Affaires mondiales Canada | Global Affairs Canada

Canada

# Rapport annuel de l'ombud 2025 à 2026

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



ISSN 2818-7962

This document is also available in English under the title:
*Annual Ombud Report 2026 to 2027*.

Sauf avis contraire, le contenu de ce document peut, sans frais ni autre permission, être reproduit en tout ou en partie et par quelque moyen que ce soit à des fins personnelles ou publiques, mais non
à des fins commerciales. La reproduction et la distribution à des fins commerciales sont interdites sans la permission d'Affaires mondiales Canada.

Pour plus d'informations, contactez :
Affaires mondiales Canada
125, promenade Sussex
Ottawa ON  K1A 0G2
Canada

Téléphone :
1-800-267-8376 (sans frais au Canada)
613-944-4000 (dans la région de la capitale nationale et à l'extérieur du Canada)

Si vous êtes sourd ou malentendant, ou si vous avez un trouble de la parole et utilisez un téléscripteur, vous pouvez accéder au service ATS de 9 h à 17 h, heure de l'Est, en composant le numéro 613-944-9136 (au Canada seulement).
Site Web : www.international.gc.ca
Courriel : info@international.gc.ca
© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, 2026
N° de cat. FR2-35F-PDF

# Table des matières


**04**
**Un message de l'ombud**

**06**
**À propos du présent rapport**

**08**
**Reconnaissance territoriale mondiale**

**09**
09 **Partie 1 -** L'année en perspective à Affaires mondiales Canada : incertitude, pression, confiance et changement

10 Aperçu de nos services : accompagner les employés dans le cadre de l'examen exhaustif des dépenses et du réaménagement des effectifs

11 Des effectifs soumis à une pression constante

13 Sécurité psychologique, confiance et leadership

14 Changement, perte et deuil organisationnel

15 Des personnes et un système sous pression et en transition

**16**
16 **Partie 2 - Indicateurs tirés des données du bureau de l'ombud**

23 Autres sources des données

26 Travailler à l'étranger dans un monde en mutation

27 Aperçu de nos services : accompagner les employés au Moyen-Orient

**29**
29 **Partie 3 - Ce que nous avons appris cette année**

30 Constat n° 1 : L'incertitude alimente l'anxiété et l'ambiguïté entrave l'adaptation

31 Constat n° 2 : Les conditions locales façonnent l'expérience en milieu de travail

32 Constat n° 3 : L'engagement est fort, mais les capacités ont atteint leurs limites

33 Constat n° 4 : L'importance des signaux précoces

**34**
34 **Partie 4 - Réflexions et implications**

35 Perspectives d'avenir

**37**
**Votre rétroaction**

**38**
**Rencontrez l'équipe du bureau de l'ombud**

**40**
40 Annexe A - Les quatre principes directeurs du bureau de l'ombud

42 Annexe B - Nos services à la demande

45 Annexe C - Processus de traitement des demandes

46 Annexe D - Ressources et mécanismes de recours

# Un message de l’ombud

Je m’aperçois souvent à quel point je me sens chanceuse d’occuper ce poste qui me donne la possibilité de m’entretenir avec beaucoup d’entre vous à l’administration centrale, dans les bureaux régionaux et au sein des missions à l’étranger. Je sais que vous faites parfois appel à moi pendant vos journées les plus difficiles et que nos conversations ne sont pas toujours faciles. Alors, pourquoi est-ce que je me sens chanceuse? C’est parce que j’ai régulièrement l’occasion d’être témoin de votre courage lorsque vous être confrontés à des relations de travail tendues, de votre optimisme quant à l’amélioration de la situation et, en fin de compte, de votre engagement sincère à faire de votre mieux pour le Canada et la population canadienne.

Notre équipe s’est réunie pour réfléchir à la meilleure façon de vous faire part de nos réflexions dans ce rapport annuel. Nous avons longuement discuté des répercussions des changements majeurs survenus au cours de l’exercice 2025 à 2026, dont tant d’entre vous nous ont fait part dans les espaces calmes et confidentiels que notre bureau met à votre disposition. Ces changements ont porté sur une multitude d’aspects, qu’il s’agisse d’un nouveau gouvernement aux priorités différentes ou de changements organisationnels ayant donné lieu à la création de nouvelles équipes et de nouveaux postes, en passant par les répercussions des crises géopolitiques sur notre vie personnelle et professionnelle. Les thèmes de l’incertitude, de la pression, de la confiance et du changement sont revenus sans cesse. Nous savons que bon nombre de ces changements n’étaient pas le fruit d’un choix et semblaient échapper souvent à votre contrôle.

En réfléchissant aux expériences dont vous nous avez fait part, le présent rapport s’est orienté vers ce que ces expériences révèlent au sujet de notre organisation : comment le changement est vécu, comment la confiance s’instaure et se maintient, comment les conditions de travail influencent le mieux-être, et comment les personnes et les équipes continuent de s’adapter tout en restant engagées envers un objectif commun. Nous avons constaté à quel point des équipes solides et un leadership bienveillant peuvent renforcer le tissu social et les liens qui nous aident à nous surpasser quand la pression augmente. Nous avons également constaté à quel point les défis systémiques peuvent rendre ces contraintes plus difficiles à gérer.

Le présent rapport nous invite à réfléchir à nos propres expériences et aux occasions de leadership, tout en nous interrogeant sur les ajustements à apporter à l'échelle du système qui pourraient contribuer à créer des conditions plus saines et plus durables pour notre réussite commune, tant au sein des équipes qu'au sein du Ministère dans son ensemble.

Face à tant d'incertitudes, de contraintes et de changements, il n'est peut-être pas surprenant de constater que vous avez été beaucoup plus nombreux cette année à communiquer avec nous que les années précédentes. Ce nombre accru de demandes est, certes, le signe que la situation a été difficile, mais aussi, je l'espère, le signe que vous avez su demander de l'aide lorsque vous en aviez besoin et que vous nous avez fait confiance au moment même où vous réfléchissiez à la manière de faire face à cette situation.

Je suis consciente que l'examen exhaustif des dépenses continue d'avoir un impact non seulement sur notre travail et notre environnement professionnel, mais aussi sur nos relations et notre identité, tant sur le plan professionnel que personnel. Cette période a été marquée par des au revoir difficiles à l'administration centrale et dans les bureaux d'Affaires mondiales Canada (AMC) partout dans le monde. Notre propre équipe a également ressenti de nombreuses émotions mitigées, notamment la tristesse et la gratitude, qui accompagnent une période comme celle-ci. Comme beaucoup d'entre vous, nous avons pris le temps de souligner le travail de nos collègues et de les remercier pour leur contribution. Je tiens à vous adresser à tous ces mêmes remerciements. Je ressens une profonde gratitude envers tout ce que vous avez accompli pour le Canada et les Canadiens. Quant à ceux d'entre vous qui entament un nouveau chapitre, mon équipe et moi-même sommes reconnaissants d'avoir pu passer du temps avec bon nombre d'entre vous, et nous vous souhaitons la meilleure des chances pour la suite.

Je sais que des défis persistent pour plusieurs d'entre vous. J'espère que, malgré ces défis, vous avez trouvé et continuerez de trouver, dans votre travail quotidien, de petites joies, des possibilités inattendues et des exemples qui illustrent la puissance d'un leadership solidaire et compréhensif, qui nous permet à tous de donner le meilleur de nous-mêmes.



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

## À propos du présent rapport

Il s'agit de notre troisième rapport annuel, et il diffère quelque peu des précédents. Si les activités, les services fournis et les tendances observées dans le traitement des cas restent au cœur de ce rapport, nous nous penchons également cette année sur ce que les expériences, les préoccupations et les échanges qui nous ont été rapportés peuvent révéler de l'environnement de travail actuel au sein d'AMC dans son ensemble.

Le présent rapport ne vise pas à évaluer le bien-être organisationnel à travers un prisme unique ni à représenter l'expérience de chacun au sein de notre organisation. Il offre plutôt une perspective basée sur des données concrètes sur ce que nous avons entendu, observé et appris au cours d'une année particulièrement marquante. Outre la présentation de nos données et des enjeux qui nous ont été signalés, nous posons également dans le présent rapport les questions suivantes :

- Quelles conditions de travail ont façonné vos expériences?
- Quels thèmes sont ressortis de manière récurrente dans les différentes sources de données?
- Que révèlent ces tendances sur la vitalité de notre organisation?

Pour approfondir ces questions, nous nous appuyons sur l'ensemble des informations dont dispose notre bureau, notamment celles provenant :

- des consultations confidentielles auprès de l'ombud ou du Programme d'aide aux employés;
- des services de gestion informelle des conflits;
- des activités de prévention et de sensibilisation;
- des sondages « Faites le point avec nous », des inspections de missions et des inspections en ligne;
- de l'ensemble des observations organisationnelles.

Si chaque source de données offre une perspective différente, leur combinaison permet de brosser un portrait complet des expériences professionnelles portées à notre attention tout au long de l'année.

Comme les personnes qui s'adressent à notre bureau sont souvent confrontées à des situations difficiles, à des périodes d'incertitude, à des défis professionnels ou à des transitions importantes, ce rapport s'appuie sur les expériences et les témoignages qu'elles ont choisi de partager avec nous. Par conséquent, vous constaterez peut-être que le ton est plus conversationnel et plus introspectif que celui d'un rapport annuel traditionnel. Ce choix est délibéré. Avant tout, ce rapport témoigne de la confiance que vous nous avez accordée en nous faisant part de vos expériences, et nous espérons refléter fidèlement ces conversations en cernant les enseignements, les tendances et les possibilités susceptibles de contribuer à renforcer notre environnement de travail pour tous.



# Reconnaissance territoriale mondiale

Affaires mondiales Canada est un ministère d'envergure mondiale : nous travaillons partout au Canada et dans le monde entier. Nous avons donc une possibilité unique de rendre hommage aux gardiens originels des terres sur lesquelles nous travaillons, où que nous soyons dans le monde. Notre bureau au Canada se trouve sur les territoires traditionnels non cédés des Algonquins Anishinaabe, et nous reconnaissons avec un profond respect qu'ils prennent soin de ces terres depuis des temps immémoriaux. Cette reconnaissance est un engagement à écouter, à mieux comprendre et à respecter les récits et les voix des peuples des terres sur lesquelles nous nous trouvons, que ce soit ici au Canada ou n'importe où dans le monde. Les leçons que nous tirons des peuples autochtones, en matière de respect, d'humilité et de courage, sont les mêmes valeurs que nous mettons en œuvre dans notre travail à l'échelle mondiale. Nous honorons le passé, nous reconnaissons le présent et nous nous tournons vers un avenir façonné par la compréhension, l'inclusion et la responsabilité partagée envers les peuples et les terres qui assurent notre subsistance.

