



Rapport du comité technique au comité directeur sur la santé mentale en milieu de travail - Septembre 2015

Publié : le

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor ,

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue
ISSN: 2371-3062


Ce document est disponible sur Canada.ca, le site Web du gouvernement du Canada.

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Technical Committee Report to the Steering Committee on
Mental Health in the Workplace - September 2015

Rapport du comité technique au comité directeur sur la santé mentale en milieu de travail - Septembre 2015



ISSN 2371-3062

Mise en œuvre du protocole d'entente de 2015 entre
le Conseil du Trésor du Canada
et
l'Alliance de la Fonction publique du Canada
relativement à la santé mentale en milieu de travail

Septembre 2015

Table des matières

Avant propos

Introduction

Environnement actuel

Contexte

Approche

Notre vision

Créer une culture d'humanité, de compassion et de justice

Recommandation no 1

Domaines d'intérêt

Leadership

Recommandation no 2

Mobilisation

Recommandation no 3

Recommandation no 4

Éducation continue, formation et pratiques du milieu de travail

Recommandation no 5

Recommandation no 6

Recommandation no 7

Communication et promotion

Recommandation no 8

Mesure et responsabilisation

Recommandation no 9

Recommandation no 10

Recommandation no 11

Conclusion

Sommaire des recommandations à l'appui de la vision

Annexes

Annexe A – Au sujet du groupe de travail mixte

Annexe B – Protocole d'entente

Annexe C – Plan de travail

Annexe D – Recensement des lois, politiques et outils existants

Annexe E – Aperçu des présentations et des experts en la matière

Avant propos

Nous sommes heureux de vous présenter le Rapport au Comité directeur sur la santé mentale dans la fonction publique, conformément au protocole d'entente entre le Conseil du Trésor du Canada et l'Alliance de la Fonction publique du Canada relativement à la santé mentale en milieu de travail.

Ce sujet important nous tient réellement à cœur et nous sommes honorés d'avoir participé à l'élaboration conjointe de ce rapport. La santé mentale en milieu de travail est un enjeu qui nous touche tous et les prochaines étapes sont nécessairement l'affaire de tous.

Sous le thème général de la santé mentale, nous avons adopté pour ce travail une perspective de promotion de la santé et de la sécurité psychologiques. Nous croyons que les recommandations formulées dans le Rapport constituent une importante première étape pour faire face aux défis et saisir les occasions d'améliorer la santé et la sécurité psychologiques dans tous les milieux de travail de la fonction publique fédérale.

« Les défis en santé mentale sont une réalité dans toutes les couches de la société et dans tous les milieux de travail. Nous devons favoriser un dialogue ouvert et exempt de préjugés reposant sur l'honnêteté et la compassion, nous concentrer sur la prévention des préjudices, la promotion de la santé et de la résilience, et réagir aux incidents et aux préoccupations. »

—

-Greffière du Conseil privé, Vingt-deuxième rapport annuel
au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

Signé par :

- Bob Kingston
- Lisa Addario
- Shannon Bittman
- Sandra Guttman
- Jerry Ryan
- Sari Sairanen
- Denis St-Jean
- Caroline Curran
- Brenda Baxter
- Barbara Carswell
- Hilary Flett
- Lisa Janes
- Brian McKee
- Hélène Nadeau

- Stephanie Priest

Introduction

Environnement actuel

La fonction publique fédérale est une institution vaste et diversifiée qui regroupe un grand nombre d'employés professionnels et dévoués, dont les efforts sont axés sur le service aux Canadiennes et aux Canadiens. Les fonctionnaires doivent traiter des questions complexes qui influent sur les politiques économiques, sociales et de sécurité. Ils s'acquittent de ces tâches tout en maintenant un niveau élevé de professionnalisme, comme ce fut le cas récemment, en période de réaménagement des effectifs et de contraintes budgétaires. Des paysages économiques et des environnements de travail en constante évolution ont, et continueront d'avoir, une incidence sur la santé mentale des fonctionnaires. Plusieurs ont l'impression de ne pas toujours avoir été traités de façon équitable, ce qui peut avoir produit des niveaux élevés de méfiance.

Les résultats de sondages récents ont mis en relief d'importants défis dans l'ensemble de la fonction publique fédérale. Selon, les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2014, les indicateurs de la mobilisation des employés ont diminué au fil du temps et 19 % des employés ont déclaré avoir été victimes de harcèlement. Parmi ces personnes, 50 % ont dit avoir été victimes de harcèlement de la part de collègues; 63 % ont déclaré avoir été harcelées par une personne en position d'autorité; et 45 % ont dit craindre des représailles parce qu'elles avaient déposé un grief ou une plainte formelle. À partir des données du Sondage sur la santé des cadres supérieurs de 2012, le Rapport d'APEX sur Objectif 2020 de 2014 montre que le pourcentage de cadres ayant déclaré un niveau élevé de mobilisation organisationnelle a chuté de 65 % en 2007 à 52 % en 2012. Le Rapport indique également que les cadres supérieurs de la fonction publique fédérale souffrent de niveaux de stress plus élevés que 75 % des adultes canadiens et que 25 % d'entre eux déclaraient des symptômes d'épuisement professionnel ¹.

Au cours de l'exercice 2013-2014, environ 40 % de tous les services fournis par le Programme d'aide aux employés étaient liés à la santé psychologique ². En 2014, 47 % de toutes les demandes de prestations d'invalidité à long terme approuvées étaient liées à la santé psychologique; la dépression était en cause dans 59 % de ces demandes ³.

Pour relever ces défis, il est important de reconnaître la diversité de la fonction publique fédérale, que ce soit du point de vue culturel, social, démographique ou du milieu de travail même, et d'élaborer des stratégies uniques qui tiennent compte de ces différences tout en favorisant la santé et la sécurité psychologiques.

Contexte

En 2013, la Commission canadienne de la santé mentale du Canada a introduit la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, un ensemble volontaire de lignes directrices, d'outils et de ressources visant la promotion de la santé mentale des employés et la prévention des dommages psychologiques susceptibles d'être causés par des facteurs liés au travail. Cette norme s'adapte à tous les milieux de travail et peut être mise en œuvre de manière progressive.

