

Rapport annuel 2023-2024

Bureau de l'ombuds de Services aux Autochtones Canada

Amplifier la voix des prestataires de services de première ligne de SAC



Kiwedinhigan (boussole) d'Emily Brascoupe-Hoefler



Services aux
Autochtones Canada

Indigenous Services
Canada

Canada

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les droits de reproduction, veuillez communiquer avec :
communicationspublications@sac-isc.gc.ca

www.canada.ca/services-autochtones-canada

1 800 567-9604

ATS seulement 1-866-553-0554

Catalogue : R119-6F-PDF

ISSN: 2819-067X

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre des Services aux Autochtones Canada, 2025.

Cette publication est également disponible en anglais sous le titre : The Indigenous Services Canada
ombuds annual report

Amplifier la voix des prestataires de services de première ligne de SAC

Merci infiniment à Emily Brascoupe-Hoefler d'avoir offert au Bureau de l'ombuds de Services aux Autochtones Canada (SAC) quelques-unes de ces œuvres d'art. Ces dons ont contribué non seulement à notre image de marque, mais aussi à ce rapport et aux projets antérieurs du bureau de l'ombuds de SAC. Emily est membre de la Première Nation des Anishinabeg de Kitigan Zibi et vit au cœur du territoire algonquin à Ottawa. Elle est artiste de techniques mixtes, éducatrice et analyste principale en matière de politiques à SAC.

La pièce ci-contre représente une fleur comme point central, entourée de feuillage. Chaque élément constitue une magnifique partie de la nature avec laquelle nous, en tant qu'êtres humains, devrions établir des liens pour être en bonne santé. Les promenades dans la nature et le fait d'être entouré d'animaux sauvages font des merveilles pour notre santé physique et mentale. Nous allons dans les parcs, nous nous délectons de la beauté des fleurs, des arbres et de la nature, un peu comme si elle avait sur nous un effet thérapeutique ou cathartique. Nous pensons au courage et à la force des prestataires de services de première ligne qui travaillent auprès de partenaires autochtones. Cette œuvre exclusive représentant un motif mordillé sur écorce de bouleau fait le lien entre la nature et le bien-être. Ce lien est soutenu par les prestataires de services de première ligne.



Kiwedinòhigan (Compass) by Emily Brascoupe-Hoefler

– Dédicace par Emily Brascoupe-Hoefler



Sur cette page

Message de l'ombuds	5
Bureau de l'ombuds de Services aux Autochtones Canada	7
Ce que nous avons entendu	8
Ce que nous avons entendu des agents et agentes de santé environnementale et publique	12
Ce que nous avons entendu du personnel chargé du principe de Jordan	14
Ce que nous avons entendu du personnel de Pétrole et gaz des Indiens du Canada	16
Ce que nous avons entendu des prestataires de soins dentaires	18
Recommandations	20
Recommandations concernant le personnel infirmier	21
Recommandations concernant les agents et agentes de santé environnementale et publique	22
Recommandations concernant le personnel chargé du principe de Jordan	23
Recommandations concernant le personnel de Pétrole et gaz des Indiens du Canada	24
Recommandations concernant les prestataires de soins dentaires	24
Aller de l'avant	25

Message de l'ombuds

Chères et chers collègues,

J'ai l'honneur de présenter le rapport annuel du Bureau de l'ombuds de SAC pour 2023-2024, que nous avons dédié aux prestataires de services de première ligne (PSPL) de notre ministère.

L'objectif du présent rapport est de souligner les efforts incroyables des personnes qui travaillent sans relâche en première ligne :

- les infirmiers et les infirmières;
- les agents et agentes de santé environnementale et publique (ASEP);
- les agents et agentes de programme;
- les éducateurs et éducatrices;
- et bien d'autres encore.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude aux PSPL qui ont pris le temps de rencontrer l'équipe de l'ombuds pour raconter leurs réalités et leurs vérités. Le fait qu'ils aient accepté de parler de leurs expériences n'est pas seulement courageux, c'est aussi crucial pour la poursuite de la mission de notre ministère. Le présent rapport a pour but d'amplifier leur voix et de reconnaître que leur contribution est vitale pour les personnes que nous servons. Notre mission dans les pages qui suivent est d'honorer les vérités partagées. Je souhaite mettre en lumière la qualité particulière de notre ministère et reconnaître le dévouement, la passion et la détermination de notre personnel de première ligne.

Nous reconnaissons que le présent rapport n'est pas exhaustif, car nous n'avons pas rencontré toutes les équipes ni toutes les personnes qui travaillent en première ligne. Néanmoins, l'information recueillie auprès des personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenus donne un aperçu du travail acharné, de l'excellence, de l'intégrité et du dévouement dont fait preuve chaque jour la main-d'œuvre de première ligne. Elle met également en évidence les défis, les lacunes et les besoins existants. En les reconnaissant et en y apportant les meilleures

solutions possibles, nous pouvons faire en sorte que les résultats reflètent la mission de notre ministère.

Alors que le présent rapport fait écho des voix que nous avons pu entendre, il est important de reconnaître les nombreuses voix que nous n'avons pas entendues. Nous espérons saisir leurs précieux points de vue à mesure de nos rencontres avec nos collègues de SAC et de nos consultations auprès de ceux-ci et celles-ci, car nous restons déterminés à poursuivre cet engagement. Le présent rapport s'appuie sur les rapports établis par les prestataires de services de première ligne, les gestionnaires et le personnel d'appui pour mettre en évidence de graves lacunes. Si elles ne sont pas comblées, ces lacunes présentent des risques pour la santé et le bien-être de notre personnel et des membres de la communauté.

