



Rapport du comité technique au comité directeur sur la santé mentale en milieu de travail - Avril 2016

Publié : le 2016-04-30

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,
représentée par le président du Conseil du Trésor 2016,

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 - April 2016

Rapport du comité technique au comité directeur sur la santé mentale en milieu de travail - Avril 2016



ISSN 2371-3062

**En route vers la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail
– Mesures initiales**

**Mise en œuvre du protocole d’entente de 2015 sur la santé
mentale en milieu de travail conclu entre le Conseil du
Trésor du Canada et l’Alliance de la Fonction publique du Canada**

Avril 2016

Table des matières

Avant-propos

Sommaire

Principaux constats et mesures à prendre à l’échelle de la fonction
publique

Centre d'expertise

Principaux constats et mesures à prendre à l'échelle des organisations

Introduction

Contexte

Approche

Partie I – Principaux constats et mesures à prendre à l'échelle de la fonction publique

Cadre législatif

Principaux acteurs

Principaux constats

Mesures à prendre

Partie II – Centre d'expertise à l'échelle de l'administration

Caractéristiques essentielles

Rôles et responsabilités

Emplacement

Partie III – Principaux constats et mesures à prendre à l'échelle des organisations

Compréhension des rôles et responsabilités

Sélection conjointe du champion

Stratégie de mobilisation commune

Formation des membres des comités de SST

Évaluations organisationnelles

Stratégie commune de communication et de promotion

Prochaines étapes

Conclusion

Mesures initiales

La voie à adopter

Glossaire

Annexe A – Le Groupe de travail mixte

Membres du Comité directeur

Membres du Comité technique

Avant-propos

C'est avec plaisir que le Comité technique soumet ci-après son rapport au Comité directeur sur la santé mentale en milieu de travail.

Les commentaires positifs dont a fait l'objet son premier rapport ainsi que les progrès réalisés par les organisations fédérales depuis sa publication en décembre 2015 ont constitué, aux yeux des membres du Comité technique, un signal encourageant. Toutefois, lors des nombreux exposés qu'ils ont organisés à l'attention des organisations et des collectivités fonctionnelles afin de présenter leurs travaux, les membres du Comité technique ont constaté qu'il restait encore un important travail à accomplir afin d'amener les organisations à adopter des pratiques exemplaires à l'échelle de la fonction publique fédérale.

Le Comité se félicite par ailleurs que le greffier se soit à nouveau engagé à faire de la santé mentale une priorité absolue de la fonction publique fédérale afin de contribuer à l'établissement d'un milieu de travail respectueux pour tous les employés.

Dans cette optique, le Comité technique a élaboré le guide ci-après afin d'aider les organisations à se conformer à la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

Original signé par :

- Bob Kingston
- Caroline Curran
- Lisa Addario
- Brenda Baxter
- Shirley Friesen
- Barbara Carswell
- Sandra Guttmann
- Hilary Flett
- Jerry Ryan
- Lisa Janes
- Sari Sairanen
- Brian McKee
- Denis St-Jean
- Hélène Nadeau
- Stephanie Priest

Sommaire

Depuis la création du Groupe de travail mixte sur la santé mentale en mars 2015 ainsi que la publication du premier rapport en décembre 2015, la question de la santé mentale a suscité un immense intérêt au sein de la fonction publique et l'on a constaté une réelle volonté de réaliser des avancées sur ce terrain. Toutefois, il ressort des discussions menées avec les organisations de la fonction publique fédérale et les principales parties prenantes ainsi que de l'examen réalisé qu'il convient de fournir des orientations complémentaires si l'on veut avancer dans ce domaine.

Le Comité technique estime que la structure fondamentale ainsi que le cadre législatif d'accompagnement nécessaire à la mise en place d'un système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques conforme à la Norme nationale sont d'ores et déjà en place. Les conclusions de cet examen sont présentées autour de deux grands axes : les principaux constats à l'échelle de la fonction publique et les principaux constats propres aux organisations.

Principaux constats et mesures à prendre à l'échelle de la fonction publique

Le Comité technique est parvenu aux constats suivants :

- Les exigences législatives actuelles ainsi que les structures de comités qui en découlent à l'échelle de la fonction publique ne sont pas bien connues ou ne sont pas pleinement utilisées;
- La responsabilisation et la surveillance nécessaires pour garantir que des comités sont en place au sein de chaque organisation et en mesure de remplir leur mandat font défaut;
- De nombreuses organisations fédérales indiquent qu'elles ne disposent pas des outils voulus pour respecter la Norme nationale.

Afin d'amener la fonction publique à se conformer à la Norme nationale, il convient de prendre les mesures suivantes :

- établir un protocole de communication – ou améliorer le protocole de communication existant – entre le Comité pangouvernemental en matière de santé et de sécurité au travail (SST) et les comités d'orientation à l'échelle des organisations afin de veiller à ce que la surveillance, l'orientation et le partage d'information soient adéquats;

- faire en sorte que les comités à l'échelle de la fonction publique se concentrent davantage sur la sensibilisation et la communication avec le milieu à l'intérieur des organisations de manière à resserrer les liens entre les structures de comités;
- tenir les administrateurs généraux responsables de la mise en place, du recrutement et de la surveillance des comités de santé et de sécurité au travail au sein de leur organisation, les administrateurs devant en outre s'assurer que les membres disposent de la formation et des outils voulus pour mener à bien leur mandat. La formation minimale devrait comprendre les éléments suivants : séances d'orientation des comités, analyse des risques, inspections en milieu de travail et enquêtes et rapports sur les situations comportant des risques;
- créer un centre d'expertise unique qui fournira un soutien aux organisations.

Centre d'expertise

Comme il est indiqué dans le premier rapport, la création d'un centre d'expertise unique à l'échelle de la fonction publique pourrait aider de manière efficiente et efficace les organisations à se conformer à la Norme nationale.

Grâce à l'examen réalisé et aux discussions menées avec des responsables des ressources humaines (RH), des comités d'orientation en matière de SST ainsi que les principales parties prenantes, il a été possible de déterminer le type de soutien que le centre d'expertise devrait fournir aux organisations afin de favoriser le respect de la Norme nationale. Les responsabilités et rôles de ce centre sont les suivants :

- fournir une feuille de route permettant de respecter la Norme nationale;
- offrir un soutien et des conseils d'experts immédiats;
- établir un répertoire des pratiques exemplaires;
- élaborer une stratégie de communication pangouvernementale;
- recenser les facteurs ou les lacunes susceptibles d'avoir des répercussions sur la santé et la sécurité psychologiques de l'effectif;
- établir des partenariats et des réseaux avec des organisations clés;
- contribuer au rapprochement des communautés de praticiens.

En outre, le Comité technique estime que le centre d'expertise devrait être une entité autonome placée sous l'égide du Conseil national mixte. Le Centre devrait présenter les caractéristiques essentielles suivantes :

- gouvernance mixte assurée par les parties patronale et syndicale;
- présence centrale, régionale et virtuelle;
- mandat pouvant évoluer en fonction des besoins des parties prenantes au sein de la fonction publique fédérale;
- neutralité et absence de lien de dépendance;
- fonds dédiés à long terme du Conseil du Trésor.

Principaux constats et mesures à prendre à l'échelle des organisations

Le Comité technique a constaté que les aspects ci-dessous étaient lacunaires, voire inexistantes :

- compréhension des rôles et responsabilités;
- sélection conjointe des champions;
- stratégie commune de mobilisation des employés;
- formation des comités de SST en place dans les organisations;
- évaluations organisationnelles;
- stratégie commune de communication et de promotion.

Le Comité technique estime que les organisations doivent mettre l'accent sur les éléments ci-dessous afin de favoriser la conformité à la Norme nationale :

- mettre en place une structure de gouvernance mixte afin de contribuer au fonctionnement du système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques dans l'organisation, notamment en sélectionnant les champions de la santé et de la sécurité psychologiques;
- s'assurer que les ressources (main-d'œuvre et financement) et l'infrastructure sont adéquates;
- veiller à ce que les comités de SST disposent de la formation essentielle pour accomplir leurs tâches;
- déterminer les facteurs de santé et de sécurité psychologiques au moyen d'évaluations du milieu de travail en vue d'une amélioration continue;

- élaborer et mettre en œuvre conjointement des stratégies de mobilisation des employés, de communication et de promotion.