# Partie 1 - L'année en perspective à Affaires mondiales Canada : incertitude, pression, confiance et changement

## Travailler dans un climat d'incertitude

Ce que nous avons entendu cette année, et ce que nous avons observé dans le cadre de nos interventions, c'est que l'incertitude n'a pas été provoquée par un simple moment de perturbation, et que pour beaucoup d'entre vous, elle est devenue, et reste, une caractéristique constante de votre environnement de travail.

Les changements organisationnels, notamment dans le contexte de l'examen exhaustif des dépenses (EED), de l'évolution des priorités, des transitions dans les postes de direction et des réalités mondiales en mutation, ont créé un contexte dans lequel chacun d'entre nous a dû s'adapter et produire des résultats. Ces changements n'ont pas touché tout le monde de la même manière, mais ils ont été suffisamment ressentis pour influencer la façon dont le travail a été effectué au sein de l'organisation.

Beaucoup d'entre vous nous ont confié que le défi ne résidait pas simplement dans le fait que des changements se produisaient. Il s'agissait plutôt de comprendre ce que ces changements signifiaient, en temps réel, pour votre travail, votre équipe et votre avenir.

Des questions concernant les priorités, l'orientation de l'organisation, les décisions en matière de personnel, les échéances et les attentes futures sont revenues sans cesse dans nos échanges.

Lorsque nous avons comparé vos témoignages aux conclusions des inspections de missions et des sondages « Faites le point avec nous », une image cohérente s'est dégagée. L'incertitude était souvent façonnée non seulement par le changement lui-même, mais aussi par la manière dont ce changement était communiqué, compris et vécu au quotidien.

### Ce que nous avons entendu

L'incertitude est vécue comme un phénomène continu, qui a influencé la manière dont vous avez planifié, communiqué et pris des décisions concernant votre travail et votre avenir au sein d'AMC.

# Aperçu de nos services : accompagner les employés dans le cadre de l'examen exhaustif des dépenses et du réaménagement des effectifs

L'examen exhaustif des dépenses (EED) a constitué l'un des événements organisationnels les plus marquants de l'année.

En réponse à cela, notre bureau a adopté une approche de soutien renforcée. Du 19 janvier au 6 mars 2026, notre équipe a organisé plus de 1 200 activités — notamment des ateliers, des cercles d'écoute et des entretiens individuels — afin d'offrir un soutien pendant cette période.

Vous avez été nombreux à nous contacter non seulement pour poser des questions sur les décisions en matière de ressources humaines, mais aussi pour exprimer vos inquiétudes concernant les répercussions de ces décisions sur vos équipes, votre charge de travail, votre carrière, votre famille et votre avenir. Vous avez également fait part de vos préoccupations relativement aux conséquences potentiellement inégales sur les groupes d'équité en matière d'emploi, notamment en ce qui concerne les capacités futures d'AMC. Vous avez évoqué une incertitude prolongée, des inquiétudes pour vos collègues, une pression accrue au sein des équipes et l'impact émotionnel lié à la gestion du changement, et ce, tout en continuant à réaliser le mandat d'AMC.

Les expériences partagées au cours de cette période reflétaient bon nombre des thèmes plus généraux abordés tout au long du présent rapport : l'incertitude, la pression, la confiance, la communication, le changement et l'importance du soutien pendant les périodes de transition.

L'EED nous a montré que le changement organisationnel est, en fin de compte, vécu par les personnes. Les employés vivent le changement par l'intermédiaire des répercussions sur leurs équipes, leurs relations, leur charge de travail, leurs aspirations professionnelles et leur sentiment d'appartenance. La manière dont les personnes sont accompagnées dans ces expériences est importante tant pour le bien-être individuel que pour l'efficacité organisationnelle. Nous avons transmis ce message dans nos rapports réguliers à la haute direction afin de l'aider à mieux comprendre comment les employés vivent la mise en œuvre de l'EED.

## Des effectifs soumis à une pression constante

Outre l'incertitude, vous avez été nombreux à évoquer une pression constante, et parfois implacable.

Vous avez décrit des charges de travail exigeantes, des responsabilités croissantes, des contraintes en matière d'effectifs et la nécessité de jongler avec des priorités concurrentes. Beaucoup d'entre vous ont évoqué des équipes réduites assumant davantage de responsabilités tout en continuant à vous adapter à un environnement opérationnel en constante évolution, assorti de nouvelles exigences.

Le défi ne résidait pas uniquement dans la charge de travail. Les processus de recrutement, les approbations, les exigences administratives et les inefficacités des systèmes ont souvent été décrits comme des sources de perte de temps et d'énergie. Dans certaines situations, ces pressions sont devenues des facteurs de stress à part entière, rendant encore plus difficile l'accomplissement d'un travail déjà exigeant. Vous avez également expliqué que des tensions dans le milieu de travail surgissaient lorsque des conversations difficiles étaient reportées, et que des malentendus devenaient plus difficiles à résoudre à mesure que vous vous concentriez sur la gestion des exigences concurrentes.

Beaucoup d'entre vous ont également évoqué la fatigue. Non pas une fatigue liée à une seule période difficile, mais une fatigue qui s'était accumulée progressivement au fil de périodes successives d'incertitude, d'adaptation et de changement. Certains ont évoqué la difficulté à se déconnecter du travail et à se reposer, qu'il s'agisse d'avoir une bonne nuit de sommeil ou d'obtenir un congé pendant lequel ils pouvaient véritablement se débrancher du travail et de ses obligations. D'autres ont décrit la nécessité de concilier les attentes professionnelles avec les responsabilités d'aidant naturel, les obligations familiales, les préoccupations liées à la santé ou la réalité consistant à soutenir des proches en période d'incertitude.

Parallèlement, face à la pression, votre engagement s'est également exprimé tout aussi clairement. Même en décrivant des contraintes importantes, vous avez été nombreux à parler avec fierté de votre travail et de votre contribution à la mission d'AMC. Vous avez continué à soutenir vos collègues, à vous adapter à des circonstances changeantes et à produire des résultats dans des environnements de plus en plus complexes.

## Ce que nous avons entendu

Lors de vos échanges avec nous, vous avez souvent décrit un environnement où les attentes restent élevées, le rythme de travail s'accélère et les priorités semblent se multiplier dans un contexte de ressources limitées. Vous avez évoqué un sentiment constant d'urgence au sein de vos équipes.

Vous avez évoqué votre engagement à obtenir des résultats tout en exprimant le besoin de priorités plus claires, de processus plus efficaces et d'approches plus réalistes pour la gestion de la charge de travail et du changement.

## Sécurité psychologique, confiance et leadership

L'un des messages les plus clairs que nous avons entendus cette année est que votre expérience au quotidien était souvent moins influencée par les initiatives générales à l'échelle d'AMC que par votre environnement de travail immédiat. Les gestionnaires, les collègues, la culture d'équipe, les pratiques de communication et la gouvernance au niveau des secteurs, des directions générales ou des missions ont tous joué un rôle important pour déterminer si les pressions au travail étaient perçues comme gérables ou accablantes.

Beaucoup d'entre vous ont décrit des dirigeants qui ont su instaurer une certaine stabilité en période d'incertitude, qui ont communiqué ouvertement, qui ont appuyé leurs équipes et qui ont aidé à mieux gérer les situations difficiles. D'autres ont fait état d'un manque de cohérence dans les pratiques de gestion, d'une communication limitée ou de difficultés à comprendre comment et pourquoi certaines décisions avaient été prises.

Au fil de nos échanges, des expériences liées à la confiance envers les dirigeants sont ressorties sous de nombreuses formes. Elles ont été mentionnées dans les discussions sur l'équité, la transparence, la communication et la responsabilité. Elles ont aussi été évoquées dans les discussions sur la possibilité de s'exprimer, notamment à savoir si l'on pouvait faire part de ses préoccupations de manière sûre, si les commentaires seraient bien accueillis et si les différents points de vue seraient entendus.

Vous avez régulièrement soulevé auprès de nous la question de la rétroaction, comme pouvant être difficile à donner, difficile à recevoir et difficile à aborder ouvertement. Les gestionnaires ont également décrit comment ils devaient eux-mêmes souvent jongler avec les pressions opérationnelles, les changements organisationnels, le bien-être des employés et les exigences liées à leur propre charge de travail, tout en essayant de fournir régulièrement de la rétroaction. Dans ces circonstances, il peut devenir plus difficile d'établir et de maintenir un dialogue constructif et productif.

Au fond, ces conversations ont mis en évidence l'importance de la sécurité psychologique et la manière dont celle-ci repose sur la confiance : la confiance que les préoccupations peuvent être exprimées avec respect, la confiance que les commentaires peuvent être exprimés de manière constructive, et la confiance que des points de vue divergents peuvent être partagés sans crainte de conséquences négatives.

### Ce que nous avons entendu

Dans bon nombre de vos échanges avec nous, vous avez soigneusement réfléchi au moment et à la manière d'exprimer vos préoccupations à vos gestionnaires et collègues.

## Changement, perte et deuil organisationnel

Cette année, vous avez également été nombreux à évoquer des pertes. Pour certains, il s'agissait du départ de collègues de vos équipes. Pour d'autres, cela concernait des changements de fonctions, de relations hiérarchiques, de responsabilités ou de parcours professionnels attendus. Pour beaucoup, cela reflétait le sentiment que des aspects familiers de notre organisation évoluaient d'une manière qu'il était difficile de cerner ou d'influencer.

Tout au long de l'année, nous avons observé des signes de deuil organisationnel : déception, frustration, incertitude, fatigue et sentiment de détachement. Beaucoup d'entre vous ont évoqué la perte de collègues de confiance, d'équipes bien rodées ou d'un sentiment de continuité qui assurait auparavant une certaine stabilité.