En mars 2015, le président du Conseil du Trésor et la présidente de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) ont convenu de mettre sur pied un groupe de travail mixte chargé de se pencher sur la question de la santé mentale en milieu de travail ⁴.

En vertu du protocole d'entente ⁵ entre le Conseil du Trésor et l'Alliance de la Fonction publique du Canada, le Comité technique devait formuler des recommandations à l'intention du Comité directeur.

Approche

Au cours des quatre derniers mois, les membres du Comité technique ont collaboré étroitement dans le but d'apprendre, d'écouter et de mieux comprendre la question complexe et importante de l'amélioration de la santé et de la sécurité psychologiques en milieu de travail. Ce faisant, le Comité a mis l'accent sur des activités visant à changer la culture du milieu

de travail ainsi que les pratiques pertinentes en matière de santé et de sécurité. Aux fins du rapport, le Comité ne s'est pas intéressé aux diagnostics individuels et aux services de soutien connexes.

Compte tenu de la portée et de la complexité de sa tâche ainsi que des délais serrés, le Comité s'est doté d'un plan de travail ambitieux ⁶ dans le but de s'acquitter de ses responsabilités en vertu du protocole d'entente.

En établissant son plan de travail, le Comité a reconnu qu'un travail considérable avait déjà été abattu dans le domaine de la santé et de la sécurité psychologiques au sein de la fonction publique fédérale, y compris la mise en place de nombreuses politiques, ressources et structures ainsi que l'adoption de pratiques prometteuses, et a voulu miser sur ces cadres ⁷.

Pour atteindre ses objectifs, le Comité a tenu huit séances d'une journée entière. Sur la base de son expertise collective et de l'expérience pertinente de ses membres, que sont venues compléter au besoin les exposés de spécialistes invités ⁸, le Comité a élaboré une vision qui a orienté la rédaction de ce Rapport.

Notre vision

Créer une culture qui inscrit la santé, la sécurité et le bien-être psychologiques dans tous les aspects du milieu de travail par la collaboration, l'inclusivité et le respect. C'est là une responsabilité qui incombe à chacun dans le milieu de travail.

Afin de concrétiser cette vision, le Comité a cerné des domaines clés sur lesquels se concentrer, tout en répondant au besoin général de créer une nouvelle culture d'humanité, de compassion et de justice. Le Comité croit que cette vision peut être réalisée par la mise-en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Créer une culture d'humanité, de compassion et de justice

La Norme nous rappelle que le milieu de travail est composé de personnes. Pour en améliorer la santé et la sécurité psychologiques, nous devons **humaniser** le milieu de travail. Il faut pour cela que l'environnement axé

principalement sur les extrants se tourne vers les gens. Un environnement axé davantage sur les personnes contribue à une fonction publique fédérale de grande qualité et la **compassion** est essentielle à ce changement. La compassion peut être à la base d'un nouveau lexique du travail qui témoigne d'une nouvelle culture et d'une nouvelle manière de se comporter, et appuie un environnement inclusif qui fait disparaître les préjugés entourant les questions de santé mentale. C'est là un des plus grands défis à relever au chapitre de la santé et de la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Un bon environnement de travail est un refuge pour tous, y compris les personnes aux prises avec un enjeu de santé mentale.

Les résultats préliminaires de l'enquête présentée par la Commission de la santé mentale du Canada indiquent que les employés croient que la compassion est le principal déterminant de l'alignement des organisations avec la Norme. Qui plus est, la Commission a souligné que la Norme n'est pas un programme auquel il faut se conformer, mais plutôt un changement culturel, un processus permanent faisant partie intégrante du bien-être en milieu de travail – la façon de fonctionner.

Au besoin de compassion s'ajoute le besoin de **justice** et de traitement équitable et impartial de toutes les personnes dans l'ensemble de la fonction publique fédérale et au sein de ses organisations, comme le reconnaît le Code de valeurs et d'éthique du secteur public. Cela signifie notamment que l'on veille au respect et à la protection de la **confidentialité** et des renseignements personnels.

Recommandation no 1

Que la fonction publique fédérale adopte la vision suivante : Créer une culture qui inscrit la santé, la sécurité et le bien-être psychologiques dans tous les aspects du milieu de travail par la collaboration, l'inclusivité et le respect. C'est là une responsabilité qui incombe à chacun dans le milieu de travail.

Domaines d'intérêt

Pour appuyer l'adoption de cette vision, le Comité a cerné les domaines d'intérêt suivants : **leadership; mobilisation; éducation continue; formation et pratiques du milieu de travail, communication et promotion; et mesure et responsabilisation.**

Leadership

Les leaders à tous les niveaux, ce qui comprend les représentants patronaux et syndicaux, jouent un rôle essentiel en donnant le ton en matière de sensibilisation à la santé et à la sécurité psychologiques et de promotion du bien-être en milieu de travail.

Les leaders doivent donner l'exemple et « livrer la marchandise » par leurs gestes et leurs comportements, et ils doivent prendre des mesures pour démontrer **leur engagement soutenu**. Les leaders, officiels et autres, modèlent, promeuvent et appuient des pratiques et des comportements qui favorisent des environnements sains et sécuritaires d'un point de vue psychologique. Il n'est pas nécessaire que les leaders occupent des postes de gestion, mais il doit s'agir de personnes qui peuvent parler naturellement et avec sincérité, et qui conviennent pour promouvoir la santé et la sécurité psychologiques.

La première étape vers le succès est de démontrer l'engagement de la haute direction et de trouver un champion.

Les experts en la matière ont également parlé avec éloquence du besoin de champions qui demeurent connectés et mobilisés pour assurer l'amélioration de la santé et de la sécurité psychologiques. La perception des employés est importante et les champions doivent être crédibles pour inspirer la confiance et créer un dialogue ouvert afin d'aider à éliminer les préjugés sur les questions de santé mentale.

Recommandation no 2

Nommer un ou des champions de la santé et de la sécurité psychologiques provenant de la direction par l'intermédiaire d'un processus de sélection inclusif, comprenant la consultation des agents négociateurs et des employés.

Mobilisation

On s'attend à ce que la haute direction mobilise activement les employés, en encourageant les approches formelles et informelles facilitant les contributions collectives et individuelles au changement culturel continu et positif.

