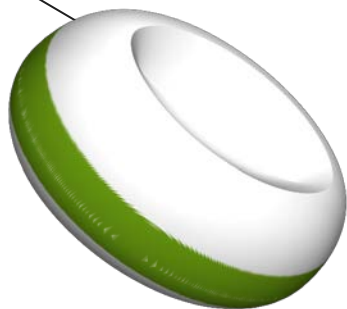




Mieux-être au travail

La Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail

Une étape à la fois (Commission de la santé mentale du Canada)



Préparé par les Programmes de mieux-être
Octobre 2015

Table des matières

Préambule	4
La stratégie en matière de santé mentale pour le Canada	4
En quoi consiste la Norme?	4
Qu'est-ce qu' <i>Une étape à la fois</i> de la CSMC?	4
Une étape à la fois pour Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada.....	4
Introduction	5
Qu'entendons-nous par milieu de travail sain?.....	5
Étape 1.....	9
1. Engagement de la direction	10
2. Mobilisation de la direction	11
3. Mise sur pied de l'équipe d'intervention	12
4. Mise sur pied de l'équipe de mise en œuvre	13
Étape 2.....	14
1. Établir une base de comparaison	15
I. Collecte de données.....	15
II. Détermination des dangers	15
III. Analyse des tendances et des données.....	16
Étape 3.....	17
1. Définir votre vision	18
2. Établissement des objectifs.....	18
3. Élaboration de votre Plan d'action pluriannuel sur la santé mentale.....	18
4. Créer un milieu de travail respectueux	20
5. Prévention.....	21
I. Prévention primaire.....	21
II. Prévention secondaire	22
III. Prévention tertiaire	25
Étape 4.....	27
1. Facteurs clés pour réussir la mise en œuvre.....	28
2. Le plan de mise en œuvre	29
A) Mise en place du processus surveillance du rendement.....	29

Une étape à la fois

B) Audits internes	29
C) Processus revue de direction	30
D) Planifier votre évaluation.....	31
E) Mesurer les résultats à court et à long terme.....	31
F) Amélioration continue.....	32
Annexe A : La charte de gestion	36
Annexe B : Exemple de messages de mobilisation à l'intention des employés	40
Annexe C : Mandat des groupes de travail sur la santé mentale et le mieux-être en milieu de travail....	46
Annexe D : L'analyse FFPM	48
Annexe E : Plan d'action pluriannuel sur la santé mentale	50
Annexe F : Formation sur les premiers soins en santé mentale	54
Annexe G : Les quatre couches de la diversité	46
Annexe H : Page sur les ressources en matière de santé, de sécurité et de mieux-être	54
Annexe I : Formation sur la gestion du stress.....	60
Annexe J : Outils pratiques.....	62

Préambule

La stratégie en matière de santé mentale pour le Canada

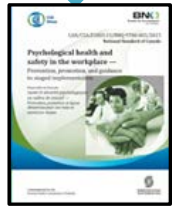
Changer les orientations, changer des vies, publiée par la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) en mai 2012, constitue une première pour le Canada. Elle établit des objectifs pour favoriser la santé mentale et le bien-être de toute personne vivant au Canada et pour créer un système de santé mentale apte à répondre aux besoins tant de celles qui ont un trouble mental ou une maladie mentale que de leurs proches. Ciblante à la fois le secteur privé et le secteur public, la stratégie présente plusieurs ressources lui permettant d'appuyer son but tel que la Norme nationale sur la santé et sécurité psychologiques en milieu de travail (la Norme).



En quoi consiste la Norme?

Parrainée par la CSMC, la norme est un ensemble de lignes directrices, d'outils et de ressources axés sur la santé psychologique des employés et la prévention des dommages à la santé psychologique attribuables à des facteurs du milieu de travail. C'est :

- o une norme d'application volontaire – un ensemble d'outils et non de règles,
- o un cadre avec les normes et les outils existants,
- o applicable à tout type d'organisation, et
- o conçue pour permettre aux employeurs et aux employés de mesurer les progrès.