Introduction

Contexte

Le 30 septembre 2015, le Comité technique a remis son premier rapport au Comité directeur sur la santé mentale en milieu de travail.

Le document présente des recommandations en matière de leadership, de mobilisation et d'éducation dans le domaine de la santé psychologique. Il insiste également sur l'importance de la formation et des pratiques du milieu de travail, de la communication et de la promotion, ainsi que de la responsabilisation à l'égard d'une culture d'humanité et de compassion. Ce sont des principes qui se retrouvent dans l'énoncé de vision figurant dans ce rapport :

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 2 décembre 2015, le président du Conseil du Trésor et la présidente nationale de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC) ont accueilli favorablement la parution du premier rapport. À la suite de cette annonce, le Comité directeur a demandé au Comité technique d'engager l'étape suivante des travaux en fournissant une orientation aux organisations sur la manière de se conformer à la Norme nationale.

Approche

Le Comité technique a sollicité les avis de divers intervenants clés, notamment :

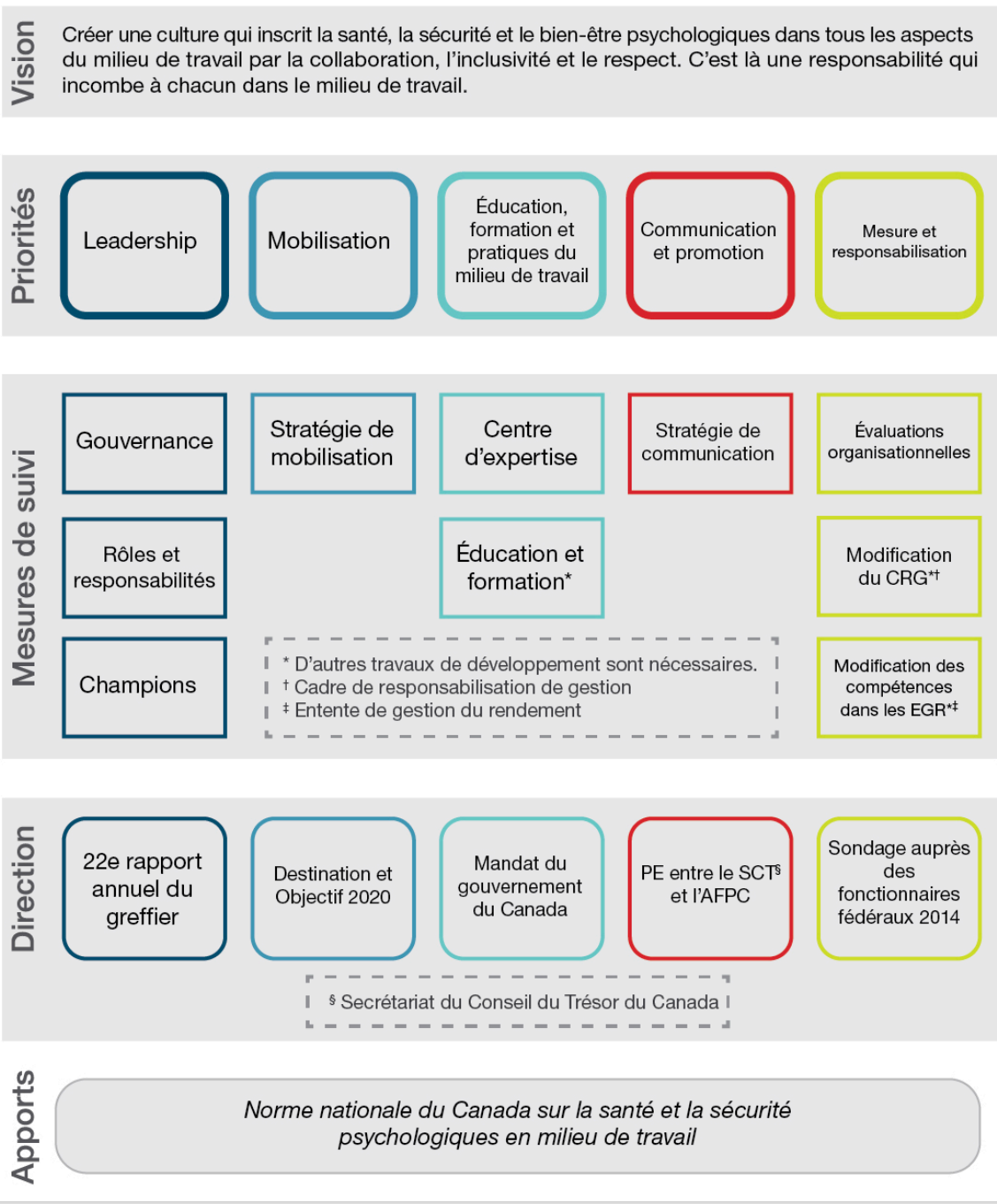
- les chefs des ressources humaines (RH);
- les comités d'orientation en santé et sécurité au travail (COSST);
- le Comité conjoint de transition de carrière (CCTC);
- le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST);

- les Services d'aide aux employés de Santé Canada;
- le Programme d'apprentissage mixte (PAM);
- la Société canadienne de psychologie.

Les discussions qui ont eu lieu ont enrichi les recommandations et conseils déjà présentés au Comité technique par des organismes comme Bell Canada, la Great-West et la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC).

Le cadre que présente la figure 1 ci-après a présidé à l'élaboration du document. Il servira de plan d'action pour les travaux à venir. Les principales conclusions sont présentées autour de deux grands axes d'intervention (à l'échelle de l'administration fédérale et à l'intérieur des diverses organisations) afin d'éclairer la marche à suivre.

Figure 1 : Cadre du Comité technique



► Figure 1 — Version textuelle

Partie I – Principaux constats et mesures à prendre à l'échelle de la fonction publique

Après examen et discussion, le Comité technique a jugé que la structure fondamentale (voir la figure 2 ci-après) et le cadre législatif d'accompagnement nécessaire à une saine gouvernance dans le cadre de l'harmonisation avec la Norme nationale étaient d'ores déjà en place.

La LEE établit un cadre en vue de l'instauration de l'égalité des chances en milieu de travail. Les employés vivant avec des problèmes de santé mentale sont aussi visés par cette loi qui prévoit une obligation de collaboration entre les organisations et les syndicats.

Code canadien du travail, partie II

La partie II du CCT vise à prévenir les accidents et les lésions et couvre également les questions de santé et sécurité psychologiques. En vertu de la partie II du Code, les grands employeurs sont tenus d'instituer un comité d'orientation en matière de santé et de sécurité au travail (le comité d'orientation) ainsi que des comités locaux de santé et sécurité au travail. D'une manière générale, ces organes ont pour fonction d'élaborer, de mettre en œuvre et de surveiller les questions de SST. Précisons que, aux termes de la partie XIX du Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail (RCSST), l'employeur doit, avec le comité d'orientation et les comités locaux, concevoir, mettre en œuvre et surveiller un programme de prévention des risques. De même, cette partie du RCSST comporte une définition générale de la violence en milieu de travail qui tient compte de la santé et la sécurité psychologiques.

Principaux acteurs

Les principaux acteurs sont en place et doivent comprendre et remplir leurs rôles et leurs obligations en matière de gouvernance de la santé psychologique tant au niveau de la fonction publique dans son ensemble que de chacune de ses organisations (voir la figure 2).

Employeur

Conseil du Trésor

Le Conseil du Trésor est un comité du Cabinet responsable de la gestion d'ensemble des activités ayant trait aux finances, aux ressources humaines et à l'administration. Il est l'employeur de l'administration publique centrale.

Greffier du Conseil privé

À la tête de la fonction publique fédérale, le greffier s'assure avec la haute direction que le gouvernement du Canada est doté des ressources stratégiques, administratives et humaines dont il a besoin pour concevoir et fournir des programmes et des services de haute qualité à l'intention des

Canadiens, dans le respect des valeurs et de l'éthique de la fonction publique.

Administrateurs généraux

Les administrateurs généraux gèrent les ressources et les biens des organisations en vue de la réalisation des priorités gouvernementales et conformément aux politiques ou directives du Conseil du Trésor, notamment en respectant les obligations qui incombent aux sous-ministres en vertu de la LGFP (par exemple en matière de SST conformément aux dispositions du CCT).