La création d'un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire nécessite que l'engagement et la mobilisation ne soient pas limités aux cadres supérieurs. La santé et la sécurité psychologiques sont la responsabilité de tous dans le milieu de travail, les leaders, de tous les niveaux, jouant un rôle essentiel. La mobilisation signifie la **participation active** de tous.

Alors que la mobilisation est la responsabilité de chacun, l'intention devrait être de faciliter une mobilisation accrue de manière organique et intrinsèque, faisant en sorte que bien que cette responsabilité leur incombe, les employés le fassent volontairement.

Pour assurer une mobilisation active et la mise en œuvre fructueuse d'initiatives favorisant la santé et la sécurité psychologiques, les ministères auront besoin de ressources additionnelles, notamment de suffisamment de temps et du soutien de la direction aux employés.

Recommandation no 3

Élaborer, mettre en œuvre et appuyer une stratégie exhaustive de mobilisation par le biais de la consultation, en utilisant les structures existantes et additionnelles.

Recommandation no 4

Veiller à ce que les ressources appropriées soient disponibles pour élaborer, mettre en œuvre et appuyer une stratégie de mobilisation exhaustive.

Éducation continue, formation et pratiques du milieu de travail

Compte tenu de la taille, de la diversité et de la portée de la fonction publique fédérale, l'exposition à des risques pour la santé psychologique peut être différente d'un ministère à l'autre et même au sein des ministères.

L'éducation et **la formation** devraient aider les personnes à mieux comprendre et à reconnaître comment les risques et les dangers pour la santé psychologique peuvent se présenter dans leur milieu de travail

respectif. La formation peut conférer la capacité de prendre des mesures pour prévenir les dommages psychologiques à soi-même et à autrui, faire connaître les processus, outils et ressources nécessaires pour obtenir de l'aide et soutenir les employés qui doivent composer avec les facteurs de stress.

La formation ne doit pas se résumer à simplement cocher une case pour indiquer qu'un cours a été suivi.

De nombreuses ressources et structures sont disponibles dans la fonction publique fédérale pour former et appuyer les cadres supérieurs, les gestionnaires et les employés. Il existe également de nombreux partenaires externes qui peuvent fournir des outils, des ressources et une expertise en matière de santé mentale. Des organisations comparables, telles que Bell Canada, ont travaillé avec un partenaire externe pour élaborer des modules de formation spécialisée pour les gestionnaires et les cadres supérieurs, les employés, les dirigeants syndicaux et les membres de comités de santé et de sécurité au travail. Plusieurs ressources en ligne et facilement accessibles qui ont été élaborées par des partenaires externes peuvent être utilisées dans chaque milieu de travail.

Lorsque l'on conçoit un plan de formation, il est important d'adapter l'éducation et la formation aux besoins spécifiques au milieu de travail, incluant la prise en compte de tous les aspects de la diversité (p. ex. différents formats peuvent être requis). Les objectifs de la formation doivent également mettre l'accent sur l'utilisation de compétences générales, comme l'écoute efficace et la manière de traiter de manière compatissante avec les personnes. L'intelligence émotionnelle et l'utilisation de compétences générales devraient faire partie de la stratégie de recrutement et de perfectionnement de la fonction publique fédérale. Les comités de santé et de sécurité au travail devraient également recevoir de la formation et des connaissances spécialisées pour réaliser des évaluations du milieu de travail qui comprennent l'évaluation des risques physiques et psychologiques.

Un centre d'expertise pourrait aider de manière efficiente et efficace les ministères et organismes à exécuter les mesures mentionnées ci-dessus. Ce centre pourrait vérifier et héberger l'information et les ressources pertinentes, et fournir aux ministères des conseils sur les pratiques exemplaires, notamment en matière d'éducation continue, de formation et de pratiques en milieu de travail.

Recommandation no 5

Créer un centre d'expertise sur la santé et la sécurité psychologiques dans la fonction publique fédérale afin de conseiller, d'aider et de soutenir les ministères et organismes relativement à l'adoption de la vision.

Recommandation no 6

Éduquer, former et équiper les individus, les gestionnaires, les comités et les représentants en santé et sécurité au travail afin de les habiliter à adopter la vision.

Recommandation no 7

Utiliser les outils d'éducation et de formation existants et, au besoin, élaborer des ressources additionnelles en fonction des lacunes repérées, pour appuyer la Recommandation no 6.

Communication et promotion

La communication est essentielle pour jeter les bases pour un plan d'action.

La réussite de la mise en œuvre de la vision repose sur des **communications** efficaces afin d'encourager et de promouvoir l'ouverture, et d'éliminer les obstacles. Une bonne communication peut contribuer à réinstaurer la confiance, à surmonter la crainte de représailles et à sensibiliser les gens aux questions de santé mentale en milieu de travail.

La communication doit être stratégique et permanente, et servir également à mettre en valeur les réussites et les initiatives en cours pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques. Comme nous l'avons mentionné précédemment, il existe déjà de nombreuses structures et outils, à

l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique fédérale, qui peuvent être mis à profit pour sensibiliser les employés à tous les niveaux du milieu de travail.

Pour faire suite à la section précédente sur la mobilisation, l'utilisation et la promotion des structures et des cadres existants (le Comité pangouvernemental en matière de santé et de sécurité au travail du Conseil national mixte, les comités ministériels de santé et de sécurité au travail et le Programme d'apprentissage mixte p. ex.) ou la participation à des activités existantes (la Journée mondiale de la santé mentale et la Semaine nationale de la santé mentale de l'Association canadienne pour la santé mentale p. ex.) peuvent assurer le déroulement réussi des initiatives en matière de santé et de sécurité.

Recommandation no 8

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication employeur-employé qui inclut notamment la promotion de la mobilisation active et l'engagement continu à l'échelle de la fonction publique fédérale, faisant participer tous les membres de l'effectif et enchâssant la santé et la sécurité au travail dans tous les communiqués, programmes et activités.

Mesure et responsabilisation

La mise en place d'un système de mesure et de rapport est essentielle au succès de la vision et joue un rôle important pour garantir la responsabilisation et corriger des comportements et attitudes d'intolérance inacceptables, ainsi que pour cultiver le changement culturel positif.