Parallèlement, d'autres ont décrit la manière dont le changement peut être une source possible en matière d'innovation, de renouveau et de nouvelles méthodes de travail. Ces points de vue ne sont pas contradictoires. Il est possible de reconnaître les possibilités créées par le changement tout en prenant conscience de l'impact de ce qui a été perdu.

Bon nombre de ces expériences ont dépassé le cadre du milieu de travail proprement dit.

Certains d'entre vous ont évoqué des conversations difficiles avec leur conjoint ou partenaire au sujet de l'incertitude professionnelle, du réaménagement des effectifs, d'un déménagement ou de projets d'avenir. D'autres ont évoqué la nécessité de concilier leurs responsabilités familiales avec le changement organisationnel. Ces témoignages nous ont rappelé que les changements importants en milieu de travail sont rarement vécus isolément par les employés.

### Ce que nous avons entendu

Vous avez décrit votre expérience du changement non seulement en termes de nouveautés, mais aussi en termes de pertes : collègues, stabilité et sentiment de continuité.

Les tendances qui se dégagent du sondage « Faites le point avec nous » soulignent l'importance de prêter attention au bien-être des employés pendant les périodes de transition et de transformation.

## Des personnes et un système sous pression et en transition

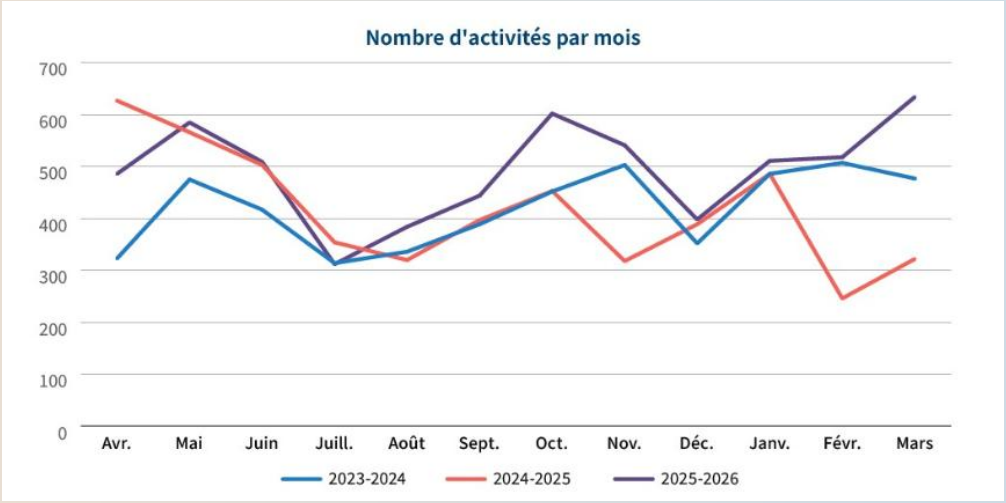
Lorsqu'on examine ces thèmes, l'incertitude, la pression, la confiance et le changement, l'un des enseignements les plus évidents de cette année est que les contraintes organisationnelles ne sont pas ressenties de la même manière par tous. La qualité de la communication, la clarté des rôles et des priorités, l'efficacité de la gouvernance des missions locales, le soutien offert par les collègues et les gestionnaires, ainsi que les réalités pratiques liées à l'organisation du travail : tous ces facteurs influencent la façon dont la pression est ressentie. Des équipes solides et un leadership bienveillant peuvent aider à amortir cette pression. Les défis systémiques peuvent toutefois rendre cette pression plus difficile à supporter, ce qui nous invite chacun à nous demander quels ajustements systémiques pourraient favoriser des conditions plus saines et plus durables pour notre réussite commune, tant au sein des équipes qu'à l'échelle du ministère.

Vous continuez à faire preuve d'un engagement sans faille envers la mission d'AMC. Vous continuez à vous soutenir mutuellement, à vous adapter à l'évolution des circonstances et à tenir vos engagements dans des environnements de plus en plus complexes. Et votre environnement immédiat joue un rôle essentiel.

# Partie 2 – Indicateurs tires des données du bureau de l'ombud

Tout au long de l’année, le Bureau de l’ombud du mieux-être et inspecteur général a eu accès à des informations concernant vos expériences au sein d’AMC par l’intermédiaire de diverses sources, notamment les consultations menées par et la mobilisation des intervenants auprès de l’ombud, les services d’aide aux employés, les interventions en gestion des conflits, les activités de prévention, les inspections de missions et les sondages « Faites le point avec nous ». Prises individuellement, ces sources fournissent des aperçus de problèmes ciblés ou de moments précis. Prises dans leur ensemble, elles nous aident à identifier des tendances à l’échelle de l’organisation.

Les informations présentées dans cette section ne reflètent pas l’ensemble de la situation au sein d’AMC. Ce ne sont pas tous les employés qui contactent notre bureau, remplissent un questionnaire ou partagent leurs expériences lors d’une inspection. Cependant, l’analyse de plusieurs sources nous aide à mieux comprendre ce que bon nombre d’entre vous ont vécu tout au long de l’année.



## Ce que révèlent les données

Considérées séparément, les conclusions issues des consultations, des inspections, des sondages et des activités de sensibilisation donnent chacune une image différente de la situation.

Considérées dans leur ensemble, plusieurs observations ressortent :

- Cette année, nos services ont attiré davantage d'employés qu'à aucun autre moment au cours des trois dernières années.
- La demande a augmenté pendant les périodes de changements organisationnels et opérationnels importants.
- Les employés ont de plus en plus souvent sollicité de l'aide avant que leurs préoccupations ne dégénèrent en crise.
- Les gestionnaires ont davantage eu recours aux services de consultation et de prévention.
- Des thèmes similaires sont apparus au fil des consultations, des inspections, des sondages et des activités de sensibilisation.

L'importance de ces observations ne réside pas seulement dans les données elles-mêmes, mais aussi dans les tendances qu'elles révèlent.

# Une année marquée par un engagement accru

Au cours de l'exercice financier 2025 à 2026, le bureau de l'ombud a mené 5 924 activités, soit une augmentation de 19 % par rapport à l'exercice financier précédent. Chaque interaction avec vous dans le cadre d'un cas, qu'elle soit individuelle ou en groupe, est comptabilisée comme une activité.

Après deux années marquées par des niveaux d'activité relativement stables, cette augmentation témoigne d'un changement notable dans la manière dont un grand nombre d'entre vous ont recours à nos services.

| Exercice financier | Nombre total d'activités | Moyenne Mensuelle |
|---|---|---|
| 2023 à 2024 | 5 031 | 419 |
| 2024 à 2025 | 4 981 | 415 |
| 2025 à 2026 | 5 924 | 494 |

Cette augmentation s'est produite au cours d'une année marquée par des discussions relatives à l'EED, des mesures de réaménagement des effectifs, une restructuration organisationnelle, des crises géopolitiques et une incertitude persistante quant aux priorités et aux orientations futures. Parallèlement, le fait que vous ayez été plus nombreux à nous contacter peut également refléter une meilleure connaissance des mesures d'aide disponibles et une confiance accrue envers la confidentialité et l'utilité de nos services.

# Les tendances d’activité reflètent la vie organisationnelle à AMC

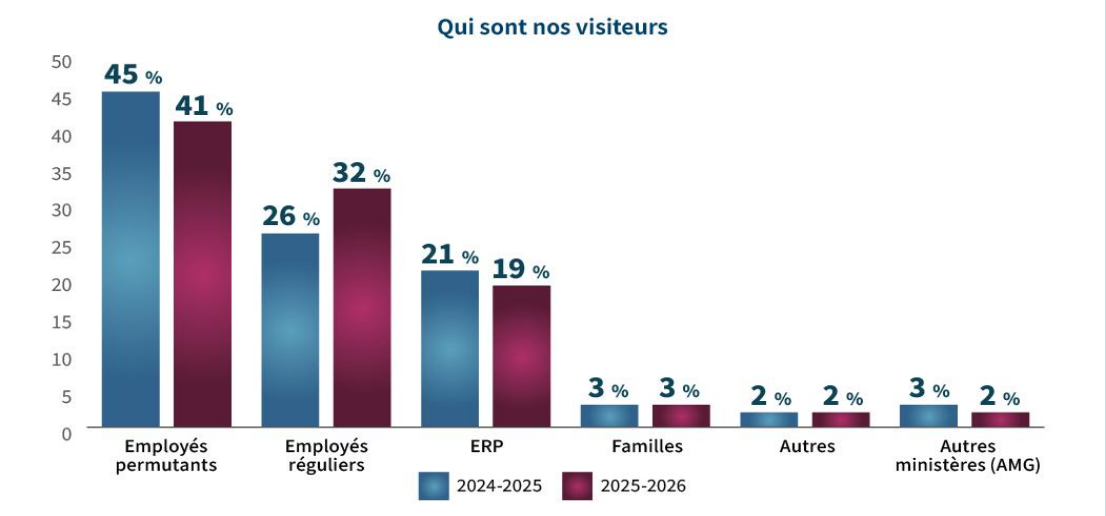
Les niveaux d’activité continuent de suivre une tendance annuelle relativement constante. La demande a tendance à diminuer pendant les mois d’été, lorsque de nombreux employés sont en congé, achèvent une affectation ou travaillent à un rythme opérationnel réduit. L’activité augmente ensuite régulièrement tout au long de l’automne et de l’hiver avant d’atteindre son niveau maximal vers la fin de l’exercice financier. Ce qui a changé cette année, ce n’est pas la tendance elle-même, mais son intensité.