Direction

Les gestionnaires à tous les échelons d'une organisation sont responsables de la santé et de la sécurité du milieu de travail et des effectifs.

Organes mixtes

Conseil national mixte (CNM)

Le Conseil national mixte de la fonction publique du Canada est une tribune de choix pour le codéveloppement, la consultation et le partage de l'information entre le gouvernement à titre d'employeur et les syndicats de la fonction publique. Les parties s'y concertent de manière à résoudre les problèmes et à définir des conditions d'emploi s'appliquant à l'ensemble de la fonction publique.

Comité pangouvernemental d'orientation en matière de santé et de sécurité au travail (CPOSST)

Le CPOSST est appelé à participer à l'élaboration et à l'examen de l'ensemble des politiques, programmes et questions qui relèvent du Conseil du Trésor en matière de SST. Il conseille et encadre les comités d'orientation des organisations.

Comité mixte sur l'équité en matière d'emploi (CMEE)

Ce comité est une tribune nationale où le SCT, la Commission de la fonction publique et les syndicats peuvent se consulter et collaborer à la conception, la mise en œuvre et la révision des politiques et des pratiques qui, à l'échelle de la fonction publique, peuvent avoir des répercussions sur les groupes désignés d'équité en matière d'emploi.

Comités nationaux de consultation patronale-syndicale

Aux fins des consultations avec les syndicats représentant les employés de la partie de la fonction publique fédérale qui relève d'un administrateur général, on doit constituer un comité de consultation composé de représentants des parties patronale et syndicale en vue d'échanger de

l'information et de recueillir les vues et les avis sur les questions professionnelles qui touchent ces employés.

Comités d'orientation en santé et sécurité au travail au sein des organisations

Afin de régler les questions de santé et de sécurité qui se posent dans le travail, l'organisation ou l'activité d'un employeur, chaque organisation qui emploie directement 300 personnes ou plus en temps normal doit créer un comité d'orientation en santé et sécurité et, sous réserve de l'article 135.1 du CCT, en choisir et en nommer les membres.

Syndicats

Dirigeants syndicaux

Les syndicats sont chargés de représenter les employés dans toutes les questions relatives aux conditions d'emploi. Ils doivent choisir les délégués qui siégeront aux comités d'orientation et en milieu de travail. Ils doivent collaborer à l'examen de toutes les questions d'équité en matière d'emploi.

Principaux constats

Les bases permettant de se conformer à la Norme sont déjà en place. Toutefois, à l'échelle de l'administration fédérale, il subsiste des lacunes et des obstacles importants qui pourraient entraver la mise en œuvre intégrale d'un système de gestion de la santé et la sécurité psychologiques.

Constituent notamment des lacunes ou des entraves les points suivants :

- Les exigences législatives et les structures de comités pangouvernementaux qui en découlent ne sont pas bien connues ni pleinement utilisées (le CPOSST et le CMEE, par exemple).
- La responsabilisation et la surveillance nécessaires pour garantir que des comités sont en place au sein de chaque organisation et en mesure de remplir leur mandat font défaut;
- De nombreuses organisations fédérales indiquent qu'elles ne disposent pas des outils voulus pour respecter la Norme nationale.

Mesures à prendre

Afin d'amener la fonction publique à se conformer à la Norme nationale, il convient de prendre les mesures suivantes :

- établir un protocole de communication – ou améliorer le protocole de communication existant – entre le CPOSST et les comités d'orientation à

l'échelle des organisations afin de veiller à ce que la surveillance, l'orientation et le partage d'information soient adéquats;

- faire en sorte que les comités à l'échelle de la fonction publique se concentrent davantage sur la sensibilisation et la communication avec le milieu à l'intérieur des organisations de manière à resserrer les liens entre les structures de comités;
- tenir les administrateurs généraux responsables de mise en place, du recrutement et de la surveillance des comités de SST au sein de leur organisation, les administrateurs devant en outre s'assurer que les membres disposent de la formation et des outils voulus pour mener à bien leur mandat. La formation minimale devrait comprendre les éléments suivants :
 - séances d'orientation des comités,
 - analyse des risques,
 - inspections en milieu de travail,
 - enquêtes et rapports sur les situations comportant des risques;
- créer un centre d'expertise unique qui fournira un soutien aux organisations (voir les détails à la partie II).

Partie II – Centre d'expertise à l'échelle de l'administration

L'absence d'un service central à même d'apporter un soutien aux organisations et de guider ces dernières en ce qui concerne leur système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques constituait l'une des lacunes relevées par le Comité technique. La création d'un centre d'expertise unique à l'échelle de l'administration fédérale pourrait aider de manière efficiente et efficace les organisations à se conformer à la Norme nationale.

Pour établir les caractéristiques essentielles ainsi que les rôles et responsabilités d'un centre de ce type, à même de répondre aux besoins des organisations fédérales, les membres du Comité technique ont sondé un certain nombre d'organisations internes et externes. Les discussions ont été menées en prenant en compte tant la complexité et l'étendue de la

fonction publique fédérale que l'important changement de culture qu'il convient de réaliser si l'on veut garantir une mise en œuvre intégrale de la Norme nationale.

Caractéristiques essentielles

Caractéristiques essentielles

- Gouvernance mixte patronale-syndicale
- Présence centrale, régionale et virtuelle
- Mandat susceptible d'évoluer en fonction des besoins des intervenants au sein de la fonction publique fédérale
- Organisme neutre et autonome
- Fonds dédiés à long terme du Conseil du Trésor

Toutes les sources consultées s'accordent à reconnaître l'intérêt qu'il y a à disposer d'un organisme traditionnel capable néanmoins de travailler virtuellement avec une équipe de base et une présence régionale « sur le terrain »¹. Un tel modèle combiné permet d'avoir une vocation plus large et d'assurer un soutien et une intervention plus vastes aux organismes, la plateforme étant à la fois centrale, régionale et virtuelle. Les discussions et les consultations ont en outre fait ressortir l'importance pour un centre de se doter d'un mandat qui puisse évoluer dans le temps afin de répondre aux besoins uniques et fréquemment sujets à changement exprimés par les clients et les organisations clientes.

Il ressort de la Norme nationale et du document Une étape à la fois² que le succès de la mise en œuvre repose largement sur la collaboration patronale-syndicale. C'est également ce que confirment les Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale de la Great-West³, tout comme les discussions menées avec la fonction publique de la Nouvelle-Écosse. Par ailleurs, le Comité technique a longuement discuté de l'importance, pour le Centre d'expertise, d'être considéré comme neutre et autonome par rapport aux organismes auxquels il apporte son concours. Au reste, le succès du Comité technique et d'autres initiatives patronales-syndicales (CCTC, PAM, CNM, par exemple) démontre qu'une telle collaboration est réalisable.

Comme le souligne le premier rapport, il faudra qu'un important changement de culture s'opère au sein de la fonction publique fédérale pour qu'elle fasse sienne et mette en œuvre la Norme nationale. Un tel changement ne se produit pas du jour au lendemain et il requiert un engagement constant et durable pendant un certain nombre d'années. Il convient que le Centre d'expertise fasse l'objet de fonds dédiés et permanents si l'on veut en assurer la pérennité et la stabilité et démontrer l'engagement durable pris par le gouvernement du Canada. Il s'agit en l'occurrence d'une analyse que confirment le document d'Une étape à la fois et l'expérience acquise sur le terrain par Bell et d'autres organisations.

Rôles et responsabilités

Fonctions principales

- Fournir une feuille de route permettant de respecter la Norme nationale
- Offrir un soutien et des conseils d'expert immédiats
- Établir un répertoire de pratiques exemplaires
- Élaborer une stratégie d'ensemble pour les communications gouvernementales
- Recenser les facteurs ou les lacunes susceptibles d'avoir des répercussions sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail
- Établir des partenariats et des réseaux avec des organisations clés
- Contribuer au rapprochement des communautés de praticiens

Les rôles et responsabilités du Centre d'expertise ont été définis notamment sur la base des commentaires provenant des responsables des RH, des comités d'orientation en matière de SST, ainsi que des principaux intervenants.