C'est pourquoi le présent rapport constitue aussi un appel à l'action. Il nous exhorte tous à écouter activement et attentivement, et à prendre au sérieux les préoccupations de nos PSPL. Il nous exhorte à valoriser le travail de nos collègues tout en utilisant l'approche « tête, cœur et main ». Cette approche exige que nous fassions

preuve d'écoute, d'empathie et d'humilité. Il s'agit également de reconnaître leurs difficultés et de mettre en œuvre les changements cruciaux qu'ils ont réclamés en agissant avec compassion. Ici à SAC, je sais que nous pouvons le faire. J'ai vu les efforts soutenus déployés par nos collègues dans tout le ministère pour appuyer la santé et le bien-être de leurs équipes, et j'ai vu comment ces efforts ont occasionné un changement significatif et positif. J'ai reconnu et souligné ces efforts dans mon rapport sur les sages pratiques. [Lire le rapport Soutenir le mieux-être en milieu de travail par l'application de sages pratiques à Services aux Autochtones Canada, 2023-2024.](#)

Je sais qu'il reste beaucoup de travail à accomplir et que de nombreux autres défis nous attendent. Je sais aussi que nous avons tout ce qu'il faut pour faire de SAC le meilleur milieu de travail possible.

Je salue le courage, la vulnérabilité et l'authenticité de tous les PSPL qui ont raconté leurs vérités et contribué à l'établissement du présent rapport. Vos expériences sont la base pour une organisation meilleure, plus réceptive et plus favorable. Vous pratiquez votre humilité culturelle chaque jour. Vos expériences vécues en première ligne inspirent et méritent le respect.

La sous-ministre de SAC Gina Wilson et moi-même avons toutes les deux travaillé en première ligne dans le passé. Je tiens à souligner ses propos ici, car ils sont une source d'inspiration pour moi aussi :

« Je dis toujours publiquement, chapeau à tous ceux qui travaillent en première ligne. Pour avoir fait ce travail, je sais à quel point il est difficile. Tous les emplois que j'ai occupés par la suite ont été beaucoup plus faciles, car rien n'est comparable au travail de première ligne. »

– Gina Wilson, sous-ministre, SAC



À tous les PSPL qui continuent à représenter le ministère et à donner un sens à la partie « services » de SAC, je vous dis merci du fond du cœur. Vous m'inspirez à être meilleure et à faire mieux.

Très respectueusement,

Nadia Ferrara, Ph. D.
Ombuds

Bureau de l'ombuds de Services aux Autochtones Canada

Le Bureau de l'ombuds de SAC a été mis en place à l'automne 2022 en réponse à une recommandation formulée dans le rapport de l'ancien greffier intitulé Milieux de travail sains. Le but du rapport était d'offrir au personnel un espace plus sûr pour divulguer des problèmes liés au travail. Le Bureau de l'ombuds comprend également le secrétariat pour l'inclusion, la diversité, l'équité et l'accessibilité, ainsi que le Bureau de gestion informelle des conflits. Ces équipes contribuent à créer un milieu de travail où les membres du personnel se sentent intégrés. Le Bureau de l'ombuds s'aligne sur l'engagement du gouvernement du Canada en faveur du bien-être des membres du personnel en offrant des espaces plus sûrs en milieu de travail.

L'équipe de l'ombuds fonctionne selon les principes d'impartialité, d'indépendance et d'absence de formalité. Nous offrons un service confidentiel qui permet au personnel de discuter de leurs préoccupations liées au milieu de travail sans crainte de représailles. L'équipe fournit des conseils, des ressources et des recommandations pour résoudre les problèmes systémiques et favoriser le bien-être du personnel. L'approche est ancrée dans l'humilité culturelle et met l'accent sur l'autoréflexion, l'empathie et les soins tenant compte des traumatismes. Le Bureau de l'ombuds de SAC a pour mission de contribuer à la création d'un milieu de travail inclusif et centré sur l'humain, qui valorise les expériences vécues et transforme la vérité en actions significatives.

[Apprenez-en plus sur le travail du Bureau de l'ombuds de SAC.](#)



Ce que nous avons entendu

Au cours des derniers mois, le Bureau de l'ombuds a tenu plusieurs réunions avec les PSPL de diverses directions générales de SAC. Ces réunions visaient à reconnaître leur travail acharné et à mieux comprendre leurs réalités. Ces conversations ont permis d'avoir un aperçu précieux des expériences, des défis et des succès des personnes qui assurent la prestation de nos services. Plusieurs thèmes clés sont ressortis de ces discussions, mettant en lumière les points positifs et les domaines nécessitant des améliorations au sein de SAC. Ils ont fait part de bon nombre de leurs préoccupations de diverses manières.

Lors de chacune de nos rencontres, le dévouement, l'empathie et le professionnalisme des PSPL à l'égard de la mission de SAC ainsi que leur engagement à servir les communautés était évident. Ils ont également fait part des défis et des problèmes qui influent sur leur capacité à remplir efficacement leur rôle. Les thèmes suivants revenaient souvent dans les discussions comprenaient le besoin de :

- soutien et de ressources supplémentaires;
- l'amélioration des canaux de communication;
- mesures de sécurité plus adéquates;
- meilleures occasions de formation;
- se sentir que leur point de vue compte.

Cette section vise à rendre compte de leurs préoccupations et de leurs aspirations, ainsi que de leurs réalités quotidiennes. Il est important de noter que ce rapport n'est pas exhaustif, car l'équipe de l'ombuds n'a pas pu rencontrer chaque PSPL du ministère. La rétroaction présentée ici est fondée sur les points de vue des personnes participantes. Le présent rapport a pour but d'éclairer et de guider nos efforts visant à améliorer le soutien apporté à nos collègues, ce qui rendra SAC plus fort et plus réceptif.

En examinant les points de vue exprimés ci-dessous, nous constatons que les PSPL dans les communautés autochtones éloignées sont confrontés à des circonstances particulières. Ces circonstances sont enracinées dans un contexte historique de colonialisme et de discrimination systémique, qui se traduit par un manque chronique de ressources liés aux infrastructures et aux services essentiels. SAC a pour mission d'améliorer l'accès à des services de grande qualité dans les communautés autochtones. Les PSPL sont essentiels à cette mission, car ils doivent fournir régulièrement ces services.

■ Ce que nous avons entendu du personnel infirmier

Le personnel infirmier joue un rôle essentiel dans le bien-être des communautés, car il fait preuve d'une profonde compassion et d'un grand dévouement dans le cadre de son travail. Il fait preuve de résilience, d'expertise, d'engagement et de passion pour aider les autres, même dans des situations difficiles. Le personnel infirmier de SAC se surpasse constamment pour s'assurer que les patients et patientes reçoivent les meilleurs soins possibles à tout moment. Cette section présente les points de vue des spécialistes de soins infirmiers de SAC que l'équipe de l'ombuds a rencontrés. Elle met en lumière leurs expériences, leurs préoccupations et le rôle essentiel qu'ils jouent dans la préservation de la santé et du bien-être des communautés.