## Les périodes d’affluence sont de plus en plus marquées

Les activités pendant les périodes d’affluence annuelles ont augmenté au fil du temps :

Ces données nous rappellent que le bien-être au travail n’est pas figé. Il évolue en fonction des réalités organisationnelles, des exigences opérationnelles et des événements plus généraux qui influencent la manière dont le travail est vécu.

| Exercice financier | Mois le plus chargé | Activités |
|---|---|---|
| 2023 à 2024 | Février | 507 |
| 2024 à 2025 | Avril | 627 |
| 2025 à 2026 | Mars | 634 |

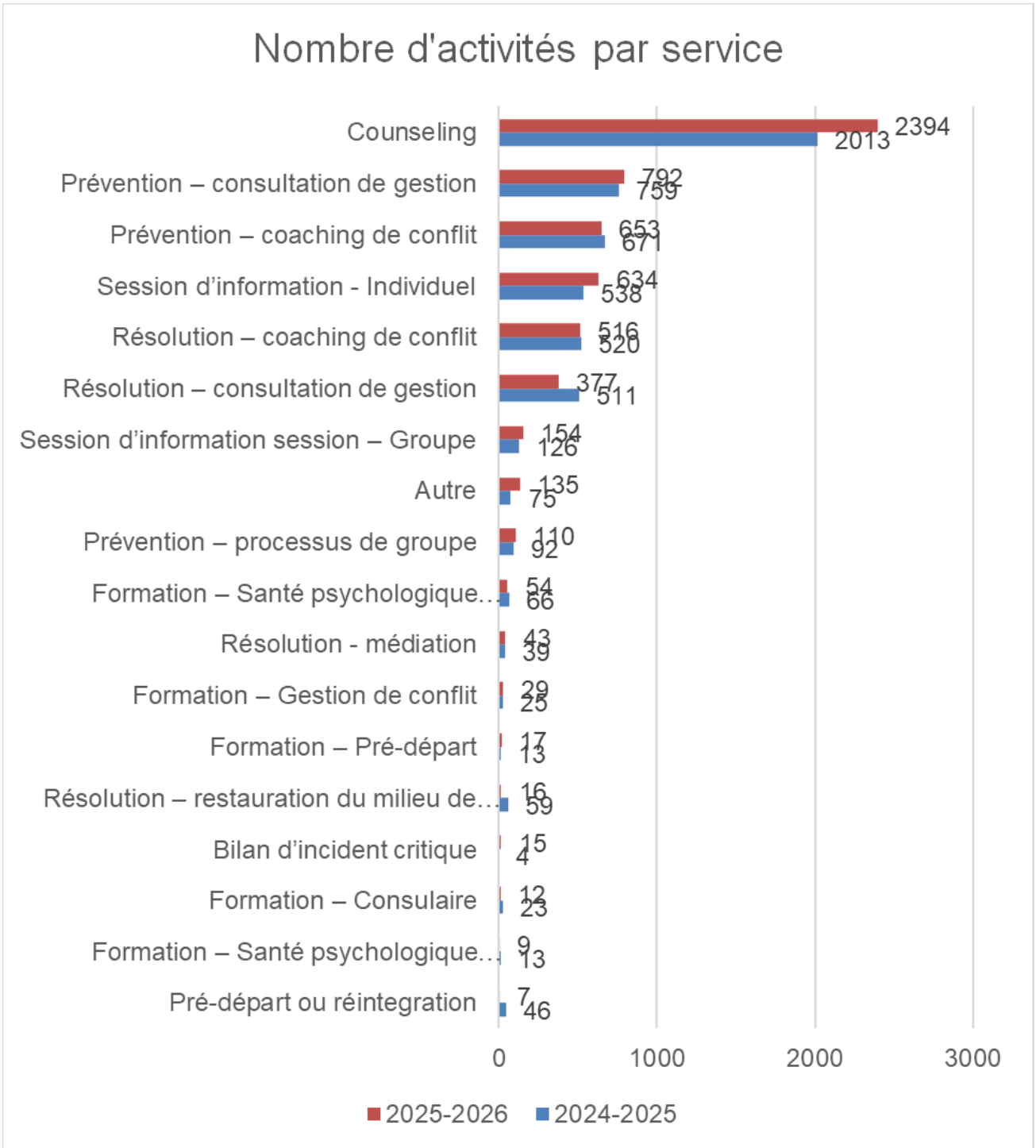



Il convient de noter que le total des pourcentages des cas ne correspond pas à 100 %, car certains cas ne se voient pas attribuer de localisation géographique lorsqu'ils impliquent un grand nombre de participants issus de différentes missions ou régions.

## Le travail caché et la main-d'œuvre invisible : familles, conjoints et aidants naturels

Vous avez été nombreux cette année à nous rappeler que le travail n'est qu'une facette de votre réalité. Certains d'entre vous s'occupent d'enfants, soutiennent des parents âgés, sont confrontés à des problèmes de santé ou tentent de concilier les exigences professionnelles avec d'autres responsabilités familiales. Les personnes en affectation à l'étranger doivent s'adapter à des changements importants, notamment vivre loin de leur famille et faire face à l'incertitude et aux répercussions des événements mondiaux. Les familles des personnes en poste à l'administration centrale doivent également supporter le poids des longues heures de travail et les contrecoups de nos activités professionnelles, notamment les interventions en situation de crise, sur notre santé mentale.

Nous avons beaucoup entendu parler du rôle fondamental que jouent les conjoints et les membres de la famille dans le soutien au travail d'AMC. Bien qu'ils soient souvent invisibles dans les discussions au sein de l'organisation, leurs expériences peuvent avoir une incidence profonde sur le bien-être et l'efficacité des employés, et en particulier sur la réussite des affectations à l'étranger. Dans l'ensemble, il est apparu clairement que de nombreux défis liés au milieu de travail ne peuvent être pleinement compris sans tenir compte du contexte plus large dans lequel les employés vivent et travaillent.


Nombre d'activités par service
Counseling
Prévention – consultation de gestion
Prévention – coaching de conflit
Session d'information - Individuel
Résolution – coaching de conflit
Résolution – consultation de gestion
Session d'information session – Groupe
Autre
Prévention – processus de groupe
Formation – Santé psychologique…
Résolution - médiation
Formation – Gestion de conflit
Formation – Pré-départ
Résolution – restauration du milieu de…
Bilan d'incident critique
Formation – Consulaire
Formation – Santé psychologique…
Pré-départ ou réintegration
2394
2013
792
759
653
671
634
538
516
520
377
511
154
126
135
75
110
92
54
66
43
39
29
25
17
13
16
59
15
4
12
23
9
13
7
46
0
1000
2000
3000
2025-2026
2024-2025

## Solliciter de l’aide plus tôt

L’un des changements les plus notables observés ces dernières années est le recours de plus en plus marqué aux services de prévention et d’intervention précoce.

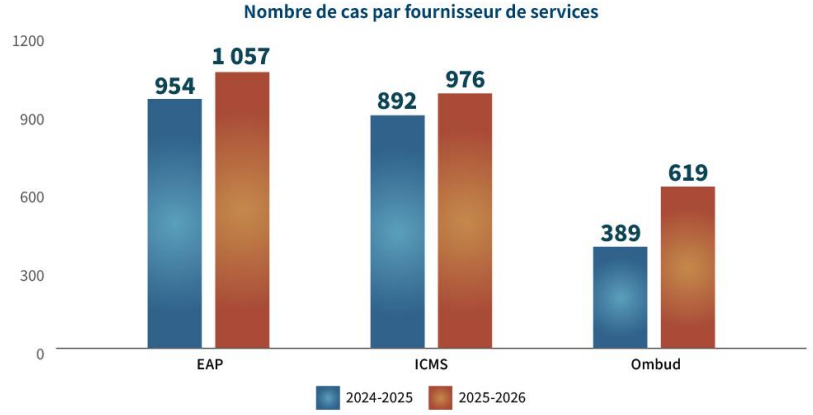
Par le passé, les employés avaient tendance à solliciter de l’aide une fois que les relations s’étaient détériorées, que des plaintes officielles avaient été déposées ou que les situations au travail étaient devenues difficiles à gérer.

Cette année, nous avons constaté que davantage d’employés sollicitaient nos services plus tôt. Les employés ont de plus en plus cherché à obtenir des conseils alors que leurs préoccupations commençaient à se faire sentir. Les gestionnaires ont demandé de l’aide avant que des discussions difficiles n’aient lieu. Les équipes ont sollicité une assistance avant que les tensions ne s’enracinent.

Bien que chaque situation soit différente, cette tendance suggère une volonté croissante de recourir de manière proactive aux services d’accompagnement en milieu professionnel, plutôt que de les considérer uniquement comme un dernier recours.

## Les gestionnaires prennent également contact

Les gestionnaires ont eu de plus en plus recours à des consultations confidentielles auprès de l’ensemble de nos services pour analyser des situations professionnelles complexes, comprendre comment soutenir la santé mentale de leurs employés, se préparer à des conversations difficiles, explorer les options possibles et évaluer les conséquences éventuelles avant d’agir. Bon nombre des situations évoquées par les gestionnaires concernaient des priorités concurrentes, des difficultés de communication, la pression liée à la charge de travail ou des dynamiques interpersonnelles, plutôt que des fautes professionnelles ou des litiges formels.



# Autres sources de données

Si les consultations individuelles auprès de l'ombud, du Programme d'aide aux employés (PAE) et des services de gestion informelle des conflits (SGIC) restent au cœur de notre travail, elles ne constituent qu'une source d'information parmi d'autres.
Tout au long de l'année, notre bureau a recueilli des informations sur les organisations au moyen de multiples canaux, décrits ci-dessous.

## Inspections de missions

Les inspections de missions offrent une vision structurée des conditions de travail, des pratiques de gestion et de leadership, de la gouvernance, de la communication et de la culture organisationnelle au sein des missions. Au cours de la période considérée, l'équipe des inspections a effectué 15 inspections axées sur la gestion des missions, en recourant à des approches sur place, hybrides et virtuelles. Ces inspections ont mené à :

- plus de 100 recommandations relatives à la gestion des missions;
- environ 25 enjeux désignés comme des éléments à surveiller;
- plus de 50 pratiques exemplaires;
- des discussions avec plus de 580 employés dans les missions, en plus des consultations menées auprès du personnel de l'administration centrale et des responsables des missions.

## Inspections en ligne de missions

Les inspections en ligne de missions complètent les inspections traditionnelles en offrant une vue d'ensemble des perceptions et des expériences des agents à l'échelle du réseau des missions. Au cours de la période considérée, 73 missions ont participé à ces inspections en ligne, ce qui représente environ 40 % du réseau des missions d'AMC. Ces inspections comprenaient :
la réalisation de 69 comptes rendus avec des chefs de mission et la tenue de discussions avec des cadres supérieurs de l'administration centrale;
la collecte de 1 956 réponses d'employés et de plus de 3 700 commentaires;
l'établissement de tendances au sein du réseau des missions concernant l'efficacité du leadership, la gouvernance, la confiance, la communication et le bien-être au travail.

