



Affaires mondiales  
Canada

Global Affairs  
Canada

Canada

# Rapport annuel de l'ombud **2024 à 2025**



Bureau de l'ombud du mieux-être et inspecteur général



ISSN 2818-7962

Cette publication est aussi disponible en français sous le titre :  
*Premier rapport annuel de l'ombud 2023-2024.*

Information contained in this publication or product may be reproduced, in part or in whole, and by any means, for personal or public non-commercial purposes without charge or further permission, unless otherwise specified. Commercial reproduction and distribution are prohibited except with written permission from Global Affairs Canada.

For more information, contact:

Global Affairs Canada  
125 Sussex Drive  
Ottawa ON K1A 0G2  
Canada

Telephone:  
1-800-267-8376 (toll-free in Canada)  
613-944-4000 (in the National Capital Region and outside Canada)

If you are deaf or hard of hearing, or if you have a speech impediment and use a text telephone, you can access the TTY service from 9 a.m. to 5 p.m. Eastern Time by calling 613-944-9136 (in Canada only)

Website: [www.international.gc.ca](http://www.international.gc.ca)  
Email: [info@international.gc.ca](mailto:info@international.gc.ca)

© His Majesty the King in Right of Canada, as represented by the Minister of Foreign Affairs, the Minister of Export Promotion, International Trade and Economic Development and the Minister of International Development, 2024

Cat. No. FR2-35F-PDF

# Table des matières

## 02

---

**Un message de l'ombud**

## 04

---

**À propos du présent rapport**

## 04

---

**Nos principes directeurs**

**04** Impartialité, confidentialité, indépendance, informalité

**07** Des ombuds qui ont du pouvoir

## 10

---

**Nos services**

**10** À quoi vous attendre lorsque vous communiquez avec nous

**12** La valeur d'une oreille attentive

**13** Comprendre le counseling offert à Affaires mondiales Canada

**14** Comment la gestion informelle des conflits améliore l'efficacité des équipes

## 15

---

**Certaines des questions les plus fréquemment posées au sujet de notre bureau**

**15** Les informations que nous conservons

**15** Comment nous interagissons avec vous

**16** Comment nous traitons les problèmes systémiques

## 18

---

**Notre portée**

## 25

---

**Vos préoccupations pour la période de 2024 à 2025**

**28** Culture organisationnelle

**29** Pratiques de gestion et de leadership

**30** Le Canada et le monde

**32** Santé psychologique

**35** Dynamique d'équipe et conflits au travail

**36** Pleins feux

## 40

---

**Perspectives d'avenir**

## 42

---

**Rencontrez notre équipe**

## 44

---

**Annexes**

**45** Annexe A : Processus de traitement des demandes : un aperçu

**46** Annexe B : Amélioration des pratiques de gestion

**50** Annexes C et D : Ressources, services de soutien et mécanismes de recours



# Un message de l'ombud

Je rédige ce message en juillet 2025, près de 2 ans après avoir été nommée ombud d'Affaires mondiales Canada (AMC) et après avoir eu de nombreuses conversations avec bon nombre d'entre vous. Bien que le présent rapport rende compte de ce que vous nous avez dit au cours du dernier exercice financier (du 1er avril 2024 au 31 mars 2025), il existe des liens évidents entre ces 12 mois et les observations et commentaires que vous avez continué à nous faire parvenir au cours des semaines qui ont suivi. Vous avez continué à nous dire à quel point le rythme des changements et l'incertitude inhérente à une situation qui évolue très rapidement continuent de vous toucher. Vous m'avez fait part, à moi et à toutes les personnes qui travaillent au bureau de l'ombud, des défis auxquels vous êtes confrontés chaque jour, qu'il s'agisse des turbulences géopolitiques, des transitions gouvernementales au pays et à l'étranger ou des répercussions découlant des réorganisations profondes à l'interne.

Au cours de la dernière année, vous nous avez fait part des défis que représente pour vous et vos équipes la gestion de changements constants. Vous nous avez parlé de vos difficultés face à des processus internes complexes, jugés lents et incohérents. Vous avez dit que vous souhaitiez que les dirigeants fassent preuve de transparence, de clarté et de compassion. Et vous avez clairement indiqué que vous vouliez des lieux de travail respectueux et sécuritaires, où vous pouvez demander de l'aide sans crainte d'être stigmatisé, jugé ou victime de représailles, afin de pouvoir donner le meilleur de vous-même au Canada et à la population canadienne.

Lorsque notre équipe s'est réunie pour discuter de ce rapport et de l'information utile que nous pouvions partager avec vous à partir de ce que nous avons entendu, nous revenions sans cesse à l'efficacité des équipes, qui est devenue le thème central. Nous avons discuté des difficultés très réelles qui surgissent lorsque les systèmes deviennent trop complexes, que la communication est défailante ou que les attentes semblent floues.



Ces conversations ont conduit à ce rapport, qui met clairement l'accent sur la manière dont vos expériences en milieu de travail exercent une pression sur la santé, la résilience et l'efficacité de vos équipes. Renforcer l'efficacité des équipes et atteindre l'excellence signifie créer un environnement où chacun peut s'épanouir et contribuer, où les perspectives diverses sont accueillies favorablement, où les mesures d'adaptation sont accordées avec empathie et où la sécurité psychologique est une priorité.

Cette année, en plus de mettre en lumière les expériences dont vous nous avez parlé, nous partageons avec vous certaines de nos réflexions sur ce que nous pouvons faire ensemble pour relever ces défis. Il s'agit de stratégies pratiques et centrées sur la personne qui ont émergé de nos conversations avec vous et vos équipes.

Je tiens à souligner le mot « ensemble », car la création de lieux de travail plus sains, plus respectueux et plus efficaces est une responsabilité partagée. Il faut du courage pour prendre la parole afin de régler une situation, tout comme il faut du courage pour accepter le malaise que nous ressentons lorsque nous essayons de comprendre notre rôle dans une situation difficile. J'espère que ces idées vous inviteront à la réflexion, au dialogue et à l'action. J'espère qu'elles vous inciteront à vous poser des questions telles que les suivantes : Comment pouvons-nous rendre nos conversations plus impartiales? Une communication plus courtoise permettrait-elle de mieux protéger notre dignité et celle des autres? Cela nous aiderait-il à instaurer un climat plus collaboratif et constructif dans nos relations professionnelles alors que nous continuons à viser l'excellence? Et, même si c'est difficile lorsque les exigences au travail et à la maison sont lourdes, que se passerait-il si nous prenions le temps de ralentir un instant pour réfléchir, nous reposer et nous ressourcer? Serait-ce la solution pour faire face au rythme effréné du changement?

Je sais que les personnes qui communiquent avec nous le font généralement parce qu'elles sont confrontées à des difficultés. Lorsque je repense aux conversations que j'ai eues avec bon nombre d'entre vous, je suis surprise par les défis très concrets auxquels vous faites face, mais je suis également consciente qu'il est possible d'apprendre et de grandir. Lorsque vous nous demandez de l'aide, lorsque vous vous engagez dans des conversations difficiles, beaucoup d'entre vous le font avec l'espoir, aussi minime soit-il, que le fait d'être écouté vous aidera à vous rétablir et qu'un changement positif se produira pour eux et leurs collègues. Pour moi, en tant qu'ombud, cette possibilité réside dans le fait que, ensemble, nous pouvons favoriser des discussions ouvertes, écouter sans juger et faire preuve de compassion afin de créer un climat de confiance, de garantir le respect et d'atteindre l'excellence. Il faut du courage pour avoir ces conversations. Merci de me faire confiance et de nous faire confiance.

J'ai commencé ce message en parlant de changement, et l'un des plus importants pour nous tous est le départ à la retraite de l'ombud adjoint Daniel Campeau. Il est difficile de mesurer la contribution de Daniel, mais ce rapport vous donne un aperçu du travail qu'il a accompli avec plusieurs d'entre vous pour améliorer les choses. Merci, Daniel, pour tes conseils, ta compassion et ta gentillesse, qui nous ont aidés à faire d'AMC un environnement plus sain.



**Ayesha Rekhi** (elle)  
Ombud du mieux-être

## À propos du présent rapport

Les observations contenues dans le présent rapport sont fondées sur les expériences des personnes qui ont utilisé les services du bureau de l'ombud d'AMC. Le rapport donne un aperçu de certaines des situations que vous avez vécues à AMC, mais il ne reflète en aucun cas l'expérience de tous les membres de notre organisation. Les personnes qui utilisent nos services sont souvent confrontées à des situations difficiles. Les renseignements contenus dans le rapport reflètent ce qu'elles nous ont confié au cours de l'exercice financier 2024 à 2025. Comme le rapport a pour but de partager des observations sur les expériences vécues par différentes personnes dans les bureaux d'AMC au Canada et à l'étranger, vous trouverez peut-être son ton plus informel que celui d'un rapport annuel « traditionnel ».

## Nos principes directeurs

### **Impartialité : respect et dignité dans l'action**

L'impartialité est un principe fondamental qui guide le travail de tous les bureaux d'ombuds. Elle reflète notre engagement en faveur de l'objectivité dans toutes nos interactions. Ce principe est étroitement lié à la neutralité et à l'équité, et il détermine la manière dont nous vous écoutons, communiquons avec vous et vous soutenons.

L'impartialité signifie ne pas prendre parti. Elle suppose de recevoir les informations avec un esprit ouvert, sans préjugés, sans jugement et sans reproche. Chaque fois qu'un de nos conseillers ou un de nos praticiens travaillent avec vous, ce principe est activement appliqué. Il garantit que vous êtes écouté et traité avec respect, quelle que soit votre situation.

Mais l'impartialité ne signifie pas l'indifférence. Nous sommes profondément attachés au mieux-être des personnes et des équipes qui sollicitent notre soutien, ainsi qu'à la santé globale de notre organisation. Nous constatons que, lorsque nous essayons de comprendre le point de vue de chaque personne, même lorsque ces points de vue sont différents, voire contradictoires, nous pouvons faire preuve d'empathie et inspirer la confiance. Cette manière de démontrer de l'impartialité peut être interprétée comme une « multipartialité », qui consiste à reconnaître et à respecter les expériences et les besoins uniques de chaque personne. Il n'est pas nécessaire d'être d'accord avec quelqu'un pour lui témoigner du respect lorsqu'on l'écoute.



## Un rappel de nos 3 autres principes

Le travail de notre bureau est guidé par le Code d'éthique et les Normes de pratique de l'International Ombuds Association (IOA), qui définissent comment les bureaux d'ombuds doivent fonctionner pour être fiables, équitables et efficaces. Ces principes contribuent à garantir que les bureaux d'ombuds sont des espaces sûrs, neutres et favorables où les personnes peuvent faire part de leurs préoccupations sans être jugées et sans craindre les représailles. Nous avons déjà évoqué brièvement l'**impartialité**. Voici un rappel de nos autres principes directeurs :

### Confidentialité

Le bureau de l'ombud garde vos propos confidentiels. Nous ne divulguons pas votre nom ni vos coordonnées sans votre autorisation, sauf dans de très rares cas où la sécurité d'une personne est en danger.

### Indépendance

À AMC, le bureau de l'ombud est une « direction générale spéciale », ce qui signifie que nous travaillons séparément des autres secteurs de l'organisation et que nous relevons directement des sous-ministres dans l'organigramme. Cela protège notre travail avec vous, nous permet de collaborer avec n'importe qui au sein du Ministère et donne à l'ombud la liberté de s'exprimer sans subir de pression de la part de la direction. Le présent rapport, par exemple, est produit de manière indépendante par notre bureau et publié après avoir été approuvé par l'ombud.

### Informalité

Les conversations avec le bureau de l'ombud sont volontaires et confidentielles. Nous n'ouvrons pas d'enquêtes officielles et ne déposons pas de plaintes. Nous vous aidons plutôt à comprendre les options qui s'offrent à vous. Nous pouvons vous aider à résoudre les problèmes par des mesures informelles comme l'encadrement, la clarification des politiques ou une discussion. Et si vous envisagez de lancer des recours officiels, nous pouvons également vous aider à vous y retrouver.



Faire face à un défi peut être source d'isolement, en particulier dans un environnement où la pression est forte. Notre objectif est de vous aider à réfléchir à votre situation et de vous offrir des perspectives si nous le pouvons, afin que vous puissiez prendre des décisions éclairées et réfléchies.



---

## Notre identité visuelle

Notre élément graphique principal est un motif circulaire qui ressemble à une **fleur épanouie** et qui symbolise l'unité. Les différentes formes représentent la **diversité**, et leur superposition crée un sentiment d'**inclusion**.

Les 4 cercles colorés symbolisent les **4 principes directeurs de l'ombud** : informalité, indépendance, impartialité et confidentialité.



La palette de couleurs a été soigneusement choisie pour être **vive** et **réconfortante**, en accord avec la vision du bureau de l'ombud.



## Collaboration entre les bureaux d'ombuds des autres ministères

L'ombud organisationnelle d'AMC n'est pas seule. Saviez-vous qu'il existe 30 ombuds organisationnels qui appuient 54 ministères et organismes fédéraux? Si vous souhaitez en savoir plus sur les autres ombuds organisationnels de la fonction publique, veuillez consulter la page [Communauté des ombuds organisationnels de la fonction publique fédérale](#).

Dans le cadre de nos efforts continus pour offrir les meilleurs services possibles à nos employés au Canada et dans le reste du monde, ainsi qu'à notre organisation dans son ensemble, nous avons travaillé à établir des liens solides avec les autres bureaux d'ombuds fédéraux. Nous contribuons activement à renforcer la communauté de pratique en réunissant les ombuds du gouvernement fédéral et le personnel dans les missions du Canada à l'étranger. Cette initiative est particulièrement importante pour les employés recrutés sur place (ERP), qui peuvent relever directement d'un autre ministère, mais qui signent leur contrat avec AMC, et pour les employés canadiens provenant d'autres ministères en poste dans les missions du Canada à l'étranger. Ces collaborations sont essentielles pour demeurer à l'affût des meilleures pratiques et des normes en constante évolution dans notre domaine, ainsi que pour garantir l'efficacité du soutien que nous offrons aux personnes, aux équipes et aux missions. Qu'il s'agisse de discuter de stratégies pour répondre à des préoccupations systémiques, de partager des outils de collecte et d'analyse de données ou d'échanger des idées sur les approches d'intervention précoce, ces collaborations nous aident à améliorer la qualité et l'accessibilité des services que nous fournissons. Une communauté d'ombuds connectée profite non seulement à nos bureaux, mais aussi au personnel et aux organisations que nous desservons.

---

## Des ombuds qui ont du pouvoir

On nous demande parfois quel est l'intérêt de s'adresser à l'ombud si l'ombud n'a pas de « pouvoir réel », s'il ne dispose pas des pouvoirs officiels nécessaires pour apporter des changements. Selon notre expérience, c'est précisément le caractère informel de notre travail qui incite un si grand nombre d'entre vous à faire appel à nous. Notre influence tient à notre indépendance, à notre informalité et à notre impartialité, et non à un pouvoir officiel d'ouvrir une enquête ou de prendre des mesures disciplinaires.

Les processus officiels, comme les enquêtes et les procédures de règlement des griefs, sont essentiels pour garantir la responsabilité, mais vous nous avez dit qu'ils ne constituent pas toujours la meilleure première étape pour vous. En tant qu'ombud organisationnel, nous ne menons pas d'enquêtes, nous ne rendons pas de décisions et nous ne signalons pas officiellement les actes répréhensibles. Nous n'avons pas le pouvoir d'enquête alors nous offrons quelque chose de différent : un espace sûr et confidentiel pour discuter des défis, explorer les options et se sentir écouté, sans prendre de mesures officielles. Cette approche donne plus de contrôle aux individus et peut parfois conduire à des résultats plus rapides et mieux adaptés pour vous aider

à atteindre vos objectifs. Les recherches ont démontré que la résolution informelle des conflits peut réduire les délais de résolution et les coûts organisationnels. Et lorsque vous soulevez des problèmes systémiques ou que plusieurs personnes viennent nous voir, séparément ou non, avec des préoccupations similaires, l'ombud ou l'ombud adjoint soulève la question auprès de la haute direction tout en préservant l'anonymat des personnes qui ont communiqué avec nous.

Contrairement à l'ombud législatif, l'ombud organisationnel se veut un premier point de service informel et confidentiel à l'interne pour les membres du personnel. Alors que l'ombud législatif est un « chien de garde » public qui dénonce les actes répréhensibles et mène des enquêtes, l'ombud organisationnel est là pour aider à résoudre les problèmes de manière discrète et constructive. En fait, notre force réside dans ce que nous ne faisons pas : nous ne jugeons pas, nous ne prenons aucun parti et nous ne prenons pas de décisions. Nous écoutons, soutenons et aidons les gens à surmonter les difficultés. Les ombuds législatifs sont souvent considérés comme « ayant du pouvoir », mais les ombuds organisationnels en ont aussi à leur façon puisqu'ils contribuent à apporter des changements systémiques et à favoriser un milieu de travail sain, respectueux et efficace.

mieux-  
être

---

## Incidence des enquêtes

À AMC, vous avez accès à divers mécanismes officiels pour régler les problèmes liés au travail. Que vous soyez aux prises avec un conflit, victime de harcèlement ou confronté à d'autres problèmes, vous disposez de plusieurs options pour demander des comptes, notamment :

- un grief par l'intermédiaire de votre agent négociateur (si vous êtes un membre du personnel canadien qui est représenté), de votre chef de mission ou de la Direction générale du personnel recruté sur place (si vous êtes un ERP);
- un avis d'incident de harcèlement et de violence au travail;
- une plainte en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*.

Vous avez été nombreux à nous dire que les rapports annuels sur les inconduites et actes répréhensibles à AMC ont renforcé votre confiance dans notre ministère et qu'ils constituent une étape importante vers l'instauration d'une culture de confiance et de responsabilité plus solide. Parallèlement, vous nous avez fait savoir que les processus officiels peuvent parfois sembler décourageants et compliqués. Beaucoup d'entre vous nous ont demandé un outil simple pour clarifier ces mécanismes. Dans cette optique, nous avons créé des tableaux aux annexes C et D du présent rapport qui pourraient vous aider. Cela dit, les processus ministériels demeurent complexes et nous sommes conscients que les tableaux ne sont peut-être pas aussi simples que vous le souhaiteriez.