Fournir une feuille de route

Si le document Une étape à la fois établit un cadre permettant aux organisations, petites ou grandes, de mettre en œuvre la Norme nationale, il semble néanmoins – au vu des commentaires émanant des organisations

canadiennes qui ont adopté la Norme nationale – qu’il soit nécessaire de l’adapter à l’environnement de travail. Ce constat va dans le même sens que les observations provenant de certaines organisations fédérales, ces dernières indiquant que ce document est trop générique et qu’il n’aborde pas les besoins, les réalités et le contexte spécifiques au gouvernement fédéral.

Ce point est repris dans une récente étude qualitative :

Une description simplifiée de la Norme et de la stratégie de mise en œuvre progressive pourrait également améliorer la façon dont il est reçu. La terminologie retenue concernant la santé et la sécurité psychologiques semble varier entre les types d’organisations et leurs milieux. ⁴

Il conviendrait donc que le Centre d’expertise s’associe à la diffusion d’une version du document Une étape à la fois adaptée à la fonction publique fédérale qui servirait de feuille de route pour les organisations.

Soutien et conseils d’experts

L’existence d’un centre d’expertise à même d’offrir un soutien et des conseils immédiats aux organisations fédérales afin qu’elles puissent prendre les mesures nécessaires en vue de se conformer à la Norme nationale répond à un réel besoin. En effet, la majorité des organisations fédérales indiquent qu’elles ne disposent pas de suffisamment de ressources et d’équipements pour élaborer de façon appropriée des stratégies en santé mentale ou pour évaluer le nombre élevé d’offres provenant d’entreprises privées qui souhaitent les aider à mettre en œuvre la Norme nationale.

Répertoire

Les intervenants recommandent fortement à la fonction publique fédérale de mettre en place des partenariats et des réseaux afin :

- de tirer profit des ressources et de l’expertise actuelles, sans devoir réinventer la roue;
- d’établir une entité qui agisse comme centre d’échange et répertoire de ressources, de recherches et de formations.

La mise en place d'un répertoire de pratiques exemplaires répond à un véritable besoin relevé par les membres des ressources humaines et les comités d'orientation en matière de SST qui ont recommandé qu'une entité compile les outils et pratiques exemplaires, se tienne au courant des nouveaux développements et les transmette à la communauté.

Communication et promotion

La communication et la mobilisation constituent les deux principaux piliers de la Norme nationale. Se conformer à la Norme nationale exige généralement un virage culturel important au sein d'une organisation ainsi qu'une contribution et une acceptation de tous ses éléments importants. À cet égard, ainsi qu'on explique dans le document Une étape à la fois, le Centre d'expertise devrait jouer un rôle essentiel dans la promotion de la santé mentale, en apportant un soutien à l'organisation dans le cadre des efforts qu'elle accomplit en vue :

- de favoriser la compréhension de la santé mentale et la sensibilisation à la santé mentale chez les employés;
- d'encourager individuellement les employés à prendre en main leur santé et à contribuer à celle des autres.

Analyse des lacunes

Le document Une étape à la fois offre un cadre permettant aux organisations de se conformer à la Norme nationale. Ce document d'orientation met également l'accent sur le fait que les politiques et les programmes organisationnels actuels ne favorisent pas toujours la promotion de la santé et de la sécurité psychologiques au travail. Ainsi, les organisations sont encouragées à s'interroger sur leurs programmes et politiques afin de relever les lacunes susceptibles d'avoir des répercussions sur la santé et la sécurité psychologiques de leurs employés. Ces programmes et politiques comprennent notamment :

- le retour au travail;
- l'obligation de prendre des mesures d'adaptation;
- la gestion de l'incapacité;
- la gestion du rendement;
- les mesures anti-harcèlement.

Partenariats et réseaux

Les entrevues avec les intervenants clés ont également fait ressortir l'importance du réseautage. La sensibilisation n'est pas seulement utile, elle est essentielle. Il convient de ne pas sous-estimer la valeur de l'interaction en personne, notamment du fait de la complexité de la fonction publique fédérale et de l'importance du virage culturel. Afin de promouvoir et de maintenir une sensibilisation et un réseautage efficaces pour les membres du personnel, le Centre aura donc besoin des habiletés et compétences nécessaires ainsi que du soutien de la direction en ce qui concerne la mobilité et la flexibilité des membres du personnel. Les membres du personnel pourraient en effet être amenés à voyager puisque la valeur des interactions en personne ne doit pas être sous-estimée, surtout en raison de la complexité de la fonction publique fédérale et de l'importance du virage culturel.

Forum de discussion

Comme mentionné ci-dessus, les membres des ressources humaines et des comités d'orientation en matière de SST recommandent que le Centre d'expertise soit chargé de faire connaître les pratiques exemplaires dans l'ensemble du gouvernement. Pour ce faire, le Centre d'expertise devra :

- favoriser les échanges entre les communautés de praticiens régionales et nationales;
- encourager les régions géographiques à collaborer avec les intervenants de la fonction publique fédérale;
- permettre le réseautage et les relations avec les principaux intervenants, à l'échelle nationale et internationale.

Emplacement

CE
<ul style="list-style-type: none">• Une entité autonome placée sous l'égide du Conseil national mixte

Étant donné que le Centre doit être cogéré, indépendant et neutre, le Comité technique a plus particulièrement étudié les organisations patronales-syndicales existantes, notamment le PAM; le CCHST; le CNM.

À l'issue d'un vaste processus de consultation et de délibération, le Comité technique a estimé que le Centre d'expertise pourrait prendre la forme d'une entité autonome placée sous l'égide du CNM.

Le CNM existe depuis plus de 70 ans et il est reconnu et respecté par la direction et les syndicats à titre d'organisation cogérée. L'adoption d'un modèle de gouvernance à l'image de celui du Régime de soins de santé de la fonction publique permet de garantir une gouvernance mixte ainsi que la neutralité. De plus, le CNM héberge déjà le CPMSST et le CMEME qui constitueront un forum permettant la collaboration et la coordination essentielles entre les comités d'orientation en matière de SST.

Partie III – Principaux constats et mesures à prendre à l'échelle des organisations

Une approche coordonnée suppose la participation des agents suivants :

- Employés à tous les niveaux
- Champions et parrains
- Syndicats
- Santé et sécurité au travail
- Ressources humaines
- Services aux entreprises
- Communications
- Obligation de prendre des mesures d'adaptation
- Relations de travail
- Gestion de l'incapacité
- Résolution informelle des conflits
- Programme d'aide aux employés
- Valeurs et éthique
- Équité en matière d'emploi et diversité

Le Comité technique estime que, dans la majorité des organisations, la structure fondamentale et le cadre législatif sont en place. Il considère toutefois qu'une approche coordonnée permettant de se conformer à la

Norme nationale fait défaut.

Il existe des lacunes et des obstacles importants qui auront des répercussions sur le succès de la mise en œuvre de la Norme nationale au sein des différentes organisations. Le Comité technique a constaté que les aspects ci-dessous étaient lacunaires, voire inexistantes :

- compréhension des rôles et responsabilités;
- sélection conjointe des champions;
- stratégie commune de mobilisation des employés;
- formation des comités d'orientation en matière de SST en place dans les organisations;
- évaluations organisationnelles;
- stratégie commune de communication et de promotion.

Compréhension des rôles et responsabilités

Organisations fédérales

Les organisations fédérales sont tenues de soutenir, de faciliter et d'assurer la participation des principaux intervenants (notamment tous les employés de la fonction publique fédérale, les syndicats et les comités d'orientation en matière de SST) et des services. Plus précisément, les organisations sont responsables des points suivants ⁵:

- s'assurer que la haute direction apporte son soutien à la mise en œuvre et à la gouvernance en veillant à ce que les ressources (main-d'œuvre et financement) et l'infrastructure permettent le fonctionnement du système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques de l'organisation;
- déterminer le responsable du système de gestion de la santé et sécurité psychologiques au sein de l'organisation;
- entretenir un dialogue régulier avec les intervenants, notamment les comités d'orientation en matière de SST et les comités d'équité en matière d'emploi, les employés à tous les niveaux de l'organisation et les syndicats;
- faire participer les employés et les syndicats à l'élaboration de politiques, la production de données et la planification;
- favoriser la participation des employés et du syndicat en leur accordant du temps, des formations et des ressources afin qu'ils puissent prendre

- part à l'élaboration d'un système de santé et sécurité psychologiques;
- établir des processus en vue d'une mise en œuvre durable, notamment en identifiant les leaders (champions), et d'un appui à tous les niveaux de l'organisation;
- surveiller et mettre en place les changements afin d'assurer une mise en œuvre continue en collaboration avec les intervenants.