## Sondage « Faites le point avec nous » d'AMC

Le sondage « Faites le point avec nous » d'AMC, mené trois fois par année, offre un autre point de vue sur l'expérience des employés. Lancé en 2024 à l'intention de l'ensemble des membres du personnel, ce sondage permet d'obtenir en continu et en temps réel des informations sur le bien-être au travail, les points forts du leadership et les axes d'amélioration. Au cours de la période couverte par le présent rapport, le Bureau de l'ombud du mieux-être et inspecteur général (ZID) a mené deux cycles du sondage « Faites le point avec nous » (octobre 2025 et février 2026). Vous pouvez consulter les résultats des sondages sur le site communautaire Sphère de ZID. Contrairement aux entretiens individuels, les données issues du sondage permettent d'identifier les tendances au fil du temps au sein de groupes plus importants d'employés et de comparer les expériences au sein du Ministère, des différents sites et des divers groupes d'employés.

## Communiquer avec les employés dans l'ensemble du réseau

Nos activités ont notamment consisté à communiquer directement avec les employés de l'administration centrale, des bureaux régionaux et des missions à l'étranger.

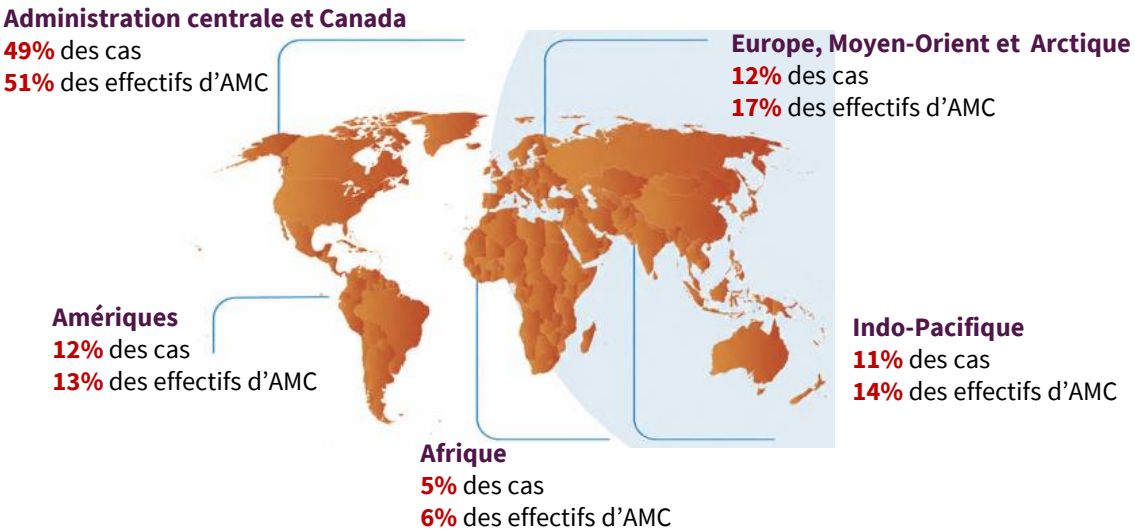
La répartition géographique des consultations est restée globalement conforme à la répartition globale des effectifs d'AMC :

- Administration centrale et Canada : 49 % des cas, soit environ 51 % des effectifs;
- Amériques (à l'exclusion du Canada) : 12 % des cas, soit environ 13 % des effectifs;
- Europe, Moyen-Orient et Arctique : 12 % des cas, soit environ 17 % des effectifs;
- Afrique : 5 % des cas, soit environ 6 % des effectifs;
- Indo-Pacifique : 11 % des cas, soit environ 14 % des effectifs.

Outre les consultations, notre équipe a effectué des visites de sensibilisation dans toutes les régions géographiques et a continué à fournir des services aux employés au Canada et partout dans le monde.

| | % des cas | % des effectifs d'AMC |
|---|---|---|
| Administration centrale et Canada | 49% | 51% |
| Amériques | 12% | 13% |
| Europe, Moyen-Orient et Arctique | 12% | 17% |
| Afrique | 5% | 6% |
| Indo-Pacifique | 11% | 14% |

Remarque : Le pourcentage des cas ne s'élève pas à 100 %, car certains cas ne se voient pas attribuer de localisation géographique lorsqu'ils impliquent des participants issus de différentes missions ou régions, notamment des employés canadiens et des membres de leur famille qui sollicitent des services.



## Travailler à l’étranger dans un monde en mutation

Tout au long de l’année, nous avons reçu des témoignages d’employés en affectation dans des missions qui devaient composer avec des environnements opérationnels de plus en plus complexes.

Beaucoup d’entre vous ont travaillé dans des lieux touchés par l’instabilité politique, des problèmes de sécurité, des conflits armés, des évacuations, des opérations de gestion de crise ou une incertitude prolongée. Ces réalités ont souvent créé des défis qui allaient au-delà des exigences opérationnelles.

Pour les employés à l’étranger, les responsabilités professionnelles se mêlaient fréquemment à des préoccupations liées à la sécurité personnelle, au bien-être de la famille et aux retombées plus larges des événements mondiaux.

En même temps, nous avons été témoins de votre professionnalisme, capacité d’adaptation et dévouement extraordinaire, alors que vous continuiez à soutenir la population canadienne, à défendre les intérêts du Canada et à aider vos collègues dans des circonstances ardues.

Ces entretiens ont renforcé une leçon importante : soutenir les employés dans des environnements opérationnels complexes ne se limite pas à réagir lorsque des crises surviennent. Cela nécessite une attention constante portée à la prévention, à la santé psychologique, au rétablissement et aux conditions qui permettent aux personnes de tenir le coup pendant des périodes difficiles prolongées.

Un leadership fort, une gouvernance efficace et des équipes solidaires ont souvent constitué d’importantes sources de stabilité, même dans les circonstances les plus épineuses.

# Aperçu de nos services : accompagner les employés au Moyen-Orient

Cette année, les employés de plusieurs missions au Moyen-Orient ont été confrontés à des défis professionnels et personnels exceptionnels, alors que les tensions régionales s'intensifiaient, contribuant à un environnement sécuritaire en constante évolution. Les évacuations, l'évolution des conditions de sécurité, l'augmentation des exigences opérationnelles et les inquiétudes concernant les collègues, les proches et la sécurité personnelle ont créé des pressions soutenues pour de nombreuses personnes en affectation dans la région.

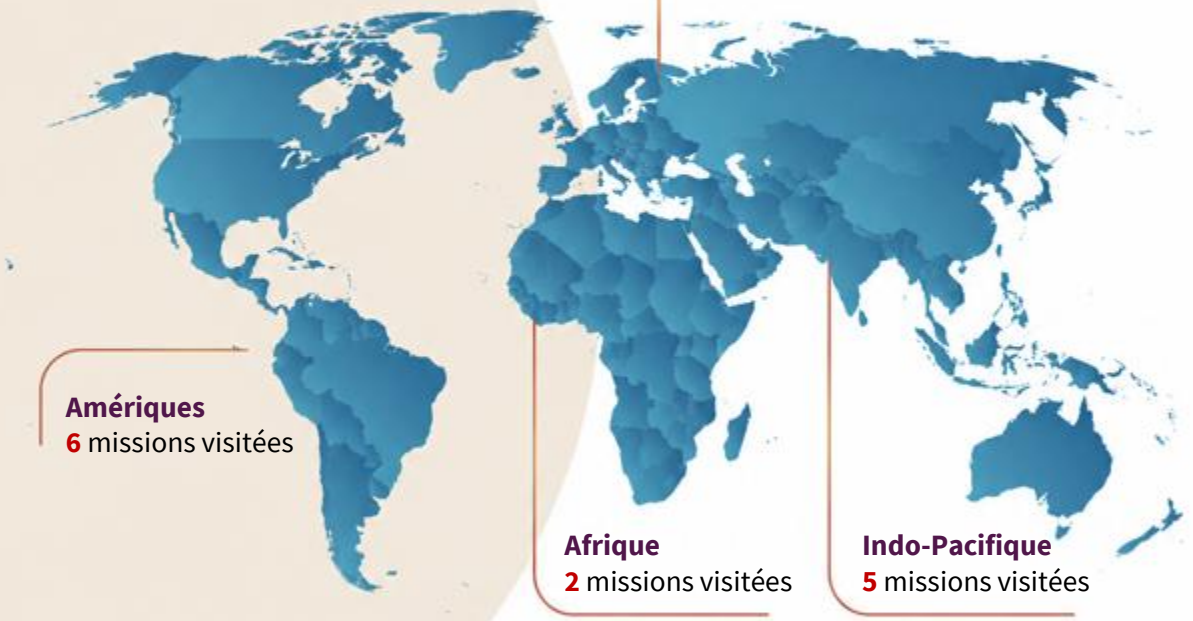
Le PAE a fourni un soutien psychosocial ciblé dans **neuf missions touchées**, notamment au personnel évacué, aux membres des équipes de maintien des services minimaux restés sur place et au personnel mobilisé en renfort pour soutenir les opérations de réponse à la crise. Ce soutien comprenait :

- des consultations individuelles et avec les gestionnaires, ainsi que des bilans de bien-être à la suite d'événements particulièrement stressants;
- des interventions rapides pour aider les employés à gérer l'incertitude et à préserver leur bien-être psychologique;
- **onze ateliers** destinés aux employés canadiens, aux employés recrutés sur place et aux membres de leur famille, axés sur la résilience, la gestion du stress, les stratégies d'adaptation et le bien-être en période d'instabilité;
- **trois ateliers dédiés** au personnel d'appoint occupant des fonctions d'intervention d'urgence exigeantes.

À mesure que la situation évoluait, l'accent a été mis sur le rétablissement grâce à :

- des ateliers sur le rétablissement et le retour en toute sécurité;
- un suivi continu du bien-être afin de cerner les effets cumulés d'un stress opérationnel prolongé;
- un accompagnement de suivi pour les employés quittant leurs fonctions d'intervention en situation de crise et reprenant leurs tâches habituelles.