Résilience face aux problèmes de personnel

Dans différents contextes, le personnel infirmier a fait preuve d'une force remarquable face à d'importantes pénuries de personnel et aux exigences à leur égard. Nous avons appris que de nombreux établissements manquent de personnel, en particulier dans les régions du Nord où le personnel est plus indépendant et le travail plus varié. Cette pénurie entraîne une charge de travail écrasante, une augmentation du stress, un moins bon équilibre entre le travail et la vie personnelle et un épuisement professionnel chez le personnel infirmier. Le manque chronique de personnel est aggravé par le taux de roulement élevé. Le personnel infirmier quitte SAC ou prend des congés de maladie en raison des conditions de travail difficiles et du manque d'équilibre entre le travail et la vie personnelle. La différence entre le salaire du personnel infirmier issu d'agences et celui du personnel régulier aggrave le problème de rétention, car plusieurs personnes quittent pour un poste mieux rémunéré au sein d'une agence.

Bien que confrontés à des problèmes de rétention et à des écarts de rémunération, les infirmiers et infirmières restent dévoués envers leurs communautés. Plusieurs d'entre eux et d'entre elles continuent à travailler dans des régions éloignées où les besoins en matière de soins de santé sont importants, même s'il existe ailleurs des possibilités de rémunération et des conditions plus avantageuses. Le personnel de santé n'est pas en mesure de faire face au nombre croissant du nombre de personnes nécessitant des soins urgents. L'engagement du personnel infirmier à fournir des soins, même dans des contextes de sous-effectif, témoigne de son lien profond avec les communautés qu'il sert. Il continue de plaider pour une amélioration des ressources et du soutien, afin que les soins de santé restent accessibles à tous et à toutes.

Engagement en faveur de la sécurité

Les préoccupations liées à la sécurité dans les postes de soins infirmiers éloignés constituent des défis importants. Les infirmiers et infirmières de ces régions travaillent sous une pression particulière et souvent à leurs risques et périls, sans le soutien immédiat d'un personnel de sécurité qualifié. Ils comptent sur les responsables de sécurité locaux. Cependant, souvent ces derniers n'ont pas reçu la formation nécessaire. La sécurité peut également être complexe en raison de la dynamique de la communauté, car de nombreux responsables de sécurité doivent gérer leurs propres liens familiaux pour remplir les fonctions associées à leur poste. Nous avons appris que le personnel infirmier est exposé à de nombreux risques, notamment des violences physiques infligées par des patients et patientes, des cambriolages et des incendies. Nous avons appris que la réponse de SAC n'était pas satisfaisante, car les promesses d'améliorer les mesures de sûreté et de sécurité n'avaient pas été tenues. Les rapports d'incidents sont bloqués à des niveaux supérieurs, ce qui donne au personnel infirmier l'impression de ne pas être entendu et de ne pas être apprécié à sa juste valeur. Le personnel infirmier demande instamment à SAC de donner la priorité à la sécurité et de fournir les outils et les ressources nécessaires pour préparer les nouveaux employés et les nouvelles employées aux réalités du travail. Les infirmiers et infirmières demeurent inébranlables dans ses fonctions malgré les préoccupations croissantes en matière de sécurité, et continuent de s'adapter tout en restant dévoué à la santé et à la sécurité de leur patientèle.

Surmonter les obstacles bureaucratiques avec détermination

Les infirmiers et infirmières font preuve d'une grande résilience face aux défis bureaucratiques qui ont un impact sur la dotation en personnel et la sécurité. En dépit des obstacles que peuvent créer des lenteurs dans les décisions d'embauche et le fait de ne pas mettre en œuvre les recommandations, ils n'abandonnent pas, cherchant des solutions et plaidant pour des processus plus efficaces. Leur détermination à faire entendre leur voix et à faire valoriser leur travail témoigne de leur volonté de maintenir des soins de qualité équitable malgré les difficultés systémiques.

Nous avons également appris que les infirmiers et infirmières sont débordés par le besoin critique de combler les lacunes en matière de soins de santé dans les communautés mal desservies. Les infirmiers et infirmières ne sont pas souvent formés pour offrir les soins spécialisés qui leur sont demandés, et les ressources destinées à ce type de soins sont limitées. Quoi qu'il en soit, ils s'efforcent de relever le défi. Ils s'adaptent aux besoins changeants en matière de soins de santé. Ils démontrent ainsi leur souplesse et leur engagement à l'égard des résultats pour la patientèle. Ils sont à l'avant-garde des efforts visant à promouvoir des initiatives plus proactives en matière de santé. Ils travaillent sans relâche pour combler les lacunes critiques et améliorer la santé à long terme des membres de leurs communautés.

Aggravation du fardeau découlant de maladies

Nous avons appris que de nombreuses communautés sont confrontées à un lourd fardeau découlant de maladies. Il s'agit de l'impact significatif d'un ou de plusieurs problèmes de santé sur la vie quotidienne d'une personne et sur les ressources de la communauté en matière de santé. Cela signifie que la personne est atteinte d'une ou de plusieurs maladies graves ou permanentes qui nécessitent des soins médicaux fréquents. Ces fardeaux découlant de maladies surchargent les ressources disponibles et nuisent à la capacité de fournir des soins dans les communautés touchées. Nous avons appris que les communautés doivent attendre longtemps pour accéder aux spécialistes, en raison d'une logistique de transport complexe. Ces longs délais se traduisent par un système de soins de santé surchargé et en sous-effectif. Le personnel infirmier est en nombre limité et, même si les infirmiers et infirmières issus d'agences sont disposés à aider, ils sont également confrontés aux difficultés propres au travail dans le Nord.

Le personnel infirmier affirme que l'approche en matière de soins de santé dans ces communautés n'est plus proactive, mais plutôt réactive. Il soutient que les ressources et le financement destinés aux initiatives proactives ont diminué. Les communautés ne disposent donc pas d'outils suffisants pour gérer leur santé de manière proactive, en particulier en ce qui concerne les services de santé mentale. Le soutien se limite à des visites occasionnelles de thérapeutes et les services de crise sont pratiquement inexistants. Le personnel infirmier est de plus en plus amené à fournir un soutien spécialisé, comme les soins de santé mentale, sans préparation ni ressources suffisantes, ce qui réduit davantage ses capacités.

