proposer de nouvelles idées sans craindre de conséquences négatives pour eux-mêmes, leur emploi ou leur carrière. Dans un milieu de travail où règnent la santé et la sécurité psychologiques, on favorise activement le mieux-être émotionnel des employés et l'on prend toutes les mesures raisonnables pour réduire au minimum les risques qui pèsent sur leur santé mentale.

Une organisation où la sécurité psychologique est protégée devrait être en mesure de déclarer que :

- a) L'organisation est déterminée à réduire au minimum le stress inutile au travail;
- b) Les superviseurs immédiats sont attentifs au mieux-être émotionnel des employés;

- c) L'organisation s'efforce d'éviter aux travailleurs les souffrances associées au harcèlement, à l'intimidation, à la discrimination, à la violence ou à la stigmatisation. »<sup>9</sup>

### Commentaires recueillis auprès d'employés à la recherche de soutien

- Certains employés ont indiqué à l'Ombud qu'ils n'ont jamais eu de discussions bilatérales ou en équipe sur le bien-être général des employés.
- Les discussions sur la manière de gérer les facteurs de stress au travail ne suscitent pas de participation. Les discussions sont parfois davantage axées sur la qualité des éléments livrables, le respect des délais et le maintien d'une bonne situation/réputation.
- Certains employés déclarent œuvrer dans un environnement de travail dans lequel les erreurs ne sont pas acceptées ou dans lequel il n'est pas souhaitable de proposer de nouvelles idées qui remettent en question certaines pratiques organisationnelles, pas plus qu'il n'est indiqué de

<sup>9</sup> Facteur no 12, Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques au travail : Protection psychologique

poser des questions ou d'exprimer des opinions. Il y aurait souvent eu des conséquences pour les employés qui ont dérogé à cette règle.

- D'autres ont observé des commentaires abusifs et des façons de faire contraires aux valeurs de l'organisation et ils n'ont personne à qui en parler. La plupart du temps, ces situations sont liées au niveau hiérarchique, ce qui affaiblit la protection psychologique à laquelle on s'attend normalement et qui est offerte par le lieu de travail. Le fait de ne pas être en mesure de parler franchement à son supérieur immédiat contribue à un malaise permanent chez la personne, ce qui s'accompagne souvent d'une crainte de représailles.

## Recommandations :

1. Nous recommandons aux gestionnaires de prendre rapidement des mesures pour maintenir un milieu de travail sain lorsqu'ils sont informés de problèmes susceptibles d'avoir une incidence négative sur

la santé psychologique de l'un des membres de l'équipe. De même, les employés qui sont témoins de situations qui compromettent la santé psychologique d'une autre personne ou de leur unité organisationnelle ont la responsabilité de s'exprimer afin que des moyens constructifs soient envisagés pour y remédier.

2. Afin d'augmenter la protection psychologique au travail et de favoriser l'établissement de lieux de travail où les employés n'ont pas peur de s'exprimer, les gestionnaires peuvent demander leur avis à leurs employés et se montrer attentifs à les recevoir. Pour que les employés donnent le meilleur d'eux-mêmes et se sentent stimulés au travail, il est essentiel de disposer de processus, de politiques et d'une culture qui encouragent les employés à apporter de nouvelles idées et à fournir une rétroaction. Les gestionnaires peuvent appliquer, renforcer et promouvoir une culture de travail qui augmentera le sentiment de sécurité des employés.

## Autre constatation : Le travail après le coronavirus

### L'importance de la clarté du leadership et de l'établissement d'attentes

Bien que le facteur n° 3 de la Norme nationale, « Clarté du leadership et des attentes », soit le cinquième thème le plus discuté par les clients de l'Ombud au cours des consultations de l'exercice 2019-2020, son importance et sa pertinence se sont accrues pendant la pandémie de coronavirus et le confinement. Lorsqu'on examine les résultats de nos consultations, ainsi que les résultats du Sondage éclair auprès des employés, ainsi que les renseignements recueillis auprès des gestionnaires et des cadres supérieurs au cours des réunions au cours des trois premiers mois de la pandémie, on constate que la clarté du leadership et des attentes est le troisième

thème le plus soulevé par les employés d'ISDE (16 %), après le soutien psychologique et organisationnel (30 %) et la civilité et le respect (23 %). C'est pour cette raison que nous incluons nos conclusions et nos recommandations fondées sur ce facteur, en particulier dans le contexte où nous continuons à travailler dans une situation différente, dans un nouvel environnement, et où nous réfléchissons sur ce que sera notre travail dans les prochains mois, voire les prochaines années.

### Définition :

« Un leadership et des attentes clairs sont présents dans un environnement où la direction est efficace et offre un soutien suffisant qui aide les employés à savoir ce qu'ils doivent faire, explique comment



le travail contribue à l'organisation et discute de la nature des résultats liés aux changements imminents auxquels on s'attend. Il existe de nombreux types de leadership, qui ont des répercussions différentes sur la santé et la sécurité psychologiques. Les trois styles de leadership les plus largement reconnus sont le leadership instrumental, le leadership transactionnel et le leadership transformationnel. Parmi ces catégories, le leadership transformationnel est considéré comme le plus puissant. Le leadership instrumental est principalement centré sur la production de résultats tandis que la situation d'ensemble, la dynamique psychosociale au sein de l'organisation et malheureusement, les employés eux-mêmes, ne reçoivent guère d'attention. Les chefs de file transformationnels sont perçus comme des agents de changement qui motivent leurs subordonnés afin qu'ils surpassent les attentes. Ils sont préoccupés par les objectifs à long terme et suscitent un sentiment qui constitue le reflet d'une mission, d'une vision et d'un but. Ce sont des êtres charismatiques qui s'intéressent à leurs employés en tant qu'individus, qui stimulent les capacités intellectuelles chez d'autres et qui inspirent les employés.