Par ailleurs, des enquêtes officielles sont parfois nécessaires, en particulier dans les cas impliquant des allégations graves. Toutefois, elles peuvent entraîner des conséquences imprévues. Vous nous avez fait part de votre sentiment de malaise, de détresse et parfois d'insécurité au travail, tant pendant l'enquête qu'après celle-ci, en tant que plaignants ou défendeurs. Nous avons entendu dire que les mécanismes officiels ne permettent pas toujours de s'attaquer aux causes profondes des conflits. Et nous entendons souvent parler de la désillusion que vous éprouvez lorsque vous vous investissez dans un recours officiel et que vous n'obtenez aucune conclusion en votre faveur, soit parce que le mécanisme utilisé n'était pas le plus approprié pour la situation, soit parce que vous n'êtes pas d'accord avec le résultat de l'enquête.

Nous avons également entendu des gestionnaires nous dire qu'ils étaient confus ou troublés lorsqu'une procédure officielle était intentée contre eux, en particulier dans les cas impliquant des désaccords interpersonnels ou des problèmes de communication, ou parce qu'ils ont tenté de régler un problème comme un mauvais rendement ou un comportement inadéquat en milieu de travail.

Et nous entendons trop souvent parler des conséquences des délais. Les procédures officielles qui durent des mois, voire plus d'un an, vous détournent de vos responsabilités principales, accentuent votre stress et rendent difficile le rétablissement de la confiance et d'une communication productive, ainsi que la poursuite de vos activités.

# Nos services

Le bureau de l'ombud soutient l'efficacité des équipes, favorise un meilleur leadership et veille à votre mieux-être grâce aux services que nous offrons. En effet, nous travaillons à promouvoir un milieu de travail psychologiquement sain dans tous les bureaux d'AMC au Canada et dans le monde entier. Nos services comprennent les services de l'ombud (y compris l'assistance d'un conseiller pour les ERP), le Programme d'aide aux employés (PAE), le Système de gestion informelle des conflits (SGIC) et le partage régulier d'information avec les cadres supérieurs sur les problèmes communs et les tendances courantes que nous observons.

Notre bureau est là pour vous aider à comprendre les options qui s'offrent à vous lorsque vous êtes confronté à des problèmes au travail, que vous soyez au Canada ou à l'étranger, un employé traditionnel ou permutant, un employé canadien ou un ERP, ou que vous occupiez un poste d'employé ou de gestionnaire. Nous vous guidons à travers les processus officiels et informels, en fonction de vos besoins. Dans le rapport de l'année dernière, nous avons présenté les 3 services essentiels offerts par notre bureau. Cette année, nous souhaitons examiner de plus près certains aspects précis de ces services afin de vous aider à mieux comprendre ce qu'ils offrent et, surtout, ce qu'ils peuvent vous apporter.

## À quoi vous attendre lorsque vous communiquez avec nous

Lorsque vous communiquez avec nous pour la première fois à l'adresse [ombud@international.gc.ca](mailto:ombud@international.gc.ca), votre message est reçu par notre agent d'accueil. Il examine attentivement votre demande et, selon le type de soutien dont vous avez besoin, il peut répondre directement à votre question ou vous référer vers l'un de nos services, qu'il s'agisse de l'ombud ou de l'ombud adjoint, d'un conseiller pour les ERP, d'un conseiller du PAE ou d'un praticien du SIGC.

Une fois votre demande traitée, un spécialiste communiquera avec vous pour fixer un premier rendez-vous. La plupart des courriels sont traités dans un délai de 48 heures et la plupart des rendez-vous sont fixés dans un délai de quelques semaines, ou plus rapidement selon l'urgence.

## Une seule adresse courriel pour accéder à tous nos services

Vous pouvez communiquer avec nous à l'adresse [ombud@international.gc.ca](mailto:ombud@international.gc.ca) pour accéder à tous nos services, y compris :

- les services de l'ombud (y compris un soutien personnalisé pour les ERP)
- le Programme d'aide aux employés (PAE)
- le Système informel de gestion des conflits (SIGC)

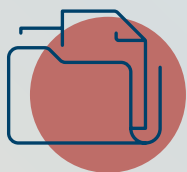
Veuillez noter que l'adresse [solution@international.gc.ca](mailto:solution@international.gc.ca) n'est plus active.

## Que se passe-t-il lorsque vous communiquez avec nous?



### Réception de la demande

Le message arrive dans la boîte de réception de l'ombud et est examiné par l'agent d'accueil



### Tri de la demande

La demande est classée dans l'une des catégories suivantes : questions générales ou questions pour l'ombud, l'ombud adjoint, le PAE, le SGIC ou le conseiller pour les ERP



### Collaboration avec un spécialiste

La demande est enregistrée et transférée au spécialiste approprié



### Prise de mesures

Le soutien comprend des discussions individuelles, en groupe ou facilitées



### Clôture du dossier

Les informations relatives au dossier sont mises à jour et supprimées de manière sécurisée après 30 jours



### Identification des problèmes systémiques

Examen des tendances et communication des problèmes récurrents à la haute direction

## Que se passe-t-il lors de votre premier rendez-vous avec nous?

### Pour le PAE

Ce premier rendez-vous est l'occasion pour vous et le conseiller du PAE de faire connaissance, d'établir une relation de confiance et de voir si le PAE vous convient. Vous serez invité à faire part de vos préoccupations, de vos objectifs et de vos préférences, ainsi qu'à expliquer ce qui vous a amené à demander une séance de counseling et ce que vous espérez en retirer.

### Pour les services de l'ombud et le SIGC

Votre premier rendez-vous avec l'ombud, l'ombud adjoint, le conseiller des ERP ou le praticien du SIGC est un processus de découverte mutuelle. Nous vous expliquerons notre rôle, le processus, nos principes directeurs et nos limites. Vous serez invité à faire part de vos préoccupations et, si vous vous sentez à l'aise, nous commencerons à élaborer ensemble un plan pour régler votre problème au travail. Ce plan peut comprendre des discussions individuelles et (ou) des rencontres de groupe avec d'autres personnes.

### Combien de temps votre consultation prendra-t-elle?

La durée de votre consultation avec nous dépend de l'approche que vous choisissez. Certaines questions peuvent être résolues rapidement avec une seule discussion qui vous aide à réfléchir aux prochaines étapes, tandis que d'autres situations peuvent nécessiter plusieurs séances. Dans tous les cas, nous sommes là pour vous soutenir tout au long du processus.

---

## La valeur d'une oreille attentive

Le bureau de l'ombud est une instance impartiale et confidentielle à votre écoute. Lorsque vous êtes confronté à une difficulté, qu'il s'agisse d'un conflit, d'une préoccupation ou simplement d'une situation que vous ne savez pas comment gérer, vous pouvez vous adresser à nous. Nous ne sommes pas là pour prendre parti ou rapporter vos propos. Nous sommes là pour vous écouter, vous aider à réfléchir et vous accompagner dans la recherche de la meilleure solution pour vous.

Au fond, une oreille attentive est quelqu'un qui vous écoute vraiment lorsque vous partagez vos pensées, exprimez vos préoccupations ou réfléchissez à des idées. Des études ont démontré que le fait d'exprimer ses pensées à haute voix peut aider à clarifier les idées. Faire face à un défi peut être source d'isolement, en particulier dans un environnement où la pression est forte. Une oreille attentive vous apporte son soutien simplement en vous rappelant que vous n'êtes pas seul.

En plus d'apporter de la clarté, une oreille attentive offre une perspective. Lorsque nous sommes plongés dans un problème, il est facile de se sentir coincé. Nous essaierons de vous aider à clarifier votre situation, à cerner vos options et à envisager les résultats potentiels de chaque plan d'action en vous posant des questions et, parfois, en remettant en question vos suppositions. Notre objectif est de vous aider à réfléchir à votre situation et de vous offrir des perspectives si nous le pouvons, afin que vous puissiez prendre des décisions éclairées et réfléchies. Si vous ne savez pas si votre préoccupation est « suffisamment importante » pour nous être soumise, nous vous encourageons à communiquer avec nous quand même. Nous sommes là pour vous soutenir, en toute confidentialité, impartialité et sans jugement.



impartialité



---

## Comprendre le counseling offert par Affaires mondiales Canada

Le counseling offert par le PAE d'AMC vous permet de discuter, dans un environnement sûr et confidentiel, des difficultés professionnelles ou personnelles qui affectent votre mieux-être et votre efficacité au travail. Contrairement à la thérapie traditionnelle, qui peut explorer votre histoire personnelle et vos motivations inconscientes, le counseling à court terme vise à vous aider à apporter des changements significatifs dans un laps de temps relativement court. Une conversation avec nos professionnels de la santé mentale du PAE est conçue pour être limitée dans le temps, axée sur des objectifs et centrée sur des problèmes particuliers.

### À qui s'adresse le counseling à court terme et comment peut-il vous aider?

- Le counseling à court terme est idéal si vous avez un emploi du temps chargé ou si vous avez besoin d'une aide rapide, car il est conçu pour produire des résultats en un nombre limité de séances.
- Il vous aide à rester motivé et à suivre vos progrès plus facilement, car il est axé sur des objectifs précis et réalisables.
- Il encourage une attitude tournée vers l'avenir, car il met l'accent sur la recherche de solutions pratiques plutôt que sur le problème lui-même.
- Il s'appuie sur vos forces et vos ressources existantes en encourageant l'efficacité personnelle et la confiance en soi pour relever les défis futurs.
- Il peut être adapté à un large éventail de problèmes (par exemple, l'anxiété, le stress et les problèmes relationnels) pour les individus, les couples et les familles.

Dans certaines situations, le counseling à court terme n'est pas nécessairement la meilleure solution. Par exemple, les conditions comme un traumatisme complexe, des troubles de la personnalité ou une dépression sévère peuvent nécessiter une approche thérapeutique à plus long terme. Même si le counseling à court terme ne permet pas d'explorer des problèmes psychologiques complexes et profondément enracinés, vous pouvez toujours communiquer avec le PAE, et nous vous aiderons à déterminer le meilleur plan d'action à adopter.

On nous demande parfois pourquoi AMC dispose d'un programme d'aide aux employés à l'interne. Des études ont démontré que les organisations qui ont mis en place un PAE constatent une amélioration du moral, une réduction de l'absentéisme, une amélioration des compétences en communication, une amélioration du rendement, ainsi qu'une culture organisationnelle plus saine. En fait, le Secrétariat du Conseil du Trésor exige légalement et politiquement que tous les ministères aient un PAE. Le fait d'avoir un PAE interne dédié au personnel d'AMC garantit que vous pouvez tous avoir accès à des services de counseling lorsque vous en avez besoin, y compris, et c'est important, ceux d'entre vous qui se trouvent à l'extérieur du Canada et qui ont parfois un accès limité à des services de santé psychologique.

### Qu'est-ce que le mieux-être?

Le mieux-être concerne notre santé physique, mentale et émotionnelle. Il s'agit d'un concept holistique qui inclut le fait de se sentir en bonne santé, d'être fonctionnel, d'avoir un but et d'éprouver de la satisfaction dans la vie, ce qui nous permet d'avoir des relations positives et de bien gérer le stress.

## Comment la gestion informelle des conflits améliore l'efficacité des équipes

Une dynamique d'équipe solide est essentielle à un environnement de travail positif et productif. Lorsque vous vous sentez respecté, écouté et soutenu, vous êtes plus enclin à collaborer efficacement, à apprécier votre travail et à atteindre l'excellence. Dans notre travail, nous constatons que les défis au sein des équipes, comme la mauvaise communication, le manque de clarté des rôles ou les tensions non résolues, peuvent entraîner des conflits et avoir une incidence sur l'efficacité et le mieux-être général.

L'équipe du SIGC travaille directement avec vos équipes pour vous aider à établir des relations plus solides et plus confiantes. Chaque équipe est différente, c'est pourquoi nous commençons par vous écouter afin de comprendre votre situation unique et vos objectifs particuliers. À partir de là, nous utilisons des outils et des approches éprouvés dans le domaine du développement organisationnel pour aider votre équipe à créer un environnement de travail plus sain, plus connecté et plus efficace.

## Comment définir l'efficacité d'une équipe?

L'efficacité d'une équipe se réfère à sa capacité d'atteindre ses buts et ses objectifs avec succès, tout en maintenant un environnement de travail positif et collaboratif. Une équipe hautement efficace obtient non seulement d'excellents résultats, mais elle favorise également la croissance individuelle, le respect mutuel et une collaboration durable.

L'une des principales méthodes que nous utilisons est le modèle de recherche-action. Il s'agit d'une approche pratique et progressive pour résoudre les problèmes et apporter des changements significatifs. Elle est axée sur la collaboration (tout le monde a son mot à dire) et sur la flexibilité, ce qui permet d'apprendre et de s'adapter en cours de route. Le processus commence par la détermination d'un défi auquel votre équipe est confrontée. Il peut s'agir de n'importe quel problème : du moral bas à la confusion quant aux responsabilités. Nous recueillons ensuite des informations pour mieux comprendre la source du problème. Cela peut se faire par des conversations ou des sondages ou à l'aide d'autres outils qui nous permettent d'entendre le point de vue de tout le monde. Ensuite, nous travaillons avec votre équipe pour élaborer un plan d'action qui comprend des étapes claires pour résoudre le problème, en tenant compte des commentaires des membres clés de l'équipe afin de garantir que le plan soit réaliste et soutenu. Nous travaillons avec vous à la mise en œuvre du plan et faisons le point avec vous sur l'avancement des choses et les ajustements qui pourraient être nécessaires. Enfin, nous réfléchissons ensemble au processus, célébrons les progrès accomplis, tirons des leçons de l'expérience et définissons les prochaines étapes.

Ce cycle de planification, d'action, d'observation et de réflexion aide les équipes à se renforcer au fil du temps. Il ne s'agit pas de trouver des solutions rapides, mais de créer des habitudes durables qui favorisent une façon de travailler plus saine et plus efficace. Nous savons que dans l'environnement de travail en constante évolution d'aujourd'hui, les équipes doivent être adaptables et résilientes. Que votre équipe doive faire face à des changements, qu'elle soit confrontée à des conflits ou qu'elle cherche simplement à renforcer la collaboration, cette approche offre une voie à suivre qui est structurée et encourageante, fondée sur une communication ouverte, le partage des responsabilités et un état d'esprit axé sur l'apprentissage et l'amélioration continue.

# Certaines des questions les plus fréquemment posées au sujet de notre bureau

## Les informations que nous conservons

Nous ne conservons pas de dossiers officiels, mais nous gardons une trace de nos activités et des questions que vous nous soumettez. Nous recueillons des informations non identifiables et de haut niveau, telles que la nature de vos demandes et préoccupations (par exemple, conflits au travail, questions sur les politiques et soutien en matière de santé psychologique) et des données démographiques générales (c'est-à-dire la région, le type de rôle ou le niveau organisationnel). Nous ne conservons pas les noms ni les coordonnées des personnes. Vous nous avez dit que de meilleures données pourraient aider notre ministère à mieux cerner les obstacles et les problèmes systémiques. Nous travaillons à la mise à jour de notre système de base de données et espérons disposer d'un système dans le courant de l'année qui nous aidera à vous offrir de meilleurs services, tout en protégeant votre vie privée. En bref, les données que nous conservons ne sont pas seulement des chiffres. Elles constituent un outil qui nous aide à mieux écouter, à répondre plus efficacement et à fournir des services qui reflètent véritablement les besoins de nos visiteurs, y compris votre confidentialité.

## Qu'en est-il des informations que vous nous envoyez?

Il arrive que vous nous envoyiez des documents ou courriels détaillés pour nous aider à mieux comprendre votre situation. Dans ce cas, nous en discuterons avec vous, mais nous ne les conserverons pas. Cela nous permet de garantir la confidentialité des échanges. Cela signifie aussi que, lorsque nous affirmons ne pas disposer de documents officiels, nous le faisons en toute sincérité.

## Comment nous interagissons avec vous

Le bureau de l'ombud est là pour favoriser un milieu de travail équitable, respectueux et sain pour tous. Notre rôle est de vous écouter, de tirer des leçons de vos expériences et d'aider le Ministère à devenir plus performant en déterminant ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré.

Nous collaborons avec vous de diverses manières. Nous vous rencontrons individuellement ou en groupe lorsque vous en faites la demande. En outre, nous offrons de la formation, facilitons les discussions et participons à des retraites dans les missions et les secteurs, ainsi qu'à d'autres événements, afin d'établir un lien direct avec vous, de répondre à vos questions et de vous faire connaître nos services. Environ tous les trimestres, l'ombud réunit différentes personnes de l'ensemble du Ministère, comme des agents négociateurs, des membres et champions de réseaux d'employés et des cadres supérieurs, lors de réunions informelles afin d'échanger des idées, d'exprimer des préoccupations et de rester informé. Ce sont autant d'occasions de façonner un milieu de travail plus sain, plus respectueux et plus efficace.

L'ombud rencontre aussi régulièrement les cadres supérieurs et d'autres intervenants clés afin de leur faire part de ce que nous entendons et de soulever des questions. Nous produisons un tableau de bord trimestriel, un rapport destiné aux cadres supérieurs qui reflète certaines des informations que vous trouverez dans le présent rapport, notamment les types de soutien que nous offrons, les principales questions que vous soulevez et les tendances que nous observons dans l'ensemble du Ministère.

**Cette année, nous avons cherché des occasions de renforcer notre engagement, d'approfondir notre compréhension et de poursuivre notre apprentissage. Nous avons collaboré avec le Réseau des peuples autochtones et l'Unité de réconciliation de l'Équipe de transformation pour organiser 2 cercles de partage avec des employés autochtones d'AMC. Ces expériences riches et marquantes ont été appuyées et guidées par un aîné autochtone.**

## Comment nous traitons les problèmes systémiques

En plus de gérer les préoccupations individuelles, le bureau de l'ombud joue un rôle clé en aidant à cerner et à traiter les problèmes systémiques, c'est-à-dire les problèmes qui touchent plus d'une personne ou qui pourraient trouver leur origine dans les politiques, les procédures ou la culture organisationnelle. Nous mettons en lumière les problèmes systémiques, notamment au moyen de ce rapport, afin de contribuer à créer un lieu de travail plus équitable, responsable, bienveillant et inclusif. De plus, l'ombud collabore régulièrement avec la haute direction pour lui faire part de ses observations et de ses idées, tout en favorisant un échange de commentaires qui préserve votre anonymat. Ces conversations peuvent contribuer à garantir que les problèmes sont traités rapidement. Et si les problèmes s'aggravent, nous pouvons continuer à les mettre en lumière. En outre, Ayesha Rekhi, l'ombud, est membre d'office de plusieurs comités de gouvernance, ce qui nous aide à rester informés des changements et des décisions à venir et lui permet de partager les points de vue du bureau.