Ces lacunes en matière de ressources ont entraîné un déclin significatif de la santé communautaire, avec un glissement notable des soins préventifs vers les soins d'urgence ou réactifs. Des programmes tels que les initiatives en matière de vaccination et la réduction des risques liés à la toxicomanie prennent du retard en raison de problèmes budgétaires et de restrictions concernant les heures supplémentaires. Cette approche réactive concernant les soins de santé empire les résultats en matière de santé dans les communautés, car le manque de ressources entraîne une négligence des soins chroniques.

Malgré les défis considérables auxquels il fait face, le personnel infirmier de SAC fait preuve d'une résilience, d'un dévouement et d'une compassion remarquables dans l'exercice de ses fonctions. Son engagement inébranlable envers les communautés, associé à son plaidoyer en faveur de ressources et d'un soutien accru, est crucial pour la durabilité des services de santé dans les régions éloignées et nordiques. Même si le personnel infirmier continue à surmonter de nombreux obstacles, il est essentiel de s'attaquer aux problèmes systémiques liés aux effectifs, à la rémunération et à la sécurité. Cela permettra à ces spécialistes dévoués de continuer à s'épanouir et à servir avec excellence.

Ce que nous avons entendu des agents et agentes de santé environnementale et publique

Les ASEP fournissent un service essentiel qui garantit la santé et la sécurité des communautés qu'ils desservent. Leur travail va au-delà des inspections; ils jouent un rôle essentiel en instaurant la confiance et en veillant à ce que les infrastructures publiques favorisent des conditions de vie saines et sécuritaires. Les ASEP défendent avec passion le bien-être des communautés. Leur dévouement se reflète dans les relations profondes qu'ils nouent avec les membres de la communauté. Les ASEP apportent souvent des vêtements de bébé, des cadeaux de fin d'études ou des collations aux communautés qu'ils desservent. Ces gestes témoignent de leur profond engagement culturel et leur permettent de tisser des liens personnels au sein de la communauté. Grâce à ces relations, ils font l'expérience d'aspects de nombreuses cultures autochtones, ce qui rend leur rôle profondément gratifiant et enrichissant.

Déplacements et logistique

Les déplacements constituent une part importante du travail des ASEP, car ils doivent souvent se rendre dans des communautés éloignées et isolées. Bien que cet aspect du travail leur permette d'intervenir dans diverses régions, il s'accompagne également de défis logistiques. Ceux-ci incluent de longs trajets en voiture, des options limitées en matière de vol et un terrain difficile. Malgré ces obstacles, les ASEP demeurent déterminés à fournir leurs services de manière efficace. Leur dévouement à l'égard des personnes qu'ils servent est évident. De nombreux ASEP vont au-delà des attentes, faisant des heures supplémentaires pour respecter leurs engagements. Cependant, en raison de contraintes budgétaires, leur employeur ne les rémunère pas toujours pour leurs heures supplémentaires.

Forte dynamique d'équipe et soutien

Plusieurs équipes d'ASEP nous ont dit qu'elles bénéficiaient d'un bel esprit de collaboration et de soutien. Des réunions d'équipe régulières, des boucles de rétroaction et les expériences liées à la gestion de situations d'urgences comme la pandémie de COVID-19 qu'ils partagent ont renforcé leurs capacités. De tels milieux favorables sont propices au travail d'équipe, ce qui permet aux ASEP de relever efficacement les défis auxquels ils sont confrontés sur le terrain. La résilience et l'adaptabilité des ASEP démontrent leur capacité à gérer les activités quotidiennes et les situations d'urgence à plus grande échelle avec confiance tout en veillant à la cohésion.

Simplification des tâches administratives

Même si les ASEP s'investissent énormément dans leur travail sur le terrain, nous avons appris que des tâches et des processus administratifs compliqués peuvent constituer un obstacle et détourner leur attention de leur important travail de mobilisation communautaire. Plusieurs ASEP rencontrés souhaitent que les processus administratifs soient simplifiés afin de leur permettre de passer plus de temps dans les communautés pour influencer directement les résultats en matière de santé publique. Même s'ils doivent s'efforcer de s'y retrouver dans des systèmes administratifs complexes, les ASEP sont toujours déterminés à remplir leur fonction et continuent à fournir des services de haute qualité. Il est clair que leur engagement à améliorer les communautés qu'ils servent est inébranlable. Leur capacité à concilier les tâches administratives et le travail de terrain démontre leur résilience.

Soutien au bien-être mental

Les liens personnels que les ASEP tissent avec les membres de la communauté sont au cœur de leur travail. Outre les inspections, ils offrent d'importantes formations sur des sujets tels que la prévention des maladies, la sécurité alimentaire et la qualité de l'eau. Les ASEP sont très motivés par l'impact de leur travail sur les communautés qu'ils servent. Ils sont passionnés par l'approvisionnement en eau potable et l'amélioration des infrastructures communautaires.

Nous avons appris que les ASEP sont parfois confrontés à des situations difficiles sur le plan psychologique. Même si des mesures de soutien en santé mentale adaptées aux ASEP ne sont pas encore très répandues, il est nécessaire de fournir ces services. Le renforcement des systèmes de soutien à la santé mentale aiderait les ASEP à poursuivre leur travail essentiel tout en préservant leur bien-être.

Malgré les défis d'ordre logistique, administratif et psychologique auxquels ils sont confrontés, les ASEP font une différence visible et durable dans les communautés qu'ils servent. Leur travail permet d'améliorer la santé publique, les infrastructures et les conditions de vie. Les liens personnels qu'ils tissent, ainsi que la passion et le dévouement dont ils font preuve, continuent de contribuer positivement au bien-être des communautés. C'est pourquoi leur rôle est essentiel et a un impact sur les communautés.