Une organisation dotée d'un leadership et d'attentes claires devrait être en mesure de déclarer que :

- a) Les employés, dans le cadre de leur emploi, savent ce que l'on attend d'eux;
- b) Le leadership en milieu de travail est efficace;
- c) Les employés sont informés rapidement des changements importants qui sont apportés au travail;
- d) Les superviseurs fournissent une rétroaction utile aux employés sur leur rendement prévu et réel;
- e) L'organisation communique de façon claire et efficace. »<sup>10</sup>

## Commentaires recueillis auprès d'employés, de gestionnaires et de cadres supérieurs

- Les tâches confiées aux employés ne sont pas toujours claires, en particulier lorsqu'elles sont transmises par courrier électronique; il convient d'inclure des éléments livrables clairs et précis, ainsi que les délais dans lesquels ils doivent être livrés. Les outils de communication doivent être utilisés correctement pour éviter la surutilisation des courriels au lieu de réunions virtuelles en face à face (vidéo).
- Les employés ont fait part de leur confusion au sujet du changement entre leurs priorités avant la COVID-19 et leurs nouvelles priorités, mentionnant un manque de clarté au sujet de ce qui doit être mis de côté et des nouvelles priorités à aborder. Même avant la pandémie, les employés avaient du mal à cerner leurs priorités, certains d'entre eux ont donc souffert d'une anxiété importante, accompagnée d'une augmentation du niveau habituel de stress lié au travail, d'un manque de sommeil et de difficultés à équilibrer leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

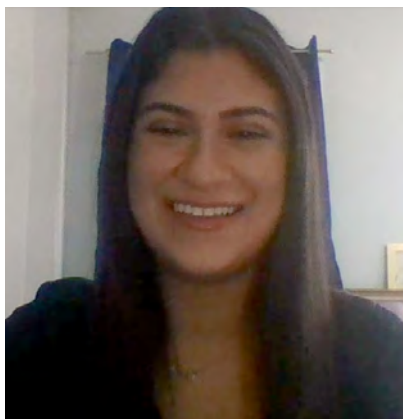
## Recommandation :

- Nous recommandons à la direction de veiller à l'utilisation de voies de communication et de mécanismes appropriés dans la répartition des tâches des employés, et d'éviter la surutilisation des courriels électroniques. Des mesures doivent être prises pour éliminer l'anxiété et la confusion liées au manque de clarté, et la crainte de demander des détails et des précisions. En ces temps difficiles, nous recommandons des réunions régulières avec tous les subordonnés directs, quel que soit leur niveau. Le fait de donner des directives contribue à réduire le stress et à tirer au clair les attentes. Cela donne un sens au travail des employés et contribue à accroître la motivation.

<sup>10</sup> Facteur no 3, Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques au travail : Clarté du leadership et des attentes

# Faites la connaissance de votre équipe de l'Ombud : Nadine Farhat

"Un moyen formidable et amusant de sensibiliser à la santé mentale"



Si vous avez participé à l'une des activités en ligne organisées par le Centre canadien d'innovation pour la santé mentale au travail lors de l'épidémie initiale de COVID-19 et du confinement, sachez que Nadine Farhat a probablement contribué à sa réalisation. Nadine est la coordinatrice de projet au Centre, une personne essentielle en coulisse qui coordonne tout le soutien requis par les conférenciers lors de ces activités – de la planification des appels avec le coordinateur de l'activité et la préparation des documents contractuels, à la communication des documents pertinents aux participants et à la promotion des activités sur la page GConnex du Centre.

---

« Au fil des années, il est devenu de plus en plus important de prendre soin de notre santé mentale, et j'ai le sentiment que le Centre fait justement cela en donnant aux gens accès à toutes ces informations »

– Nadine Farhat

---

« C'est une façon formidable et amusante de sensibiliser les gens à la santé mentale et à la façon dont elle est influée par notre travail; cela aide les gens à apprendre comment tout et n'importe quoi peut avoir un effet sur la santé mentale de quelqu'un et à quel point il est important de le savoir », dit-elle à propos de son travail au Centre. « Au fil des années, il est devenu de plus en plus important de prendre soin de notre santé mentale, et j'ai le sentiment que le Centre fait justement cela en donnant aux gens accès à toutes ces informations ».

Nadine est titulaire d'un baccalauréat en études des conflits et des droits de la personne de l'Université d'Ottawa et d'un diplôme en travail social de la Cité collégiale d'Ottawa. Elle se passionne pour les droits de la personne.

« Observer tout ce qui se passe dans le monde entier est fascinant pour moi », dit-elle. « Je m'intéresse à ce que font les pays du premier monde pour aider les pays où les droits de la personne sont violés ». Elle cite en exemple les crimes de guerre et la façon dont la Cour pénale internationale intervient. « Je m'intéresse également à l'égalité des sexes sur le plan des politiques en matière de droits de la personne et à la manière dont les lieux de travail, comme ceux du gouvernement du Canada, mettent en œuvre de telles politiques ».

Voir les résultats du travail qu'elle et ses collègues effectuent au Centre, entendre les commentaires positifs sur la façon dont ils ont aidé quelqu'un et savoir que les gens profitent des séances qu'ils ont programmées, voilà ce qui la rend heureuse dans son travail à ISDE.

---

*Vous pouvez communiquer avec Nadine à l'adresse suivante*  
***[nadine.farhat@canada.ca](mailto:nadine.farhat@canada.ca)***



## Communications, sensibilisation et mobilisation

### Une sensibilisation accrue a conduit à une utilisation accrue des services

Au cours de notre première année d'activité, 2018-2019, nos deux principaux objectifs ont été de créer le Bureau de l'Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés, et de nous familiariser avec l'organisation d'ISDE, son personnel, ses activités et sa culture. L'accueil chaleureux et l'intérêt que suscite notre rôle, ainsi que les programmes et les services que nous élaborons pour les employés d'ISDE, nous ont permis d'atteindre ces objectifs rapidement et avec succès.

Nous avons ainsi été en mesure de nous concentrer sur nos activités de communication, de sensibilisation et de mobilisation et d'en élargir la portée au cours de 2019-2020, ce qui a permis de sensibiliser les employés, les partenaires, les parties prenantes et même les collègues fonctionnaires au rôle de l'Ombud dans la résolution des problèmes en milieu de travail. Ainsi, nous avons enregistré une augmentation de 50 % de l'utilisation de nos services au cours de notre deuxième année d'activité.

En plus de continuer à faire des présentations en personne, à donner des exposés à des tables de gestion, à participer à des assemblées publiques de secteur et à des réunions d'équipe, et à proposer des activités d'apprentissage, de mieux-être et de formation, nous avons pleinement adopté les moyens de communication internes du Ministère, en publiant régulièrement des articles dans @ISDE, par exemple, et en créant une page intranet pour l'Ombud dans Nouvelles d'ISDE. Nous avons également eu recours aux médias sociaux en créant les comptes LinkedIn de l'[Ombud](#) et de l'[Ombud déléguée](#). En outre, l'Ombud a commencé à tweeter et nous avons augmenté notre utilisation de la page **GCconnex** du Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail.