## Valeurs et éthique, conseils et enquêtes

Afin de respecter nos principes directeurs, le bureau de l'ombud n'est plus responsable des fonctions officielles relatives à la prestation de conseils en matière de valeurs et d'éthique ni des enquêtes. Ces tâches sont désormais assurées par les directions suivantes :

- Direction de la conduite éthique et de la prévention du harcèlement : La direction donne des conseils en matière de valeurs et d'éthique ([valuesandethics-valeursetethique@international.gc.ca](mailto:valuesandethics-valeursetethique@international.gc.ca)) et travaille à la prévention du harcèlement et de la violence ([Harassment-Violence-Harcelementviolence@international.gc.ca](mailto:Harassment-Violence-Harcelementviolence@international.gc.ca)).
- Direction des relations de travail : Les enquêtes sur les allégations de violation du Code de valeurs et d'éthique, ou toute autre allégation d'inconduite potentielle, sont lancées au moyen d'un signalement à votre équipe de gestion, qui agira en consultation avec le Centre d'expertise en relations de travail.
- Enquêtes spéciales et divulgation interne : Ce groupe mène des enquêtes en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* ([disclosure-wrongdoing.divulgaration-acte-reprehensible@international.gc.ca](mailto:disclosure-wrongdoing.divulgaration-acte-reprehensible@international.gc.ca)) et des enquêtes spéciales sur les fraudes financières, les méfaits et les pertes d'argent et (ou) de biens appartenant à la Couronne ([SpecialInvestigations@international.gc.ca](mailto:SpecialInvestigations@international.gc.ca)).

---

## Inspection des missions : Un mot d'Ayesha à titre d'inspectrice générale

Je joue 2 rôles à AMC : je suis l'ombud d'AMC, mais aussi l'inspectrice générale d'AMC. Le présent rapport est un rapport de l'ombud et ne porte pas sur les inspections des missions. Je tenais toutefois à expliquer comment je concilie ces 2 fonctions, car on me pose souvent la question. Les 2 rôles s'inscrivent dans le continuum du soutien à l'excellence, à l'efficacité et au mieux-être à AMC. Ils sont distincts, mais complémentaires et fondés sur un engagement à la confidentialité. Lorsque je dirige une inspection de mission, je réserve des heures de bureau pour mes fonctions d'ombud, mais je précise clairement que ces réunions ne font pas partie de l'inspection des missions, sauf si vous donnez votre autorisation.

Les inspections sont des processus plus officiels qui mettent l'accent sur le leadership, l'excellence en matière de gestion, l'efficacité de la gestion et le mieux-être. Les inspections des missions, qui comprennent des entretiens virtuels, hybrides et sur place, sont des évaluations objectives qui consistent à recouper des informations provenant de différentes sources. Les e-Inspections consistent en une enquête annuelle approfondie de missions. Elles sont subjectives et fondées sur le point de vue des membres du personnel. Qu'il s'agisse d'une inspection de mission ou d'une inspection électronique, nous examinons ce qui fonctionne bien dans la mission ainsi que les points qui nécessitent une attention particulière. Les inspections fournissent une rétroaction constructive

« instantanée » aux gestionnaires afin que les missions et les personnes qui y travaillent puissent donner le meilleur d'elles-mêmes. Je m'attends à ce que les chefs de mission respectent la vie privée et la confidentialité, mais je m'attends aussi à ce qu'ils communiquent les résultats des inspections à leurs équipes dans un souci de transparence et parce que chacun a un rôle à jouer pour apporter des changements importants à la façon dont nous travaillons ensemble dans nos missions. Les résultats des inspections sont également communiqués à la direction de la mission et à l'administration centrale, y compris aux sous-ministres et aux sous-ministres adjoints.

À l'automne 2025, notre équipe d'inspection assumera la responsabilité supplémentaire du sondage « Faites le point avec nous » d'AMC. Ce sondage s'inscrit bien dans notre mandat qui consiste à fournir des voies sûres et confidentielles pour rendre compte à AMC et aux gestionnaires d'AMC de la façon dont les choses se passent.

Enfin, on me demande souvent ce qui se passe lorsque vous faites part d'une préoccupation grave lors d'une inspection. Si vous êtes interrogé par un inspecteur, celui-ci peut vous suggérer de vous adresser au bureau de l'ombud pour obtenir des informations ou de l'aide, ou il peut vous demander la permission de parler de la situation avec d'autres personnes de différents secteurs du Ministère. Si vous partagez vos préoccupations dans le cadre d'une inspection électronique, il est important de noter que nous ne sommes pas en mesure de communiquer avec vous directement, car tous les commentaires sont anonymes.

confiden  
tialité

# Notre portée

Chaque année, le bureau de l'ombud communique avec des milliers d'entre vous au sein d'AMC, au Canada et dans les missions à l'étranger, individuellement ou en groupe. Ces liens reflètent non seulement l'étendue de nos services, mais aussi la confiance que vous nous accordez lorsque vous faites face à des défis, que vous cherchez du soutien ou que vous avez simplement besoin d'un espace pour vous exprimer.

Cette année, nous avons traité 2 235 cas, mené 5 580 activités et travaillé avec plus de 10 700 d'entre vous. Ces chiffres témoignent de notre engagement continu et de la connaissance accrue des services que nous offrons. Ils reflètent également l'évolution des besoins d'AMC, qui sont façonnés par les changements internes et externes et par le désir commun de bâtir des milieux de travail plus sains et plus respectueux.

Alors que nous entamons notre troisième année d'activité, nous avons réfléchi à la façon dont nous avons évolué, non seulement en termes de chiffres, mais aussi en termes de profondeur et de diversité du soutien que nous offrons.

Au cours de notre première année, nous nous sommes concentrés sur la promotion de nos services, l'établissement d'une relation de confiance et la mise en place des fondements de nos services. Au cours de notre deuxième année, nous avons constaté une augmentation notable du nombre de personnes qui ont fait appel à nous, un éventail plus large de services utilisés et une répartition plus équilibrée des visiteurs entre les différents groupes de personnel. Par exemple, si les employés permutants sont demeurés notre principal groupe de visiteurs, nous avons constaté une augmentation significative de l'engagement des ERP et une représentation plus équilibrée des employés traditionnels et de ceux des autres groupes. Cette évolution suggère que nos services sont de plus en plus inclusifs et mieux connus dans l'ensemble du Ministère.

Nous avons également remarqué un changement significatif dans le type de soutien que vous avez sollicité. Les services préventifs tels que l'accompagnement en matière de conflits et les consultations en gestion ont gagné en popularité, ce qui témoigne d'une approche proactive du mieux-être et de l'efficacité des équipes. Parallèlement, le nombre d'activités et de séances organisées a augmenté, ce qui montre que vous ne vous contentez pas de solliciter notre aide, mais que vous revenez vers nous, que vous vous engagez davantage et que vous nous faites confiance pour vous aider à résoudre des problèmes complexes. Nous avons aussi constaté un besoin croissant d'avoir une oreille attentive lorsque vous souhaitez simplement partager ce qui se passe dans votre vie, au sein de votre équipe ou au travail, sans nécessairement chercher une solution ou une action concrète. Ces conversations sont très importantes. Elles reflètent un désir d'être écouté, d'apprendre de ses expériences et de se sentir moins seul face aux complexités du monde du travail.

**2 235**

**Nombre total  
de dossiers**

**5 580**

**Nombre total  
d'activités**

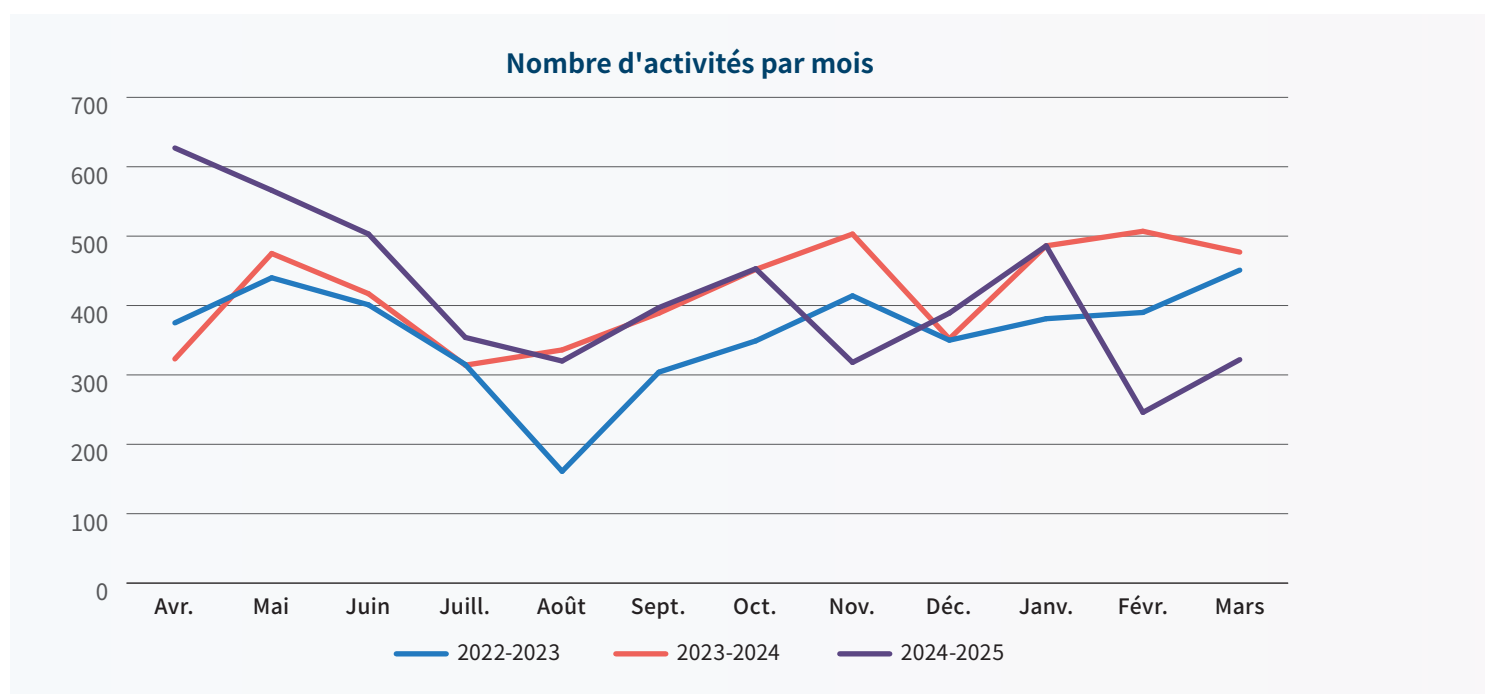
**10 731**

**Nombre total  
de personnes avec  
lesquelles nous  
avons interagi**



## Demande pour nos services

Au cours de la dernière année, notre bureau a enregistré un volume d'activités constant. En représentant graphiquement le nombre d'activités organisées chaque mois, le graphique ci-après offre une vue claire des tendances, des fluctuations saisonnières et des périodes de forte demande des activités. Les périodes plus calmes en juillet et août et à la fin décembre correspondent aux périodes de congés habituelles. Le suivi du volume d'activité nous aide à planifier et à allouer les ressources, car il nous permet d'anticiper les pics de demande, d'ajuster le calendrier et d'assurer un soutien rapide tout au long de l'année.



## Quelques définitions

Dans ce rapport, vous trouverez des références à des « cas » et à des « activités ». Voici comment nous définissons ces termes. Lorsque vous communiquez avec notre bureau au sujet d'un problème, nous considérons cela comme un « cas ». Chaque interaction que nous avons avec vous dans le cadre de ce « cas » est comptabilisée comme une « activité ». Ainsi, votre situation aura un numéro de cas, mais ce numéro de cas pourra correspondre à plusieurs activités. Un cas n'est pas la même chose qu'un individu, car un cas peut concerner plusieurs visiteurs, comme dans nos séances de groupe ou dans nos séances de formation. Pour des raisons de confidentialité, nous ne recueillons pas les noms et, par conséquent, nous ne pouvons pas savoir si une personne a utilisé nos services plus d'une fois.

## Nos visites en mission

Des activités avec les visiteurs et les équipes ont également eu lieu lors des visites à nos missions. Le bureau de l'ombud ne se rend dans une mission que sur invitation. Au cours du dernier exercice financier, les membres de notre équipe ont effectué :

- 11 visites dans les Amériques
- 11 visites en Europe, au Moyen-Orient et en Arctique
- 1 visite dans la région indo-pacifique
- 8 visites en Afrique

**Amériques**  
**11** missions visitées

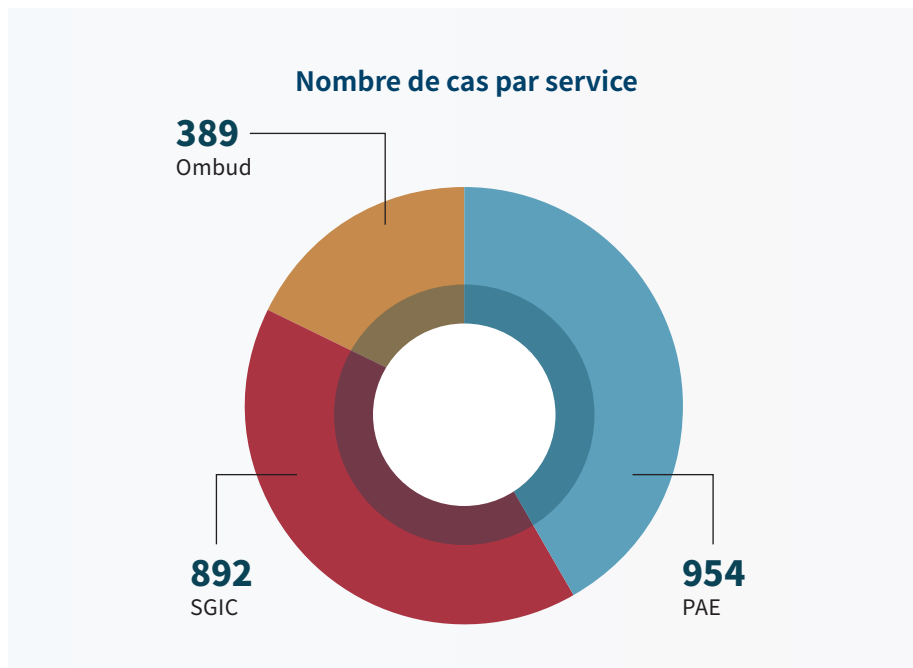
**Europe, Moyen-Orient  
et Arctique**  
**11** missions visitées

**Afrique**  
**8** missions visitées

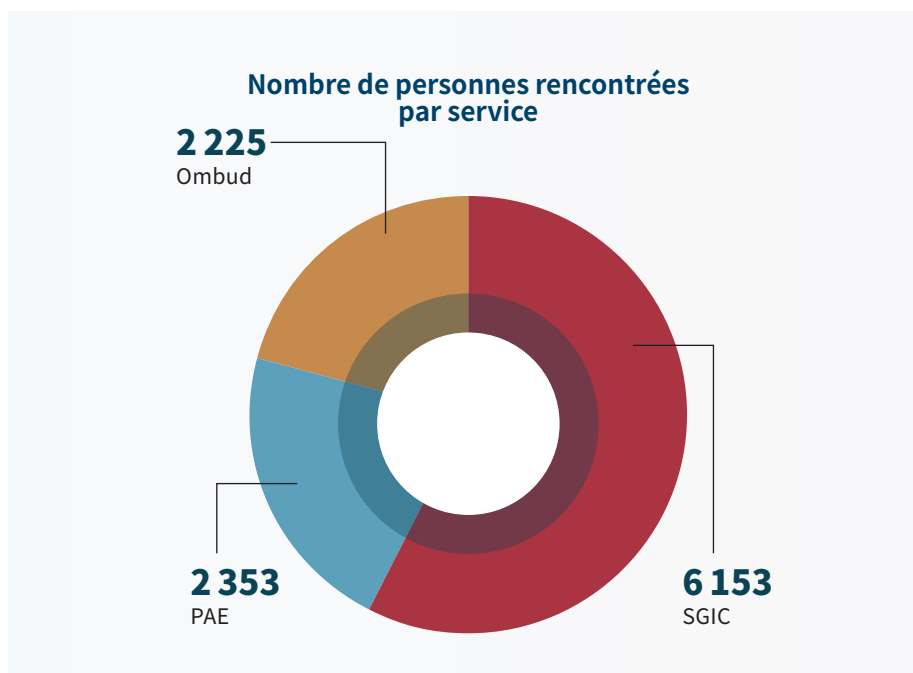
**Indo-Pacifique**  
**1** mission visitée

Lorsqu'un visiteur communique avec notre bureau pour discuter d'une question particulière, nous enregistrons cette interaction comme un « cas ». Un seul cas peut toucher plusieurs personnes et nécessiter plusieurs séances ou services, allant de brèves réunions d'une heure à des activités qui durent plusieurs jours ou semaines. Au cours de la dernière année, notre bureau a traité 2 235 cas, répartis entre les services suivants :

- **PAE** : 954 cas
- **SGIC** : 892 cas
- **Ombud** : 389 cas

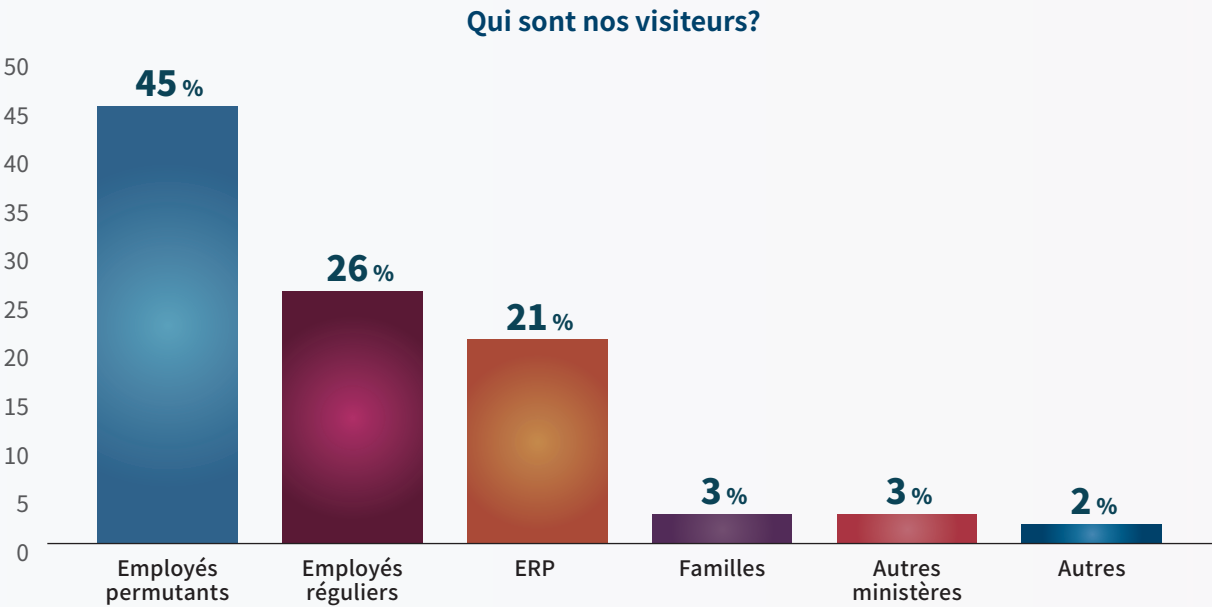


Ce graphique indique le nombre de personnes rencontrées par service au cours de l'année. La variation du nombre de personnes rencontrées d'un service à l'autre reflète la nature distincte de chaque activité. Le **PAE**, qui consiste principalement en des séances individuelles (à l'exclusion des formations), a accueilli **2 353 personnes**. En revanche, le **SGIC** nécessite souvent des interventions en équipe et des animations de groupe, ce qui se traduit par une participation nettement plus importante, avec **6 153 personnes**. L'**ombud** et l'**ombud adjoint**, qui s'occupent également de dossiers individuels, présentent souvent le travail effectué par le bureau à un public plus large lors de retraites et d'activités de formation organisées par les secteurs, ce qui représente un total de **2 225 personnes** pour ce service.