Ce que nous avons entendu du personnel chargé du principe de Jordan

Les personnes qui travaillent sur l'initiative du principe de Jordan incarnent l'engagement nécessaire pour fournir des services de première ligne essentiels aux communautés des Premières Nations. Plusieurs des personnes rencontrées sont des défenseurs passionnés des enfants autochtones et se soucient profondément des communautés qu'elles servent. Nous avons appris que même si le travail peut être exigeant et éprouvant sur le plan psychologique en raison de la nature des dossiers, il peut aussi être très gratifiant.

Expansion et élargissement du principe de Jordan

Depuis sa création, l'initiative du principe de Jordan a pris de l'ampleur, surtout en Ontario. Le nombre de demandes est passé de quelques-unes par semaine à un important volume. La prise de conscience et l'utilisation accrues des services liés au principe de Jordan montrent que les communautés reconnaissent son importance. Toutefois, cette expansion rapide a créé des difficultés, notamment un arriéré de demandes. Malgré les efforts déployés pour s'adapter à la nouvelle situation, la forte demande de services et le manque de personnel ont mis les équipes à rude épreuve.

L'initiative du principe de Jordan est confrontée à des défis liés aux activités et au personnel alors qu'il s'adapte à la demande croissante des services connexes. Le taux de roulement élevé, combiné à la nécessité de former fréquemment les nouveaux employés et les nouvelles employées, augmentent la pression sur l'effectif. Le personnel a besoin de plus de ressources et de soutien pour maintenir une charge de travail supportable et prévenir l'épuisement professionnel. Le dévouement de l'équipe est évident. Avec le soutien adéquat, elle peut continuer à fournir les services essentiels dont dépendent les communautés.

Travail émotionnel et bien-être du personnel

Nous avons appris que le travail exige un engagement émotionnel profond. Le personnel interagit régulièrement avec des personnes aux prises avec un traumatisme. La responsabilité d'annoncer une bonne ou une mauvaise nouvelle peut être éprouvante sur le plan psychologique et mental. Plusieurs membres du personnel subissent un traumatisme secondaire, c'est-à-dire le stress émotionnel provoqué par le fait d'écouter des histoires traumatisantes vécues par d'autres personnes. Même s'ils restent dévoués à la cause, le travail émotionnel peut affecter leur bien-être. Les ressources étant limitées, le personnel a peu d'occasions de prendre des congés, ce qui l'expose au risque d'épuisement professionnel. Nous avons appris que les membres du personnel ont besoin d'un soutien plus personnalisé pour assurer leur bien-être et gérer le stress.

Les gestionnaires et les cadres supérieurs sont également confrontés à des défis uniques, en particulier lorsqu'il s'agit d'aborder les problèmes de rendement et de gérer l'impact psychologique de leur rôle. Bien qu'il soit possible de renforcer davantage les initiatives en matière de bien-être mental, plusieurs équipes s'efforcent de créer un milieu de travail plus favorable et plus compatissant. Le personnel exprime son désir d'obtenir une reconnaissance significative de la part de la direction. Ceux-ci et celles-ci cherchent des moyens d'assurer le bien-être de leur personnel tout en maintenant l'efficacité.

Impact de l'initiative « retour à la base » et de la compétence culturelle

L'initiative « retour à la base » vise à ramener le principe de Jordan à sa mission d'origine. Elle a permis au personnel de mieux comprendre et à mieux s'identifier aux expériences vécues par les communautés autochtones qu'il sert. Les membres du personnel ont bien accueilli l'initiative, car elle a apporté de la clarté et un regain d'attention. À l'externe, nous avons appris que quelques partenaires ont mal compris les changements, ce qui a suscité une certaine résistance. L'équipe chargée du principe de Jordan s'est engagée à renforcer la compétence culturelle chez le personnel, notamment en sensibilisant sur les contextes historiques et culturels essentiels au travail.

Il est clair que la volonté de défendre les enfants autochtones reste forte chez les membres de l'équipe du principe de Jordan, même si leur travail peut être intense. Nous avons entendu parler de l'importance d'établir un lien de confiance avec les partenaires autochtones et de le maintenir, et le personnel continue à mettre l'accent sur les efforts visant à combler les éventuelles lacunes. La violence verbale occasionnelle découlant de griefs historiques enracinés dans l'héritage colonial met en évidence les complexités du rôle. Néanmoins, cette violence n'a eu aucune incidence sur l'engagement de l'équipe envers sa mission. Cela dit, l'accès à davantage de ressources donnerait au personnel plus d'occasions de se former à la prestation de services adaptée à la culture et tenant compte des traumatismes.

Engagement à créer un milieu de travail positif

Nous avons appris que, malgré les nombreuses difficultés, plusieurs équipes travaillant sur le principe de Jordan s'efforcent activement de rendre le milieu de travail plus empathique. La participation aux Séances de dialogue sur l'humilité culturelle de l'ombuds démontre l'engagement de l'équipe à créer un milieu de travail fondé sur le respect, la compassion et la compréhension. Ces efforts reflètent la détermination de l'organisation à améliorer son milieu de travail et à veiller à ce que le personnel se sente valorisé et soutenu dans son travail si important.

Ce que nous avons entendu du personnel de Pétrole et gaz des Indiens du Canada

[Pétrole et gaz des Indiens du Canada \(PGIC\)](#) est une direction générale de SAC. PGIC gère et réglemente les ressources en pétrole et en gaz naturel sur les terres désignées des Premières Nations partout au Canada. Malgré les difficultés particulières auxquelles le personnel de PGIC est confronté, il continue à remplir son mandat. Nous avons rencontré plusieurs collègues de PGIC qui travaillent en première ligne et ils ont soulevé quelques thèmes majeurs.

Nécessité d'améliorer la communication et la reddition de comptes

Un grand nombre de membres du personnel ont déjà critiqué l'organisme pour son racisme systémique, sa discrimination et ses actes d'intimidation. Les nouveaux dirigeants et dirigeantes de l'organisme travaillent avec diligence pour rétablir la confiance et créer un milieu de travail accueillant, exempt de harcèlement et de toxicité. La haute direction a consenti des efforts pour améliorer la communication entre la haute direction et les membres du personnel de PGIC, mais il reste encore à faire pour renforcer la transparence et le partage de l'information. Un plan d'action publié précédemment et visant à améliorer la culture du lieu de travail a fait de grands progrès, et les équipes continuent de travailler sur les actions identifiées. Il est possible de renforcer la reddition de comptes au niveau de la haute direction et de mieux aider les gestionnaires à informer et à motiver le personnel.