Une enseignement important tiré de notre travail cette année est que le soutien aux employés dans des environnements touchés par une crise nécessite une attention particulière non seulement pendant les situations d'urgence, mais aussi tout au long du processus de rétablissement et de réintégration.




## Où et comment nous travaillons

Des activités avec les visiteurs et les équipes ont également lieu lors des visites à nos missions. L'ombud propose également des heures de consultation lors des inspections qu'elle mène (entretiens confidentiels qui ne font pas partie du processus d'inspection). Au cours du dernier exercice financier, les membres de notre équipe ont effectué plusieurs visites relatives à l'ombud, au PAE et aux SGIC, y compris :

- six dans les Amériques;
- neuf en Europe, au Moyen-Orient et dans l'Arctique;
- cinq dans la région indo-pacifique;
- deux en Afrique.

# Partie 3 - Ce que nous avons appris cette année

L'une des contributions uniques d'un bureau de l'ombud réside dans sa capacité à faire ressortir des thèmes récurrents tout en préservant la confidentialité des personnes qui ont partagé leurs expériences. Les observations qui suivent ne découlaient pas d'un seul cas, d'un seul sondage, d'une seule inspection ou d'une seule intervention. Elles sont au contraire apparues de manière répétée au long de notre travail au cours de l'année et représentent les tendances les plus marquantes que nous avons pu observer en vous écoutant, en vous accompagnant et en observant le fonctionnement du Ministère pendant une période de changements importants.

Tout au long du présent rapport, nous nous sommes appuyés sur les expériences que vous avez communiquées dans le cadre des consultations auprès de l'ombud, des services du PAE, des interventions en gestion informelle des conflits, des activités de prévention, des séances de sensibilisation, des inspections de missions et du sondage « Faites le point avec nous ». Chaque source apporte un point de vue différent. Une consultation reflète une expérience individuelle. Un sondage permet de définir des tendances plus générales. Une inspection donne un aperçu des réalités locales en milieu de travail. Prises dans leur ensemble, nous avons constaté que les données allaient souvent dans le même sens en ce qui concerne vos expériences professionnelles à l'heure actuelle.

## Constat n° 1 - L’incertitude alimente l’anxiété et l’ambiguïté entrave la capacité d’adaptation

L’une des observations les plus marquantes qui se sont dégagées cette année est que l’incertitude était rarement causée par le changement seul. Beaucoup d’entre vous comprenaient que les priorités organisationnelles évoluent, que les structures changent, que les équipes s’adaptent et que les ressources fluctuent. Ce qui s’est souvent avéré plus difficile, c’était de comprendre ce que ces changements signifiaient pour votre travail, votre équipe, votre charge de travail et votre avenir.

Des questions concernant les priorités, les décisions en matière de dotation, l’orientation de l’organisation, les délais de mise en œuvre et les attentes futures sont revenues à plusieurs reprises. Si les préoccupations précises variaient, elles reflétaient souvent un besoin commun de clarté.

Nous avons observé que les personnes peuvent s’adapter remarquablement bien à des circonstances difficiles lorsqu’elles comprennent ce qui se passe, pourquoi cela se passe et comment cela les concerne. Le défi devient plus grand lorsque les informations sont incomplètes, difficiles à interpréter, tardives ou en constante évolution.

Un message récurrent cette année était que, même si les organisations ne peuvent pas éliminer l’incertitude, elles peuvent influencer la manière dont celle-ci est vécue. La clarté, la transparence, la communication et les possibilités de dialogue aident les personnes à aborder le changement avec davantage de confiance, même lorsque les réponses elles-mêmes sont difficiles.

## Constat n° 2 - Les conditions locales façonnent l'expérience en milieu de travail

Une deuxième observation est ressortie de manière constante tout au long de notre travail.

Beaucoup d'entre vous ont décrit des réalités organisationnelles globalement similaires : incertitude, pression liée à la charge de travail, évolution des priorités, réaménagement des effectifs et complexité opérationnelle croissante. Pourtant, la manière dont vous avez vécu ces pressions a souvent été très différente.

Les facteurs qui ont le plus influencé vos expériences se situaient souvent dans votre environnement de travail immédiat.

Les gestionnaires, les collègues, les pratiques de communication, la gouvernance des mission locales, la gestion de la charge de travail, la culture d'équipe et les comportements des dirigeants influençaient tous le fait que les défis soient perçus comme gérables ou éreintants. Des équipes solides et des gestionnaires compréhensifs et inclusifs ont souvent joué un rôle de facteurs protecteurs pendant les périodes d'incertitude. Lorsque la communication était limitée, que les attentes n'étaient pas claires ou que la confiance était mise à rude épreuve, ces mêmes pressions étaient souvent ressenties comme plus lourdes.

Nous avons également observé que les préoccupations liées au milieu de travail existaient rarement de manière isolée.

Les conflits surgissaient souvent dans des environnements déjà soumis à des tensions. Les questions d'équité se recoupaient fréquemment avec des préoccupations liées à la transparence, à la communication ou à la prise de décision. La réticence à faire part de ses préoccupations était souvent liée à la confiance et à la sécurité psychologique. Des malentendus surgissaient fréquemment lorsque les personnes travaillaient sous pression, devaient jongler avec des priorités contradictoires ou disposaient de peu de possibilités d'engager un dialogue constructif. Si les grandes initiatives organisationnelles définissent le contexte, ce sont souvent les conditions locales en milieu de travail et la dynamique d'équipe qui déterminent la manière dont ce contexte est vécu.

# Constat n° 3 - L’engagement est fort, mais les capacités ont atteint leurs limites

Dans le cadre des consultations, des services de counseling, des inspections, des sondages et des activités de sensibilisation, nous avons entendu parler de fatigue, d’incertitude, d’épuisement face au changement, d’exigences croissantes et de préoccupations concernant la viabilité. Parallèlement, nous avons été témoins d’un professionnalisme, d’une capacité d’adaptation, d’une compassion et d’un dévouement exceptionnels.

Vous avez continué à soutenir les Canadiens face aux crises. Vous avez continué à aider vos collègues à traverser des transitions difficiles. Vous vous êtes adaptés à des attentes changeantes, à des priorités en constante évolution et à des environnements opérationnels complexes, tout en continuant à obtenir des résultats.

Cependant, un engagement profond ne signifie pas pour autant une capacité illimitée.

Tout au long de l’année, vous avez été nombreux à expliquer que vous parveniez à maintenir votre rendement grâce à vos efforts personnels, à votre flexibilité et à votre persévérance. Ces qualités sont précieuses et souvent indispensables en période de bouleversements. Cependant, elles ne peuvent être durables que si elles s’appuient sur des conditions de travail saines, des attentes réalistes, des processus efficaces, un leadership performant et des ressources adéquates. La résilience peut aider les personnes à surmonter des situations difficiles. Mais l’effort individuel ne suffit pas à lui seul pour gérer ou absorber des pressions organisationnelles intenses.

## Constat n° 4 :- L’importance des signes avant-coureurs

Cette année, nous avons constaté un recours accru aux services d’accompagnement, et ce, avant que les problèmes en milieu de travail ne se transforment en crises. Davantage d’employés ont sollicité des conseils alors que les situations étaient encore en cours d’évolution. Davantage de gestionnaires ont demandé de l’aide avant que des conversations difficiles n’aient lieu. Davantage d’équipes ont participé à des activités de prévention, à des ateliers, à des discussions animées et à du mentorat, et ont eu recours à des services de gestion des conflits.

Cette tendance est importante car de nombreux problèmes en milieu de travail apparaissent bien avant de se transformer en conflits majeurs, en plaintes officielles, en griefs ou en enquêtes. Ils prennent souvent naissance sous la forme d’incertitudes, de malentendus, d’enjeux de communication, de tensions non résolues, de perceptions liées à l’équité, de pressions relatives à la charge de travail ou de préoccupations qu’il semble difficile d’évoquer.

Pour les personnes, un accompagnement initial peut réduire le stress, améliorer la compréhension et ouvrir de nouvelles voies de résolution. Pour les équipes et les organisations, ces signes avant-coureurs peuvent aider à cerner les tensions émergentes, à renforcer les relations et à créer des possibilités de répondre aux préoccupations avant qu’elles ne deviennent encore plus perturbatrices.

Une prévention réussie passe souvent inaperçue. Elle se traduit par une conversation difficile menée à un stade initial, un malentendu clarifié, une équipe qui bénéficie d’un soutien avant que les relations ne se détériorent, ou encore un employé qui sollicite de l’aide avant d’atteindre un point de rupture. Ces résultats n’apparaissent peut-être pas dans les indicateurs de l’organisation, mais ils comptent parmi les contributions les plus importantes que nous, au bureau de l’ombud, apportons à vos côtés pour favoriser des environnements de travail sains.

# Partie 4 - Réflexions et implications

Dans l'ensemble, ces observations mettent clairement en évidence le fait que les conditions de travail saines engendrent l'efficacité organisationnelle. Alors qu'AMC continue de s'adapter à un environnement en mutation rapide, l'incertitude et la complexité continueront vraisemblablement de faire partie du milieu de travail. Le défi ne consiste pas nécessairement à éliminer ces contraintes, mais de créer les conditions permettant aux personnes et aux équipes de les surmonter. Des priorités claires, une communication efficace, un leadership bienveillant, la sécurité psychologique et des possibilités de discussion préventive peuvent contribuer à rendre les environnements complexes plus gérables. Alors qu'AMC fait face à l'incertitude et à l'évolution des réalités opérationnelles, il apparaît clairement que les conditions de travail et l'efficacité organisationnelle sont étroitement liées et que plusieurs aspects méritent une attention constante

## Assurer la clarté face au changement

Aider les employés à comprendre non seulement ce qui change, mais aussi ce que ces changements impliquent concrètement pour les rôles, les priorités, les équipes et la charge de travail.

## Réduire les sources de friction

Simplifier les processus, clarifier les responsabilités et s'attaquer aux obstacles qui ajoutent une complexité inutile au travail quotidien.

## Soutenir les gestionnaires

Continuer à investir dans les capacités de leadership, le soutien et le perfectionnement pour renforcer les équipes à tous les échelons de l'organisation; les gestionnaires sont l'un des facteurs qui influencent le plus l'expérience en milieu de travail.