La **mesure** requiert l'établissement de données de référence qui serviront de repères et des indicateurs qui évaluent l'organisation par rapport à certains critères, comme les treize facteurs de la Norme, qui influent sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. Des analyses internes et externes de l'environnement, notamment des forces, faiblesses, possibilités et menaces, ainsi que des sondages spécialisés et des consultations auprès des employés peuvent servir à déterminer les risques et les lacunes, éclairer les plans d'action ministériels et fournir des renseignements pertinents pour la surveillance de domaines spécifiques.

Parmi les indicateurs de performance clé qui sont disponibles dans la fonction publique fédérale, mentionnons le recours par les employés aux services du Programme d'aide aux employés (PAE) et les demandes de prestations d'invalidité liées à la santé psychologique. Des organisations comparables, comme Bell Canada, utilisent ces indicateurs et ont déclaré une augmentation du recours aux services du PAE et une diminution des demandes de prestations liées à la santé psychologique suite à l'adoption et à l'application soutenue d'initiatives en matière de santé psychologique. Comme on l'a observé, ce résultat est en partie attribuable à une sensibilisation accrue, à l'accessibilité accrue de l'aide par la promotion des services disponibles, ainsi qu'à la diminution des dommages psychologiques et des facteurs de risques observables, et à l'élimination des préjugés.

L'examen et l'amélioration continus sont essentiels à la mise en œuvre réussie d'initiatives en santé mentale.

Au besoin de mesure s'ajoute celui d'assurer la **responsabilisation**. La responsabilité de gestion existe déjà au sein de la fonction publique fédérale par l'intermédiaire du Cadre de responsabilisation de gestion, des ententes de rendement individuelles et des comités de santé et de sécurité au travail. Ces mécanismes pourraient être utilisés pour veiller à ce que ministères et organismes définissent des objectifs à court terme réalisables ainsi que des objectifs permanents.

Recommandation no 9

Les ministères devraient évaluer les risques et les menaces potentielles pour la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail afin d'appuyer un processus continu d'examen, comprenant l'évaluation, la détermination, la remédiation et le réexamen.

Recommandation no 10

Intégrer la santé et la sécurité psychologiques au cadre de responsabilisation de gestion et prévoir la présentation de rapports annuels sur la question au greffier du Conseil privé.

Recommandation no 11

Modifier les compétences visées par les ententes de gestion du rendement en fonction de la vision de manière à tenir les personnes responsables.

Conclusion

Créer une culture qui inscrit la santé, la sécurité et le bien-être psychologiques dans tous les aspects du milieu de travail par la collaboration, l'inclusivité et le respect. C'est là une responsabilité qui incombe à chacun dans le milieu de travail.

Le Comité croit que la vision peut être concrétisée par la mise en œuvre progressive de la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Ce travail encouragera le dialogue, l'inclusivité et l'élimination des préjugés. La réalisation de la vision dépend entièrement de l'engagement et de la contribution de chacun.

Ce Rapport représente une première étape vers l'adoption d'une stratégie exhaustive en matière de santé, de sécurité et de bien-être psychologiques pour la fonction publique fédérale. Le Comité reconnaît qu'il reste du travail à faire pour expliciter ces recommandations de haut niveau, de manière à aider à l'opérationnalisation de cette vision.

Nous recommandons que le Comité poursuive son travail afin de superviser une mise en œuvre plus complète du protocole d'entente entre le Conseil du Trésor du Canada et l'Alliance de la Fonction publique du Canada relativement à la santé mentale en milieu de travail.

Sommaire des recommandations à l'appui de la vision

Recommandation no 1

Que la fonction publique fédérale adopte la vision suivante : Créer une culture qui inscrit la santé, la sécurité et le bien-être psychologiques dans tous les aspects du milieu de travail par la collaboration, l'inclusivité et le respect. C'est là une responsabilité qui incombe à chacun dans le milieu de travail.

Recommandation no 2

Nommer un ou des champions de la santé et de la sécurité psychologiques provenant de la direction par l'intermédiaire d'un processus de sélection inclusif, comprenant la consultation des agents négociateurs et des employés.

Recommandation no 3

Élaborer, mettre en œuvre et appuyer une stratégie exhaustive de mobilisation par le biais de la consultation, en utilisant des structures existantes et additionnelles.

Recommandation no 4

Veiller à ce que les ressources appropriées soient disponibles pour élaborer, mettre en œuvre et appuyer une stratégie de mobilisation exhaustive.

Recommandation no 5

Créer un centre d'expertise sur la santé et la sécurité psychologiques dans la fonction publique fédérale afin de conseiller, d'aider et d'appuyer les ministères et organismes relativement à l'adoption de la vision.

Recommandation no 6

Éduquer, former et équiper les individus, les gestionnaires, les comités et les représentants en santé et sécurité au travail afin de les habiliter à adopter la vision.

Recommandation no 7

Utiliser les outils d'éducation et de formation existants et, au besoin, élaborer des ressources additionnelles en fonction des lacunes repérées, pour appuyer la Recommandation no 6.

Recommandation no 8

Élaborer et mettre en œuvre une stratégie de communication employeur-employé qui inclut notamment la promotion de la mobilisation active et l'engagement continu à l'échelle de la fonction publique fédérale, faisant participer tous les membres de l'effectif et enchâssant la santé et la sécurité au travail dans tous les communiqués, programmes et activités.

Recommandation no 9

Les ministères devraient évaluer les risques et les menaces potentielles à la santé et à la sécurité psychologiques en milieu de travail afin d'appuyer un processus continu d'examen, comprenant l'évaluation, la détermination, la remédiation et le réexamen.

Recommandation no 10

Intégrer la santé et la sécurité psychologiques au cadre de responsabilisation de gestion prévoyant la présentation de rapports annuels sur la question au greffier du Conseil privé.

Recommandation no 11

Modifier les compétences visées par les ententes de gestion du rendement en fonction de la vision de manière à tenir les personnes responsables.