La plupart de nos messages visaient à attirer l'attention sur des questions qui constituent la base des semaines et des jours clés de promotion de la santé à l'échelle nationale et internationale. Tout au long de la période 2019-2020, nous avons créé des activités, communiqué de l'information et donné accès à d'importants outils et ressources à l'appui de diverses initiatives, y compris les suivantes :

- Semaine nationale de la santé mentale (mai)
- Semaine nationale de l'accessibilité (mai)
- Semaine nationale de la fonction publique (juin)
- Semaine de sensibilisation aux maladies mentales et Journée mondiale de la santé mentale (octobre)
- Journée de la résolution des conflits (octobre)
- Journée Bell Cause pour la cause (janvier)
- Journée internationale de la femme (mars)

Nous avons également réagi pendant la crise de la COVID19 et nous nous sommes adaptés à une utilisation encore plus importante de la technologie, notamment dans la prestation d'activités, y compris en créant la série virtuelle du CaféOmbud. Nous rendons compte des activités menées pendant la pandémie (de mars à juin 2020) à la section 9 du présent rapport (pp. XX).

Les partenariats et les interactions avec les bureaux régionaux d'ISDE ont également constitué un élément clé de nos activités de communication, de sensibilisation et de mobilisation en 2019-2020. Au cours de l'année, nous avons visité les cinq régions et échangé avec près de 600 employés d'ISDE en dehors de la RCN.

# Rendez-vous régional : Portes ouvertes dans la région du Pacifique

Eve Nadeau présente à Open Door for Leaders.  
Mario Baril est à l'avant-gauche.



Du 24 au 28 février 2020, l'Ombud et Ombud déléguée ont visité la région du Pacifique et ont rencontré une centaine d'employés d'ISDE dans les bureaux du le Lower Mainland de Vancouver et de Kelowna. Les réunions comprenaient des consultations individuelles confidentielles, des discussions à des tables de gestion, des présentations aux employés et des ateliers sur les styles de communication et sur le thème « À quoi ressemblent les milieux de travail sains et productifs? ».

L'une des pierres angulaires de la visite a été leur participation au deuxième atelier annuel organisé par la communauté d'intérêts du Pacifique pour la santé mentale (Pacific Community of Interest in Mental Health), au cours duquel ils ont fait une présentation,

animé un atelier et participé à une séance de groupe avec leur collègue André Latreille, Ombud de Services publics et Approvisionnement Canada.

En créant cette activité, les organisateurs ont répondu aux besoins des gestionnaires de la fonction publique fédérale dans la région du Pacifique, qui avaient indiqué ne pas se sentir soutenus ni préparés aux questions de santé mentale personnelle et collective. Plus de 100 gestionnaires et champions de la santé mentale représentant plus de 20 organismes fédéraux ont participé à cette activité, qui comprenait un éventail de conférenciers et de présentateurs d'organismes fédéraux régionaux, de consultants externes et d'organismes sans but lucratif.

Pour reprendre les mots de Meghan Chen, gestionnaire de la communauté d'intérêts du Pacifique en santé mentale, « les expériences vécues par les conférenciers concernant leurs problèmes de santé mentale et de ceux de leurs proches nous ont rappelé qu'il s'agit de problèmes intrinsèquement personnels et complexes, mais qu'il est impossible de les laisser à la maison avant de partir au travail ».

Pour plus de renseignements ou pour communiquer avec la Communauté d'intérêts du Pacifique en matière de santé mentale, veuillez communiquer avec Meghan à l'adresse [meghan.chen@dfo-mpo.gc.ca](mailto:meghan.chen@dfo-mpo.gc.ca).

# Merci à nos partenaires!

## De la part de tous les membres de l'équipe de l'Ombud



Depuis l'ouverture du Bureau de l'Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés à ISDE en octobre 2018, notre équipe a eu le privilège de travailler avec de nombreux partenaires essentiels, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique fédérale. Nous tenons à leur rendre hommage ici pour nous avoir aidés à faire d'ISDE un lieu de travail sûr, sain et positif. Alors, un énorme « Merci » à :

### ISDE

- La **Direction générale des ressources humaines (DGRH)**, pour nous avoir aidés à faire en sorte que lorsque nos clients ont besoin de son aide plutôt que de la nôtre, ils sont bien accueillis et orientés vers les meilleures ressources possibles afin de résoudre leurs problèmes rapidement et avec succès.
- Nos amis et collègues du **programme de santé mentale** d'ISDE, pour avoir travaillé en collaboration avec nous afin de fournir des politiques, des programmes et des services complets dans les domaines de la santé mentale et du mieux-être des employés à ISDE.
- Le **Secteur des communications stratégiques et du marketing (SCSM)**, pour ses conseils, orientations et produits de communication qui sensibilisent nos employés à nos produits et services, ainsi qu'à la manière d'y accéder (et d'accéder à nos services); et pour nous avoir aidés à faire la promotion des activités organisés par le Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail.
- Les **agents négociateurs**, qui veillent à ce que la direction et les employés travaillent ensemble dans l'intérêt de tous en indiquant leurs points de vue et ceux de leurs membres.
- Les membres du **Comité ministériel de vérification**, pour leurs commentaires éclairés, notamment pendant la crise de la COVID-19.
- Les collègues du **Comité de la haute direction**, y compris nos SMA et SM, pour avoir fait preuve d'un leadership exceptionnel en communiquant leur vision d'une organisation saine et en soutenant les questions et les initiatives relatives à la santé mentale et au mieux-être des employés à l'échelle du Ministère.
- Les **équipes régionales de direction**, pour nous avoir fait part de leurs réalités régionales et pour avoir accueilli notre équipe lors de visites et de réunions avec leur personnel, et pour leurs contributions à la l'amélioration des lieux de travail au sein d'ISDE dans tout le pays.
- Nos **équipes de la DPI et GI-TI**, pour leur soutien technique inébranlable tout au long de l'année et en particulier lors de la transition du bureau au travail à la maison en raison de la pandémie de COVID-19 et du confinement obligatoire.



# « JE PARTICIPE » – Marie-Geneviève Gravel a répondu à l'appel!



Le 8 avril 2020, le Ministère a lancé un appel à tous les employés d'ISDE, tous domaines d'expertise confondus, pour qu'ils apportent leur contribution à la réponse d'ISDE contre la COVID-19. Voici ce que disait le message de Communications ministérielles : « Nous avons travaillé sans relâche non seulement pour mobiliser l'industrie, les sciences et l'innovation dans la lutte contre la pandémie, mais aussi pour soutenir les entreprises canadiennes en cette période hors du commun. Il est essentiel de concentrer nos efforts sur l'atteinte des résultats auxquels s'attendent les Canadiens, et nous avons besoin de vous! »

Des processus ont été mis en place pour les employés EX et non EX qui souhaitent être pris en considération pour des affectations « au même niveau » ou des possibilités de micromissions au sein d'ISDE et d'autres organisations du portefeuille. Après avoir reçu l'approbation de leur responsable, les employés qui souhaitaient répondre à l'appel ont envoyé un courriel à la DGRH avec pour objet « Je participe ».