### Instaurer un climat de confiance et sécurité psychologique

Créer des environnements où les préoccupations peuvent être exprimées avec respect, où la rétroaction peut être communiquée de manière constructive, et où les différents points de vue peuvent être abordés ouvertement.

## Mettre l'accent sur la prévention et intervention précoce

Continuer à investir dans des mesures de soutien qui aident les personnes et les équipes à relever les défis dès leur apparition, avant qu'ils ne se transforment en crises.

# Perspectives d’avenir

En nous tournant vers l’avenir, nous restons conscients que la situation mondiale, les pressions économiques et les préoccupations croissantes liées au climat, entre autres enjeux, sont autant de facteurs susceptibles d’influencer de manière significative notre experience au travail.

L’EED continuera de façonner l’expérience des employés au sein d’AMC, à mesure que les équipes s’adaptent aux réductions d’effectifs, aux réorganisations et à l’évolution des responsabilités. Dans ce contexte, notre travail vise désormais principalement à aider les équipes et les dirigeants à rétablir la confiance, à renforcer la collaboration et à gérer la transition en cours. Grâce à des ateliers, à des cercles d’écoute et à un soutien au leadership, nous continuerons d’accompagner les employés, les gestionnaires, les chefs de mission et leurs équipes dans leur adaptation aux nouvelles réalités organisationnelles.

Nous accordons également une attention particulière à l’impact de l’intelligence artificielle (IA) sur l’expérience des employés, un autre aspect clé des changements au travail. L’IA offre des possibilités d’améliorer l’efficacité et de réduire la charge administrative, tout en soulevant des questions importantes concernant la charge de travail, l’évolution des compétences requises, l’identité professionnelle, la confiance et la sécurité d’emploi. Comme pour d’autres formes de changement organisationnel, notre intérêt ne porte pas sur la technologie en soi, mais plutôt sur l’accompagnement des employés alors qu’ils s’adaptent à ces changements, plus particulièrement en ce qui concerne l’impact de l’IA sur leur travail, leur bien-être, leur sécurité psychologique et leur sentiment d’appartenance à leurs équipes et à leur organisation. La manière dont le changement technologique est communiqué, mis en œuvre et soutenu peut, en fin de compte, s’avérer tout aussi importante que la technologie elle-même.

Nous élargissons également notre action en matière de prévention. De nouvelles initiatives menées en collaboration avec le secteur des affaires consulaires et la Direction générale des programmes pour la paix et la sécurité viseront à définir et à atténuer les risques psychologiques ciblés liés au travail impliquant l'exposition à des contenus potentiellement traumatisants, au traumatisme indirect, à la fatigue et à l'épuisement professionnel. L'objectif est de fournir aux employés et aux gestionnaires des outils concrets pour gérer les risques connus avant qu'ils ne deviennent des problèmes graves.

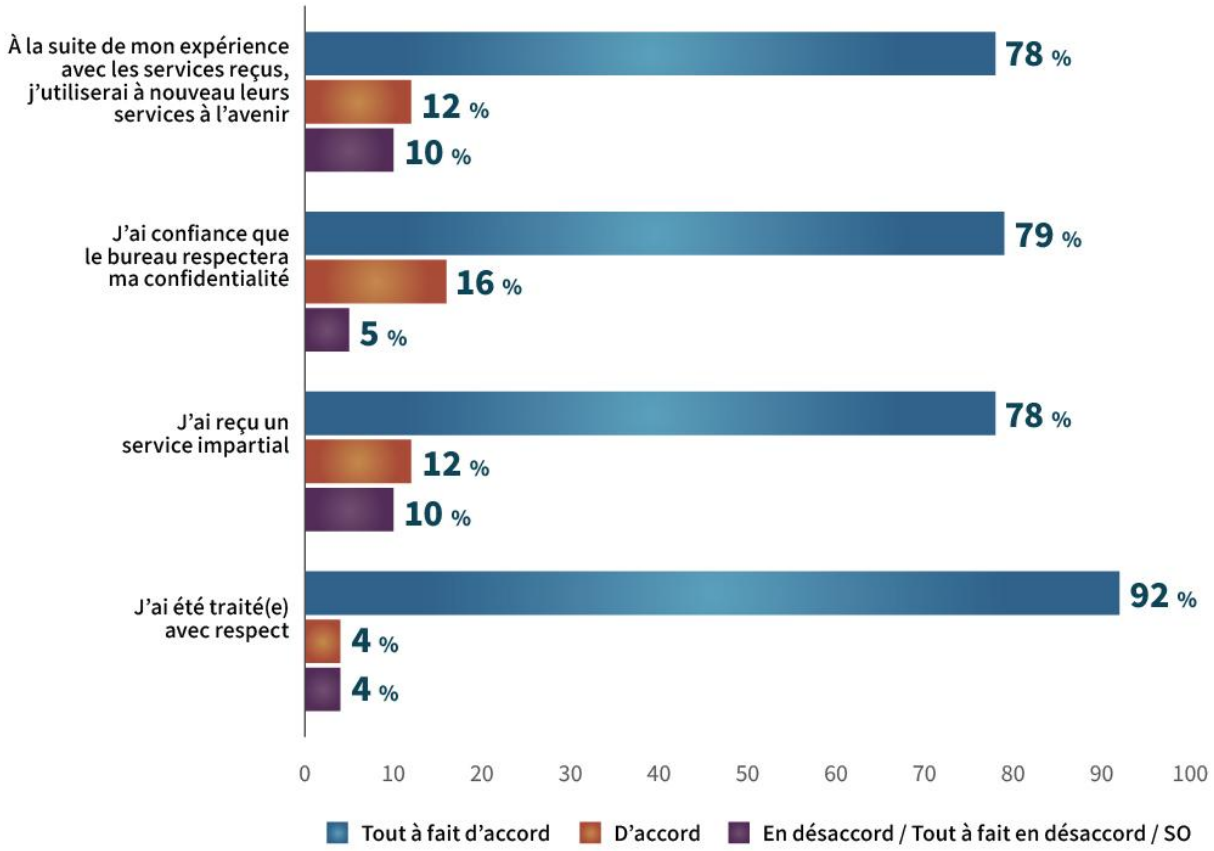
Nous continuons à accorder une attention particulière à l'expérience des employés face aux procédures de recours formels, notamment les enquêtes et autres mécanismes de plainte officiels. Des procédures rapides, transparentes et de grande qualité sont essentielles pour assurer la reddition de comptes, réduire le stress inutile et préserver la confiance.

Enfin, nous continuerons à analyser ce que nos données et nos discussions nous apprennent sur les expériences vécues par les groupes en quête d'équité au sein de notre département. Dans l'ensemble de nos activités, y compris dans ces domaines prioritaires, un fil conducteur demeure : aider les personnes à gérer le changement de manière à favoriser à la fois l'efficacité organisationnelle et le bien-être psychologique.

## Votre rétroaction

Votre rétroaction est précieuse car elle provient directement de vous, les personnes que nous accompagnons. Nous ne cherchons pas à obtenir des notes parfaites. Que votre expérience ait été excellente, moyenne ou frustrante, votre point de vue nous aide à prendre des décisions éclairées concernant nos processus, notre communication et la manière dont nous accompagnons les visiteurs au quotidien. Chaque réponse contribue à améliorer l'expérience des visiteurs.

### Votre rétroaction



# Rencontrez l’équipe du bureau de l’ombud du mieux-être

Les membres suivants de l’équipe ont travaillé au sein du bureau de l’ombud au cours de la période couverte par le rapport 2025 à 2026, auxquels s’ajoutent ceux qui ont depuis quitté leurs fonctions au sein de l’équipe. Nous avons choisi d’inclure l’ensemble des membres de l’équipe du bureau de l’ombud afin de saluer leur apport et de leur adresser nos sincères remerciements pour leur engagement, leur dévouement et leur amitié. Nous tenons également à remercier tout particulièrement l’équipe chargée des inspections, notamment nos collègues qui travaillent sur le sondage « Faites le point avec nous » d’AMC.



Ayesha Rekhi
Ombud du mieux-être et inspectrice générale



Tejumo Ogouma
Ombud adjoint par intérim



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



Deborah Levans
Conseillère, Programme d’aide aux employés



Kaitlin Edmonds
Conseillère, Programme d’aide aux employés



Lindsay Godbout
Conseillère, Programme d’aide aux employés



Martine Parent
Conseillère, Programme d’aide aux employés



Philippe Morin
Conseiller, Programme d’aide aux employés



Ben Gray
Praticien en gestion informelle des conflits



Daniel Campeau
Praticien en gestion informelle des conflits



Gayle Desmeules
Praticienne en gestion informelle des conflits



Loïc Berthout
Praticien en gestion informelle des conflits



Mathieu ChampRoux
Praticien en gestion informelle des conflits



Mélanie Brousseau
Praticienne en gestion informelle des conflits



Noufoh Nadjombe
Praticienne en gestion informelle des conflits



Tanya Prévost
Praticienne en gestion informelle des conflits



Irene Abou Hamad
Conseillère
(employés recrutés sur place)



Pauline Seto
Analyste



Caroline Audet
Conseillère principale



Birgit Copeland
Adjointe exécutive



Fatimazahra Nadi
Coordinatrice adjointe



Claude Lanthier
Adjoint administratif

# Annexe A :- Les quatre principes directeurs du bureau de l’ombud

Le Bureau de l’ombud du mieux-être et inspecteur général a pour mission d’offrir aux employés un espace sûr, fiable et impartial où ils peuvent discuter de leurs préoccupations liées au milieu de travail, explorer différentes options et trouver du soutien. Notre travail s’appuie sur les quatre principes fondamentaux de l’Association internationale des ombuds : l’indépendance, l’impartialité, la confidentialité et le caractère informel. Ces principes façonnent les activités quotidiennes de notre bureau.

## Pourquoi ces principes sont importants

Ensemble, ces quatre principes peuvent contribuer à créer les conditions permettant aux employés de s’exprimer ouvertement sur des sujets difficiles, de solliciter de l’aide tôt dans le processus et d’explorer les options avant que les préoccupations ne s’aggravent. Il en découle ainsi un espace de confiance où chacun peut discuter des défis au travail, tester des idées, prendre du recul et envisager des pistes pour aller de l’avant.