### Nos visiteurs : qui sont-ils?

Le pourcentage le plus élevé d'utilisateurs de nos services est constitué d'employés permutants (45 %), suivis d'employés traditionnels (26 %) et des ERP (21 %). Les 3 autres groupes, soit les membres de la famille, les autres ministères et les autres, représentent chacun un faible pourcentage des visiteurs, soit entre 2 et 3 %, pour un total de 100 %.



### Ce que nos chiffres révèlent sur le soutien que nous apportons aux ERP

En examinant les chiffres relatifs à notre engagement pour l'exercice financier 2024 à 2025, nous constatons à quel point les ERP partout dans le monde ont fait un usage important de nos services. Le nombre de cas et le nombre de personnes aidées ont augmenté au cours de notre deuxième année d'activité. Les ERP représentent désormais 21 % de l'ensemble des visiteurs, contre 13 % lors de la période précédente.

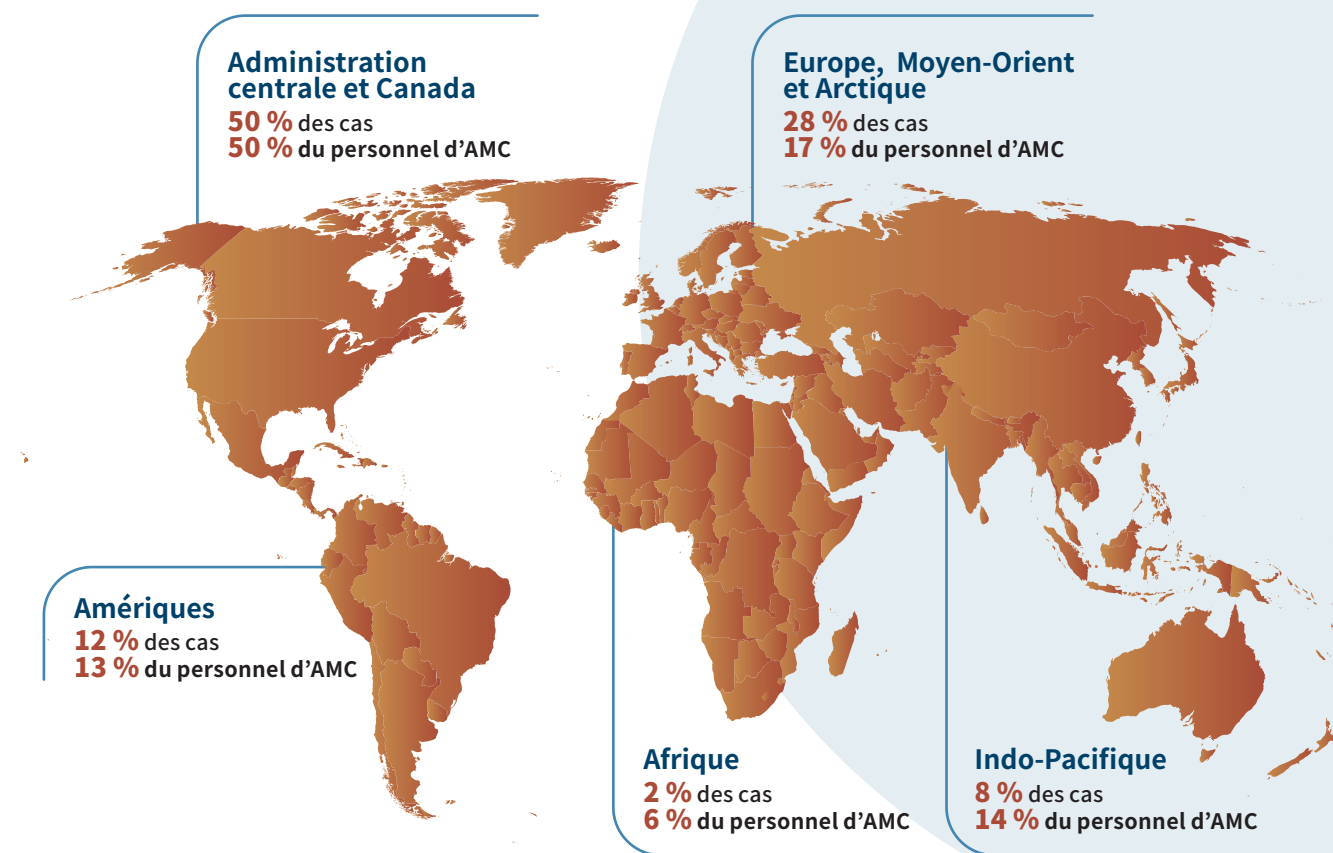
Si les services spécialisés proposés par notre conseillère des ERP constituent un élément clé de notre modèle de soutien (elle a rencontré 183 personnes au cours de la période considérée), les ERP font également appel à d'autres services, notamment les entretiens avec l'ombud, le recours au PAE et l'utilisation du SIGC. Les ERP ont accès à tous nos services, et nous demeurons déterminés à garantir que nos services sont accessibles, adaptés à la culture du pays où la mission se trouve et sensibles aux difficultés particulières auxquelles les ERP sont confrontés.

## Nos visiteurs : où travaillent-ils?

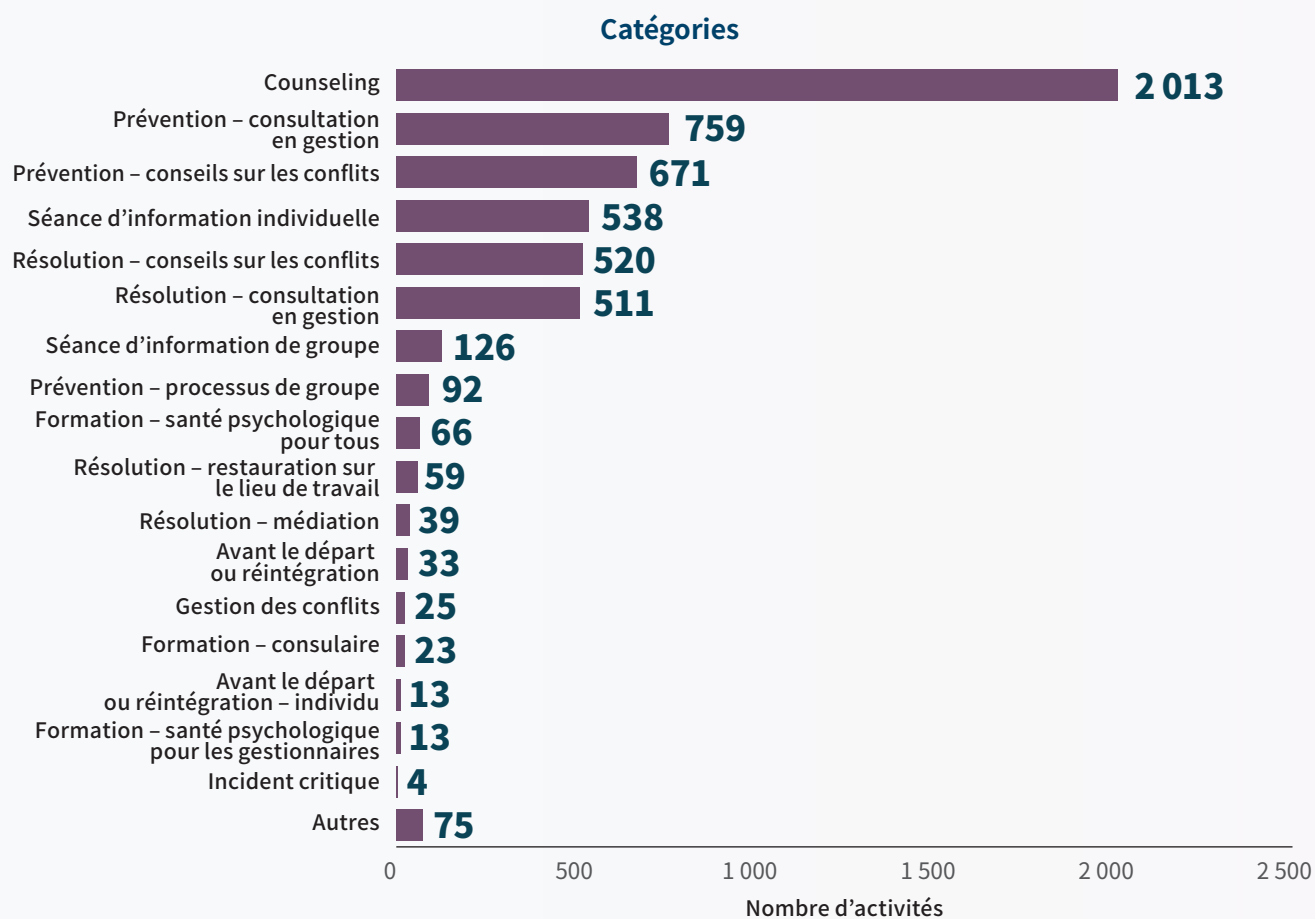
Au cours de l'exercice financier, nous avons constaté une répartition égale entre le pourcentage des visiteurs du Canada et celui des cas provenant de nos missions à l'étranger. Ces pourcentages correspondent à peu près à la proportion d'employés dans ces régions, selon les données démographiques des ressources humaines sur le pourcentage d'employés d'AMC dans chaque région.

Le pourcentage de cas provenant de l'administration centrale et du Canada est de 50 %, et 50 % du personnel d'AMC se trouve à l'administration centrale et au Canada. Le pourcentage de cas provenant des missions à l'étranger est de 50 %, et 50 % du personnel d'AMC se trouve dans une mission à l'étranger. La répartition en pourcentage des cas provenant de nos missions à l'étranger, ainsi que du personnel d'AMC, est la suivante :

- Amériques : 12 % des cas, 13 % du personnel d'AMC
- Europe, Moyen-Orient et Arctique : 28 % des cas, 17 % du personnel d'AMC
- Afrique : 2 % des cas, 6 % du personnel d'AMC
- Indo-Pacifique : 8 % des cas, 14 % du personnel d'AMC



## Nombre d'activités par catégorie





# Vos préoccupations pour la période de 2024 à 2025

Nous savons que derrière chaque politique, chaque processus et chaque changement organisationnel il y a des personnes – vous et vos collègues – qui, chaque jour, font preuve de dévouement, de perspicacité et de passion dans le cadre de leur travail. Cette section reflète ce que vous nous avez communiqué au cours de la dernière année. Il ne s'agit pas juste d'une liste de préoccupations, mais d'un aperçu de votre expérience en milieu de travail, de ce qui fonctionne et de ce qui doit être amélioré. Dans cette section, nous mettrons en évidence certaines des préoccupations dont vous nous avez fait part, ainsi que des idées concernant ce que nous pouvons faire ensemble pour améliorer les choses. Nous savons que certaines de ces idées peuvent vous sembler familières, mais qu'elles sont certainement plus faciles à dire qu'à faire. Nous espérons toutefois qu'elles vous donneront un point de départ pour réfléchir et discuter des mesures, petites ou grandes, que vous et vos équipes pouvez prendre.

Vous trouverez ci-après certaines des questions les plus fréquemment soulevées au cours de la dernière année.

- **Culture organisationnelle** : Vous nous avez dit que les changements constants au travail, tels que les restructurations, les changements au niveau de la direction et les règles régissant le retour au bureau, vous empêchent de vous sentir ancré, soutenu et connecté à vos équipes.
- **Pratiques de gestion et de leadership** : Vous nous avez fait part du fait que la direction peut sembler déconnectée de vos préoccupations quotidiennes et que vous souhaitez davantage d'empathie, de clarté et de responsabilité de la part des personnes qui dirigent vos équipes.
- **Le Canada et le monde** : Vous nous avez rappelé que les crises mondiales et les affectations dans un environnement où la pression est forte ont un

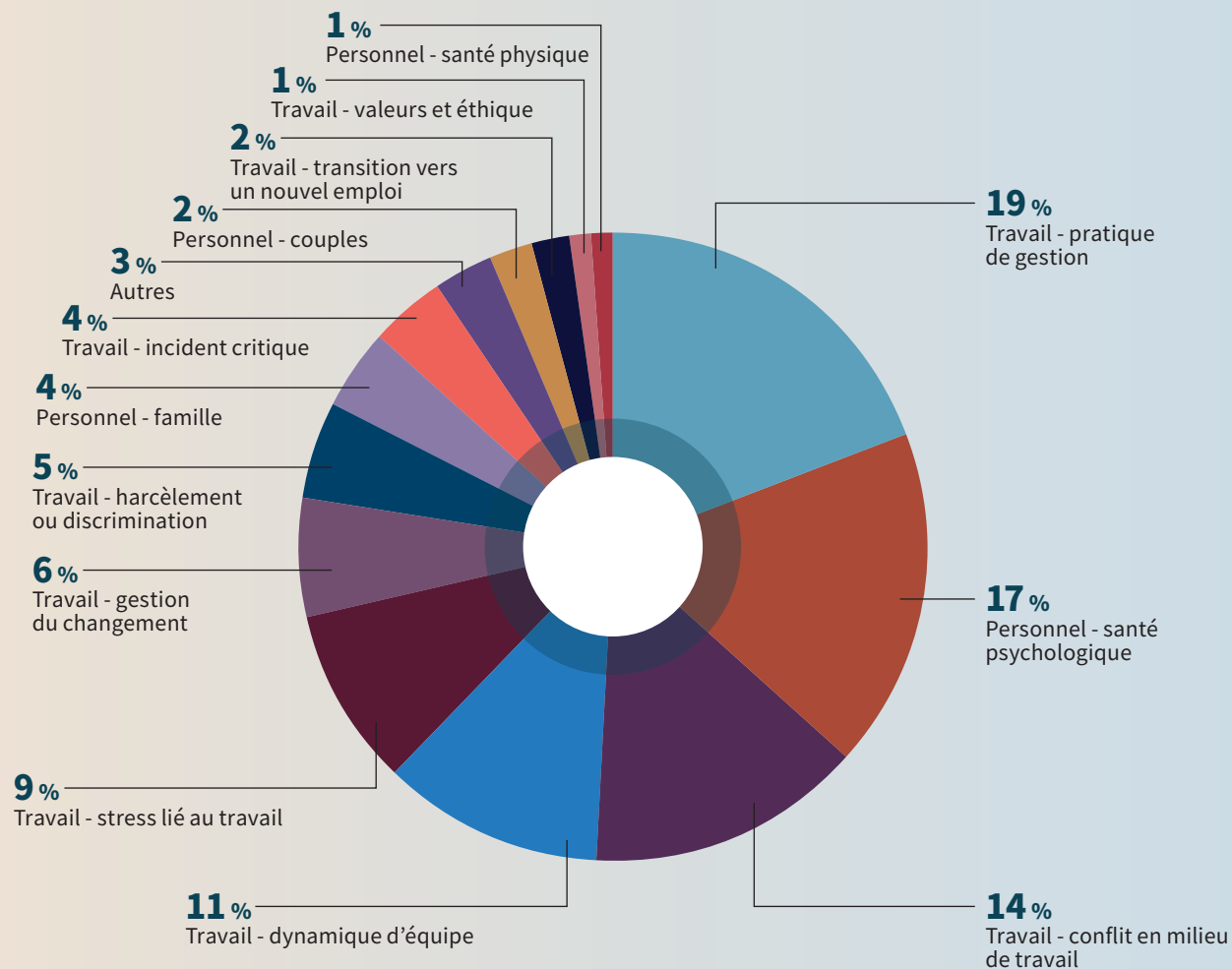


coût très élevé. Vous avez précisé que les exigences physiques, mentales et émotionnelles de votre travail sont bien réelles et qu'elles ont des effets durables.

- **Santé psychologique** : Vous avez clairement indiqué que la santé psychologique est importante et que vous avez besoin de plus que de simples paroles : vous avez besoin d'un soutien réel et accessible qui vous aide à vous sentir en sécurité, compris et pris en charge.
- **Dynamique d'équipe et conflits en milieu de travail** : Vous nous avez dit que les conflits non résolus, l'incivilité et la mauvaise communication nuisent à vos équipes et que vous souhaitez avoir un lieu de travail où le respect et l'équité sont la norme.

Nous continuons d'entendre dire que des **obstacles à l'inclusion persistent au sein d'AMC**. Bon nombre d'entre vous ont indiqué que le fait d'appartenir à la communauté 2ELGBTQIA+ ou d'avoir besoin de mesures d'adaptation peut constituer des obstacles uniques à AMC, en particulier lorsque leurs droits, leur sécurité ou leurs besoins ne sont pas respectés ou pleinement compris dans les lieux de travail au Canada ou dans les missions à l'étranger.