Les candidatures ont été présentées aux gestionnaires en fonction des besoins de l'organisation. Dans le cadre de la première vague de présentations, la priorité a été accordée aux secteurs qui ont été les plus touchés par la lutte contre la COVID-19. Les gestionnaires ont ensuite communiqué directement avec les employés pour discuter de l'aide dont ils avaient besoin et des modalités de leur entente.

**Marie-Geneviève Gravel** du **Secteur des stratégies et politiques d'innovation – Région du Québec** a été l'une des personnes qui ont répondu à l'appel, et nous lui en sommes reconnaissants. Elle travaille comme conseillère régionale en communication dans la région du Québec et a accompli un travail extraordinaire en aidant à soutenir les activités du Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail, alors que nous avons dû rapidement adapter nos programmes à la pandémie afin de mieux soutenir les fonctionnaires fédéraux de tout le pays pendant la crise.

Nous tenons également à remercier sa gestionnaire, **Nicole Barsalou**, de nous avoir permis « d'emprunter » Marie-Geneviève au début de la pandémie de COVID-19 et pendant le confinement obligatoire.

## Gouvernement du Canada

- Le **Centre d'expertise du SCT pour la santé mentale en milieu de travail**, pour son soutien et ses conseils touchant l'ensemble des organisations du gouvernement fédéral et pour ses efforts de coordination visant à nous aider tous à nous aligner à la fois sur la Stratégie sur la santé mentale en milieu de travail dans la fonction publique fédérale et sur la Norme nationale du Canada concernant la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.
- Le **Centre pour le mieux-être, l'inclusion et la diversité du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines (BDPRH) du SCT**, pour son travail visant à aider les organisations fédérales à lutter contre les problèmes liés à la discrimination, au harcèlement et aux préjugés auxquels font face les employés des groupes visés par l'équité, comme les employés handicapés, les Autochtones, les minorités ethniques et les membres des communautés LGBTQ2+.
- Les **partenaires stratégiques du Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail**, pour leur engagement continu à soutenir des lieux de travail fédéraux sains grâce à leurs

contributions financières et à leurs programmes. Ils nous ont aidés à offrir des activités de mieux-être et de sensibilisation à la santé mentale à plus de 18 000 fonctionnaires fédéraux depuis l'ouverture du Centre en 2018. Nos partenaires stratégiques fédéraux sont :

- Services publics et Approvisionnement Canada
- Bureau de l'Ombudsman de la santé mentale et du mieux-être pour les petits ministères et organismes
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- Bibliothèque et Archives Canada
- Emploi et Développement social Canada
- Transports Canada
- Statistique Canada
- Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- Conseil national de recherches du Canada
- Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada
- Services partagés Canada
- Anciens Combattants Canada
- Agriculture et Agroalimentaire Canada

## Organisations privées et non gouvernementales

L'une des principales activités de l'équipe de l'Ombud pour 2019-2020 a été de donner accès au large éventail d'outils et de ressources disponibles dans le domaine de la santé mentale. En communiquant des articles, en organisant des activités d'apprentissage et en fournissant des liens en ligne vers des groupes de soutien et des organismes de recherche, nous avons pu non seulement sensibiliser les employés d'ISDE et de la fonction publique fédérale à la santé mentale, mais aussi élargir notre portée et notre éventail de partenaires provenant du secteur privé et d'organisations non gouvernementales. Nous leur sommes très reconnaissants. Vous trouverez ci-dessous quelques-unes des organisations avec lesquelles nous avons travaillé au cours de l'exercice financier 2019-2020, particulièrement pendant la pandémie de coronavirus et le confinement obligatoire au printemps 2020 :

- [Le Conference Board du Canada](#), en particulier M. Bill Howatt, Ph. D., pour avoir continuellement communiqué des connaissances et des recherches dans le domaine de la santé mentale et du mieux-être des employés.

- [L'Association canadienne pour la santé mentale](#), pour un accès permanent à ses connaissances et à ses ressources.
- [La Commission de la santé mentale du Canada](#), pour son soutien, et en particulier pour avoir accepté de mettre Mireille Cyr à notre disposition en tant que gestionnaire du Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail dans le cadre du programme Échanges Canada.
- [Le Centre canadien de lutte contre l'alcoolisme et les toxicomanies](#), pour son soutien à une série d'activités organisées par le Centre de santé mentale, notamment en mettant à notre disposition des conférenciers de premier plan.

## Bénévoles

Nous voulons également souligner ceux qui ont contribué à la réussite de nos activités de sensibilisation, de mobilisation, d'apprentissage et de mieux-être en nous donnant volontairement et librement, à nous et à nos clients, leur temps, leurs connaissances et leur expertise dans un éventail de domaines, et tout cela en dehors de leurs heures de travail.

# Adaptation et compassion pendant la pandémie de COVID-19

## Un exemple réel et tangible de soutien psychologique et social de la direction d'ISDE



**PAR ROBBYN PLUMB, DIRECTRICE DES CONSEILS EN MATIÈRE DE POLITIQUES DE SCIENCES ET DE TECHNOLOGIE À ISDE**

Auparavant, j'étais fière de pouvoir concilier une carrière réussie de directrice dans la fonction publique, tout en ayant une vie familiale active, avec un adolescent souffrant d'une déficience intellectuelle qui ne communique pas verbalement et qui a de graves problèmes de comportement.

Avec le soutien de ma famille et de mes amis, j'ai créé un « village » où mon fils est aimé et bien entouré, et où ma fille de 16 ans, une étudiante brillante et une athlète de haut niveau, est capable d'être simplement une grande sœur, et non une aidante naturelle, comme dans certaines familles qui n'ont pas le soutien nécessaire pour répondre à des besoins spéciaux.

### Le monde de mon fils s'est considérablement rétréci.

Mon fils Carson fréquente une classe spéciale à l'école secondaire Ridgemont et bénéficie du soutien d'une merveilleuse équipe, notamment d'un soutien individuel, compte tenu de ses besoins et de ses problèmes de comportement. De plus, il venait d'avoir un nouveau professeur qui, en quelques semaines, a su transformer sa vie. L'enseignant, Jeff Kerswill a aidé Carson à réintégrer sa classe pour besoins spéciaux après qu'il eut été intégré dans un environnement d'apprentissage unique, ce qui fut un revirement tellement bienvenu – mon fils était heureux et enthousiaste à l'idée d'aller à l'école.

Tout cela s'est effondré le 23 mars, lorsque toutes les écoles et les services communautaires ont été fermés et qu'on a demandé aux Canadiens de rester chez eux. Mon « village » s'est volatilisé du jour au lendemain.