Facteurs clés de réussite de la mise en œuvre :

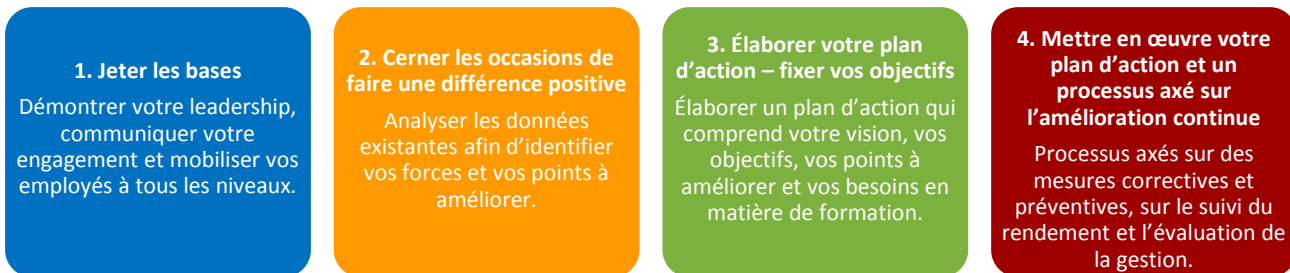
- o Intégrer les processus et les politiques sur la santé mentale aux pratiques courantes de gestion des changements,
- o Commencer là où les résultats sont les plus prometteurs,
- o Y aller une étape à la fois, et
- o Harmoniser le processus aux priorités stratégiques de l'organisation.

Pour aider les organisations à mettre en œuvre la Norme, la CSMC a développé le guide de mise en œuvre : *Une étape à la fois*.



Qu'est-ce qu'Une étape à la fois de la CSMC?

Ce guide présente les quatre étapes clés de la mise en œuvre :



Une étape à la fois pour Santé Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada

Développé par les programmes de mieux-être, ce guide résume les outils, les formations, les ressources et les services spécifiques pour l'implémentation de la Norme au sein de SC et l'Agence. *Si vous avez besoin de conseils, n'hésitez pas à communiquer avec les Programmes de mieux-être.*

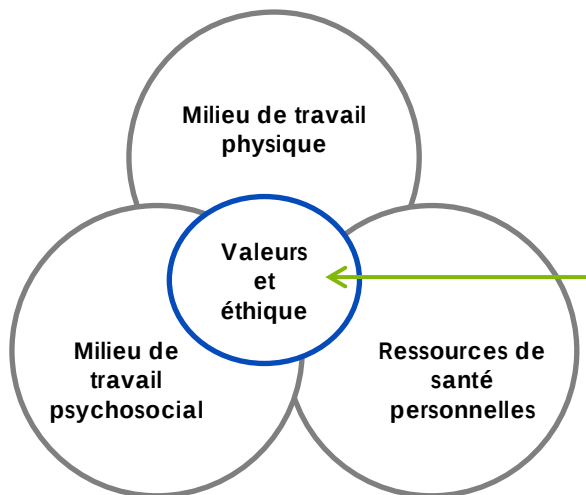


Introduction

Qu'entendons-nous par milieu de travail sain?

Selon l'**Organisation mondiale de la Santé**, un **milieu de travail sain** se définit comme un milieu de travail où travailleurs et cadres collaborent afin d'utiliser un processus d'amélioration continue destiné à protéger et à promouvoir la santé, la sécurité et le mieux-être de tous les travailleurs et la durabilité du milieu de travail en tenant compte des éléments énumérés ci-dessous.

- Les préoccupations en matière de santé et de sécurité dans le **milieu de travail physique**;
- Les préoccupations en matière de santé, de sécurité et de bien-être dans le **milieu de travail psychosocial**, notamment l'organisation du travail et la culture en milieu de travail; et
- Les **ressources de santé personnelles** en milieu de travail (promotion des modes de vie sains et appui à cet égard).



L'un des principes éthiques fondamentaux les plus reconnus est de « ne pas nuire » à autrui et d'assurer la santé et la sécurité des employés, qui sont des valeurs de base en action.

Une bonne stratégie en matière de santé et de sécurité psychologiques profite aux employeurs puisqu'elle a une incidence positive sur ;