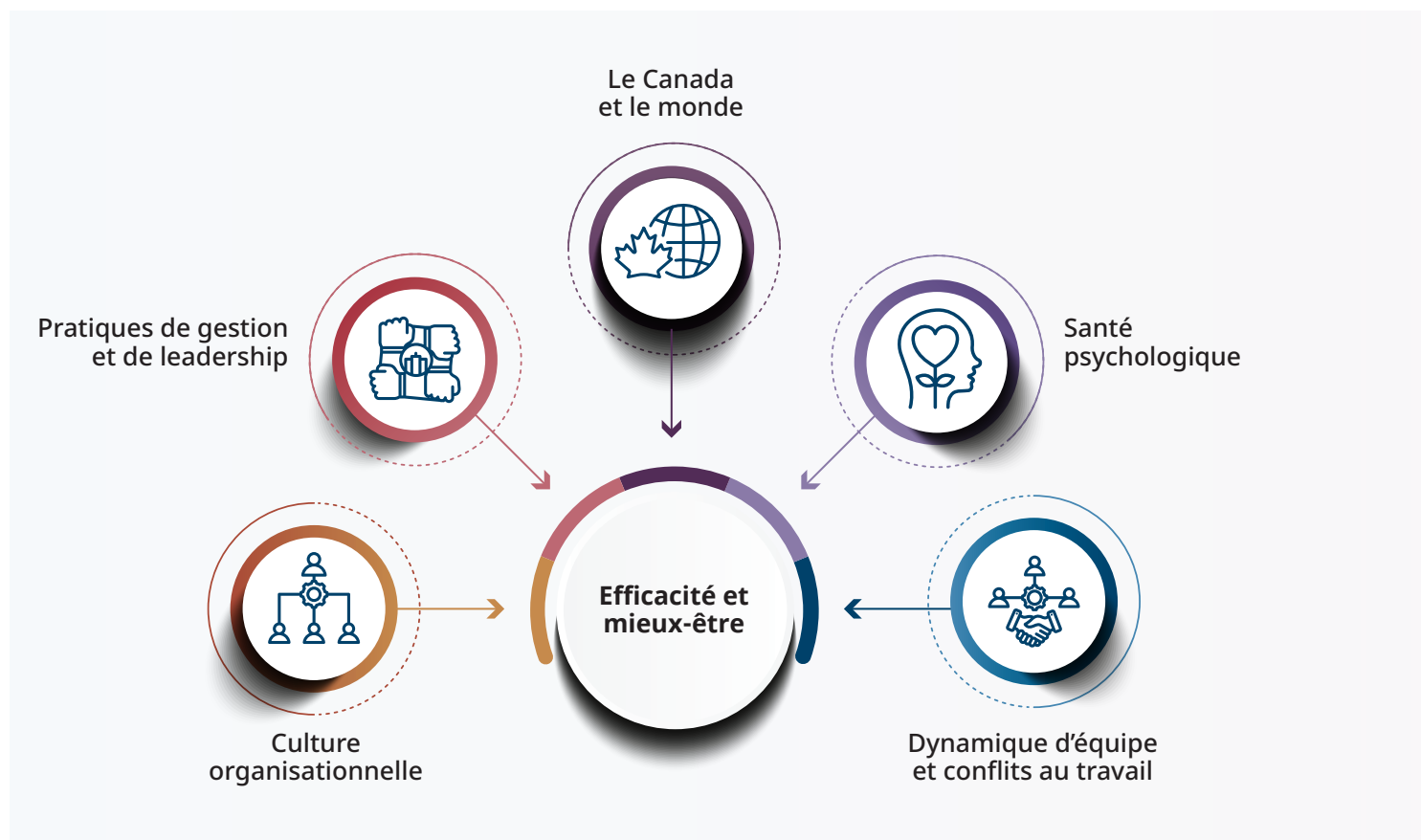
## Les problèmes les plus fréquemment soulevés



## Ce qui favorise l'efficacité et le mieux-être : ce que vous nous avez dit en 2024 et en 2025

Le diagramme ci-après illustre comment différents éléments de votre environnement de travail influencent votre efficacité globale et votre mieux-être. Au centre de l'image se trouve l'objectif que nous partageons tous : avoir un lieu de travail où vous vous sentez soutenu, respecté et capable de donner le meilleur de vous-même. Autour de cet objectif central se trouvent 5 domaines clés, chacun représenté par une flèche, qui reflètent les préoccupations et les expériences que vous avez partagées avec nous au cours de la dernière année. Ces domaines sont une combinaison de certaines des principales catégories de problèmes que vous avez soulevés, tandis que d'autres sont des problèmes transversaux, qui relèvent de plusieurs catégories et représentent des tendances plus larges, que vous avez régulièrement soulevées.

Chaque flèche pointe vers l'intérieur, car elles contribuent toutes au même résultat : un lieu de travail où les gens peuvent être efficaces et se sentir bien. Lorsque ces domaines sont déséquilibrés, cela exerce une pression sur votre mieux-être et sur l'efficacité de l'organisation.



---

## Culture organisationnelle

Vous avez indiqué que les changements constants, notamment la restructuration, les changements au niveau de la direction, les rénovations et les règles régissant le retour obligatoire au bureau, vous ont causé du stress et de la confusion, ainsi qu'un sentiment d'instabilité. Même les personnes qui reconnaissent la nécessité du changement ont encore du mal à l'accepter. Vous vous sentez plus engagés grâce au programme de transformation d'AMC, mais certains d'entre vous ont quand même l'impression de ne pas être inclus ou soutenus. De plus, vous avez mentionné avoir remarqué une transparence accrue dans certaines communications émanant de la haute direction, mais vous avez également souligné que le fait de ne pas pouvoir participer aux prises de décisions qui touchent directement votre travail a une incidence négative sur votre réaction au changement.

### Ce que vous nous avez dit :

- La réorganisation a perturbé la cohésion et le rendement de certaines équipes. Les changements de direction pendant cette période de transition ont rompu la continuité sur laquelle s'appuyaient les équipes et ont rendu plus difficile l'établissement d'une relation de confiance et le maintien de la dynamique dans un contexte d'incertitude. Vous nous avez fait part de conflits, en particulier parmi les employés qui ont le sentiment d'être en concurrence pour obtenir de la visibilité ou de la reconnaissance dans un environnement qui évolue rapidement.
- Les changements physiques, comme les rénovations, ont renforcé le sentiment d'instabilité. Combinés à ce que vous percevez comme des politiques de retour au bureau inflexibles, ces changements peuvent rendre la collaboration et l'accomplissement de votre travail plus difficile et faire en sorte que vous collaboriez de manière moins efficace et que vous ne travailliez pas de manière optimale. En ce qui concerne la directive

sur le retour obligatoire au bureau, certains d'entre vous nous ont dit qu'ils ont souvent l'impression que la direction privilégie la conformité au détriment de leur mieux-être et de leur efficacité, et qu'elle démontre peu de flexibilité pour tenir compte de leur situation personnelle ou de leurs besoins familiaux. Vous nous avez également fait part de votre sentiment que les possibilités de télétravail sont inégales et que le nombre insuffisant de postes de travail rend la collaboration plus difficile.

- Les règles et les processus de la fonction publique peuvent vous protéger contre les décisions arbitraires, vous aider à comprendre ce que l'on attend de vous et vous fournir un cadre à suivre lorsque vous accomplissez des tâches complexes ou assumez des responsabilités complexes. Cependant, vous nous avez dit que ces mêmes règles peuvent parfois sembler rigides ou trop bureaucratiques, ce qui ralentit votre travail ou rend plus difficile l'adaptation à des situations particulières. Vous avez indiqué que bon nombre des processus internes d'AMC sont frustrants parce que, selon votre expérience, ils semblent souvent lents, incohérents et opaques. C'est particulièrement le cas des systèmes de ressources humaines, notamment ceux qui concernent la dotation, les mesures d'adaptation et les évaluations du rendement.
- La crainte de la redondance ou de la suppression d'emplois est une autre préoccupation croissante. Certains d'entre vous ont déjà vécu cette situation et ont déclaré se sentir remplaçables et souvent insuffisamment soutenus pour transitionner vers de nouvelles fonctions.

Lorsque la courtoisie et une communication saine ne sont pas prioritaires lors de ces transitions, le coût psychologique peut être important. Vous avez demandé une approche plus centrée sur l'humain, qui valorise la clarté, la compassion et la cohérence.



## Ce que nous pouvons faire ensemble

- **Communiquer clairement et de manière cohérente**

Nous pouvons tous créer des occasions de dialogue constructif, notamment en demandant et en partageant des informations transparentes et opportunes sur les changements, les rôles et les attentes, afin que personne ne soit laissé dans l'incertitude.

- **Soutenir les personnes dans le changement**

Nous pouvons tous privilégier l'empathie et fournir des outils pratiques tels que l'encadrement, le soutien par les pairs, la planification de la transition et le renforcement de l'esprit d'équipe afin d'aider chacun à se sentir plus connecté, mieux préparé et mieux intégré.

- **Adapter les processus à vos besoins et à ceux de vos équipes**

Nous pouvons créer un lieu de travail où chacun se sent valorisé en écoutant vos commentaires et en simplifiant les processus internes afin d'améliorer notre expérience au travail.

## Pratiques de gestion et de leadership

Environ 20 % des visiteurs sollicitent l'aide de l'ombud en raison de pratiques de gestion qui nuisent au mieux-être, à la productivité et à la communication et qui contribuent à créer des conflits au sein des équipes. Parmi les problèmes les plus fréquemment soulevés, citons la dynamique entre les employés canadiens et les ERP, la crainte de représailles, le manque de reconnaissance explicite, la charge de travail considérable, le manque de clarté des rôles et des responsabilités, la dynamique d'équipe, le favoritisme perçu et les communications improductives.

Nous avons notamment entendu parler d'un manque de soutien et de reconnaissance qui a entraîné des conflits, du stress et des tensions au sein des équipes. Vous nous avez également fait part de comportements difficiles qui semblent passer inaperçus et qui minent la confiance, et du fait que lorsque vous recevez de la rétroaction, celle-ci n'est pas toujours constructive. Lorsque les rôles et les responsabilités ne sont pas clairs, ou lorsque les décisions sont prises sans explication, vous vous sentez démotivés, ce qui vous empêche de donner le meilleur de vous-même.

## Les défis pour les cadres intermédiaires

Nous entendons de plus en plus parler des défis particuliers auxquels sont confrontés non seulement les directeurs, mais aussi les directeurs adjoints, les cadres intermédiaires et les superviseurs qui subissent les pressions venant du haut et du bas, ainsi que la gestion du changement.

Nous entendons aussi parler des pressions qui pèsent sur les cadres intermédiaires qui doivent mettre en œuvre les directives de la haute direction tout en soutenant et en défendant leurs équipes. Certains d'entre vous nous disent que leurs cadres intermédiaires semblent trop concentrés sur l'exécution de tâches au détriment de la promotion d'une dynamique d'équipe saine. Les cadres intermédiaires nous ont eux-mêmes confié qu'ils se sentaient pris en étau de toutes parts. Ils s'efforcent de maintenir le moral, de gérer les rendements et de résoudre les problèmes tout en essayant d'interpréter, d'expliquer et de mettre en œuvre les changements organisationnels. Nous entendons parler de pressions similaires de la part des cadres, dont plusieurs se retrouvent à consacrer plus de temps à l'exécution de tâches, parfois au détriment du soutien à leur personnel et de leur propre santé et mieux-être.

indépendance



## Ce que nous pouvons faire ensemble

### ● Développer et valoriser la connaissance de soi

Les dirigeants efficaces (qu'ils soient en position de gestion ou non) se connaissent bien. Cette connaissance de soi implique d'être conscient de ses forces et de ses faiblesses, de reconnaître ses facteurs de stress, de gérer ses émotions et de rester concentré sur ses objectifs, y compris ceux axés sur les personnes.

### ● Créer une culture favorisant la rétroaction

La rétroaction, qu'il s'agisse de la donner, de la recevoir, de la demander ou de la mettre en pratique, est bien plus qu'un simple outil de rendement. C'est aussi un moyen d'instaurer la confiance et de renforcer les relations avec les employés et les collègues. Lorsqu'elle est bien utilisée, la rétroaction aide les employés à s'épanouir, améliore la communication et favorise une culture ministérielle plus saine et plus collaborative. Combinée à des efforts sincères pour reconnaître et valoriser les contributions, la rétroaction peut faire toute la différence.

### ● Réagir avec empathie

Lorsque les membres du personnel sont confrontés à du stress ou à des problèmes de santé psychologique, les gestionnaires doivent réagir avec empathie. Il est essentiel d'avoir des conversations respectueuses, encourageantes et bienveillantes. Des formations, telles que des cours de premiers soins en santé mentale ou d'encadrement, peuvent aider les gestionnaires à se sentir plus à l'aise pour gérer avec bienveillance des situations souvent difficiles.

Un leadership sain permet de renforcer notre culture en milieu de travail. À la suite d'une discussion avec le Comité de gestion d'AMC, nous avons préparé un document à l'intention des gestionnaires qui met en évidence les principales préoccupations que vous avez soulevées au sujet des pratiques de gestion. Il comprend aussi des recommandations en matière d'amélioration dans le cadre de nos efforts continus pour soutenir des pratiques de gestion efficace au sein d'AMC. Vous trouverez ce document à l'annexe B.

## Le Canada et le monde

Le monde semble particulièrement lourd en ce moment. Que vous soyez au Canada ou à l'étranger, vous êtes en première ligne de la réponse du Canada aux crises mondiales.

### Ce que vous nous avez dit :

- Bon nombre d'entre vous nous ont fait part des pressions liées au travail sur des dossiers complexes et très médiatisés. Les questions relatives au Moyen-Orient, à l'Ukraine, aux relations canado-américaines et à de nombreuses autres crises mondiales sont non seulement exigeantes en termes de charge de travail, mais elles peuvent également avoir une incidence sur la dynamique des équipes et le mieux-être personnel. Le fardeau émotionnel lié au fait d'être en première ligne de ces enjeux est aggravé, pour certains d'entre vous, par les dangers physiques liés au travail dans les zones de conflit, où les menaces à la sécurité personnelle sont fréquentes et imprévisibles.
- Nous avons également entendu parler de la polarisation dans le monde qui s'est parfois répercutée sur le lieu de travail. Certains d'entre vous nous ont confié qu'il pouvait être difficile de collaborer avec des collègues qui ont des points de vue différents des leurs, qui ne les respectent pas ou qui ne respectent pas leur vision du monde.
- Vous nous avez aussi fait part des longues heures que plusieurs d'entre vous consacrent à répondre aux crises mondiales, y compris le soir et le week-end. Pour certains, cela fait des mois que vous n'avez pas eu un week-end vraiment reposant. Si votre dévouement et votre engagement sont évidents lorsque nous vous parlons, il est également clair que ce rythme de travail a des répercussions sur votre santé, votre moral et votre résilience.
- Certains d'entre vous ont mentionné avoir été exposés à des informations ou à des images perturbantes dans le cadre de leur travail. Bien que nous ayons tous une résilience inhérente, l'exposition à des contenus perturbants pendant une longue période ou de manière répétée peut avoir un effet négatif sur votre santé psychologique.

Si votre rôle consiste à aider des personnes en situation de crise, par exemple en fournissant des services consulaires ou en apportant un soutien dans le cadre d'interventions d'urgence, votre travail peut comporter des risques



psychologiques particuliers. Au fil du temps, cela peut commencer à affecter votre façon de vous sentir, de penser et de fonctionner. Vous pourriez remarquer des signes tels que l'anxiété, une humeur maussade, un engourdissement émotionnel ou même des symptômes similaires à ceux d'un stress post-traumatique. Ces sentiments peuvent vous empêcher de rester concentré au travail ou de vous sentir présent dans votre vie personnelle. Il est important de comprendre que ces réactions sont normales et naturelles face aux exigences émotionnelles de votre travail. Une charge de travail importante, un temps de récupération limité et un temps insuffisant pour prendre soin de soi peuvent rendre la situation encore plus difficile à gérer.



## Ce que nous pouvons faire ensemble

### ● Proposer une formation

Les gestionnaires et les employés peuvent suivre une formation qui met l'accent sur le renforcement de la résilience et la reconnaissance des différentes réactions à des événements potentiellement traumatisants, tant chez eux que chez les autres. Cette formation peut nous aider à prendre soin les uns des autres.

### ● Créer une culture de travail positive

Favoriser une saine communication et donner aux employés la possibilité de se sentir en sécurité pour parler de leurs difficultés et de leurs besoins et demander de l'aide lorsqu'ils en ont besoin, tant au travail que pour leur santé, peut renforcer la résilience.

### ● Prendre soin de soi

Nous entendons beaucoup parler du concept de « prendre soin de soi », mais c'est souvent plus facile à dire qu'à faire. Il est essentiel de prendre le temps de s'occuper de soi-même pour protéger sa santé et son mieux-être général.

## La prévention dans les environnements à haut risque est importante

Travailler et vivre à l'étranger dans un environnement à haut risque peut être à la fois gratifiant et difficile. Ceux d'entre vous qui occupent de tels postes nous ont fait part de la pression unique à laquelle ils sont confrontés, comme l'exposition à des conflits, les différences culturelles et l'isolement, qui peuvent affecter leur mieux-être psychologique et émotionnel. Si vous vous apprêtez à partir en affectation dans un environnement très stressant, votre santé psychologique doit être une priorité absolue, pour vous, vos collègues et notre organisation.

Notre équipe offre une formation psychologique complète avant, pendant et après votre affectation. Cette formation vous aide à comprendre ce à quoi vous pouvez vous attendre et vous donne des outils pour gérer le stress, gérer vos émotions et savoir quand et comment demander de l'aide. En vous préparant aux réalités des environnements à haut risque, nous visons à réduire les risques de problèmes de santé psychologique et à vous aider à vous sentir plus confiant et mieux soutenu tout au long de votre affectation, afin que vous puissiez demander de l'aide lorsque vous en avez besoin. Malheureusement, nous rencontrons certains d'entre vous seulement après que vous avez subi des blessures psychologiques, mais sachez que nous sommes toujours là pour vous aider.

Les ERP ont raconté leurs quotidiens aux membres de notre équipe, au téléphone et en personne. Ils vivent jour après jour dans des zones de conflit ou dans d'autres circonstances difficiles, et ce, sans répit.

Pour les employés canadiens et les ERP qui sont confrontés à ces difficultés particulières, nous voulons que vous sachiez que vous n'êtes pas seuls et que vous pouvez toujours obtenir de l'aide.



## Santé psychologique

Le stress fait partie intégrante de la vie et peut être particulièrement intense dans un milieu de travail exigeant. Lorsqu'il devient constant ou excessif, le stress peut nuire à votre santé.

### Ce que vous nous avez dit :

- Certains d'entre vous ont mentionné que des niveaux de stress élevés ont entraîné de l'anxiété, de l'épuisement professionnel ou une dépression.
- Parallèlement, nous continuons d'entendre dire que la stigmatisation entourant la santé psychologique continue d'empêcher certaines personnes d'obtenir de l'aide. Beaucoup d'entre vous craignent d'être jugés ou mal compris. Vous avez exprimé la crainte que le fait d'être honnête au sujet de votre santé psychologique puisse vous rendre inapte à une affectation ou vous priver de certaines possibilités.
- Vous avez également expliqué que les normes culturelles peuvent vous empêcher de parler ouvertement, de demander de l'aide ou même d'obtenir un congé pour cause de stress, car vous ne remplissez pas les conditions requises pour obtenir un certificat médical.
- Nous avons aussi entendu dire que, dans certaines situations, les problèmes de santé psychologique sont confondus avec les problèmes de rendement.