J'ai passé des années à défendre les droits de Carson, et nous avons finalement trouvé une école où il pouvait réussir.

Avec la fermeture de l'école, mon fils a instantanément perdu toute possibilité d'interaction sociale et d'apprentissage. Toutes ses activités communautaires, comme l'équitation thérapeutique et le hockey, ont été interrompues. Les installations récréatives et les services de répit ont été fermés et les amis et la famille se sont tous isolés.

Je sais bien que tout le monde a été touché par les mesures de lutte contre la pandémie. Mais pour mon fils et les autres enfants ayant des besoins particuliers, la prévisibilité est essentielle et le changement de routine les rend plus vulnérables.

Mon fils ne comprend pas ce que signifie « fermer jusqu'à nouvel ordre » et il devient vraiment très agité en étant toujours à la maison. Cela se manifeste généralement par l'agressivité et la destruction de biens. Je suis généralement la cible de ses agressions, de ses coups de pied et parfois de ses morsures, et maintenant qu'il est aussi grand que moi, cela peut vraiment faire mal. Il peut aussi frapper les murs et les meubles et jeter des objets ou essayer de se blesser.



Il ne peut pas sortir dans la communauté, car la distance physique est un concept qui lui est complètement étranger, et l'hygiène personnelle est un défi dans le meilleur des cas.

Bref, le monde de mon fils s'est soudainement considérablement rétréci et il porte toute son attention sur moi. Je dois à la fois être maman, enseignante, aide-soignante et camarade de jeu.

## Essayer de tout faire

Pendant ce temps, il fallait aussi que je continue à travailler et à gérer une équipe de professionnels dans cet environnement surréaliste de travail à domicile.

Pendant quatre semaines, j'ai travaillé tout en soutenant mon fils dans son apprentissage en ligne et sa vie quotidienne, et j'ai fait de mon mieux pour aider ma fille à ne pas s'inquiéter à propos de ses notes et de ses travaux scolaires.

Mais je me suis complètement oubliée durant cette période. Je n'ai pas remarqué que je marchais sur la corde raide, que mon équilibre était de plus en plus précaire.

Au bout du compte, j'ai été contrainte d'avoir la conversation la plus difficile de ma carrière, au terme de laquelle j'ai dû admettre que je ne pouvais pas tout faire.

Il fallait que je laisse tomber quelque chose, et j'ai choisi d'abandonner le travail.

---

**« Je suis une personne très réservée, et ce processus m'a aidé à être plus ouvert dans ma communication. J'ai commencé à échanger dans le cadre d'un dialogue informel avec mes employés où je communique des renseignements personnels, ce qui m'a aidé à établir un meilleur lien avec eux. »**

**– Participant à la formation PRC EQ-I en 2019-2020**

---



---

« Nos conversations m'ont donné des perspectives différentes que je n'avais pas envisagées auparavant. C'était très réconfortant et je ne me sentais pas si seul. Ce fut un très bon exercice, en particulier l'exploration de différentes pistes d'action. »

– Un participant à la formation PRC EQ-I en 2019-2020

---

J'avais la tête qui tournait, je n'arrivais pas à me concentrer, j'étais irritable à la maison et inefficace au travail. J'avais l'impression de m'avouer vaincue, que je laissais tomber mon équipe et que je n'étais plus moi-même. Mais comme mon médecin me l'a fait remarquer à juste titre : j'étais en crise.

Heureusement, mon équipe a été fantastique et m'a soutenue; ils m'ont même envoyé une carte et un cadeau pour me remonter le moral! Et lorsque j'ai publié [mon récit sur CBC le 8 mai 2020](#), mes collègues m'ont soutenu encore davantage. Cela a fait toute la différence dans la façon dont je me suis sentie par rapport à ma décision.

Cela m'a rappelé un exposé que notre Ombud Mario Baril a présenté au personnel de notre secteur lors d'une séance de discussion sur la santé mentale en milieu de travail. Il a parlé de son propre parcours et de sa décision de s'éloigner du travail pendant un certain temps pour des raisons de santé. Cet exposé, ainsi qu'un certain nombre de cours que j'ai suivis au Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail, m'ont aidée à affiner mes connaissances sur la santé mentale et à prendre le temps de réfléchir et de poser un regard critique sur ma propre santé mentale.

## Prendre du recul

J'ai la chance d'avoir un employeur qui « joint le geste à la parole » en matière de santé mentale et qui valorise mon bien-être et celui de ma famille pendant cette période exceptionnelle.

En l'espace de deux jours, mon patron a mis en place un plan pour que je puisse me retirer de mes responsabilités professionnelles. Et je lui en serai éternellement reconnaissante.

Mon histoire est celle d'une prise de conscience et de reconnaissance. Nous vivons actuellement des moments exceptionnels qui mettent à l'épreuve les personnes les plus résilientes.



Je suis forte, mais je ne peux pas tout faire et si je ne prends pas soin de moi, mes proches vont en souffrir. Il ne s'agit pas d'un échec, mais bien d'une prise en charge de soi.

Contrairement à tant d'autres personnes touchées par cette pandémie, je n'ai pas dû démissionner de mon travail pour m'occuper de mon fils. Je n'ai pas eu à me soucier de la manière dont je paierais les factures; j'ai continué à être rémunérée. J'ai la chance de bénéficier d'un congé de maladie et je peux prendre un congé de courte durée sur présentation d'une prescription du médecin.

Mon plan de « retour au travail » a commencé à raison de trois jours par semaine pendant un mois, mais les enfants étaient encore à la maison, ce qui n'était pas facile. Puis l'été est arrivé, les règles de distanciation sociale ont été assouplies et nous avons pu élargir notre cercle de contacts; cela a permis à mon fils de passer du temps avec les autres – il en avait grand besoin – et m'a permis de revenir plus facilement à un travail à plein temps.

S'occuper d'un enfant ayant des besoins spéciaux est un défi, même dans les meilleurs moments. Je ne sais trop ce que l'avenir nous réserve, mais je sais que nous serons plus forts en tant que société et, je l'espère, plus empathiques les uns envers les autres.