Améliorer l'accès aux ressources de bien-être

Nous avons appris qu'il faut améliorer l'accès aux ressources de bien-être en milieu de travail. Les gestionnaires ont fait des efforts pour diffuser de l'information sur la santé mentale et le bien-être, mais il reste des défis à relever pour diffuser ces ressources de manière efficace. En abordant cette question, l'organisme peut mieux aider le personnel à gérer le stress et les conflits sur le lieu de travail. Rendre les ressources de bien-être plus visibles et plus accessibles favorisera un milieu de travail plus sain et plus favorable. Nous pouvons renforcer ces ressources en reconnaissant l'impact historique de nos héritages coloniaux et du racisme systémique sur la santé mentale et le bien-être.

Remédier aux problèmes systémiques et soutenir les membres du personnel autochtones

PGIC s'engage à créer un milieu de travail plus inclusif et plus équitable. Même s'il y a eu des défis historiques, notamment des griefs et des préoccupations de la part des membres du personnel autochtones, des équipes travaillent à résoudre ces problèmes. En favorisant une culture de respect et de compréhension, PGIC pourrait rétablir la confiance et maintenir en poste un personnel autochtone précieux. Des efforts continus sont nécessaires pour s'assurer que les membres de la direction considèrent la diversité et l'inclusion comme des atouts clés pour la croissance. Nous avons entendu parler d'une pratique exemplaire appelée gestion du changement organisationnel (GCO). La GCO consiste à guider le personnel en cas de changements organisationnels, à fournir des conseils au PDG et à veiller à ce que les préoccupations du personnel soient entendues. Le soutien découlant de la GCO permet à l'organisme de gérer le changement de manière à renforcer le moral et la cohésion de l'équipe en :

- facilitant le soutien par les pairs;
- encourageant un comportement respectueux, et;
- créant des occasions de socialiser.

Encourager un dialogue ouvert et favoriser le bien-être

PGIC reconnaît l'importance de favoriser une culture où les membres du personnel se sentent à l'aise d'exprimer leurs préoccupations. Même si des défis subsistent dans ce domaine, des équipes nous ont fait part de leur volonté de créer un milieu de travail plus ouvert et plus favorable. Elles affirment que des efforts sont en cours pour améliorer les ressources en matière de santé mentale et de bien-être, afin que le personnel se sente valorisé et soutenu dans son rôle. En accordant la priorité au bien-être du personnel, PGIC vise à créer un milieu de travail plus positif et plus inclusif pour tous et pour toutes. Des programmes comme « Aînés en résidence », des séances de purification et des ateliers tenant compte des traumatismes témoignent des efforts de PGIC pour favoriser le bien-être. Nous avons également appris que les Séances de dialogue sur l'humilité culturelle organisées par l'ombuds contribuent à créer un milieu de travail où il y a plus de compassion et de compréhension. L'ombuds continuera à soutenir le personnel de PGIC.

Ce que nous avons entendu des prestataires de soins dentaires

Les prestataires de soins dentaires de SAC sont fermement résolus à assurer la santé bucco-dentaire et le bien-être des communautés des Premières Nations. Le personnel des soins dentaires, notamment les hygiénistes dentaires et les thérapeutes dentaires, est passionné par la fourniture de services essentiels qui ont un impact direct sur la santé de leurs communautés. Ces spécialistes, en particulier ceux qui travaillent dans des communautés éloignées, trouvent leur travail très gratifiant, notamment lorsqu'ils sensibilisent les enfants à la santé bucco-dentaire et lorsqu'ils leur prodiguent des soins. Ils font preuve d'un grand sens de responsabilité et ont à cœur de préserver la santé des enfants et des adultes. Voici ce que nous avons appris du personnel des soins dentaires.

Défis en matière de communication et de soutien

Le personnel des soins dentaires souligne la nécessité pour la direction de SAC d'améliorer la communication et le soutien. Il exprime son inquiétude quant à l'absence de contrôles réguliers et d'interaction significative avec la direction. Il en résulte un sentiment d'isolement et une baisse de moral. L'absence de communication lors de moments critiques comme le confinement de la communauté ou des situations d'urgence constitue également un souci majeur. Le personnel souhaite une communication plus cohérente et plus ouverte afin de se sentir soutenu et lié à la direction.

Sécurité et état de préparation des communautés

Le personnel des soins dentaires affirme que la sécurité dans les communautés éloignées est une source de préoccupation. Ils disent éprouver un sentiment d'insécurité lorsqu'ils se déplacent dans des véhicules portant des logos du gouvernement. Ces logos ont donc été retirés pour des raisons de sécurité. En outre, le manque de formation sur la désescalade et sur la connaissance de la situation est un thème récurrent. Le personnel exprime le souhait de suivre une formation obligatoire afin de pouvoir affronter des situations difficiles, telles que la violence. Ces situations seraient en augmentation dans certaines communautés. Comme le personnel infirmier, les prestataires de soins dentaires demandent avec insistance à SAC d'accorder la priorité à la sécurité du personnel et de lui fournir les outils et les ressources nécessaires pour le préparer à ces réalités.

Nécessité d'une représentation autochtone et d'une défense des intérêts des Autochtones

Le personnel souligne l'importance d'une plus grande représentation autochtone dans les postes de gestion et de direction. Ils pensent que les gestionnaires autochtones seraient de meilleurs défenseurs du personnel de première ligne et des communautés, car ils comprennent mieux les défis culturels et situationnels auxquels ils sont confrontés. Le personnel soulève des inquiétudes liées au fait que des personnes non qualifiées et sans expérience en soins dentaires aient été nommées à des postes de gestion, alors que la candidature de personnes autochtones qualifiées a été rejetée. L'augmentation du nombre d'Autochtones au sein de la direction de SAC est considérée comme une étape essentielle vers l'efficacité accrue du soutien et de la défense des intérêts des équipes de soins dentaires.