Comités d'orientation en matière de SST

Comme mentionné précédemment, le CCT établit les exigences relatives à la santé et à la sécurité au travail dans les milieux fédéraux, notamment la fonction publique fédérale. Ces exigences portent notamment sur la structure, la portée et les tâches de tous les milieux de travail et comités d'orientation en matière de santé et sécurité au travail.

Le comité d'orientation s'occupe de problèmes qui, en raison de leur nature, ne peuvent être résolus par les comités de santé et sécurité locaux, plus précisément de problèmes qui ont une portée et des répercussions importantes sur plusieurs lieux de travail. Cela comprend les éléments suivants :

- participer à l'élaboration et à la surveillance d'un programme visant à prévenir les dangers en milieu de travail, conformément aux règlements, et qui fournit également une éducation en matière de santé et sécurité aux employés;
- prendre part au traitement de demandes et à la réalisation d'études, d'enquêtes et d'inspections, le cas échéant;
- surveiller les données sur les accidents, les blessures et les risques sanitaires en milieu de travail;
- participer à la planification et à la mise en place des changements qui pourraient avoir des répercussions sur la santé et la sécurité, notamment les procédures et processus de travail.

Employés et représentants

Chacun a un rôle à jouer pour garantir la santé et de la sécurité psychologiques en milieu de travail. En vertu de l'article 126 du CCT, il est obligatoire de signaler toute situation qui pourrait contrevenir au CCT ou

toute situation en milieu de travail qui pourrait mettre en danger la santé et la sécurité d'un employé ou des autres employés ou personnes ayant accès au milieu de travail.

Champions et parrains

Un champion est :

« Une personne respectée par les employés et la direction, qui est passionnée par la cause et qui est prête à représenter le système. Cette personne joue un rôle de leader et communique fréquemment avec tous les intervenants du milieu de travail. »

—

Jill Collins, Une étape à la fois, Groupe CSA, 2014

Caractéristiques personnelles

- Est passionné et authentique
- Donne l'exemple et est crédible
- Est respecté de ses collègues
- Est proactif
- Possède de solides compétences en communication et sait s'adapter à son auditoire – Est doté d'une intelligence émotionnelle
- Sait mobiliser à tous les niveaux
- Adhère au principe de la diversité
- A accès à des ressources
- Est accessible
- Offre des avis francs
- A de l'autorité morale

De concert avec les leaders au sein des organisations, les champions sont chargés des aspects suivants ⁶:

- assurer et garantir la pérennité de la santé et de la sécurité psychologiques en milieu de travail;

- établir les principaux objectifs en vue de l'amélioration continue en matière de santé et sécurité psychologiques en milieu de travail;
- s'assurer que l'on intègre les questions de santé et de sécurité psychologiques dans tous les processus décisionnels de l'organisation.

Au sein de l'organisation, le champion est secondé par des parrains. Ces derniers, qui sont membres de la haute direction et disposent de l'autorité et du pouvoir de prendre des décisions au plus haut niveau, veillent à ce que l'on affecte des ressources permettant de soutenir ce système.

Sélection conjointe du champion

Comme mentionné dans le premier rapport, le choix et le processus de sélection du champion sont essentiels pour garantir la conformité à la Norme.

Les champions doivent être choisis au moyen d'un processus conjoint, en associant les employés de divers secteurs de l'organisation. Les champions agissent comme des ambassadeurs de la Vision, mobilisent les représentants syndicaux et les employés de tous les niveaux et sensibilisent leur entourage à l'importance de la santé et de la sécurité psychologiques.

Les champions font partie d'une équipe multidisciplinaire composée de divers experts dans des domaines qui englobent, sans s'y limiter, la santé et la sécurité, les ressources humaines, la santé mentale, la gouvernance, la gestion de l'invalidité et la gestion de projet.

Ils doivent recevoir les ressources et le soutien additionnels dont ils pourraient avoir besoin pour remplir les engagements professionnels liés à leur poste d'attache et leurs engagements personnels à titre de champions (ils doivent favoriser l'adoption des recommandations et de la Vision et faire la promotion de celle-ci). La désignation de champion devrait être intégrée à leur titre officiel afin de souligner leur engagement véritable à l'égard de la Vision.

Processus de sélection

Le processus de sélection doit être équitable et transparent afin de conférer crédibilité et authenticité à l'engagement pris par le ministère d'améliorer la culture. Ce processus constitue la première étape en vue d'une mobilisation générale des employés.

Contrairement à la manière dont on procède habituellement pour nommer les champions – généralement nommés de façon unilatérale et souvent par un administrateur général – il est impératif dans ce cas que les hauts dirigeants portent attention à la façon dont la nomination est effectuée, et ce, du fait de la volonté affichée de mettre en œuvre la Vision. Il ne suffit pas que l'administrateur général communique aux syndicats le nom du champion sur lequel s'est porté son choix et de demander à ceux-ci s'ils ont une objection. Cette façon de procéder entraînerait l'exclusion des personnes qui assument collectivement l'obligation d'appuyer la Vision.

Guide relatif au processus de sélection au sein des organisations

Combien de champions y a-t-il?

Considérer les éléments suivants :

- Démographie
- Géographie
- Nombre d'employés
- État de santé mentale des employés de l'organisation
- État des relations de travail dans l'organisation
- Nécessité d'une représentation mixte employeur et employés/syndicats
- Besoins généraux en matière d'accessibilité
- Charge de travail

- **Transparence** : lancer un appel à candidatures ouvert à tous et éviter la sélection par voie de nomination.
- **Décision conjointe** : consulter les syndicats ou créer un comité de sélection composé de représentants des parties syndicale et patronale, comme convenu par le Comité national de consultation syndicale-patronale.
- **Nombre de champions** : déterminer le nombre de champions nécessaires.
- **Provenance des champions** : organisation, syndicat ou extérieur.
- **Consentement** : obtenir le consentement des personnes proposées comme candidats avant que leur candidature soit examinée par le Comité de sélection.

- **Communication** : élaborer une stratégie de communication qui décrit le processus de sélection, le rôle des champions, le nombre de champions par région, l'engagement de l'organisation quant à l'allocation du temps et des ressources nécessaires aux champions et rédiger une annonce pour présenter les champions.

Organisations ayant déjà sélectionné un champion

Dans les cas où l'organisation a déjà sélectionné un champion, nous recommandons que l'administrateur général revoie le processus afin de garantir la mobilisation et l'adhésion générale des employés. Ce processus pourrait englober, sans s'y limiter, les éléments suivants :

- des discussions avec les représentants syndicaux au niveau du Comité national de consultation syndicale-patronale;
- un appel à candidatures ouvert à tous, en collaboration avec les syndicats, en vue de la sélection d'autres champions dans l'organisation;
- un mécanisme qui permet aux employés de soulever des objections à la nomination d'un champion sur la base des qualités énumérées précédemment dans la section sur les caractéristiques personnelles.
- des décisions communes sur les modalités de réexamen du processus.

Stratégie de mobilisation commune

Principaux points

Considérer les éléments suivants :

- La mobilisation suppose la participation active de toutes les personnes.
- La mobilisation se fait sur une base continue et elle exige ouverture et inclusion.
- Les employés ont besoin de temps et de ressources pour participer à des activités de promotion de la santé et de la sécurité psychologiques.
- La mobilisation est un élément clé qui doit être intégré dans le plan d'action visant à favoriser la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail.

La mobilisation constitue l'un des principaux axes stratégiques pour la création d'une culture d'humanité, de compassion et d'équité. Les cadres supérieurs et les syndicats doivent mobiliser activement les employés en encourageant des approches officielles et non officielles afin de permettre à ces derniers de contribuer à un changement culturel continu et positif.

La création d'un milieu de travail sain et sécuritaire sur le plan psychologique nécessite un engagement et une détermination qui ne se limitent pas à la haute direction. La santé et la sécurité psychologiques relèvent en effet de la responsabilité de tous les acteurs du lieu de travail; la participation active et utile des employés est essentielle.