# Faites la connaissance de votre équipe de l'Ombud : Joyce Abarbanel

## Les conflits ne lui sont pas étrangers



---

« C'est pour moi un honneur de pouvoir aider les personnes et les groupes à faire part de leurs points de vue, à mieux faire part de leurs désirs et de leurs besoins, à être plus clairs sur leurs objectifs et à choisir des méthodes leur permettant de résoudre les situations conflictuelles afin que chacun bénéficie de meilleurs résultats. Il n'y a jamais eu de distinction nette entre mon travail et le reste de ma vie, entre mes intérêts, mes passions et la description de mon poste. »

– Joyce Abarbanel

---

Joyce Abarbanel est praticienne principale en gestion des conflits au sein de Prévention et résolution rapide des conflits (PRC) d'ISDE, où elle travaille depuis 2017. D'après elle, c'est sa propre expérience des conflits qui l'a poussée vers ce métier. « Mes deux parents ont immigré au Canada (au Québec) en provenance de zones où les conflits faisaient rage au Moyen-Orient et en Europe de l'Est, et ils sont arrivés pendant la période du nationalisme québécois », précise-t-elle. « Et puis, bien sûr, il y a eu des conflits familiaux... beaucoup de conflits! »

Au cours de sa formation, qu'elle qualifie de « personnellement transformationnelle », Joyce a aimé découvrir qu'il existait des outils, des processus et des compétences permettant de prévenir, d'atténuer et même de résoudre les conflits. Elle a ainsi compris qu'il était possible de réduire le stress et la souffrance des personnes et des communautés pour rétablir des relations brisées et accroître le mieux-être.

« C'est pour moi un honneur de pouvoir aider les personnes et les groupes à faire part de leurs points de vue, à mieux faire part de leurs désirs et de leurs besoins, à être plus clairs sur leurs objectifs et à choisir des méthodes leur permettant de résoudre les situations conflictuelles afin que chacun bénéficie de meilleurs résultats », souligne-t-elle. « Il n'y a jamais eu de distinction nette entre mon travail et le reste de ma vie, entre mes intérêts, mes passions et la description de mon poste. »

Titulaire d'une maîtrise en analyse et gestion des conflits de l'Université Royal Roads, Joyce est également médiatrice, conseillère et animatrice de groupes certifiée en résolution de conflits. Avant d'intégrer la fonction publique fédérale, elle a vécu en Afrique et en Asie pendant 16 ans, travaillant pour diverses organisations internationales, y compris des organisations non gouvernementales (ONG), des sociétés d'experts-conseils à but lucratif et l'Organisation des Nations Unies (ONU). Elle a occupé des postes de haute direction dans le cadre desquels elle a travaillé à la conception et à la mise en œuvre de vastes programmes de consolidation de la paix et de gouvernance dans des pays en conflit ou sortant d'un conflit (notamment

au Rwanda, au Burundi, en République démocratique du Congo, au Soudan, au Soudan du Sud, en Éthiopie, au Kenya, en Ouganda et au Mali, au Myanmar et au Yémen). Elle y a concentré son travail sur les domaines qui soutiennent les négociations pour la décentralisation, les accords de partage du pouvoir et des richesses, la gestion des ressources naturelles et les processus de paix communautaires visant à promouvoir le développement économique.

Joyce explique que les deux dernières décennies ont vu le fédéralisme et la décentralisation devenir des outils importants de résolution des conflits dans les pays en guerre. « Dans les pays qui sont confrontés à de violents conflits entre différents groupes concentrés sur le territoire et le gouvernement central, le fédéralisme et la décentralisation ont été utilisés pour assurer une plus grande autonomie aux différents groupes d'une part, tout en les incluant par des mécanismes de partage du pouvoir au sein du gouvernement central d'autre part », insiste-t-elle.

Le rôle de Joyce consistait en partie à faciliter le dialogue pour aider les parties en conflit à comprendre leurs options dans la renégociation de leurs accords politiques ou constitutionnels afin que les groupes régionaux, ethniques ou linguistiques disposent d'une plus grande capacité à l'autodétermination tout en préservant l'intégrité de l'État. À titre d'exemple, elle note qu'au Soudan, l'accord de paix exigeait qu'un référendum sur l'indépendance soit organisé à la fin d'une période de six années, ce qui a permis à la population du Soudan du Sud de choisir entre perpétuer l'accord de partage du pouvoir ou opter pour une indépendance totale. C'est cette dernière option qui a finalement été choisie en 2011, ce qui a donné lieu à une sécession. Parallèlement, dans d'autres pays comme l'Éthiopie, Joyce note que le passage d'un système politique unitaire à un système fédéral s'est avéré efficace pour

préservé l'unité nationale, car le pouvoir est partagé avec les différents groupes ethnolinguistiques reconnus à l'échelle territoriale.

« Qu'il s'agisse de travailler dans le domaine de la consolidation de la paix internationale ou en tant que praticienne de la résolution des conflits, mon travail reste en accord avec mes valeurs et les choses auxquelles je crois », explique-t-elle. « La détermination, l'ingéniosité et l'esprit d'initiative dont font preuve les différentes personnes du monde entier que j'ai pu rencontrer et avec lesquelles j'ai pu travailler m'ont inspirée. »

Joyce explique que c'est comme si son travail l'avait trouvée, et non elle qui l'avait cherché. Pour elle, c'était l'« accord parfait » : en vivant et en travaillant dans différents pays et différentes cultures, elle a dû apprendre, grandir et se perfectionner en tant que praticienne. « Ce n'est pas la même chose que lorsque l'on se rend dans un endroit en tant que touriste; cela vous permet de connaître les gens et les sociétés d'une manière beaucoup plus intime », explique-t-elle. « Peu de carrières vous offrent une telle occasion de voir tant de choses et de travailler aux côtés de gens exemplaires, des personnes qui suscitent chez vous l'inspiration de par leurs efforts à surmonter des situations très difficiles. Je ne peux pas imaginer qu'un autre travail puisse être aussi intéressant, stimulant ou gratifiant que certains des emplois que j'ai occupés. »

Joyce croit profondément « à la valeur et à l'œuvre de la paix, ainsi qu'à l'ensemble des autres processus de règlement extrajudiciaire des différends, lesquels ont globalement fait leurs preuves pour établir et restaurer des relations et aider les gens à se réunir pour dialoguer et trouver des solutions durables à des problèmes difficiles et à des situations complexes ».

---

*Vous pouvez joindre Joyce par courriel en écrivant à l'adresse [joyce.abarbanel@canada.ca](mailto:joyce.abarbanel@canada.ca).*

# Outils et ressources en santé mentale

## Vidéos

### « Inclusion Starts with I » (en anglais seulement)

- Une vidéo pour susciter les discussions sur l'importance d'un environnement de travail positif et inclusif. Mettant en scène un groupe de personnes d'Accenture, cette vidéo montre que les préjugés peuvent se manifester de manières attendues et inattendues, et que chacun d'entre nous a le pouvoir de faire la différence. (Vidéo disponible en anglais seulement.)