Travail gratifiant malgré les ajustements post-pandémiques

Nous avons appris que le personnel dentaire demeure passionné par son travail, en particulier par la sensibilisation des enfants et les soins prodigués à ceux-ci et à celles-ci dans les communautés. Ils se réjouissent de voir l'impact positif de leurs efforts sur la santé bucco-dentaire de leurs jeunes patients et patientes, et de la communauté dans son ensemble. Cependant, la pandémie de COVID-19 a provoqué des perturbations importantes et le personnel est toujours en train de reprendre ses habitudes et de rétablir ses services. Les thérapeutes dentaires se déplacent fréquemment dans de nombreuses communautés et jouent un rôle essentiel dans la fourniture de soins dentaires complets. Les communautés qu'ils servent apprécient énormément ce travail.

Nécessité d'obtenir du soutien en matière de perfectionnement professionnel et de bien-être

Le personnel des soins dentaires souligne la nécessité de multiplier les occasions de perfectionnement professionnel, surtout dans les domaines de la sécurité et de la désescalade. Les cours en ligne dans ces domaines sont essentiels pour préparer le personnel à son travail dans des localités éloignées et parfois instables. En outre, le personnel demande à SAC de se préoccuper davantage de son bien-être, en veillant à ce qu'ils disposent des ressources nécessaires et à ce qu'ils s'épanouissent dans le travail. Le personnel recherche une culture du milieu du travail qui valorise et protège sa santé physique et émotionnelle.

Lors de nos rencontres, il était évident que les prestataires des soins dentaires de SAC travaillent fort à l'amélioration de la santé bucco-dentaire des communautés des Premières Nations. Ils s'efforcent également de fournir de soins spécialisés et empreints de compassion. En améliorant la communication, la sécurité, la représentation des Autochtones et le développement professionnel, SAC peut mieux soutenir ces prestataires de soins de santé. Cela aussi permettrait de continuer à avoir un impact positif sur les communautés qu'ils servent.

Recommandations

L'information recueillie auprès des nombreux PSPL de SAC avec lesquels nous nous sommes entretenus témoigne de leur profond dévouement et de leur résilience dans leurs différents rôles. Malgré les défis auxquels elles font face, les personnes rencontrées ont toutes fait preuve d'un engagement inébranlable envers leur mission et les communautés qu'elles servent.

Malgré le manque de personnel, les problèmes de sécurité et les défis d'ordre logistique et administratif, chaque groupe a géré ces pressions et fait preuve d'un grand dévouement envers son travail. Les PSPL de SAC demeurent des partenaires et des défenseurs acharnés des membres de la communauté, tout en s'efforçant d'obtenir de meilleures conditions de travail. Ces efforts se traduisent par de meilleurs résultats pour les communautés.

Les thèmes communs qui se dégagent de ces discussions révèlent une nécessité urgente de renforcer le soutien et les ressources, d'améliorer la formation et la communication et d'accroître la représentation des Autochtones. Cela signifie qu'il faut nommer davantage d'Autochtones à des postes de gestion et de direction, afin qu'ils puissent défendre les intérêts des personnes qu'ils servent. La résolution de ces problèmes permettra de réduire les pressions subies par les PSPL et de renforcer la capacité de SAC à fournir des services efficaces. Tout au long de nos discussions, il est devenu clair que les PSPL avaient déjà soulevé un grand nombre de ces questions. Les recommandations suivantes sont fondées sur leurs commentaires, car nombre de ces problèmes n'ont pas encore été résolus.

Ces recommandations générales visent à susciter des mesures fortes et à répondre aux préoccupations récurrentes des PSPL. En mettant l'accent sur ces thèmes, nous espérons aider la direction à agir pour apporter des changements, alors que les PSPL poursuivent leur important travail. Ces changements amélioreront les conditions de travail, renforceront le moral et le bien-être du personnel.



Recommandations concernant le personnel infirmier

- Discuter avec des partenaires autochtones afin d'embaucher plus d'infirmiers et d'infirmières autochtones.
- Pour le processus d'intégration, adopter une approche globale qui prépare le personnel infirmier aux défis du Nord.
 - Cela permettra aux nouveaux infirmiers et aux nouvelles infirmières d'avoir des attentes appropriées.
- Appuyer la création d'un réseau de personnel pour le personnel infirmier afin de favoriser le partage de ressources ainsi que le renforcement de la collaboration et des discussions.
- Mettre en œuvre les initiatives et les stratégies de rétention décrites dans la [Boîte à outils pour la rétention des effectifs infirmiers](#).
 - Celles-ci visent à améliorer les conditions de travail du personnel infirmier et à favoriser de meilleurs résultats pour les patients.
- Par l'entremise de programmes de mentorat, jumeler les nouveaux employés et les nouvelles employées avec du personnel expérimenté pour favoriser leur perfectionnement.
- Utiliser les données de l'organisation pour contrôler les taux de rétention et cerner les domaines nécessitant une amélioration.
- Promouvoir l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et aider le personnel à gérer le stress et l'épuisement professionnel en créant un milieu de travail favorable et sain.
- Encourager et respecter l'autonomie du personnel infirmier en ce qui concerne la planification et l'utilisation des congés.
- S'appuyer sur la formation actuelle en matière de compétences culturelles dans le cadre du programme d'intégration pour aider les nouveaux employés et les nouvelles employées à comprendre les nuances et les complexités des communautés nordiques.
- Promouvoir, défendre et rétablir des rencontres éducatives sur la promotion de la santé et les modes de vie sains.
- Organiser des séances d'accueil regroupant le personnel infirmier et les communautés pour renforcer la relation avec les membres de la communauté.
- Supprimer les obstacles bureaucratiques, tels que les contraintes contractuelles, dans le processus d'intégration du personnel afin de simplifier l'embauche et de répondre à la demande écrasante de personnel infirmier.

Recommandations concernant les agents et agentes de santé environnementale et publique

- Promouvoir l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et aider le personnel à gérer le stress et l'épuisement professionnel en créant un milieu de travail favorable et sain.
- Fournir un accès à des ressources de santé mentale et de bien-être adaptées à la culture aux membres du personnel autochtones et à d'autres groupes en quête d'équité, en veillant à ce que tous et toutes les membres du personnel reçoivent le soutien pour s'épanouir.
- Par l'entremise de programmes de mentorat, jumeler les nouveaux employés et les nouvelles employées avec du personnel expérimenté pour favoriser leur perfectionnement.
- Continuer à améliorer les technologies liées aux essais que l'on met à la disposition des ASEP pour favoriser des essais précis et sécuritaires.
- Étudier la possibilité de créer un système administrative centralisé, semblable au soutien apporté aux infirmiers et aux infirmières, pour gérer les réservations de voyage.
- Soutenir un forum de discussion où les ASEP de partout au Canada peuvent :
 - parler de leurs expériences
 - discuter des défis liés aux interventions en cas d'urgence
 - proposer et partager des idées sur la manière d'améliorer ces expériences
- Veiller à ce que les ASEP reçoivent une rémunération appropriée pour les heures supplémentaires.