Tout cela peut affecter votre énergie, votre confiance et votre capacité à relever de nouveaux défis, qui sont des éléments importants dans un milieu de travail comme le nôtre qui évolue constamment.

Lorsque vous souffrez d'un stress chronique intense, vous pourriez remarquer que vous :

- vous sentez plus irritable ou émotif;
- avez du mal à vous concentrer ou à vous souvenir des choses;

- faites plus d'erreurs que d'habitude;
- vous sentez déconnecté de votre équipe;
- avez du mal à respecter les délais.

Ce ne sont pas des signes de faiblesse, mais plutôt des signes que vous pourriez avoir besoin d'aide.



### Ce que nous pouvons faire mieux ensemble

#### ● Parler ouvertement de santé psychologique

Ensemble, nous pouvons continuer à bâtir une culture où il est possible de s'exprimer en toute sécurité, où nous nous sentons à l'aise de partager nos préoccupations et où nous pouvons demander de l'aide, confiants que du soutien est disponible.

#### ● Proposer des formations sur la santé psychologique

La formation peut contribuer à sensibiliser les gens aux questions de santé psychologique, aider chacun d'entre nous à gérer son stress et à renforcer sa résilience, et nous donner les outils nécessaires pour reconnaître quand quelqu'un a besoin d'aide. La formation peut également contribuer à réduire la stigmatisation et encourager l'empathie.

#### ● Favoriser un environnement positif

Le respect, la compassion et le travail d'équipe sont au cœur d'un milieu de travail sain et d'équipes efficaces. Des mesures pratiques telles que des options de travail flexible, des pauses régulières et des périodes pour se ressourcer peuvent aider à se sentir inclus et soutenu et en mesure de contribuer.

## Votre rôle dans la protection de votre santé psychologique

Chacun de nous a un rôle important à jouer dans la préservation de son mieux-être. Protéger votre santé psychologique n'est pas seulement une bonne chose à faire, c'est essentiel.

- **Prenez soin de vous** : Mangez bien, restez actif, dormez suffisamment et prenez le temps de pratiquer des activités qui vous aident à vous détendre.
- **Constituez-vous un réseau de soutien** : Restez en contact avec vos collègues, joignez-vous à des groupes de soutien locaux et gardez le contact avec vos amis et votre famille dans votre pays d'origine.
- **Reconnaissez les signes** : Soyez attentif aux symptômes tels que la tristesse, le désespoir, les changements dans le sommeil ou l'appétit et les difficultés de concentration; ceux-ci peuvent être des signes de détresse psychologique.

Si vous ressentez ces symptômes, n'attendez pas : communiquez avec le PAE à l'adresse [ombud@international.gc.ca](mailto:ombud@international.gc.ca) ou avec une autre ressource de confiance. Obtenir de l'aide rapidement peut faire toute la différence.



Selon notre expérience, c'est précisément le caractère informel de notre travail qui incite un si grand nombre d'entre vous à faire appel à nous. Notre influence tient à notre indépendance, à notre informalité et à notre impartialité, et non à un pouvoir officiel d'ouvrir une enquête ou de prendre des mesures disciplinaires.

## Comment la vie personnelle et la vie professionnelle s'influencent mutuellement

Des études en psychologie ont démontré que notre vie personnelle et notre vie professionnelle sont étroitement liées. Ce qui se passe à la maison peut influencer votre humeur et votre rendement au travail, et les pressions au travail peuvent avoir une incidence sur votre humeur et vos relations personnelles. Lorsque tout va bien dans ces 2 aspects de votre vie, vous avez tendance à vous sentir plus équilibré et en meilleure santé psychologique. Lorsque l'un de ces aspects devient trop stressant, toutefois, il peut se répercuter sur l'autre aspect et rendre votre vie plus difficile à gérer.

Des chercheurs ont découvert que les gens ont un meilleur rendement au bureau lorsqu'ils ont le sentiment que leur travail a un sens, lorsqu'ils se sentent en sécurité pour s'exprimer et lorsqu'ils ont l'énergie émotionnelle nécessaire pour se concentrer. Ces éléments ne sont pas seulement influencés par votre milieu de travail, mais aussi par ce qui se passe dans votre vie personnelle. Par exemple, si vous êtes stressé à la maison, vous aurez peut-être plus de mal à vous concentrer ou à rester motivé au travail. À l'inverse, si votre travail est trop exigeant ou si votre environnement de travail est malsain, cela peut entraîner un épuisement professionnel et affecter vos relations avec votre famille et vos amis.

Notre vie personnelle et notre vie professionnelle sont étroitement liées. Prendre soin de vous dans un de ces aspects de votre vie peut vous aider à vous épanouir dans l'autre aspect.

Il n'est pas toujours facile d'établir des limites claires entre vie personnelle et vie professionnelle, mais à long terme, cela est essentiel pour préserver son mieux-être psychologique et éviter l'épuisement professionnel. Voici quelques stratégies qui peuvent vous aider.

### ● Créez une séparation physique et numérique

Si vous travaillez à domicile, désignez un espace précis comme lieu de travail afin de séparer physiquement votre vie professionnelle de votre vie personnelle. Si vous travaillez sur des dossiers importants, mettez en place un système de rotation avec les membres de votre équipe afin que vous puissiez être en disponibilité à tour de rôle, ce qui vous permettra de désactiver les notifications professionnelles en dehors des heures de travail pendant des périodes définies.

### ● Pratiquez les transitions mentales

Utilisez des rituels pour passer du travail à la vie privée (par exemple, faites une petite promenade, tenez un journal ou changez vos vêtements). Prenez un moment pour réfléchir à votre journée afin de vous « déconnecter » mentalement du travail avant de vous adonner à des activités personnelles.

### ● Donnez la priorité à votre mieux-être

Prévoyez du temps pour vous reposer, pratiquer vos loisirs et voir votre famille et vos amis, et considérez ce temps comme sacré. Faites régulièrement de l'exercice physique, de la méditation ou d'autres activités qui vous aident à réduire votre stress. Soyez honnête avec vos collègues et votre famille au sujet de vos limites. Utilisez des phrases commençant par « je » pour exprimer vos besoins sans blâmer les autres (par exemple, « j'ai besoin de temps pour me ressourcer après le travail »).



## Dynamique d'équipe et conflits au travail

Travailler en équipe signifie réunir des personnalités, styles de communication, habitudes de travail et objectifs différents. Cette diversité est une richesse qui favorise l'apprentissage et l'innovation, mais elle peut également être une source de tensions ou de malentendus.

### Ce que vous nous avez dit :

- Nous avons entendu parler des différences de personnalité comme une source fréquente de conflits et de tensions quotidiennes. Vous pourriez apprécier les discussions ouvertes et animées, tandis qu'une collègue préfère réfléchir en silence. Vous préférez peut-être être direct, alors qu'une autre personne a tendance à être plus réservée et qu'une autre encore privilégie les explications et les discussions plus longues. Sans comprendre les styles de chacun, il est facile de mal interpréter les comportements des autres ou de se sentir frustré, en particulier pendant les périodes chargées ou stressantes.
- Vous nous avez dit que, parfois, vos objectifs ou vos priorités ne correspondent pas à ceux de vos collègues. Par exemple, vous souhaitez peut-être terminer un projet rapidement, tandis qu'une autre personne se concentre sur le perfectionnement de chaque détail. Sans une compréhension commune de l'objectif et de l'approche, ces différences peuvent créer des frictions.
- Nous avons également entendu bon nombre d'entre vous dire que les pressions externes, comme les délais serrés, les changements organisationnels ou les projets à enjeux élevés, peuvent ajouter à leur stress et rendre leur tâche de rester connecté et de collaborer plus difficile. Lorsque les choses semblent incertaines ou précipitées, même les petits problèmes peuvent sembler plus importants qu'ils ne le sont en réalité.
- Nous avons entendu parler des préoccupations concernant l'incivilité, les conflits non résolus et les dynamiques d'équipe toxiques. Ces situations ont laissé certains d'entre vous anxieux, isolés ou inquiets. D'autres ont signalé que certaines plaintes pour harcèlement, entre collègues ou avec des gestionnaires, restent sans suite ou semblent non résolues.
- Vous avez également décrit certains gestionnaires comme étant condescendants ou agressifs, et vous avez mentionné que, dans certains cas, les comportements d'intimidation n'ont pas été sanctionnés. Il s'agit là de graves préoccupations qui affectent la capacité de chacun à donner le meilleur de lui-même. Les conflits font partie intégrante du travail en équipe, mais ils ne doivent pas causer de préjudice.



### Ce que nous pouvons faire mieux ensemble

#### ● Créez un espace propice à des conversations ouvertes et honnêtes

Investissez dans la création d'une culture d'équipe où chacun se sent libre de s'exprimer et où chacun prend le temps d'écouter l'autre. Lorsque les membres d'une équipe apprennent à se connaître et à comprendre les forces et les expériences de chacun, cela contribue à renforcer la cohésion de l'équipe et à réduire les suppositions et les préjugés qui peuvent mener à des conflits.

#### ● Clarifiez les rôles et les responsabilités

Ensemble, nous pouvons aider à définir des attentes claires afin que chacun comprenne son rôle et la manière dont il contribue à la réussite de l'équipe.

#### ● Renforcez le soutien à la direction

Demandez de l'aide lorsque vous en avez besoin. Si vous êtes gestionnaire, nous pouvons vous aider à relever les défis de votre équipe, à améliorer la communication au sein de celle-ci et à atteindre vos objectifs en matière de leadership.

## Pleins feux sur les expériences de la communauté 2ELGBTQIA+ à Affaires mondiales Canada

L'acronyme 2ELGBTQIA+ désigne une communauté diversifiée qui comprend les personnes bispirituelles, lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers, intersexuées et asexuées, ainsi que de nombreuses autres identités de genre auxquelles les personnes peuvent s'identifier.

### Qu'est-ce que le terme « 2 esprits »?

Au Canada, l'acronyme 2ELGBTQIA+ commence par « 2E » afin de reconnaître les personnes bispirituelles : des Autochtones qui remplissent des rôles culturels et spirituels uniques transcendant les conceptions occidentales du genre et de la sexualité. Le fait de placer « 2E » en premier lieu est avant tout une question de reconnaissance, de respect et de réconciliation.

Vous nous avez fait part des défis particuliers auxquels vous êtes confrontés en tant que membres de la communauté 2ELGBTQIA+, en particulier à une époque où vos droits sont remis en cause dans de nombreuses régions du monde. Vous nous avez parlé d'expériences douloureuses où votre existence même a été remise en question.

Vous nous avez également fait part des défis qui persistent dans votre vie personnelle et professionnelle. La discrimination, le harcèlement et l'exclusion continuent d'affecter votre santé psychologique, votre satisfaction au travail et votre mieux-être général.

### Ce que vous nous avez dit :

- La discrimination ne se manifeste pas toujours de la même manière. Parfois, vous pouvez être écarté d'une promotion ou d'une affectation en raison de votre orientation sexuelle ou de votre identité de genre. Parfois, vous faites l'objet de commentaires ou de blagues transphobes ou subissez des erreurs répétées dans la désignation de votre genre. Vous nous avez fait part de la manière dont ces expériences vous ont causé du stress, de l'anxiété et un

sentiment d'isolement. Vous nous avez également expliqué comment elles peuvent faire en sorte qu'il soit plus difficile pour vous de vous sentir en sécurité, valorisé ou respecté sur votre lieu de travail.

- Vous êtes sensible au malaise des autres. Lorsque certaines personnes sont mal à l'aise en présence de membres de la communauté 2ELGBTQIA+, cela peut conduire à une forme subtile d'exclusion. Le fait d'être exclu d'événements sociaux, de discussions d'équipe ou de prises de décision peut être profondément blessant pour vous. Cela envoie le message que certaines personnes n'ont pas leur place. Cela limite non seulement les possibilités individuelles de croissance et de connexion, mais aussi la croissance et l'innovation au sein des équipes. À l'inverse, une curiosité saine et empathique permet de créer des liens et favorise l'apprentissage.
- Le manque de compréhension de la part des collègues ou des supérieurs hiérarchiques rend encore plus difficile la gestion de ces défis. Sans soutien tangible ni politiques inclusives, vous pouvez avoir l'impression d'être seul face à cette situation. Et pour beaucoup d'entre vous, des aspects de la vie quotidienne comme utiliser les toilettes non genrées, voir leurs pronoms respectés ou accéder à des soins de santé adaptés sont des défis permanents qui ont des répercussions durables sur leur santé physique et mentale.
- Certains d'entre vous sont confrontés à des décisions difficiles lorsqu'ils envisagent une affectation à l'étranger avec leur conjoint ou partenaire et qu'ils doivent trouver un équilibre entre leur carrière et la sécurité des membres de leur famille, ou entre les possibilités d'emploi et leur mieux-être. En même temps, vous nous avez dit que, dans bon nombre de nos missions dans le monde, vous avez des gestionnaires et des collègues qui vous soutiennent et vous avez accès à des espaces où vous pouvez vous exprimer librement et en toute sécurité.

- Et pour ceux qui élèvent des enfants 2ELGBTQIA+, nous avons entendu vos préoccupations concernant la protection de leur dignité et leur protection contre le harcèlement ou la discrimination. Leur avenir vous tient profondément à cœur, tout comme à nous.

## Comment pouvons-nous faire mieux ensemble?

- **Favoriser un environnement sécuritaire et inclusif**

Nous avons tous un rôle à jouer pour assurer un environnement de travail sécuritaire à nos collègues, où chacun se sent respecté et valorisé, quelle que soit son identité. Dans cet environnement, on exerce une tolérance zéro envers la discrimination et le harcèlement.

- **Offrir un soutien significatif**

Le soutien offert comprend un accès à des services de santé mentale adaptés aux personnes 2ELGBTQIA+, à des avantages sociaux inclusifs et à des groupes de ressources pour les employés qui reflètent vos expériences et soutiennent vos droits et vos besoins.

- **Promouvoir l'éducation et la sensibilisation**

Grâce à des formations, à des ateliers et à des événements, nous pouvons contribuer à renforcer la compréhension et l'empathie au sein de nos équipes et à réduire la stigmatisation qui persiste.

## Pleins feux sur l'obligation d'Affaires mondiales Canada de prendre des mesures d'adaptation

L'obligation de prendre des mesures d'adaptation est un moyen de garantir que vous êtes traité avec dignité et respect et que vous pouvez donner le meilleur de vous-même au travail. Au bureau de l'ombud, vous nous avez dit que les politiques et les lignes directrices sont parfois appliquées sans discernement ni compréhension véritable, ce qui crée de réels défis pour vous et vos équipes.

L'obligation d'AMC de fournir des mesures d'adaptation à ses employés repose sur les motifs de distinction illicite énumérés dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Les 13 motifs de distinction illicite de la Loi sont la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'identité ou l'expression de genre, l'état matrimonial, la situation de famille, les caractéristiques génétiques, l'état de personne graciée ou la déficience.

### Ce que vous nous avez dit :

- Vous avez décrit des connaissances insuffisantes et un malaise au sein d'AMC qui persistent autour des handicaps. Cette situation a influencé votre décision de demander des mesures d'adaptation et, lorsque vous l'avez fait, la manière dont ces mesures ont été gérées. Bien que des mesures d'adaptation médicales soient disponibles, elles ne conviennent pas à tous. Chaque situation est unique et nécessite une attention particulière. Les handicaps et les limitations fonctionnelles peuvent être préexistants ou apparaître soudainement ou progressivement en raison d'une maladie, d'une blessure ou d'une condition chronique. Ils font partie de l'expérience humaine.
- Nous avons entendu les commentaires d'employés neurodivergents qui se sentent incompris et de gestionnaires qui ne savent pas comment soutenir les membres de leur équipe. Le cerveau humain



fonctionne de nombreuses façons différentes. La neurodiversité est humaine et courante. Environ 10 à 15 % des humains ont des différences cognitives qui font simplement partie de leur identité. Et, pourtant, reconnaître et soutenir la neurodiversité sur le lieu de travail met également beaucoup d'entre nous mal à l'aise. Nous devons combler ce fossé en faisant preuve de compassion et en favorisant l'apprentissage.

- Les mesures d'adaptation tiennent également compte de la situation familiale. Certains d'entre vous nous ont signalé que tous les gestionnaires ne comprennent pas leur obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les employés qui ont des droits et des responsabilités, comme la charge de jeunes enfants ou de parents âgés.

Un grand nombre d'entre vous ont déclaré que les exigences pour prouver leurs besoins en matière de mesures d'adaptation et autres accommodements semblent parfois constituer un obstacle systémique insurmontable. Quelle que soit la raison, lorsque vous avez communiqué avec nous au sujet de mesures d'adaptation, vous avez demandé du soutien qui respecte votre dignité. Comprendre les divers besoins et investir dans des mesures d'adaptation, c'est faire preuve d'attention et respecter les règles, ce qui permet à AMC de conserver une main-d'œuvre talentueuse et dévouée.

## Comment nous pouvons faire mieux ensemble

- **Simplifier et personnaliser les processus**

Rendre les procédures liées aux mesures d'adaptation plus accessibles et mieux adaptées aux besoins individuels.

- **S'adapter et investir**

Rester réactif face à l'évolution des besoins et allouer des ressources pour soutenir les pratiques inclusives et les mesures d'adaptation.

- **Former en permanence**

Offrir aux gestionnaires de la formation sur les droits de la personne, la neurodiversité et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, et sensibiliser les employés aux processus d'accès aux mesures d'adaptation.



Renforcer l'efficacité des équipes signifie créer un environnement où chacun peut s'épanouir et contribuer, où les perspectives diverses sont accueillies favorablement, où les mesures d'adaptation sont accordées avec empathie et où la sécurité psychologique est une priorité.