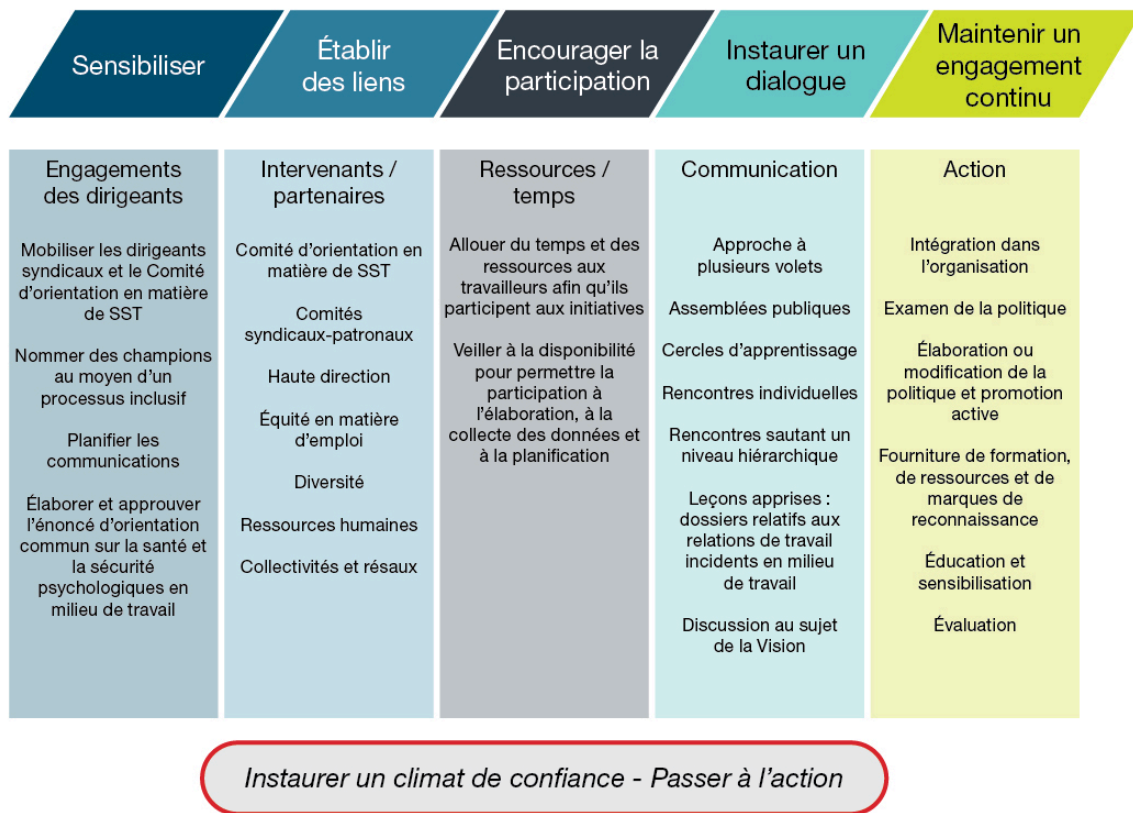
L'amélioration de la santé et du bien-être psychologiques en milieu de travail passe nécessairement par la mobilisation et la participation. Ces dernières supposent quant à elles que l'on fasse preuve d'ouverture et que l'on inclut toutes les entités qui contribuent à la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, et ce, à toutes les étapes de la planification, de la mise en œuvre ainsi que de l'examen et de la réparation.

La mobilisation ne constitue pas un objectif en soi; il s'agit plutôt du moyen utilisé pour créer une culture de l'humanité, de la compassion et de l'équité en accord avec la Norme nationale. L'instauration d'un climat de confiance implique un dialogue positif et une action cohérente, en conformité avec la Vision.

Les organisations doivent accorder aux employés et aux syndicats du temps, des formations et des ressources afin qu'ils puissent prendre part à la conception d'une politique en matière de santé et sécurité psychologiques ainsi qu'à l'élaboration de la planification, de la mise en œuvre, de la formation, de l'évaluation et des mesures correctives.

À l'échelle des organisations, il existe une certaine quantité de ressources que les responsables peuvent utiliser pour commencer à mobiliser les employés dans le contexte d'un plan d'action en santé mentale. La Figure no 3 présente une marche à suivre pour les organisations qui désirent passer à l'action.

Figure 3 : Stratégie d'engagement exemple



► Figure 3 — Version textuelle

Formation des membres des comités de SST

Afin de favoriser la conformité à la Norme nationale, les organisations doivent préparer les membres des comités de SST pour qu'ils soient en mesure de réaliser des évaluations organisationnelles. À cette fin, elles doivent leur fournir une formation dans les domaines suivants :

- formation en matière d'orientation (responsabilités de base);
- analyse des risques;
- inspections du milieu de travail;
- enquêtes sur les situations comportant des risques et établissement de rapports d'enquête.

De l'information sur les besoins de formation est fournie à la section 20.18 de la Directive sur la santé et la sécurité au travail du Conseil national mixte et à l'article 3 du Règlement sur les comités d'orientation, les comités locaux et les représentants en matière de santé et de sécurité.

Évaluations organisationnelles

Dès lors qu'une organisation confirme son engagement à se conformer à la Norme nationale, son comité d'orientation en matière de SST doit participer à une évaluation du cadre de travail.

Comité d'orientation en matière de SST

Au chapitre des évaluations, le Comité d'orientation en matière de SST joue normalement un rôle de leadership pour la réalisation des activités suivantes :

- formation et mobilisation des membres du comité (niveaux national, régional et local) en vue de la réalisation d'évaluations organisationnelles;
- collaboration avec les partenaires clés à la réalisation d'évaluations organisationnelles (collecte des données, définition des risques pour la santé psychologique et analyse des données);
- planification de la mise en œuvre (la mise en œuvre doit être effectuée par les comités locaux de SST);
- élaboration d'une méthode d'inspection des lieux de travail, comme exigé aux termes du RCSTT.

Le Comité d'orientation en matière de SST est autorisé par la loi à demander tout renseignement concernant la santé et la sécurité psychologiques des employés, à l'exception des informations figurant dans les dossiers médicaux personnels. Il peut demander des conseils au CPSTT à cet égard.

Processus d'évaluation

Les Facteurs psychologiques

1. Soutien psychologique
2. Culture organisationnelle
3. Leadership et attentes claires
4. Courtoisie et respect
5. Compétences et besoins psychologiques
6. Croissance et développement
7. Reconnaissance et récompenses
8. Participation et influence
9. Gestion de la charge de travail

10. Mobilisation
11. Équilibre
12. Protection psychologique
13. Protection de la sécurité physique
14. D'autres facteurs identifiés par les employés

Recueillir les faits

- Renseignements démographiques sur l'effectif
- Renseignements de l'organisme (p. ex. statistiques sur les congés de maladie, l'absentéisme, le retour au travail et les mesures d'adaptation)
- Évaluation des politiques et programmes en place
- Inventaire des dangers
- Analyse des données

Références principales :

- Article 19.3 du RCSTT qui énumère les sources d'information à consulter et les étapes à suivre
- Partie 4 de la Norme nationale

La Norme nationale précise que l'évaluation effectuée par une organisation comporte trois éléments, à savoir :

- la collecte de données;
- l'inventaire des dangers pour la santé et la sécurité psychologiques;
- l'analyse des données.

Le processus d'évaluation contribuera à déterminer dans quelle mesure les facteurs prévus dans la Norme nationale favorisent la santé et la sécurité psychologiques au travail, d'une part, et à recenser les facteurs susceptibles d'avoir une incidence négative sur les employés, d'autre part. Une approche axée sur les forces, les faiblesses, les possibilités et les menaces (FFPM) permettra aux organisations de repérer les éléments sur lesquels il est possible de s'appuyer pour gérer les aspects préoccupants.

Collecte de données

Les organisations fédérales disposent d'outils et de ressources pour commencer l'évaluation de leur milieu de travail sur-le-champ. Étant donné qu'elles ont accès à un large éventail de données, comme les taux d'absence, les résultats d'entrevue de départ, les demandes d'indemnisation pour soins de santé et les rapports d'incidents, de même qu'à des ressources internes telles que des vérificateurs, des évaluateurs, des analystes des ressources humaines et un comité d'orientation en matière de STT, elles peuvent entreprendre une analyse FFPM. Pour déterminer les données qu'il convient d'utiliser, il est recommandé dans Une étape à la fois que les organisations tiennent compte de la manière dont elles mesureront les améliorations réalisées au fil du temps.