### 13 facteurs pour traiter de la santé mentale en milieu de travail

- Regardez ces vidéos (peut-être une vidéo par réunion) pour amorcer un dialogue continu au sein de votre équipe en vue de réduire la stigmatisation liée à la santé mentale. Produites par la Commission de la santé mentale du Canada, ces vidéos traitent de chacun des 13 facteurs psychosociaux qui composent la [Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#). On y trouve également une introduction à la Norme elle-même.
- Un [Guide à l'intention des animateurs](#) est également disponible. On y explique l'importance de chaque facteur et comment en faire la promotion.

### Dépression au travail : Le point de vue de l'employé

- Une vidéo de deux minutes dans laquelle un employé ayant souffert de dépression au travail parle de ce dont il a besoin de la part de son gestionnaire pour demeurer productif. La vidéo fait partie des « Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale », une initiative du Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West Life.

- [La gestion en matière de santé mentale : Le point de vue d'un directeur](#)
- Faites la connaissance de Jean. Il vient d'être promu directeur. Vous le suivrez dans ses relations avec les employés qui relèvent désormais de lui et qui sont aux prises avec des problèmes en milieu de travail. Cette vidéo fait aussi partie des « Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale », une initiative du Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West Life.

## Apprentissage et formation

### La Commission de la santé mentale du Canada

#### L'esprit au travail

- Programme éducatif qui vise à examiner les problèmes de santé mentale, favoriser la santé mentale et réduire la stigmatisation de la maladie mentale en milieu de travail. Il existe trois versions de cette formation : une version est destinée aux formateurs, une aux gestionnaires et une aux employés. L'objectif est de donner aux employés et aux gestionnaires des connaissances pratiques sur la santé mentale et les maladies mentales pour qu'ils puissent :
  - Utiliser le modèle de continuum de santé mentale pour reconnaître les changements quant à leur état de santé mentale et à celui d'autres personnes;
  - Être prêts à utiliser leurs compétences pour améliorer leur capacité d'adaptation et leur résilience;
  - Réduire à la fois la stigmatisation publique et l'autostigmatisation;
  - Être prêts à faire partie d'un milieu de travail positif.

## Premiers soins en santé mentale

- La formation Premiers soins en santé mentale est conçue en vue de donner aux participants les compétences nécessaires pour aider les personnes ayant un problème de santé mentale, connaissant une aggravation de leur problème de santé mentale, ou en situation de crise. Les données probantes sur lesquelles le programme est fondé démontrent qu'il renforce les connaissances en santé mentale, réduit les attitudes qui renforcent les stéréotypes et aide les personnes à reconnaître les signes de maladie mentale, à les comprendre et à y réagir. Le cours enseigne aux gens comment reconnaître les signes et les symptômes des problèmes de santé mentale, fournir une aide initiale et guider une personne vers une aide professionnelle appropriée.

## École de la fonction publique du Canada

- L'École de la fonction publique du Canada offre un certain nombre de cours en classe et en ligne, ainsi que des vidéos, des activités et des hyperliens vers d'autres ressources. Après avoir ouvert une session sur le site de l'École au moyen de GCcampus, vous pouvez accéder à des documents couvrant un large éventail de sujets, notamment :
  - Santé mentale
  - Santé et sécurité au travail
  - Gestion des conflits
  - Prévention du harcèlement et de la violence
  - Analyse comparative entre les sexes plus (ACS+)
  - Accessibilité
  - Inclusion de la communauté LGBTQ2+
  - Diversité et inclusion
  - D'autres formations visant à favoriser des lieux de travail respectueux et inclusifs et couvrant des sujets tels que :
    - › Valeurs et éthique
    - › Encadrement
    - › Intelligence émotionnelle
    - › Équilibre personnel
    - › Conciliation travail-vie personnelle

## Ressources en ligne

- [Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail sur GCconnex \(accessible uniquement aux fonctionnaires fédéraux\)](#)
- [La Commission de la santé mentale du Canada](#)
  - [Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#)
  - [Intégrer la santé mentale dans les activités lors d'une pandémie : Lignes directrices pour aider les employeurs à traverser la crise de la COVID-19](#)
- [Association canadienne pour la santé mentale](#)
  - [Santé mentale en milieu de travail : Un guide sur les mesures d'adaptation à l'intention des gestionnaires et du personnel](#)
- [Centre d'expertise pour la santé mentale en milieu de travail du SCT](#)
- [Centre du mieux-être, de l'inclusion et de la diversité dans la fonction publique du SCT](#)
- [Le Conference Board du Canada](#)
- [Stratégie en milieu de travail sur la santé mentale/ Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West Life](#)
- [Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail](#)
- [Espace mieux-être Canada](#)

# Faites la connaissance de l'Ombud et de l'Ombud déléguée

## Mario Baril et Ève Nadeau



**Mario Baril** est l'Ombud de la santé mentale et du mieux-être des employés d'Innovation, Sciences et Développement économique Canada (ISDE) depuis octobre 2018. Au cours de sa carrière au gouvernement du Canada, Mario a occupé plusieurs postes de direction, notamment ceux de chef de cabinet au Secrétariat du Conseil du Trésor, directeur des communications stratégiques et d'affaires à Services publics et Approvisionnement Canada et directeur exécutif de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX).

Mario démontre un intérêt marqué pour une fonction publique engagée, diversifiée, agile et productive. Il possède une vaste expérience dans le développement de partenariats et d'initiatives stratégiques pour favoriser un lieu de travail sain, notamment avec l'Association internationale des Ombudsmen, où il participe à un groupe de travail sur l'équité, la diversité et l'inclusion.

Mario détient une maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration publique (ENAP), un baccalauréat en économie et administration publique de l'Université d'Ottawa et un diplôme d'études collégiales en journalisme. Il est également titulaire d'un certificat d'Ombud de l'École de droit Osgoode Hall de l'Université York, ainsi que d'une formation en médiation de la faculté de droit de l'Université de Sherbrooke et de l'Université Saint-Paul.

Dans ses temps libres, Mario pratique plusieurs sports de plein air, dont le ski alpin, la natation, le canot, le vélo et l'alpinisme, particulièrement au Mont-Tremblant dans les Laurentides. Sa passion pour les voyages l'a amené, avec sa conjointe Danielle et ses deux fils, Alexandre et Samuel, à visiter plusieurs pays. Cela lui a permis de rencontrer des gens extraordinaires et de faire l'expérience de diverses cultures du monde entier.