Ces principes permettent également au bureau de l’ombud de définir les thèmes récurrents, les préoccupations émergentes et les pressions systémiques, tout en protégeant la confidentialité des personnes qui partagent leurs expériences. En aidant les personnes à aborder leurs préoccupations à un stade précoce et en fournissant à la direction des observations anonymes sur les tendances au sein du lieu de travail, le bureau de l’ombud favorise à la fois le bien-être individuel et l’apprentissage organisationnel.

La confiance en ces principes est le fondement de notre travail. Elle permet aux employés de recourir à nos services en toute confiance et donne au bureau de l’ombud les moyens de contribuer à des milieux de travail plus sains, à des relations professionnelles plus étroites et à une organisation plus efficace.

**Indépendance**

Le bureau de l'ombud fonctionne indépendamment des structures de gestion et des processus décisionnels formels. Bien que nous travaillions en collaboration avec des partenaires au sein du Ministère, nous ne faisons pas partie de la chaîne hiérarchique et ne prenons aucune décision en matière d'exploitation, de gestion du personnel, de relations de travail ou de mesures disciplinaires. Cette indépendance nous permet d'écouter les préoccupations de manière objective, de repérer les tendances émergentes et de soulever des problèmes systémiques sans être influencés par des intérêts organisationnels ou des résultats individuels.

**Impartialité**

Nous ne prenons pas parti.

Notre rôle n'est pas de défendre les intérêts d'une personne, d'un groupe, d'un gestionnaire ou de l'organisation. Au contraire, nous nous efforçons de comprendre les préoccupations sous tous les angles, de promouvoir des processus équitables et d'aider les personnes à explorer les options permettant de résoudre leur situation.

L'impartialité nous permet de créer un espace où les employés, les gestionnaires, les cadres supérieurs et les équipes peuvent s'exprimer ouvertement et de manière constructive, en sachant que notre priorité est l'équité et la résolution des problèmes plutôt que l'obtention de résultats précis.

**Confidentialité**

La confidentialité est essentielle à la confiance que les employés accordent à notre bureau.

Les informations qui nous sont communiquées restent confidentielles, sauf dans certaines circonstances exceptionnelles où il existe un risque de préjudice grave ou lorsque la loi l'exige. Nous ne divulguons pas l'identité des personnes qui nous communiquent leurs informations sans leur autorisation, et nous ne partageons pas non plus d'informations permettant de les identifier de manière raisonnable. La confidentialité permet aux employés d'évoquer leurs préoccupations, de tester des idées et d'explorer différentes options dans un environnement psychologiquement sûr, sans craindre de déclencher une procédure formelle.

**Caractère informel**

Le bureau de l'ombud est une ressource informelle. Nous ne menons pas d'enquêtes, ne prenons pas de décisions, n'établissons pas les faits et ne participons pas aux procédures formelles de grief, de plainte ou de mesure disciplinaire. En revanche, nous aidons les employés à comprendre les options qui s'offrent à eux, facilitons la communication, soutenons la résolution des conflits et les orientons vers les ressources disponibles. Les employés choisissent s'ils souhaitent recourir à nos services et de quelle manière; les discussions avec des membres de notre bureau ne constituent pas une notification formelle à l'organisation. Ce caractère informel permet de combler le vide entre le fait de garder le silence et celui de déclencher une procédure formelle.

# Annexe B - Nos services à la demande

Pour obtenir de l'aide de notre bureau, il vous suffit d'envoyer un courriel à ombud@international.gc.ca. Nos services s'adressent à l'ensemble des employés canadiens, aux personnes à leur charge et aux employés recrutés sur place. Nous proposons également certains services aux employés d'autres ministères travaillant au sein de nos missions.

## Services de l'ombud

Des entretiens confidentiels avec l'ombud ou l'ombud adjoint constituent votre point de départ pour vous aider à faire face à votre situation et à vous y retrouver dans le système.

## En quoi consistent les services de l'ombud?

Le bureau de l'ombud constitue un environnement sûr où vous pouvez discuter de vos préoccupations ou de vos problèmes en explorant les options qui s'offrent à vous. Un conseiller est à votre disposition pour répondre plus précisément à vos questions relatives aux employés recrutés sur place.

## Comment fonctionnent les services de l'ombud?

Lorsque vous avez un entretien confidentiel avec l'ombud, l'ombud adjoint ou un membre de notre équipe, nous vous écoutons pour comprendre les problèmes de votre point de vue, nous les recadrons afin d'élaborer des pistes de résolution, et nous vous guidons pour que vous puissiez traiter directement avec d'autres personnes. Nous pouvons aussi vous aider à améliorer vos compétences pour gérer vos préoccupations, notamment en vous orientant vers d'autres services.

## Quelles autres interventions les services de l'ombud peuvent-ils proposer?

Nous mettons les problèmes en lumière et déterminons les possibilités de changement systémique au sein de l'organisation.

## Programme d’aide aux employés (PAE)

Des entretiens confidentiels avec nos conseillers peuvent vous aider à faire face à divers problèmes liés à votre vie personnelle et professionnelle.

## Qu’est-ce que le PAE?

Le PAE est un service de counseling volontaire, confidentiel et à court terme, destiné à aider les personnes à surmonter leurs difficultés personnelles et professionnelles.

## Comment fonctionne le PAE?

Nous aidons les personnes à mieux comprendre leur situation personnelle et professionnelle. Nous offrons de l’aide pour faire face aux préoccupations liées à la vie privée et au travail, et favorisons le bien-être psychologique en donnant aux employés les moyens d’agir et en les mettant en relation avec diverses ressources.

## Quelles autres interventions le PAE peut-il proposer?

Nous fournissons des conseils aux gestionnaires sur la manière de gérer les situations difficiles liées à la santé mentale des employés. Nous proposons également de la formation à l’ensemble du personnel sur les questions liées à la santé psychologique, et nous accompagnons les personnes et les équipes confrontées à des situations potentiellement traumatisantes relativement à des incidents critiques.

## Services de gestion informelle des conflits (SGIC)

Des entretiens confidentiels avec nos praticiens peuvent contribuer à la gestion des conflits et à la promotion d'interactions positives.

## En quoi consistent les SGIC?

Les SGIC constituent une approche volontaire, rigoureuse et informelle de la gestion des conflits et de la résolution des problèmes en milieu de travail. Nous aidons les employés, les gestionnaires et les équipes à surmonter les problèmes et les défis rencontrés au travail.

## Comment fonctionnent les SGIC?

Les SGIC proposent :

- des séances individuelles d'encadrement en gestion des conflits, qui favorisent la réflexion et aident à explorer des moyens de gérer les situations conflictuelles;
- des discussions animées et des médiations visant à améliorer la communication et la compréhension;
- des interventions de groupe sur mesure axées sur l'amélioration de la dynamique d'équipe et la création d'un environnement de travail psychologiquement sain et sécurisant;
- des conseils aux gestionnaires sur la manière de gérer les situations difficiles en milieu de travail;
- des services et de la formation à l'ensemble du personnel sur les questions liées à la dynamique d'équipe et à un environnement de travail sain.

# Annexe C

## Processus de traitement des demandes : un aperçu

1 

### Réception de la demande

Votre message arrive dans la boîte de réception 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 D - Ressources et mechanisms de recours

## 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 | Actes répréhensibles | Fraude financière | Sécurité du personnel | Directives relatives à l'utilisation acceptable du réseau et des appareils | Refus de travailler | Règlement interne des plaintes | Demande d'indemnisation des accidents du travail |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **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) | 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) |
| | | | | | Représentants syndicaux | | Autres conseillers (par exemple, mentor, gestionnaire ou réseaux d'employés) | 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) | Divulgation 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 *Code canadien du travail* | Plainte officielle déposée en vertu de la partie II du *Code canadien du travail* | Dépôt d'une demande d'indemnisation pour un accident du travail ou une maladie professionnelle |
| | | | | 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 | 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) |
| | | Équipe de gestion | | | | | Équipe de gestion (avec le soutien des relations de travail) | Commissaire à l'intégrité du secteur public | | | | | | |
| | **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 | Procédure administrative et (ou) disciplinaire, selon le cas | | Révocation de la cote de fiabilité ou de sécurité | 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 demandées ou autres mesures jugées appropriées | | Mesures correctives au niveau individuel | | | | Mesures correctives au niveau individuel et (ou) organisationnel | Recommandations à la gestion au niveau organisationnel | | | 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 |
| | | | | | | | | | | | | | | 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 | Actes répréhensibles | Fraude financière | Sécurité du personnel | Directives relatives à l'utilisation acceptable du réseau et des appareils | Refus de travailler | Règlement interne des plaintes | Demande d'indemnisation des accidents du travail |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Informations et conseils** | | 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) | | | 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)<br>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) | Direction des enquêtes spéciales et de la divulgation interne (VBZ)<br>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 du programme de préparation (RPM)<br>Gestionnaire de la préparation (RM) | 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) |
| **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>Enquête administrative, établissement des faits et autres mécanismes | Divulgation 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 *Code canadien du travail* et autres recours disponibles selon la juridiction applicable | Plainte officielle déposée en vertu de la partie II du *Code canadien du travail* 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 |
| | **Personne-ressource** | Superviseur, gestionnaire, chef de mission ou agent consulaire de la mission | | | HWPH | HWPE | Équipe de gestion | Responsable principal pour la divulgation interne, VBZ<br>Commissaire à l'intégrité du secteur public | VBZ | Équipe de gestion<br>RPM<br>RM | 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) |
| | **Résultat possible** | Mesures correctives au niveau individuel<br>Mesures correctives demandées ou autres mesures jugées appropriées | Changement interpersonnel ou relationnel | Dommages-intérêts et (ou) procédure disciplinaire, selon le cas<br>Mesures correctives au niveau individuel | Mesures correctives au niveau organisationnel | Mesures visant à atténuer le conflit d'intérêts | Mesures correctives au niveau individuel et (ou) organisationnel | Procédure administrative et (ou) disciplinaire, selon le cas<br>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 | 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<br>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 | Résolution collaborative entre le gestionnaire et l'employé pour résoudre le problème<br>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) |