Annexes

Annexe A – Au sujet du groupe de travail mixte

Le Groupe de travail mixte comprend un Comité directeur et Comité technique qui appuie le Comité directeur. Le Comité directeur est codirigé par la dirigeante principale des ressources humaines et par la présidente de l'Alliance de la Fonction publique du Canada, et il fournit une orientation et une direction au Comité technique. Le Comité technique est composé de représentants des agents négociateurs et de l'employeur, et il est coprésidé par des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et de l'Alliance de la Fonction publique du Canada.

Membres du Comité directeur

Représentants des agents négociateurs

Robyn Benson (coprésidente)

Présidente, Alliance de la Fonction publique du Canada

Ron Cochrane

Directeur exécutif, Association professionnelle des agents du service extérieur

Debi Daviau

Présidente, Institut professionnel de la fonction publique du Canada

Représentants de l'employeur

Daniel Watson (ancien coprésident)

Dirigeant principal des ressources humaines,
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Anne Marie Smart (coprésidente dès septembre 2015)

Dirigeante principale des ressources humaines,
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Membres du Comité technique

Représentants des agents négociateurs

Bob Kingston (coprésident), Alliance de la Fonction publique du Canada

Lisa Addario, Alliance de la Fonction publique du Canada

Shannon Bittman, Institut professionnel de la fonction publique du Canada

Sandra Guttmann, Association des juristes de Justice

Jerry Ryan, Conseil des métiers et du travail du chantier maritime du
gouvernement fédéral est

Sari Sairanen, Unifor-AC

Denis St-Jean, Alliance de la Fonction publique du Canada

Représentants de l'employeur

Caroline Curran (coprésidente), Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Brenda Baxter, Programme du travail

Barbara Carswell, ministère des Affaires étrangères, du Commerce et du
Développement

Hilary Flett, Santé Canada

Lisa Janes, Agence des services frontaliers du Canada

Brian McKee, Communauté nationale des gestionnaires

Hélène Nadeau, Association professionnelle des cadres de la fonction
publique du Canada

Stephanie Priest, Agence de la santé publique du Canada

Le Comité technique a reçu le soutien des personnes suivantes au
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : Sharon Bowles, Laura MacLean,
Matthew Millar et Mariane Small.

Annexe B – Protocole d'entente

**Protocole d'entente
entre
le Conseil du Trésor
et
l'Alliance de la Fonction publique du Canada
relativement à la santé mentale en milieu de travail**

Ce protocole d'entente a pour objet de mettre en vigueur l'entente conclue entre l'Employeur et l'Alliance de la Fonction publique du Canada relativement aux questions de santé mentale dans le milieu de travail.

Le groupe de travail, composé d'un comité technique et d'un comité directeur, est créé sur la base d'une préoccupation et d'un engagement à long terme des dirigeants des parties. Son travail mettra l'accent sur l'amélioration continue et la mise en œuvre efficace de mesures visant à améliorer la santé mentale dans le milieu de travail.

Par conséquent, les parties conviennent de mettre sur pied un comité directeur et un comité technique au plus tard le 30 avril 2015. Le Comité directeur doit élaborer le mandat du Comité technique d'ici le 30 mai 2015. Ces dates peuvent être reportées d'un commun accord par les membres du Comité directeur. Le mandat du Comité technique peut être modifié quand besoin est sur consentement mutuel des membres du Comité directeur.

Le Comité technique présentera au Comité directeur des recommandations d'ici le 1^{er} septembre 2015. Les membres du Comité directeur peuvent d'un commun accord prolonger ce délai.

Les responsabilités permanentes du Comité technique comprennent :

- Trouver des moyens de contrer et d'éliminer la stigmatisation en milieu de travail, réaction très commune lorsqu'on parle de problèmes de santé mentale.
- Trouver des moyens de bien transmettre l'information sur les problèmes de santé mentale en milieu de travail et de faire connaître les lois, les politiques et les lignes directrices dont peuvent se prévaloir les personnes souffrant de tels problèmes.
- Examiner les pratiques d'autres administrations et employeurs qui pourraient s'appliquer à la fonction publique.

- Revoir la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail et déterminer la meilleure façon de la mettre en application au sein de la fonction publique, en reconnaissant que les milieux de travail ne sont pas tous pareils.
- Assurer la participation des comités de santé et sécurité tel que requis par le Comité directeur.
- Relever tout problème ou obstacle qui pourrait compromettre la mise en place de pratiques exemplaires en matière de santé mentale.
- Exposer les pratiques au sein de la fonction publique qui ne correspondent pas aux objectifs de la Norme ou aux pratiques en vigueur dans d'autres organismes et recommander de façon permanente au Comité directeur les mesures à prendre afin de combler les écarts. La Norme nationale sur la santé et la sécurité en milieu de travail doit être considérée comme une norme minimale que le programme de santé et de sécurité au travail de l'employeur peut dépasser.

Les comités directeur et technique seront formés d'un nombre égal de représentants des syndicats et de l'employeur. Il revient au Comité directeur de déterminer le nombre ainsi que l'identité de leurs représentants respectifs auprès du Comité technique.

Annexe C – Plan de travail

Réunion 1 – Présentations et planification

Le 5 juin 2015, de 9 h à 12 h

Salle de conférence 1A, 222, rue Nepean

Objectifs

- Examiner le mandat et la portée du Comité technique et en discuter.
- Passer en revue le plan de travail provisoire, les présentations possibles et le calendrier.
- Tenir une table ronde sur les expériences et les idées pertinentes.

Réunion 2 – Où nous en sommes : Santé mentale en milieu de travail dans la fonction publique

Le 19 juin 2015, de 9 h à 16 h
Salles de conférence 103-104, 373, promenade Sussex
103-104, 373 Sussex Drive

Objectifs

- Mieux comprendre les liens entre la santé mentale et un milieu de travail respectueux.
- En apprendre plus sur les cultures, les données et les indicateurs courants en lien avec les niveaux de santé mentale dans la fonction publique.