Outre l'analyse des ensembles précis de données, les organisations doivent procéder à une évaluation des programmes et politiques en place qui sont susceptibles d'avoir une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques de leurs employés. Une attention particulière doit être accordée au retour au travail, aux mesures d'adaptation et aux politiques et programmes d'équité.

Le Dossier d'analyse du Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West – Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale constitue un outil utile pour les organisations dans le cadre de l'analyse.

Inventaire des dangers pour la santé et la sécurité psychologiques

En plus de procéder à la collecte de données, les organismes doivent recenser les dangers pouvant avoir une incidence sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail et déterminer le risque que ces dangers posent pour les employés. Il existe différents outils et ressources pour guider les organisations dans le cadre de l'évaluation des risques. Ce type d'analyse comporte les éléments essentiels suivants :

- inventaire des dangers;
- élimination des dangers pouvant être éliminés;
- évaluation du degré de risque lié aux dangers ne pouvant pas être éliminés.

Les organisations doivent s'assurer que leur comité d'orientation en matière de SST participe à l'évaluation. De plus, le Comité d'orientation du CPSST peut constituer une ressource pour le comité d'orientation en matière de

SST. Si nécessaire, il coordonnera la formation des membres du comité afin qu'ils acquièrent les compétences et les aptitudes nécessaires pour effectuer l'évaluation des risques pour la santé et la sécurité psychologiques.

Analyse des données

Après avoir procédé à la collecte de données et à l'inventaire des dangers, les organisations doivent mener une analyse approfondie pour :

- déceler les tendances pouvant indiquer la présence d'aspects préoccupants à évaluer plus en détail;
- déterminer les causes fondamentales de telles tendances;
- comparer les données de l'organisme à celles du secteur, lorsque c'est possible.

Les organisations pourront par la suite se fonder sur cette analyse pour effectuer le suivi de leurs améliorations au fil des ans.

Évaluation du milieu de travail

Les comités locaux devront suivre les mêmes étapes pour les problèmes qui visent leur lieu de travail.

Stratégie commune de communication et de promotion

La communication et la promotion sont des composantes clés de toute stratégie de mobilisation et de mise en œuvre. Une stratégie de communication doit être élaborée en partenariat par l'employeur et les syndicats.

Stratégie de communication

Il est essentiel que le message soit adapté aux différents publics cibles, y compris la haute direction, les gestionnaires de première ligne, les employés et les syndicats. Si l'on veut s'assurer que les comités d'orientation en matière de SST collaborent pleinement, il conviendrait de charger le CNM d'élaborer une stratégie de communication pangouvernementale, laquelle pourrait être mise en œuvre au sein des organisations par l'intermédiaire du Comité d'orientation du CPSST.

Comme il est décrit dans la portion du présent rapport ayant trait à la mobilisation, le Comité technique considère qu'en matière de stratégie de mobilisation, la première étape consiste, pour chaque organisation, à élaborer conjointement (employeur/employé) un énoncé de politique et à souscrire aux principes qu'il contient.

L'énoncé de politique conjoint doit traduire l'engagement de l'organisation⁷ à respecter les points suivants :

- information réciproque, par les partenaires, des communiqués qu'ils publient;
- élaboration et mise en œuvre de politiques et de pratiques qui respectent la loi;
- création, promotion et maintien de milieux de travail psychologiquement sains et sécuritaires;
- harmonisation avec les valeurs organisationnelles et le code d'éthique;
- création et mise en œuvre d'un processus d'évaluation de l'efficacité du système et mise en œuvre des changements;
- délégation des pouvoirs nécessaires pour la mise en œuvre du système;
- participation des employés et de leurs représentants à l'élaboration, à la mise en œuvre et à l'amélioration continue du système;
- disponibilité continue des ressources;
- évaluation et revue régulières;
- respect des principes de respect mutuel, de confidentialité et de coopération.

Une étape à la fois :

Les communications représentent l'un des aspects les plus importants de votre système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques.

Pendant la phase de planification, vous devez vous pencher attentivement sur le contenu de vos communications, la façon dont vous rédigez et transmettez vos messages et la fréquence de vos communications avec les travailleurs⁸.

Une étape à la fois constitue une excellente référence pour les organisations dans le cadre de l'élaboration de leur stratégie de communication.

Stratégie commune de promotion

La promotion et la mobilisation vont de pair. Les organisations doivent faire la promotion de l'adoption de pratiques saines en milieu de travail, de la participation des employés aux initiatives de santé et sécurité psychologiques ainsi que de la résilience en santé mentale. L'éducation, la sensibilisation et la formation sont des composantes clés d'une stratégie de promotion efficace, mais elles peuvent être occultées par l'offre en matière de santé mentale sur le marché. Il existe cependant dans la fonction publique des formations que les organismes peuvent utiliser et personnaliser en fonction de leurs besoins.

L'École de la fonction publique du Canada offre un ensemble de cours sur la santé mentale et sur la santé en milieu de travail aux employés, gestionnaires, cadres supérieurs et spécialistes fonctionnels. De plus, le PAM propose des ateliers sur la santé mentale qui peuvent être donnés dans différentes régions au sein de la fonction publique.

Prochaines étapes

La promotion de la santé en milieu de travail doit être davantage qu'un programme organisationnel, un projet à court terme ou une initiative. Elle exige un changement de culture organisationnelle qui passe par une stratégie efficace garante de la viabilité et de l'amélioration continue. Pour ce faire, il convient de suivre les quatre étapes suivantes :

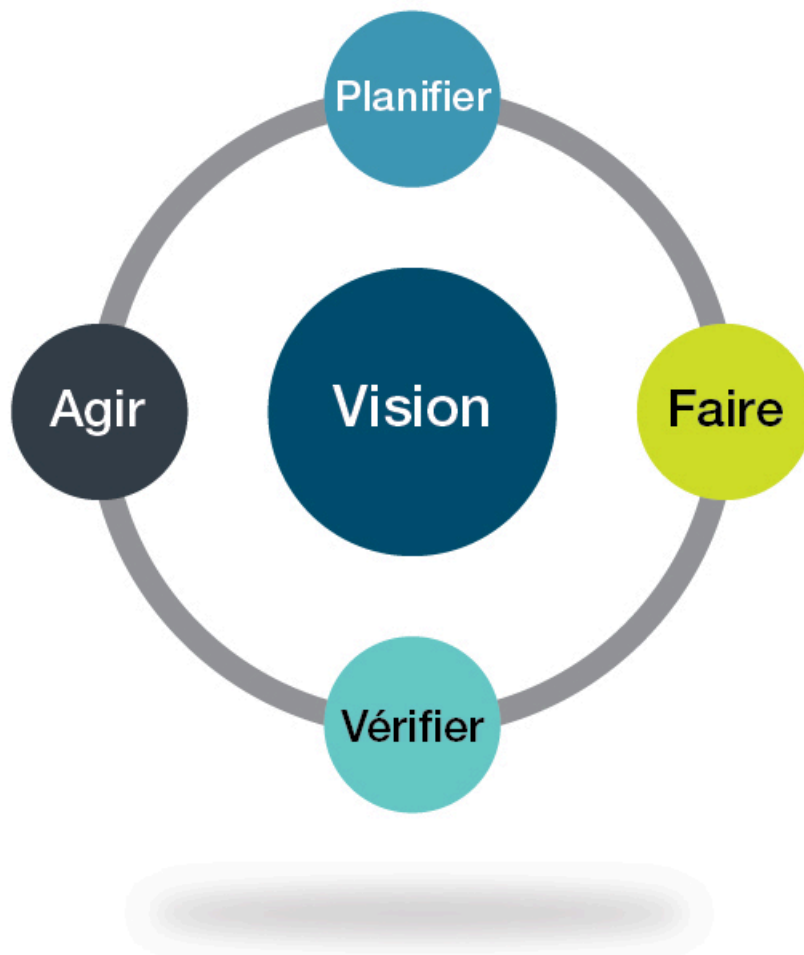
Étape 1 - Planifier : élaborer un plan de mise en œuvre de la vision intégrant des modalités de mesure de la réussite

Étape 2 - Faire : mettre le plan en œuvre

Étape 3 - Vérifier : vérifier que le plan est suivi

Étape 4 - Agir : prendre des mesures de changement et mettre à jour le plan (amélioration continue)

Figure 4 : Quatre étapes : planifier, faire, vérifier, agir



Conclusion

Les structures et le cadre juridique actuels, notamment les obligations légales incombant au gouvernement, à l'employeur et aux administrateurs généraux, contribuent à la santé et à la sécurité psychologiques en milieu de travail. Plus particulièrement, la LGFP, la LEE et la partie II du CCT fournissent les bases de la gouvernance en matière de santé et de sécurité psychologiques au sein de la fonction publique fédérale dans son ensemble et à l'échelle des organisations. Pour tirer parti de ces structures et de ce cadre juridique, le Comité propose une série de mesures initiales.