Depuis novembre 2018, **Ève Nadeau** occupe le poste d'Ombud déléguée de la santé mentale et du mieux-être des employés d'ISDE. Elle s'est jointe au Ministère après avoir occupé les postes de gestionnaire des programmes de valeurs et d'éthique et de prévention du harcèlement au Secrétariat du Conseil du Trésor, ainsi que le poste de gestionnaire du respect en milieu de travail au ministère de la Justice du Canada. Au cours des huit années précédentes, en plus d'être gestionnaire, elle a été conseillère principale en gestion des conflits à Services publics et Approvisionnement Canada. Dans son rôle de médiatrice, elle a mis au point une initiative ministérielle de prévention du harcèlement, une formation propre à l'organisation, des processus d'intervention de groupe et des outils de prévention du harcèlement moral et sexuel. Dans son rôle actuel, Ève poursuit ses efforts de sensibilisation à la santé mentale, à la prévention du harcèlement, à la résolution des conflits et au mieux-être au travail.

Ève s'est jointe à la fonction publique fédérale en 2006 et a travaillé dans le domaine des relations de travail à titre de conseillère principale à Services publics et Approvisionnement Canada, à Service correctionnel Canada et à l'Agence des services frontaliers du Canada. Auparavant, elle a travaillé pendant dix ans comme travailleuse sociale et comme agente de probation pour le gouvernement du Québec.

En plus d'être formée comme mentore spécialisée en gestion des conflits, certifiée comme médiatrice par l'Institut canadien pour la résolution des conflits et titulaire d'un certificat d'Ombud de l'École de droit Osgoode Hall de l'Université York, Ève détient un baccalauréat en criminologie de l'Université d'Ottawa, un baccalauréat en travail social de l'Université du Québec à Hull et d'une maîtrise en administration publique de l'École nationale d'administration publique (ENAP).

La neuropsychologie des relations humaines et des différents comportements sociaux propres à la culture est l'une de ses passions.

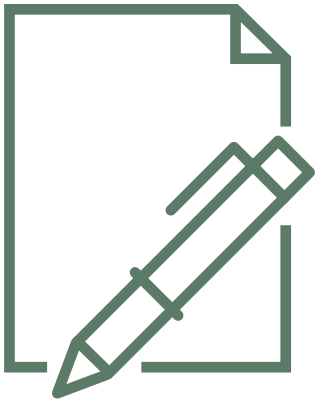
---

**« Avant d'aller voir l'Ombud, je n'étais pas sûr si je vivais du harcèlement ou une situation pouvant faire l'objet d'un grief. Je savais juste que c'était mal. J'ai quitté la réunion avec l'Ombud en sachant ce qui était bien et ce qui ne l'était pas, avec des suggestions et des étapes à suivre. Quelqu'un m'a écouté et m'a donné le pouvoir d'aller de l'avant sans crainte de représailles. C'est un excellent service pour les employés d'ISDE. »**

**– Un client de l'Ombud en 2019-2020**

---





# « Soutien et compassion de la part du Bureau de l’Ombud » Une lettre aux sous-ministres<sup>11</sup>

Chers M. Kennedy et M. Thompson :

Je voudrais prendre le temps d’exprimer toute ma gratitude pour le soutien et la compassion que j’ai reçus du bureau de l’Ombud de la santé mentale et plus particulièrement de M. Mario Baril.

En raison de ce que je crois être un manque de connaissance et de compréhension de concernant les politiques et les directives sur le processus de retour au travail et la santé mentale en milieu de travail, j’ai demandé l’aide et l’expertise de l’Ombud de la santé mentale.

J’ai eu l’occasion et le plaisir de discuter de ma situation actuelle avec M. Baril et Mme Nadeau, et tous deux m’ont fourni des conseils et des ressources pour m’aider dans ma quête de retour au travail de manière saine et sécuritaire.

M. Baril a également contribué à accélérer ma demande d’évaluation d’aptitude au travail auprès de Santé Canada. Sans son aide, il aurait fallu au moins trois mois pour qu’une évaluation soit prévue.

Bien qu’il faille féliciter le Ministère pour ses efforts de sensibilisation et de soutien aux employés ayant des problèmes de santé mentale, il faut faire davantage pour s’assurer que la direction a les compétences attendues pour aider les employés ayant ces handicaps non visibles.

J’ai déclaré à M. Baril qu’une fois mon retour au travail « stabilisé », je serais disposée à discuter de ce qui a bien fonctionné et de ce qui n’a pas bien fonctionné concernant mon retour au travail après un congé prolongé (pour des raisons de santé mentale).

## **Melody Myers**

*Le Ministère a depuis créé le Centre d’adaptation en milieu de travail (CAMT) afin, entre autres, de fournir un soutien et une assistance accrues aux employés et à leurs gestionnaires en ce qui concerne les aménagements en milieu de travail. Pour plus d’informations, veuillez consulter «ISDE crée un centre d’adaptation en milieu de travail» à la p. X de ce rapport.*

---


<sup>11</sup> Utilisé avec la permission de l’auteur.




# Nous sommes ici pour vous aider

## Veillez-nous contacter

### Mario Baril, Ombud


 343-291-3053

 Adresse électronique confidentielle : [ombud@ised-isde.gc.ca](mailto:ombud@ised-isde.gc.ca)

 @mariobaril

 [www.linkedin.com/in/mariobaril](http://www.linkedin.com/in/mariobaril)


### Eve Nadeau, Ombud déléguée

 343-549-3096

 Adresse électronique confidentielle : [ombud@ised-isde.gc.ca](mailto:ombud@ised-isde.gc.ca)

 <https://www.linkedin.com/in/eve-nadeau-a54340123/>


### Prévention et résolution des conflits (PRC)


 343-291-3168

 Adresse électronique confidentielle : [ic.cper-prc.ic@canada.ca](mailto:ic.cper-prc.ic@canada.ca)

### Mireille Cyr, Gestionnaire

Centre canadien d'innovation pour la santé mentale en milieu de travail

 Adresse électronique générique du Centre pour la santé mentale : [mhc-csm@canada.ca](mailto:mhc-csm@canada.ca)

 Centre pour la santé mentale sur GCconnex (accessible uniquement aux fonctionnaires fédéraux)

# Votre équipe de l'Ombud : Tous ensemble !

Dans le sens des aiguilles d'une montre, en haut à gauche : Mario Baril, Ombud; Marilyn Stefanoski, PRC; Joyce Abarbanel, PRC; Ève Nadeau, Ombud déléguée; Gary Warnock, Communications de l'Ombud; Michael Nadon, PRC; Oscar Gasana, PRC; Nadine Farhat, Bureau de l'Ombud. Absent : Mireille Cyr, Centre de santé mentale; Nathalie Maria Gagné, Centre de santé mentale; Francine Labarge, Bureau de l'Ombud; Sainaba Adoyta, Centre de santé mentale; Marie-Geneviève Gravel, Centre de santé mentale.