Liens avec les responsabilités énoncées dans le PE

- « Trouver des moyens de bien transmettre l'information sur les problèmes de santé mentale en milieu de travail et de faire connaître les lois, les politiques et les lignes directrices dont peuvent se prévaloir les personnes souffrant de tels problèmes. »
- « Assurer la participation des comités sur la santé et la sécurité tel que requis par le Comité directeur. »

Présentations

- **Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux** : Christine Nassrallah, directrice exécutive (BDPRH – SCT)
- **Rapport d'APEX sur Objectif 2020** : Hélène Nadeau, cadre invitée, APEX
- **Régime d'assurance-invalidité de la fonction publique** : Steve Ireland, vice-président adjoint, Major Accounts, Sunlife Canada
- **Services d'aide aux employés** : Alain Contant, directeur intérimaire, Santé Canada
- **Santé et sécurité au travail** : Denis St. Jean, AFPC; Hilary Flett, Santé Canada

Réunion 3 – Ce que nous considérons : Norme nationale en matière de santé et de sécurité psychologiques en milieu de travail

Le 10 juillet 2015, de 9 h à 16 h
Salle de conférence 1A, 222, rue Nepean

Objectifs

- Mieux comprendre les éléments et les objectifs de la Norme nationale de même que le processus de mise en œuvre décrit dans le guide *Une*

étape à la fois.

- En apprendre plus sur les processus de mise en œuvre d'autres organisations comparables, y compris leurs succès, leurs difficultés et les leçons qu'elles en ont tirées.

Liens avec les responsabilités énoncées dans le PE

- « Revoir la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail et déterminer la meilleure façon de la mettre en application au sein de la fonction publique, en reconnaissant que les milieux de travail ne sont pas tous pareils.»
- « Examiner les pratiques d'autres administrations et employeurs qui pourraient s'appliquer à la fonction publique. »

Présentations

- **Coprésidente du comité d'élaboration de la Norme nationale** : Mary Ann Baynton
- **Bell Canada** : Marie-Hélène Favreau, directrice, Santé mentale, pratiques en milieu de travail et gestion de l'invalidité
- **Nova Scotia Public Service Long Term Disability Plan Trust** : Charles J. Bruce, PDG

Réunion 4 – Ce que nous avons (outils existants) et prochaines étapes (interventions possibles)

Le 24 juillet 2015, de 9 h à 16 h

Salle de conférence 1A, 222, rue Nepean

Objectifs

- Passer en revue et analyser les ressources et les moyens déjà en place pour appuyer la santé mentale des employés dans les secteurs public et privé.
- En apprendre plus sur les initiatives de santé mentale en cours dans la fonction publique et le secteur privé.
- Examiner différents modèles de mise en œuvre des initiatives de santé mentale.
- Discuter des principaux éléments des initiatives et des mécanismes d'action.

Liens avec les responsabilités énoncées dans le PE

- « Trouver des moyens de bien transmettre l'information sur les problèmes de santé mentale en milieu de travail et de faire connaître les lois, les politiques et les lignes directrices dont peuvent se prévaloir les personnes souffrant de tels problèmes »
- « Exposer les pratiques au sein de la fonction publique qui ne correspondent pas aux objectifs de la Norme ou aux pratiques en vigueur dans d'autres organismes et recommander de façon permanente au Comité directeur les mesures à prendre afin de combler les écarts. »

Présentations

- **Commission de la santé mentale du** – Karla Thorpe, Programmes de prévention et de promotion
- **Commission canadienne des droits de la personne**, – Ian Fine, directeur exécutif
- **Gendarmerie royale du Canada** – Monique St-Amour, conseillère, Santé et sécurité au travail

Réunion 5 – Ce que nous recommandons (séance 1)

Le 21 août 2015, de 9 h à 16 h

Salle de conférence 1A, 222, rue Nepean

Objectifs

- Examiner les principaux éléments des initiatives et des mécanismes d'action et peaufiner les éléments et les priorités des futures initiatives.
- Discuter d'une série de recommandations provisoires.

Liens avec les responsabilités énoncées dans le PE

- « Trouver des moyens de contrer et d'éliminer la stigmatisation en milieu de travail, réaction très commune lorsqu'on parle de problèmes de santé mentale. »
- « Relever tout problème ou obstacle qui pourrait compromettre la mise en place d'un système de pratiques exemplaires en matière de santé mentale. »

Réunion 6 – Ce que nous recommandons (séance 2)

Le 11 septembre 2015, de 9 h à 16 h

Salle de conférence 1A, 222, rue Nepean

Objectifs

- En apprendre plus sur les initiatives liées à la santé mentale déjà en cours dans les secteurs public et privé;
- Peaufiner les éléments et les priorités des futures initiatives;
- Poursuivre la discussion sur une série de recommandations provisoires.

Liens avec les responsabilités énoncées dans le PE

- « Trouver des moyens de bien transmettre l'information sur les problèmes de santé mentale en milieu de travail et de faire connaître les lois, les politiques et les lignes directrices dont peuvent se prévaloir les personnes souffrant de tels problèmes »
- Exposer les pratiques au sein de la fonction publique qui ne correspondent pas aux objectifs de la Norme ou aux pratiques en vigueur dans d'autres organismes et recommander de façon permanente au Comité directeur les mesures à prendre afin de combler les écarts. La Norme nationale sur la santé et la sécurité en milieu de travail doit être considérée comme une norme minimale que le programme de santé et de sécurité au travail de l'employeur peut dépasser. »

Présentation

- **Partenaires pour la santé mentale** – *Je ne me reconnais pas*. Initiative qui a lieu tous les ans en milieu de travail – Comprend une trousse d'outils ainsi que des activités, études de cas et fiches de renseignements.

Réunion 7 – Ce que nous recommandons (séance 3)

Le 18 septembre 2015, de 9 h à 16 h
Salle de conférence 1A, 222, rue Nepean

Objectifs

- Peaufiner les éléments et les priorités des futures initiatives.
- Poursuivre la discussion sur une série de recommandations provisoires.

Liens avec les responsabilités énoncées dans le PE

- « Exposer les pratiques au sein de la fonction publique qui ne correspondent pas aux objectifs de la Norme ou aux pratiques en vigueur dans d'autres organismes et recommander de façon

permanente au Comité directeur les mesures à prendre afin de combler les écarts. La Norme nationale sur la santé et la sécurité en milieu de travail doit être considérée comme une norme minimale que le programme de santé et de sécurité au travail de l'employeur peut dépasser. »

Réunion 8 – Ce que nous recommandons (séance 4)

Le 15 septembre 2015, de 9 h à 16 h
Salle de conférence 1A, 222, rue Nepean

Objectif:

- Peaufiner les éléments et les priorités des futures initiatives.
- Poursuivre la discussion sur une série de recommandations provisoires.