Mesures initiales

Mesures à l'échelle de l'organisation

Afin de favoriser la conformité à la Norme nationale, il convient que la fonction publique fédérale mette l'accent sur les éléments suivants :

- établir un protocole de communication – ou améliorer le protocole de communication existant – entre le Comité pangouvernemental en matière de SST et les comités d’orientation en place dans les organisations afin de veiller à ce que la surveillance, l’orientation et le partage d’information soient adéquats;
- faire en sorte que les comités à l’échelle de la fonction publique se concentrent davantage sur la sensibilisation et la communication avec le milieu à l’intérieur des organisations de manière à resserrer les liens entre les structures de comités;
- tenir les administrateurs généraux responsables de la mise en place, du recrutement et de la surveillance de comités de santé et de sécurité au travail au sein de leur organisation, les administrateurs devant en outre s’assurer que les membres disposent de la formation et des outils voulus pour mener à bien leur mandat. La formation minimale devrait comprendre les éléments suivants :
 - séances d’orientation des comités,
 - analyse des risques,
 - inspections en milieu de travail et
 - enquêtes et rapports sur les situations comportant des risques.
- créer un centre d’expertise unique qui fournira un soutien aux organisations.

Mesures à l’échelle des organisations

Afin de favoriser la conformité à la Norme nationale, il convient que les organisations mettent l’accent sur les éléments suivants :

- mettre en place une structure de gouvernance mixte afin de contribuer au fonctionnement du système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques dans l’organisation, notamment en sélectionnant les champions de la santé et de la sécurité psychologiques;
- s’assurer que les ressources (main-d’œuvre et financement) et l’infrastructure sont adéquates;
- veiller à ce que les comités de SST disposent de la formation essentielle pour accomplir leurs tâches;
- répertorier les facteurs de santé et de sécurité psychologiques au moyen d’évaluations du milieu de travail en vue d’une amélioration continue;

- élaborer et mettre en œuvre conjointement des stratégies de mobilisation des employés, de communication et de promotion.

La voie à adopter

Le protocole d'entente sur la santé mentale au travail conclu entre le Conseil du Trésor du Canada et l'AFPC a été signé il y a un an et l'expérience du Comité technique prouve que le processus de collaboration fonctionne. Le Comité technique reconnaît que d'autres mesures peuvent contribuer à l'amélioration de la santé et de la sécurité psychologiques au travail. Il est impatient de passer aux prochaines étapes et de travailler au rapprochement de ses travaux et de ceux du greffier.

Nous n'en sommes qu'au début de notre travail et il reste encore beaucoup à accomplir. Nous recommandons que le Comité continue de travailler à l'adaptation du document Une étape à la fois à la réalité de la fonction publique fédérale, qu'il poursuive ses efforts visant à permettre à cette dernière de se conformer à la Norme nationale et qu'il assure la mise en œuvre intégrale du protocole d'entente.

Glossaire

AFPC

Alliance de la Fonction publique du Canada

CCJST

Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail

CCT

Code canadien du travail

CCTC

Comité conjoint de transition de carrière

CMEE

Comité mixte sur l'équité en matière d'emploi

CNM

Comité national mixte

Comité organisationnel du CPSST

Comité organisationnel du Comité pangouvernemental en matière de santé et de sécurité au travail

CRG

Cadre de responsabilisation de gestion

CSMC

Commission de la santé mentale du Canada

EGR

Entente de gestion du rendement

LEE

Loi sur l'équité en matière d'emploi

LGFP

Loi sur la gestion des finances publiques

Norme nationale

Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail de l'Association canadienne de normalisation

Organisations

Ministères et organismes de la fonction publique fédérale

PAM

Programme d'apprentissage mixte issue d'un partenariat entre l'Alliance de la Fonction publique du Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Premier rapport

Rapport du Comité technique au Comité directeur sur la santé mentale en milieu de travail de septembre 2015 (rendu public en décembre 2015)

RCSST

Règlement canadien sur la sécurité et la santé au travail

RH

Ressources humaines

SCT

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

SST

Santé et sécurité au travail

Syndicats

Agents négociateurs ou syndicats de la fonction publique fédérale

Une étape à la fois

Une étape à la fois — Guide sur la mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail

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.

Annexe A – Le Groupe de travail mixte

Le Groupe de travail mixte sur la santé mentale, créé en mars 2015, est constitué du Comité directeur et du Comité technique, qui apporte un appui au Comité directeur. Le Comité directeur, codirigé par la dirigeante principale des ressources humaines et la présidente de l'AFPC, fournit des conseils et un leadership au Comité technique. Le Comité technique est composé de représentants des syndicats et de l'employeur et il est codirigé par des représentants du SCT et de l'AFPC.

Membres du Comité directeur

Représentants des syndicats

- **Robyn Benson** (coprésidente)
Présidente, AFPC
- **Ron Cochrane**
Association professionnelle des agents du Service extérieur
- **Debi Daviau**
Institut professionnel de la fonction publique du Canada

Représentants de l'employeur

- **Anne Marie Smart** (coprésidente)
Dirigeante principale des ressources humaines, SCT

Membres du Comité technique

Représentants des syndicats

- **Bob Kingston** (coprésident), Alliance de la Fonction publique du Canada
- **Lisa Addario**, Alliance de la Fonction publique du Canada

- **Shirley Friesen**, Institut professionnel de la fonction publique du Canada
- **Sandra Guttmann**, Association des juristes du ministère de la Justice Canada
- **Jerry Ryan**, Conseil des métiers et du travail du chantier maritime du gouvernement fédéral (est)
- **Sari Sairanen**, Unifor, Bureau national
- **Denis St-Jean**, Alliance de la Fonction publique du Canada

Représentants de l'employeur

- **Caroline Curran** (coprésidente), SCT
- **Brenda Baxter**, Programme du travail
- **Barbara Carswell**, Affaires mondiales Canada
- **Hilary Flett**, Santé Canada
- **Lisa Janes**, Agence des services frontaliers du Canada
- **Brian McKee**, Communauté nationale des gestionnaires
- **Hélène Nadeau**, Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada
- **Stephanie Priest**, Agence de la santé publique du Canada

Deux personnes travaillant au sein du SCT ont apporté une aide au Comité technique, soit : Matthew Millar et Mariane Small.

Notes en bas de page

- 1 Le CCTC, les SAE et le PAM sont autant d'exemples de modèles combinés de prestation de services.
- 2 Collins, Jill: Une étape à la fois – Guide sur la mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, Toronto : Groupe CSA, 2014.

- 3 Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale de la Great-West :
- reconnaître que le mieux-être des travailleurs concerne autant les syndicats que la direction.
 - renforcer les liens entre syndicat et direction en adoptant une attitude positive et coopérative en matière de santé et de sécurité psychologiques.
 - miser sur la participation du syndicat pour aider à maintenir un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire.
 - respecter la norme en s'assurant l'appui et la participation du syndicat à la mise en œuvre du système.
- 4 Diane Kunyk, Heather Morris et Emilene Reisdorfer. Organizational Receptivity to a Voluntary Psychological Health & Safety Workplace Standard (La réceptivité des entreprises à la norme d'application volontaire sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail), Université de Calgary, mars 2014.
- 5 Une étape à la fois – Guide sur la mise en œuvre de la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, p. 32-33
- 6 Une étape à la fois – Guide sur la mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, p. 26
- 7 Une étape à la fois – Guide sur la mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, p. 32
- 8 Une étape à la fois – Guide sur la mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail, p. 83
-

Date de modification :

2016-05-31