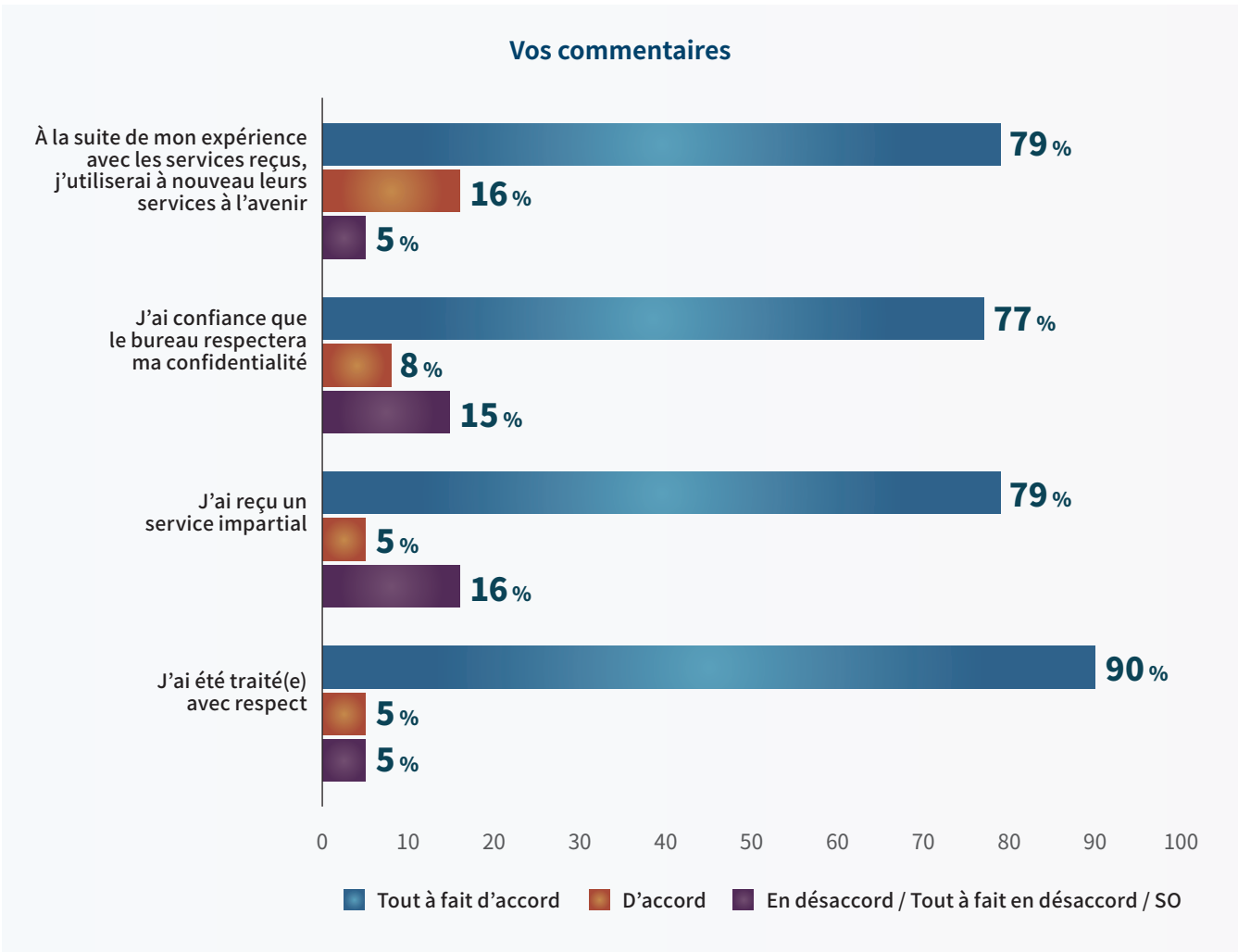


# Améliorer le fonctionnement du bureau de l'ombud

## Nous voulons connaître votre avis... mais cette fois-ci sur votre expérience avec nos services

Si vous avez utilisé nos services au cours des derniers mois, vous avez peut-être reçu une invitation à remplir un questionnaire d'évaluation. Pourquoi vous demandons-nous votre avis? En fin de compte, nous voulons savoir comment nous pouvons mieux vous aider. Nous voulons rendre nos services plus accessibles, les réponses plus rapides à trouver et les politiques plus faciles à comprendre. Lorsque vous communiquez avec nous, nous voulons que vous vous sentiez écouté, pris en charge par des personnes compétentes et traité avec respect.

Nous remercions toutes les personnes qui ont répondu au sondage sur la satisfaction des visiteurs. Nous savons que votre temps est précieux et nous sommes reconnaissants du sérieux et de l'honnêteté dont vous avez fait preuve dans vos réponses. Vous avez indiqué que le service avait eu une incidence significative sur vous, qu'il vous avait fait sentir compris et soutenu, et qu'il vous avait aidé à organiser vos pensées. Vous trouverez ci-après un graphique présentant vos réponses à certaines des questions posées entre le 1er janvier 2025 et le 31 mars 2025.



# Perspectives d'avenir

## Ce qui retient notre attention

Il ne s'agit en aucun cas d'une liste exhaustive de ce qui retient notre attention, mais plutôt d'un aperçu des discussions que nous avons eues avec vous au cours des exercices financiers 2024 à 2025 et 2025 à 2026.

- Transition et incertitude au pays et à l'étranger reliées à l'examen exhaustif des dépenses (EED)
- Répercussions des changements géopolitiques et des crises mondiales
- Expériences des employés autochtones et réconciliation
- Expériences des personnes en situation de handicap
- Suivi par AMC de l'Étude sur la communauté des cadres supérieurs noirs dans la fonction publique fédérale
- Expériences des ERP canadiens
- Répercussions continues du régime d'assurance-maladie de MSH International sur les employés canadiens à l'étranger
- Langues officielles
- Résultats du sondage « Faites le point avec nous »

Alors que nous concluons le rapport de cette année et que nous nous tournons vers l'avenir, nous voulons prendre un moment pour réfléchir avec honnêteté et, en fin de compte, avec espoir.

Au cours de la dernière année, bon nombre d'entre vous nous ont fait part de leurs incertitudes, de leur frustration ou de leurs difficultés liées à la transition. Vous nous avez parlé de vos expériences, de vos questionnements et de vos espoirs pour un milieu de travail plus sain et plus respectueux. Nous avons entendu parler du poids des changements constants et de la façon dont le rythme de la transformation, la complexité des systèmes internes et, maintenant, l'incertitude entourant les conséquences de l'EED ont affecté vos équipes et votre mieux-être.

En réponse, nous continuons à offrir ce que nous faisons le mieux : un espace sûr, confidentiel et impartial pour réfléchir. Que vous veniez nous voir pour nous faire part de vos réflexions, pour obtenir de l'aide afin de gérer un conflit ou d'améliorer l'efficacité de votre équipe, ou simplement pour être écouté, nous sommes là pour vous. Et nous continuerons de l'être.

Nous continuerons de vous apporter un soutien direct par l'entremise de nos services essentiels, notamment les services de l'ombud, le counseling et la gestion informelle des conflits. Ils prennent la forme de conversations quotidiennes qui aident les employés à se sentir écoutés, soutenus et capables de passer à l'étape suivante. Sur le plan stratégique, nous continuerons à renforcer la culture de notre organisation, y compris en offrant des perspectives à la direction et en cernant les problèmes systémiques dans l'espoir de contribuer à façonner les processus pour les rendre plus inclusifs, plus humains et, en fin de compte, plus efficaces, alors que nous continuons tous à viser l'excellence dans les services que nous offrons au Canada et aux Canadiens.

Au cœur de notre travail se trouve le principe suivant : lorsque les gens sont stressés, les systèmes sont mis à rude épreuve, la communication est interrompue ou la direction se sent déconnectée, et la pression sur les équipes peut être immense. C'est pourquoi nous avons consacré une grande partie de notre travail à aider les équipes à instaurer la confiance, à clarifier les rôles et à renforcer la collaboration. Que ce soit par l'entremise de l'encadrement, d'un dialogue facilité ou de processus adaptés aux groupes, nous aidons les équipes en créant des environnements dans lesquels les gens se sentent en sécurité, respectés et capables de donner le meilleur d'eux-mêmes collectivement.

En ce qui concerne l'avenir, nous savons que l'EED nécessitera des décisions difficiles qui causeront de l'incertitude, des inquiétudes et des transitions difficiles pour beaucoup d'entre vous. Le changement est déstabilisant, surtout lorsqu'il soulève des questions sur les rôles, les ressources ou l'avenir. Nous sommes là pour vous écouter, vous appuyer et vous aider à traverser cette période avec bienveillance et dignité afin que nous puissions, ensemble, faire face aux changements avec résilience et compassion.

Dans ces moments-là, nous devons nous rappeler que le respect et l'équité ne sont pas un luxe, mais une responsabilité commune. Les périodes de changement peuvent toucher les personnes qui sont déjà plus vulnérables de manière disproportionnée. Nous devons tous prendre le temps de ralentir, de réfléchir et de nous poser les questions suivantes :

- Qui pourrait être involontairement lésé par ce choix?
- Qui n'a pas voix au chapitre dans cette conversation?
- Comment puis-je diriger avec compassion, même lorsque je dois prendre et communiquer des décisions difficiles?

Dans son premier message, le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet nous a rappelé que le monde évolue rapidement et que les occasions ne se présentent pas toujours dans des situations idéales. La perfection a sa place, mais lorsqu'elle devient un obstacle au progrès ou au mieux-être, elle peut éroder la confiance, retarder les résultats et accroître le stress au sein des équipes et dans l'ensemble de notre organisation. La sensibilité, en revanche, nous invite à écouter activement, à nous adapter de manière réfléchie et à agir avec bienveillance. La sensibilité n'est pas le contraire de l'excellence – c'est la façon dont nous restons connectés à notre objectif, les uns aux autres et aux personnes que nous desservons.

Même dans ce contexte de changement rapide, nous pouvons, ensemble, créer un milieu de travail où le respect, la compréhension et la sécurité psychologique ne sont pas juste des idéaux, mais aussi une réalité quotidienne. Merci de votre confiance. Merci de votre courage.



# Rencontrez notre équipe



**Ayesha Rekhi**

Ombud du mieux-être  
et inspectrice générale



**Daniel Campeau**

Ombud adjoint



**Tejumo Ogouma**

Directeur adjoint, Gestion informelle  
des conflits



**Ben Gray**

Praticien en gestion  
informelle des conflits



**Gayle Desmeules**

Praticienne en gestion  
informelle des conflits



**Mathieu ChampRoux**

Praticien en gestion  
informelle des conflits



**Melanie Brousseau**

Praticienne en gestion  
informelle des conflits



**Noufoh Nadjombe**

Praticienne en gestion  
informelle des conflits



**Tanya Prévost**

Praticienne en gestion  
informelle des conflits



**Joanna Ignaszewska**

Directrice adjointe par  
intérim, Programme d'aide  
aux employés



**Ariana Tamas**

Conseillère, Programme  
d'aide aux employés



**Brigitte Cadieux**

Conseillère, Programme  
d'aide aux employés

Bureau de l'ombud du mieux-être





**Jean-Pierre Malela Kinzonzi**

Conseiller, Programme  
d'aide aux employés



**Kaitlin Edmonds**

Conseillère, Programme  
d'aide aux employés



**Lindsay Godbout**

Conseillère, Programme  
d'aide aux employés



**Lyne Bouffard**

Conseillère, Programme  
d'aide aux employés



**Martine Parent**

Conseillère, Programme  
d'aide aux employés



**Philippe Morin**

Conseiller, Programme  
d'aide aux employés



**Irene Abou Hamad**

Conseillère (ERP)



**Pauline Seto**

Analyste



**Caroline Audet**

Conseillère principale



**Birgit Copeland**

Adjointe exécutive



**Fatimazahra Nadi**

Adjointe exécutive par intérim



**Claude Lanthier**

Adjoint administratif

# Annexes

Les annexes qui suivent offrent des outils d'accompagnement pratiques et des tableaux de référence pour vous aider à mieux comprendre les ressources, les services de soutien et les mécanismes de recours disponibles à AMC. Que vous soyez en train de gérer une préoccupation liée au milieu de travail, que vous cherchiez à clarifier des processus formels ou informels, ou que vous souhaitiez simplement trouver des moyens de mieux soutenir votre équipe, ces annexes sont conçues pour vous aider. Elles reflètent notre engagement envers la transparence, l'accessibilité et le souci du mieux-être, et visent à rendre les systèmes complexes plus faciles à comprendre et à utiliser.

**Le Bureau de l'ombud du mieux-être et inspectrice générale (ZID) est toujours disponible pour vous aider à naviguer dans le système et explorer vos options de manière confidentielle.**

# Annexe A

## Processus de traitement des demandes : un aperçu

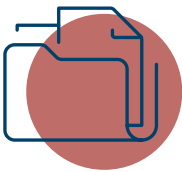
1



### Réception de la demande

Votre message arrive dans la boîte de réception [ombud@international.gc.ca](mailto:ombud@international.gc.ca), où il est soigneusement examiné par l'agent d'accueil.

2



### Tri des demandes par catégorie

Votre demande est méticuleusement classée afin d'être transmise au service d'assistance approprié. Elle peut être attribuée à l'un des groupes suivants :

- l'ombud ou l'ombud adjoint
- le Programme d'aide aux employés (PAE)
- le Service informel de gestion des conflits (SIGC)
- les questions relatives aux ERP
- les demandes générales

3



### Collaboration avec un spécialiste

Une fois que votre demande est traitée et transmise :

- elle est enregistrée dans notre système de suivi sécurisé pour plus de transparence et un meilleur suivi;
- l'ombud, l'ombud adjoint ou un spécialiste du PAE, du SIGC ou des ERP communiquera avec vous directement;
- nous pourrions communiquer avec vous si vous avez envoyé une demande générale afin de mieux comprendre vos besoins.

4



### Prise de mesures

En fonction de votre situation, le soutien peut être fourni en personne ou par vidéoconférence :

- Discussions individuelles
- Conversations facilitées avec d'autres personnes
- Séances de groupe auxquelles vous participez avec d'autres personnes

5



### Fermeture du dossier

Afin de protéger votre vie privée, les informations relatives à votre dossier sont mises à jour dans notre système de suivi, et tous les courriels ou documents connexes sont supprimés de manière sécurisée après 30 jours.

6



### Identification des problèmes systémiques

Nous examinons régulièrement les tendances dans notre système de suivi. Chaque mois, les spécialistes partagent également leurs observations en fonction de ce qu'ils ont entendu. Si un problème récurrent est cerné, l'ombud peut le signaler à la haute direction afin de favoriser un changement positif.



# Annexe B

## Amélioration des pratiques de gestion

Chaque année, environ 20 % des visiteurs qui sollicitent l'aide de l'ombud le font en raison de pratiques de gestion qui ont une incidence sur leur mieux-être et leur efficacité. Vous trouverez ci-après certaines des pratiques de gestion problématiques qui nous sont le plus souvent signalées, ainsi que quelques idées sur les points à améliorer et les moyens d'accroître l'efficacité et d'atteindre l'excellence.

### Rétroaction et communication

La direction ne sait pas comment parler à un employé qui n'est pas performant et (ou) qui pourrait avoir des problèmes de santé psychologique. Les gestionnaires font des critiques récurrentes ou inappropriées, ne favorisent pas la reconnaissance et ne donnent pas d'instructions claires.

- **Points à améliorer** : Les gestionnaires doivent acquérir les compétences nécessaires pour mener des conversations constructives dans des situations difficiles et suivre une formation en premiers soins en santé mentale. Ils doivent trouver un équilibre entre les commentaires visant à améliorer le rendement et la reconnaissance.
- **Mesures à prendre** : Une partie du soutien apporté aux gestionnaires pour mener des conversations saines dans des situations difficiles consiste à les aider à développer des compétences en matière de leadership empathique. Ces compétences leur permettront de mieux comprendre les circonstances qui peuvent nuire à la capacité d'un employé à donner le meilleur de lui-même. Le soutien apporté aux gestionnaires va de l'encadrement individuel à la formation en premiers soins en santé mentale.

### Dynamique entre les employés canadiens et les ERP

Les ERP qui ont travaillé avec succès sous la direction de plusieurs gestionnaires peuvent percevoir un employé canadien nouvellement arrivé comme ne tenant pas compte de leurs années d'expérience.

- **Points à améliorer** : Les gestionnaires doivent fournir un effort délibéré pour s'intégrer à l'équipe, en comprenant ses forces et ses compétences, ainsi que le contexte local.
- **Mesures à prendre** : Les gestionnaires peuvent tirer profit d'une intégration réfléchie dans la mission en instaurant une relation de confiance avec les membres de leur équipe lors d'entretiens individuels afin de découvrir leur source de fierté, leurs aspirations et leurs domaines d'expertise.



## Crainte de représailles et responsabilisation

Les employés ont le sentiment qu'ils feront l'objet de représailles de la part de la direction à l'administration centrale et dans les missions s'ils soulèvent des problèmes. Ils perçoivent également un manque de responsabilisation de la part des gestionnaires en cas de comportement inapproprié de leur part ou des employés.

- **Points à améliorer** : Les gestionnaires doivent créer un espace sûr où des conversations saines peuvent avoir lieu afin d'aborder la crainte de représailles et de sensibiliser le personnel aux mécanismes de recours. Ils doivent montrer l'exemple, notamment en reconnaissant le courage des personnes qui signalent des comportements inappropriés.
- **Mesures à prendre** : Dans un environnement de travail sain, sûr et efficace, sensibiliser le personnel aux mécanismes de recours (officiels et informels) pourrait contribuer à changer les perceptions et à instaurer la confiance autour des recours. La volonté des gestionnaires de recevoir de la rétroaction et de s'intéresser sincèrement aux répercussions de leurs comportements sur l'équipe peut aider à créer un espace sûr pour discuter des perceptions de représailles.

## Reconnaissance

Les gestionnaires ne reconnaissant pas l'expérience et l'expertise des employés.

- **Points à améliorer** : Les gestionnaires doivent favoriser une culture de reconnaissance officielle et informelle sur une base régulière.
- **Mesures à prendre** : Les gestionnaires peuvent favoriser une culture de reconnaissance en exprimant leur satisfaction en temps opportun (par exemple, par un courriel de remerciement ou de la rétroaction portant sur ce que la haute direction pense ou dit du travail accompli) ou en décernant des récompenses officielles. Les gestionnaires peuvent créer des occasions pour les employés de contribuer en fonction de leurs domaines d'expertise et de leurs centres d'intérêt. La participation et l'influence sont fondamentales pour la santé et la sécurité psychologiques.

## Charge de travail et priorités

La direction s'attend à ce que les employés en fassent plus avec moins de ressources (moins de personnel, moins d'argent et plus d'heures supplémentaires). Les employés ont l'impression que la direction ne sait pas établir les priorités.

- **Points à améliorer** : Les gestionnaires doivent définir les priorités et réaffecter les ressources afin d'équilibrer la charge de travail et les délais, dans le but de maintenir la qualité du travail et de renforcer la résilience.
- **Mesures à prendre** : Une augmentation de la charge de travail sans réajustement des priorités, des délais et des ressources peut compromettre la qualité du travail et nuire à la santé et à la productivité d'une équipe. Lorsqu'ils ajustent les priorités, les gestionnaires doivent accepter que certaines tâches ne soient pas réalisées.

## Rôles, responsabilités et confiance

Il y a un manque de clarté concernant les attentes, les rôles et les responsabilités au sein des équipes. Il existe un déséquilibre entre la microgestion pratiquée par certains gestionnaires et la confiance mutuelle nécessaire à l'autonomie des employés.