Recommandations concernant le personnel chargé du principe de Jordan

- Examiner et réviser les politiques sur le lieu de travail pour s'assurer qu'elles favorisent l'équilibre entre le travail et la vie personnelle ainsi que le développement personnel, et qu'elles répondent aux besoins culturels.
- Recommander fortement aux directeurs et directrices, et aux cadres de filtrer les demandes de service afin de s'assurer que le personnel peut traiter les demandes réellement urgentes et limiter l'arriéré.
- Promouvoir l'équilibre entre le travail et la vie personnelle et aider le personnel à gérer les arriérés, le stress et l'épuisement professionnel, créant ainsi un milieu de travail favorable et sain.
- Créer, promouvoir ou rétablir des programmes de mentorat permettant de jumeler les nouveaux employés et les nouvelles employées à du personnel plus expérimenté.
- Éliminer les obstacles bureaucratiques du processus d'intégration pour simplifier l'embauche et pallier le manque criant de personnel responsable du principe de Jordan.
- Offrir une formation obligatoire sur la reconnaissance, la gestion et la désescalade du harcèlement, des abus et de la discrimination pour mieux préparer le personnel à gérer les éventuels conflits.

Recommandations concernant le personnel de Pétrole et gaz des Indiens du Canada

- Offrir et promouvoir une formation obligatoire sur la reconnaissance et la gestion du harcèlement et de la discrimination.
- Mettre en place des mécanismes confidentiels et accessibles permettant de signaler le harcèlement et la discrimination.
- Encourager les cadres supérieurs à communiquer en permanence et à montrer l'exemple dans l'application des principes d'équité, de respect et de mieux-être au travail pour faire baisser les taux alarmants de discrimination et de harcèlement.
- S'attaquer de manière proactive aux secteurs de l'organisme où les taux de harcèlement et de discrimination sont les plus élevés en tenant les dirigeants et dirigeantes responsables.
- Tirer parti de l'information fondée sur les données, par exemple pour déterminer si les mesures disciplinaires sont utilisées de manière disproportionnée, et ajuster les processus au besoin.

Recommandations concernant les prestataires de soins dentaires

- Encourager et promouvoir des rencontres régulières entre le personnel de soins dentaires sur le terrain et la direction pour s'assurer qu'il se sent valorisé.
- Promouvoir un milieu de travail moins cloisonné où le personnel infirmier et les prestataires de soins dentaires peuvent collaborer et s'entraider au besoin.
- Nouer des partenariats avec des organisations autochtones, des établissements d'enseignement et des groupes communautaires afin de créer un bassin de talents diversifiés d'où tirer de potentiels employés.
- Créer une prime de rétention offerte par SAC pour inciter le personnel à continuer à travailler en soins dentaires pour le ministère.
- Créer, promouvoir ou rétablir des programmes de mentorat permettant de jumeler les nouveaux employés et les nouvelles employées à du personnel plus expérimenté.

Aller de l'avant

Nous avons préparé ce rapport pour partager les expériences, la perspective et les réalités de nos PSPL. Ces membres du personnel jouent un rôle essentiel dans la réussite de notre mandat.

Au moment de clore ce rapport, nous reconnaissons que les préoccupations qu'ils soulèvent ne sont pas nouvelles. Ce rapport s'appuie sur des commentaires antérieurs, et permet de souligner les lacunes critiques pour lesquelles des mesures sont nécessaires et devaient avoir été prises depuis longtemps. En mettant les recommandations en œuvre, nous pouvons améliorer les conditions de travail et favoriser un milieu de travail plus sain et plus favorable, mettant ainsi en pratique le principe selon lequel il faut accorder la priorité aux personnes.

Malgré les nombreux défis, il est clair que les PSPL de SAC prennent à cœur leur travail et les communautés qu'ils servent. Leur engagement est louable. En suivant les recommandations

et en favorisant un milieu de travail plus favorable et plus inclusif, les cadres supérieurs et les gestionnaires de SAC peuvent aider leur personnel à continuer d'avoir un impact significatif. Ces efforts rendront SAC plus résilient et réceptif. Ils aideront le personnel à se sentir valorisé et respecté. De plus, ils donneront aux membres du personnel les moyens de continuer à répondre aux besoins changeants des communautés qu'ils servent avec empathie, attention et compassion.

Pour aller de l'avant, nous devons tous contribuer à apporter un changement significatif. L'esprit de collaboration et de dévouement qui règne à SAC nous aidera à relever ce défi. L'équipe de l'ombuds s'est engagée à appuyer ces conversations à mesure que nous avançons, et elle contactera les personnes rencontrées pour discuter des options. Nous aurons des discussions avec les collègues que nous n'avons pas encore rencontrés, afin de nous assurer que tout le monde se sent écouté et reconnu.

Nous tenons à exprimer notre profonde gratitude aux PSPL qui ont généreusement accordé de leur temps à l'équipe de l'ombuds de SAC. Nous saluons la force et la résilience dont ils font preuve chaque jour en continuant à fournir des services essentiels aux membres des communautés autochtones. Leur travail acharné et leur engagement envers les personnes qu'ils servent sont très appréciés et reconnus, et constituent une source d'inspiration qui nous incite à donner le meilleur de nous-mêmes en tant que fonctionnaires.

À tous les prestataires de services de première ligne, nous disons merci, thank you, miigwetch, wela'lin, ekosani, meegwetch, marsee, mahseecho mutna, wopida, gunatchéesh, hei, merci cho, ᑕᓄᓐᓇᑦᓄᓐᓇ, quanaqqutit, nakurmik, kukwstsétsemc, tiawenhk, woliwun!