Liens avec les responsabilités énoncées dans le PE

- « Exposer les pratiques au sein de la fonction publique qui ne correspondent pas aux objectifs de la Norme ou aux pratiques en vigueur dans d'autres organismes et recommander de façon permanente au Comité directeur les mesures à prendre afin de combler les écarts. La Norme nationale sur la santé et la sécurité en milieu de travail doit être considérée comme une norme minimale que le programme de santé et de sécurité au travail de l'employeur peut dépasser. »

Annexe D – Recensement des lois, politiques et outils existants

Politiques et lois régissant la fonction publique fédérale et traitant des problèmes de santé mentale et des problèmes connexes.

- La **disposition sur l'obligation générale de la partie II du Code canadien du travail** exige de tout employeur qu'il assure la santé et la sécurité au travail de toutes les personnes employées. Le Code impose un certain nombre d'obligations aux employeurs et accorde des droits aux employés, y compris le droit à un recours, et une procédure de refus de travailler, et il exige la déclaration de décès survenus sur les lieux de travail et la tenue d'une enquête à leur sujet.
- La **Partie XX du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail** traite de la prévention de la violence dans le lieu de travail et exige de tous les employeurs qu'ils fournissent à leurs employés un

environnement sécuritaire, sain et exempt de violence. Les dommages psychologiques résultant du harcèlement ou de la violence en milieu de travail peuvent être traités conformément à la Politique.

- La **Loi canadienne sur les droits de la personne** interdit la discrimination dans le milieu de travail fondée sur différents motifs, y compris l'invalidité. La *Loi* considère la maladie mentale et la dépendance aux drogues et à l'alcool comme des invalidités.
- La **Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail du Conseil du Trésor** et la **Directive sur le processus de traitement des plaintes de harcèlement** soulignent que l'employeur a la responsabilité de protéger les employés contre le harcèlement au-delà de l'exigence de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.
- La **Directive sur la santé et la sécurité au travail du Conseil national mixte** est intégrée aux conventions collectives.
- La **Norme d'évaluation de santé professionnelle** établit les normes en matière de santé qu'il revient aux ministères et organismes d'appliquer.
- La **Politique sur la sécurité et la santé au travail** établit des services en matière de gestion des ressources humaines et de santé au travail ainsi que les exigences que les ministères doivent respecter, y compris la nécessité de se conformer aux directives de Santé Canada sur la sécurité et la santé au travail des employés.
- La **Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles** établit les procédures pour la divulgation d'actes répréhensibles dans la fonction publique fédérale, y compris la procédure de protection des personnes qui divulguent un acte répréhensible.
- le **Code de valeurs et d'éthique du secteur public** définit le rôle des fonctionnaires fédéraux, notamment en ce qui a trait au respect d'un environnement de travail sécuritaire et sain, et à la contribution à celui-ci.
- le **Cadre de politique pour la gestion des personnes** indique que le rôle du ministère de l'Emploi et du Développement social au regard des questions de santé et de sécurité fait partie des rôles et responsabilités liés à la gestion des personnes.
- La **Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale** et la **Politique sur l'équité en matière d'emploi** énoncent des exigences à

l'appui de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et de la *Charte canadienne des droits et libertés*.

- Le **Système de gestion des talents des cadres supérieurs** définit la santé au travail comme une priorité pangouvernementale pour 2015-2016.

Outils de bien-être actuels

- **Fiches d'information sur la santé mentale au Canada** de l'Agence de la santé publique du Canada.
- **Le Guide de la santé mentale au travail** de la Communauté nationale des gestionnaires fait le survol des signes précurseurs, des considérations concernant le gestionnaire et l'employé et des bonnes pratiques de gestion.
- **Gestion du mieux-être – Guide de gestion de l'incapacité à l'intention des gestionnaires.** Ce manuel du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada a été publié en 2011. Il aide les gestionnaires à composer avec les problèmes de santé mentale en milieu de travail et fait la promotion du bien-être des employés, de l'attachement au milieu de travail et de la productivité.
- La Politique sur le **Programme d'aide aux employés (PAE)** prévoit les services du PAE, le plus important fournisseur de tels services à la fonction publique fédérale.
 - Le PAE offre tant des solutions préventives que correctives aux employeurs, aux employés et aux membres de leur famille immédiate qui ont des préoccupations susceptibles d'influer sur leur bien-être ou leur rendement au travail.
 - Les services du PAE comprennent un centre d'intervention en cas de crise et d'aiguillage ouvert en tout temps; des services de consultation en cas de crise (prévention en intervention en cas de crise/suicide).
- **Un système de règlement informel des conflits** doit être mis en place par tous les administrateurs généraux en vertu de l'article 207 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. Le réseau fédéral de règlement informel des conflits organise à l'interne des ateliers sur le harcèlement et la gestion des conflits pour les employés et les gestionnaires.

- Les employés peuvent utiliser des **salles de réflexion** pour faire des appels, tenir des réunions privées avec des collègues, pour des pratiques religieuses ou faire un travail demandant beaucoup de concentration.
- La Politique sur les programmes de conditionnement physique dans le milieu de travail prévoit un **abonnement au gym** à prix réduit pour les employés et leur conjoint.
- La Directive sur les congés et les modalités de travail spéciales permet des régimes de travail non conventionnels, notamment **le télétravail, la modification des tâches et des heures de travail souples**. Les horaires de travail modifiés permettent aux employés d'assister à des offices religieux.
- Le **Régime d'assurance-invalidité** et le **Régime d'assurance pour les cadres de gestion de la fonction publique (invalidité de longue durée)** offre une assurance invalidité aux employés.
- Le **Régime de soins de santé de la fonction publique** couvre les services paramédicaux, comme les services psychologiques pour les employés et leurs personnes à charge.
- **L'indemnisation des accidents du travail** (régie par la *Loi sur l'indemnisation des agents de l'État*) offre une protection aux employés qui subissent une blessure au travail.