- **Points à améliorer** : Grâce à une mise à jour des organigrammes et des descriptions de poste, les attentes seront plus claires et les rôles mieux définis, ce qui est essentiel pour atteindre un rendement optimal. Les gestionnaires doivent éviter de microgérer les employés très performants et doivent fournir de la rétroaction, un soutien et un encadrement appropriés à ceux qui démontrent des problèmes de rendement.
- **Mesures à prendre** : La clarification des rôles et des fonctions est une responsabilité partagée entre l'employé et son gestionnaire. Établir un dialogue productif est le meilleur moyen d'avoir une compréhension mutuelle. Des attentes claires sont essentielles pour obtenir de bons rendements. Les gestionnaires doivent être conscients que la microgestion des employés très performants peut réduire leur initiative et leur créativité et avoir une incidence négative sur leur rendement. Un suivi étroit du rendement qui favorise un dialogue régulier et de la rétroaction peut être un moyen sain de traiter les problèmes de rendement.

## Consultation constructive et dynamique d'équipe

La direction est incapable de consulter et d'écouter les employés, de gérer les interactions ou les conflits au sein des équipes et de mobiliser les membres de l'équipe.

- **Points à améliorer** : Les gestionnaires doivent mener des consultations constructives et créer un espace de dialogue au sein de l'équipe afin de s'adapter efficacement aux changements.
- **Mesures à prendre** : Une consultation constructive fait appel à une capacité d'écouter et de comprendre les problèmes et les différents points de vue. En période de changement, la capacité d'un gestionnaire à consulter les employés et à créer un dialogue constructif au sein de son équipe peut avoir une incidence positive sur la capacité d'adaptation de l'équipe, son rendement et son moral. La gestion d'un conflit nécessite souvent une participation bien calibrée de la part de la direction. Les gestionnaires doivent être en mesure d'aider les employés en difficulté à trouver les services de soutien et les ressources appropriés, au besoin.

## Culture

Les gestionnaires ont créé une culture malsaine au travail.

- **Points à améliorer** : Les gestionnaires devraient créer une culture organisationnelle saine en favorisant la collaboration au moyen d'activités participatives et en montrant l'exemple.
- **Mesures à prendre** : La culture au travail est le fruit d'une collaboration à tous les échelons de l'organisation. La conception et la mise en œuvre d'activités participatives peuvent contribuer à créer une culture organisationnelle saine. Chaque unité de travail a ses propres normes et valeurs et, dans une certaine mesure, sa propre culture. Une prise de conscience de la dynamique unique d'une équipe et une définition claire des attentes envers les gestionnaires peuvent contribuer à créer une culture organisationnelle saine. Une approche ciblée peut permettre de créer une culture de travail saine dans un contexte d'incertitude.

## Communications improductives

Les méthodes, modes et styles de communication ne favorisent pas le dialogue (par exemple, réunions bilatérales, réunions d'équipe et courriels).

- **Points à améliorer** : Les gestionnaires doivent utiliser des modes de communication appropriés lorsqu'ils interagissent avec le personnel et doivent établir un dialogue sain.
- **Mesures à prendre** : Il faut aider les gestionnaires à élaborer des approches centrées sur la personne et leur enseigner à utiliser divers outils pour établir un dialogue sain au sein des équipes. Il faut aussi les aider à prendre conscience des répercussions de leur style de communication sur les autres.

## Favoritisme

Le personnel perçoit du favoritisme ou un parti pris envers certaines personnes ou certains groupes.

- **Points à améliorer** : Les gestionnaires doivent adopter des pratiques de gestion inclusives afin d'atténuer les perceptions de favoritisme et d'accroître la conscience de soi.
- **Mesures à prendre** : Le favoritisme et les perceptions de favoritisme peuvent avoir une incidence importante sur le moral, la motivation, la dignité et la santé des employés. Il est important de traiter les personnes de manière différenciée, ce qui peut être approprié dans certaines situations. Les gestionnaires doivent prendre au sérieux les commentaires des équipes sur les perceptions de favoritisme. Être ouvert à la rétroaction des employés qui ont ces perceptions est un moyen puissant d'accroître la conscience de soi et de renforcer la cohésion et l'efficacité de l'équipe.

## Ressources, services de soutien et mécanismes de recours pour les employés canadiens

|                               |  | Dans la plupart des questions, votre équipe de gestion devrait être le premier point de contact avec lequel vous communiquez.                                                             |                                     |                                                                                          |                                                                              |                                                                 |                                                                                                                                                         |                                                 |                                          |
|-------------------------------|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------|
|                               |  | Le Bureau de l'ombud du mieux-être et inspecteur général est également toujours disponible pour vous aider à naviguer dans le système et à explorer vos options en toute confidentialité. |                                     |                                                                                          |                                                                              |                                                                 |                                                                                                                                                         |                                                 |                                          |
|                               |  | Litige relatif à la convention collective ou problème lié au travail                                                                                                                      | Conflit ou désaccord interpersonnel | Discrimination                                                                           | Harcèlement et violence dans le lieu de travail                              | Conflit d'intérêts                                              | Inconduite relative au Code de valeurs et d'éthique et autres fautes professionnelles                                                                   |                                                 |                                          |
| Informations et conseils      |  |                                                                                                                                                                                           |                                     |                                                                                          | Équipe de la prévention du harcèlement et de la violence au travail (HWPH)   | Équipe des valeurs et de l'éthique (HWPE)                       | Équipe des valeurs et de l'éthique (HWPE)                                                                                                               |                                                 |                                          |
|                               |  | Représentants syndicaux                                                                                                                                                                   |                                     |                                                                                          | Autres conseillers (par exemple, mentor, gestionnaire ou réseaux d'employés) |                                                                 |                                                                                                                                                         |                                                 |                                          |
|                               |  | Autres conseillers (par exemple, mentor, gestionnaire ou réseaux d'employés)                                                                                                              |                                     |                                                                                          |                                                                              |                                                                 |                                                                                                                                                         |                                                 |                                          |
| Mécanisme officiel ou enquête |  | Mécanisme                                                                                                                                                                                 | Grief ou plainte                    |                                                                                          | Enquête                                                                      | Rapport sur les conflits d'intérêts                             | Plainte auprès de l'équipe de gestion : enquête administrative, établissement des faits et autres mécanismes (avec le soutien des relations de travail) |                                                 |                                          |
|                               |  |                                                                                                                                                                                           |                                     | Plainte pour discrimination auprès de la Commission canadienne des droits de la personne | Avis de harcèlement et de violence                                           |                                                                 |                                                                                                                                                         |                                                 |                                          |
|                               |  | Personne-ressource                                                                                                                                                                        | Représentants syndicaux             |                                                                                          | HWPH                                                                         | HWPE                                                            | Représentants syndicaux                                                                                                                                 |                                                 |                                          |
|                               |  |                                                                                                                                                                                           | Équipe de gestion                   |                                                                                          |                                                                              |                                                                 | Équipe de gestion (avec le soutien des relations de travail)                                                                                            |                                                 |                                          |
|                               |  | Résultat possible                                                                                                                                                                         |                                     | Mesures correctives au niveau individuel                                                 | Mesures correctives demandées ou autres mesures jugées appropriées           | Dommages-intérêts et (ou) procédure disciplinaire, selon le cas | Mesures correctives au niveau organisationnel                                                                                                           | Mesures visant à atténuer le conflit d'intérêts | Mesures correctives au niveau individuel |
|                               |  |                                                                                                                                                                                           |                                     | Mesures correctives demandées ou autres mesures jugées appropriées                       |                                                                              |                                                                 |                                                                                                                                                         |                                                 |                                          |

# Annexe C

**Dans la plupart des questions, votre équipe de gestion devrait être le premier point de contact avec lequel vous communiquez.**

**Le Bureau de l'ombud du mieux-être et inspecteur général est également toujours disponible pour vous aider à naviguer dans le système et à explorer vos options en toute confidentialité.**

| <u>Actes<br/>répréhensibles</u>                                              | <u>Fraude<br/>financière</u>                           | <u>Sécurité du<br/>personnel</u>                        | <u>Directives<br/>relatives à<br/>l'utilisa-<br/>tion<br/>acceptable<br/>du réseau<br/>et des<br/>appareils</u> | <u>Refus de<br/>travailler</u>                                                                                                                                                                                   | <u>Règlement<br/>interne des<br/>plaintes</u>                                                                                                                    | <u>Demande<br/>d'indemnisation<br/>des accidents<br/>du travail</u>                                                                                                                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Direction des enquêtes spéciales et de la divulgation interne (VBZ)          |                                                        | Unité de la sécurité du personnel et des marchés (CSCP) | Unité de la sécurité des technologies de l'information (TI) ministérielle (CSCI)                                | Programmes de santé organisationnelle (HWH) – Équipe de santé et de sécurité au travail (SST)                                                                                                                    | Programmes de santé organisationnelle (HWH) – Équipe de santé et de sécurité au travail (SST)                                                                    | Programmes de santé organisationnelle (HWH) – Équipe de santé et de sécurité au travail (SST)                                                                                                                                                                   |
| Autres conseillers (par exemple, mentor, gestionnaire ou réseaux d'employés) |                                                        |                                                         |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Divulcation d'actes répréhensibles : enquête                                 | Enquête                                                | Enquête de sécurité                                     | Enquête de sécurité                                                                                             | Refus officiel d'effectuer un travail dangereux en vertu de la partie II du <i>Code canadien du travail</i>                                                                                                      | Plainte officielle déposée en vertu de la partie II du <i>Code canadien du travail</i>                                                                           | Dépôt d'une demande d'indemnisation pour un accident du travail ou une maladie professionnelle                                                                                                                                                                  |
| Responsable principal de la divulgation interne, VBZ                         | VBZ                                                    | CSCP                                                    | CSCI                                                                                                            | Équipe de gestion (avec le soutien de HWH)                                                                                                                                                                       | Équipe de gestion (avec le soutien de HWH)                                                                                                                       | Équipe de gestion (avec le soutien de HWH)                                                                                                                                                                                                                      |
| Commissaire à l'intégrité du secteur public                                  |                                                        |                                                         |                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Procédure administrative et (ou) disciplinaire, selon le cas                 |                                                        |                                                         |                                                                                                                 | Enquête immédiate par le gestionnaire et mise en œuvre de mesures correctives pour protéger le personnel s'il est convenu qu'il existe un danger                                                                 | Résolution collaborative entre le gestionnaire et l'employé pour régler le problème                                                                              | La commission provinciale des accidents du travail accepte ou refuse la demande                                                                                                                                                                                 |
| Mesures correctives au niveau individuel et (ou) organisationnel             | Recommandations à la gestion au niveau organisationnel | Révocation de la cote de fiabilité ou de sécurité       | Procédure administrative et (ou) disciplinaire, selon le cas                                                    | Refus continu renvoyé au comité de santé et de sécurité au travail (SST) et (ou) à l'organisme de réglementation fédéral (Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada [EDSC]) pour intervention | Plainte non résolue renvoyée au comité de SST du lieu de travail et (ou) à l'organisme de réglementation fédéral (Programme du travail d'EDSC) pour intervention | L'employé reçoit les prestations autorisées si la demande est acceptée par la commission provinciale des accidents du travail<br><br>L'employé ou l'employeur engage une procédure d'appel de la décision de la commission provinciale des accidents du travail |



## Ressources, services de soutien et mécanismes de recours pour les employés recrutés sur place

|                                                                    |                                          | Dans la plupart des questions, votre équipe de gestion devrait être le premier point de contact avec lequel vous communiquez.                                                                                                                   |                                                                              |                                          |                                                                            |                                               |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                    |                                          | Le Bureau de l’ombud du mieux-être et inspecteur général est également toujours disponible pour vous aider à naviguer dans le système et à explorer vos options en toute confidentialité.                                                       |                                                                              |                                          |                                                                            |                                               |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                 |
|                                                                    |                                          | Litige relatif à la convention collective ou problème lié au travail                                                                                                                                                                            | Conflit ou désaccord interpersonnel                                          | Discrimination                           | Harcèlement et violence dans le lieu de travail                            | Conflit d’intérêts                            | Inconduite relative au Code de valeurs et d’éthique et autres fautes professionnelles                                                                                                 |                                                                                                                                 |
| Informations et conseils                                           |                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                              |                                          | Équipe de la prévention du harcèlement et de la violence au travail (HWPH) | Équipe des valeurs et de l’éthique (HWPE)     | Équipe des valeurs et de l’éthique (HWPE)                                                                                                                                             |                                                                                                                                 |
|                                                                    |                                          | Mission locale et autres (par exemple, mentor, gestionnaire, section des ressources humaines (RH), membre du comité des employés recrutés sur place (ERP), canaux Teams privés pour les ERP, groupes WhatsApp pour les ERP, réseaux d’employés) |                                                                              |                                          |                                                                            |                                               | Autres conseillers (par exemple, mentor, gestionnaire, section des RH, membre du comité des ERP, canaux Teams privés pour les ERP, groupes WhatsApp pour les ERP, réseaux d’employés) |                                                                                                                                 |
| Mécanisme officiel ou enquête                                      |                                          | Mécanisme                                                                                                                                                                                                                                       | Grief des ERP                                                                | Plainte                                  | Traitement des plaintes conformément à la compétence locale                | Avis de harcèlement et de violence            | Rapport sur les conflits d’intérêts                                                                                                                                                   | Plainte auprès de l’équipe de gestion de la mission<br><br>Enquête administrative, établissement des faits et autres mécanismes |
|                                                                    |                                          | Personne-ressource                                                                                                                                                                                                                              | Superviseur, gestionnaire, chef de mission ou agent consulaire de la mission |                                          |                                                                            | HWPH                                          | HWPE                                                                                                                                                                                  | Équipe de gestion                                                                                                               |
|                                                                    |                                          | Résultat possible                                                                                                                                                                                                                               | Mesures correctives au niveau individuel                                     | Changement interpersonnel ou relationnel | Dommages-intérêts et (ou) procédure disciplinaire, selon le cas            | Mesures correctives au niveau organisationnel | Mesures visant à atténuer le conflit d’intérêts                                                                                                                                       | Mesures correctives au niveau individuel et (ou) organisationnel                                                                |
| Mesures correctives demandées ou autres mesures jugées appropriées | Mesures correctives au niveau individuel |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                              |                                          |                                                                            |                                               |                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                 |

# Annexe D

**Dans la plupart des questions, votre équipe de gestion devrait être le premier point de contact avec lequel vous communiquez.**

**Le Bureau de l'ombud du mieux-être et inspecteur général est également toujours disponible pour vous aider à naviguer dans le système et à explorer vos options en toute confidentialité.**

| <u>Actes<br/>répréhensibles</u>                                                                                                                                                       | <u>Fraude<br/>financière</u>                           | <u>Sécurité du<br/>personnel</u>                  | <u>Directives<br/>relatives à<br/>l'utilisation<br/>acceptable<br/>du réseau<br/>et des<br/>appareils</u> | <u>Refus de<br/>travailler</u>                                                                                                                                                                                                                                                          | <u>Règlement interne<br/>des plaintes</u>                                                                                                                                                                                                              | <u>Demande<br/>d'indemnisation<br/>des accidents<br/>du travail</u>                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Direction des enquêtes spéciales et de la divulgation interne (VBZ)                                                                                                                   |                                                        | Gestionnaire du programme de préparation (RPM)    | Responsable des technologies de l'information (TI) au sein de la mission                                  | Programmes de santé organisationnelle (HWH) – Équipe de santé et de sécurité au travail (SST)                                                                                                                                                                                           | Programmes de santé organisationnelle (HWH) – Équipe de santé et de sécurité au travail (SST)                                                                                                                                                          | Pensions et assurances pour les ERP (HLDP)                                                                                              |
| Autres conseillers (par exemple, mentor, gestionnaire, section des RH, membre du comité des ERP, canaux Teams privés pour les ERP, groupes WhatsApp pour les ERP, réseaux d'employés) |                                                        | Gestionnaire de la préparation (RM)               |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                         |
| Divulgence d'actes répréhensibles : enquête                                                                                                                                           | Enquête                                                | Rapport au superviseur, au RPM ou au RM           | Rapport à la personne responsable des TI au sein de la mission                                            | Refus officiel d'effectuer un travail dangereux en vertu de la partie II du <i>Code canadien du travail</i> et autres recours disponibles selon la juridiction applicable                                                                                                               | Plainte officielle déposée en vertu de la partie II du <i>Code canadien du travail</i> et autres recours disponibles selon la juridiction applicable                                                                                                   | Dépôt d'une demande d'indemnisation pour un accident du travail ou une maladie professionnelle par l'intermédiaire de la mission locale |
| Responsable principal pour la divulgation interne, VBZ                                                                                                                                | VBZ                                                    | Équipe de gestion                                 | Personne responsable des TI au sein de la mission                                                         | Équipe de gestion (avec le soutien de HWH)                                                                                                                                                                                                                                              | Équipe de gestion (avec le soutien de HWH)                                                                                                                                                                                                             | Équipe de gestion (avec HLDP)                                                                                                           |
| Commissaire à l'intégrité du secteur public                                                                                                                                           |                                                        | RPM<br>RM                                         |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                         |
| Procédure administrative et (ou) disciplinaire, selon le cas                                                                                                                          |                                                        |                                                   |                                                                                                           | Enquête immédiate par le gestionnaire et mise en œuvre de mesures correctives pour protéger le personnel s'il est convenu qu'il existe un danger                                                                                                                                        | Résolution collaborative entre le gestionnaire et l'employé pour résoudre le problème                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                         |
| Mesures correctives au niveau individuel et (ou) organisationnel                                                                                                                      | Recommandations à la gestion au niveau organisationnel | Révocation de la cote de fiabilité ou de sécurité | Procédure administrative et (ou) disciplinaire, selon le cas                                              | Refus continu renvoyé au comité de santé et de sécurité au travail et (ou) à l'organisme de réglementation fédéral (Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada [EDSC]) pour intervention ou traitement conformément au processus applicable dans la compétence locale | Plainte non résolue renvoyée au comité de santé et de sécurité au travail et (ou) à l'organisme de réglementation fédéral (Programme du travail d'EDSC) pour intervention ou traitement conformément au processus applicable dans la compétence locale | Pensions et assurances pour les ERP (HLDP)                                                                                              |



Notre bureau est là pour vous aider à comprendre les options qui s'offrent à vous lorsque vous êtes confronté à des problèmes au travail, que vous soyez au Canada ou à l'étranger, un employé traditionnel ou permutant, un employé canadien ou un ERP, ou que vous occupiez un poste d'employé ou de gestionnaire. Nous vous guidons à travers les processus officiels et informels, en fonction de vos besoins.