Initiatives en santé mentale

- La Norme a été mise en œuvre à titre de projet pilote à l'**Agence de la santé publique du Canada** (ASPC). Parmi les principales caractéristiques mentionnons une boucle de rétroaction incluant engagement, leadership, participation et planification. L'ASPC publiera en 2015 un rapport d'étape, une stratégie de mesure du rendement fondée sur la Norme nationale et de nouvelles stratégies ou des stratégies améliorées pour s'attaquer aux risques prévalant dans le milieu de travail.
- Le **Programme d'apprentissage mixte** (PAM) entre le Conseil du Trésor et l'Alliance de la fonction publique du Canada offre un atelier de deux jours intitulé *Santé mentale au travail – Favoriser la santé psychologique et la sécurité*. Au cours des neuf mois qui ont suivi le lancement de l'atelier en août 2014, le PAM a organisé plus de 150 séances dans différentes régions du Canada pour 29 ministères et

organismes, réunissant 2 579 participants de la direction et des agents négociateurs.

- **L'École de la fonction publique du Canada** offre des possibilités nouvelles ou existantes d'apprentissage ciblant des milieux de travail sains – cours en ligne, en classe et activités spéciales, à l'intention des fonctionnaires de tous les niveaux. Les clients de l'École ont accès à cinq cours en ligne gratuits sur la santé mentale, fournis par le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST). Les cinq cours du CCHST sont : 1) *La santé mentale : sensibilisation*, 2) *La santé mentale : stratégies de communication*, 3) *La santé mentale : stratégies en matière de santé et de mieux-être*, 4) *La santé mentale : milieux de travail sains sur le plan psychologique*, et 5) *La santé mentale : signes symptômes et solutions*.

Annexe E – Aperçu des présentations et des experts en la matière

Sujet de la présentation : Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux

Experte en la matière : Christine Nassrallah, directrice exécutive, Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques, Bureau du dirigeant principal des ressources humaines

Matière : Aperçu des liens entre la santé des employés et le mieux-être en milieu de travail

Sujet de la présentation : Rapport d'APEX sur Objectif 2020

Experte en la matière : Hélène Nadeau, cadre invitée, APEX

Matière : Examen des résultats du Sondage sur la santé des cadres de 2012 et Rapport d'APEX sur Objectif 2020.

Sujet de la présentation : Régime d'assurance-invalidité de la fonction publique

Expert en la matière : Steve Ireland, vice-président adjoint, Major Accounts, Sunlife Canada

Matière : Survol des tendances et données concernant le régime d'assurance invalidité de la fonction publique fédérale.

Sujet de la présentation : Services du Programme d'aide aux employés s

Expert en la matière : Alain Contant, directeur intérimaire, Santé Canada

Matière : Aperçu des services d'aide aux employés, y compris le Programme

d'aide aux employés, notamment les services offerts, les tendances d'utilisation et les problèmes émergents.

Sujet de la présentation : Santé et sécurité au travail

Experts en la matière : Denis St. Jean, ASPC; Hilary Flett, Santé Canada

Matière : Vue d'ensemble des responsabilités de l'employeur à l'appui de la santé et de la sécurité des employés, y compris la santé et la sécurité psychologiques.

Sujet de la présentation : La Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Experte en la matière : Mary Ann Baynton, coprésidente du comité chargé de l'élaboration de la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Matière : Survol de l'élaboration et de la mise en œuvre de la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail et des caractéristiques clés de la Norme.

Sujet de la présentation : La Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Expert en la matière : Charles J. Bruce, PDG, Nova Scotia Public Service Long Term Disability Plan Trust Fund

Matière : Aperçu de l'approche adoptée ainsi que des succès et défis de la fonction publique de la Nouvelle-Écosse dans la mise en œuvre de la Norme nationale.

Sujet de la présentation : Bell Canada « Cause pour la cause »

Experte en la matière : Marie-Hélène Favreau, directrice, Santé mentale, pratiques en milieu de travail et gestion de l'invalidité, Bell Canada

Matière : Aperçu des approches adoptées ainsi que des succès obtenus et des défis rencontrés par Bell Canada.

Sujet de la présentation : Commission de la santé mentale du Canada

Experte en la matière : Karla Thorpe, directrice, Programmes de prévention et de promotion, Commission de la santé mentale du Canada

Matière : Examen des initiatives de mise en œuvre dans le domaine de la santé mentale au travail et orientation sur la Norme nationale.

Sujet de la présentation : Commission canadienne des droits de la personne

Expert en la matière : Ian Fine, directeur exécutif, Commission canadienne

des droits de la personne.

Matière : Aperçu du travail de la Commission relativement aux problèmes de santé mentale dans le milieu de travail et des outils élaborés et en voie d'élaboration pour traiter des problèmes de santé mentale et créer une culture des droits de la personne et de respect en milieu de travail.

Sujet de la présentation : Gendarmerie royale du Canada

Expert en la matière : Monique St-Amour, conseillère, Santé et sécurité au travail, Gendarmerie royale du Canada.

Matière : Vue d'ensemble de la stratégie de la GRC en matière de santé mentale et des outils mis au point pour faire face aux problèmes de santé mentale dans le milieu de travail.

Sujet de la présentation : Initiative *Je ne me reconnais pas*

Expert en la matière : Jeff Moat, président, Partenaires pour la santé mentale

Matière : Survol de l'initiative *Je ne me reconnais pas* de Partenaires pour la santé mentale; des pratiques prometteuses pour relever les défis en matière de santé mentale et trousse d'outils pouvant être utilisée par les grandes organisations, comme la fonction publique.

Notes en bas de page

- 1 Rapport d'APEX sur Objectif 2020, février 2014
- 2 Rapport ministériel sur le rendement de Santé Canada
- 3 Financière Sun Life, 2014
- 4 De plus amples renseignements concernant le groupe de travail mixte figurent à l'Annexe A.
- 5 Le protocole d'entente est présenté à l'Annexe B.
- 6 Le plan de travail du Comité figure à l'Annexe C.

- Z Un recensement préliminaire des lois, politiques, programmes et outils existants dans le domaine de la santé et de la sécurité psychologiques est présenté à l'Annexe D.
- 8 L'Annexe E contient un aperçu des exposés présentés et la liste des experts en la matière consultés.
-

Date de modification :

2015-11-24