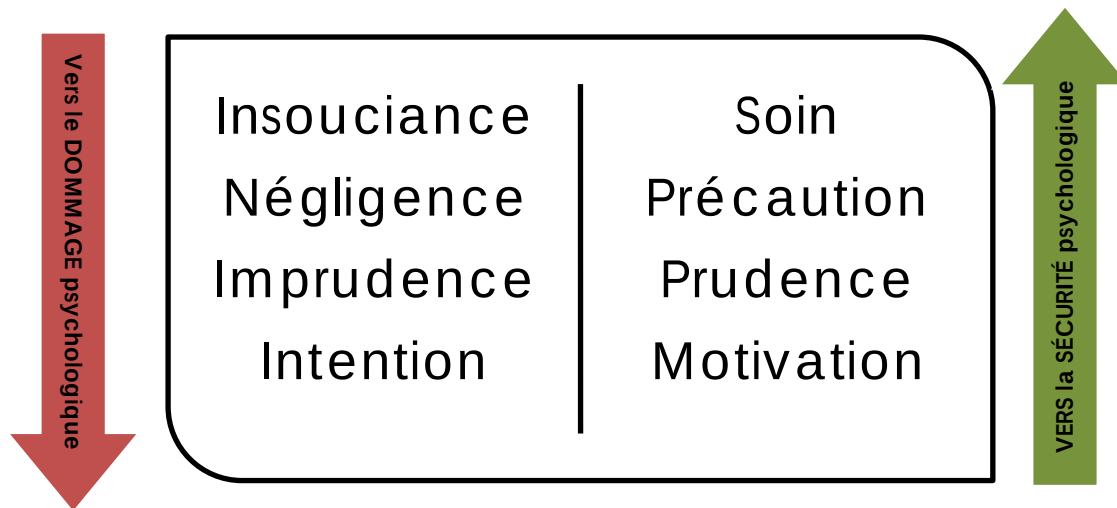
- la stabilité de l'effectif,
- la productivité,
- les primes d'assurance,
- le risque de sanctions juridiques ou réglementaires, et
- les résultats financiers.

Elle comporte également des avantages pour les employés étant donné sa grande incidence sur la santé et le moral des employés, leur qualité de vie au travail et leur capacité de travailler au meilleur de leurs capacités. **Lorsque l'on fait de la santé et de la sécurité psychologiques une priorité, tout le monde en sort gagnant!**

Bien que la mise en œuvre de la Norme comporte plusieurs volets, les Programmes de mieux-être, Direction des services en ressources humaines, Direction générale des services de gestion, offriront des conseils, des directives, des outils et des ressources aux gestionnaires et aux employés afin de contribuer à l'amélioration du mieux-être du personnel.

Nous aspirons à créer un milieu de travail psychologiquement sain, de manière à favoriser la santé psychologique des employés tout en respectant la priorité SC et l'Agence, soit de créer des milieux de travail sains, respectueux, inclusifs, sécuritaires et productifs.

Des dommages vers la protection : l'objectif de la Norme



Notre réalité

- o Un travailleur sur cinq éprouve des problèmes de santé mentale, ce qui, dans les faits, se traduit par des préoccupations, des conflits et des défis pour les gestionnaires et les employés.
- o 70 % des demandes de prestation d'invalidité et de maladie sont liées à la santé mentale.
 - o La Financière Sunlife approuve 50 % de ces demandes.
- o En 2014-2015, le Programme d'aide aux employés (PAE) dénote que 48 % des cas ont trait à la santé psychologique.
- o En 2013-2014, les indicateurs de mieux-être et les tendances de SC et de l'Agence nous ont permis de conclure que la santé mentale soulève des préoccupations au sein des deux organisations.



Définitions

Amélioration continue

- o Processus permanent en constante évolution.

Contrôle des dangers

- o Un programme constitué de toutes les mesures nécessaires à la protection des travailleurs contre l'exposition à une substance ou à un système, ainsi que la formation et les procédures de surveillance de la santé des travailleurs et de leur exposition aux dangers que posent les produits chimiques, les matières ou les substances, ou à d'autres types de dangers comme le bruit et les vibrations.

Évaluation du risque

- o L'évaluation du risque nécessite la participation des travailleurs et de leurs représentants. Les travailleurs, de par leurs fonctions, sont plus près des activités et situations opérationnelles et, pour cette raison, ce sont eux qui connaissent le mieux ces activités et situations et qui seront le plus en mesure de fournir des renseignements et des commentaires utiles.

Examen de la gestion

- o Examen exhaustif formel des systèmes effectué à un niveau supérieur offrant une vue d'ensemble. L'examen est réalisé par la haute direction et consiste en un examen continu des politiques, des procédures, des lacunes et des résultats pertinents.

Facteur de risque psychosocial

- o Danger, notamment élément de l'environnement de travail, pratique de gestion ou dimension organisationnelle, qui augmente le risque pour la santé.

Mieux-être en milieu de travail :

- o Un milieu de travail sain s'entend d'un milieu de travail : où travailleurs et cadres collaborent afin d'utiliser un processus d'amélioration continu destiné à protéger et à promouvoir la santé, la sécurité et le mieux-être de tous les travailleurs et la durabilité du milieu de travail en tenant compte des éléments énumérés ci-dessous :
 - o Les préoccupations en matière de santé et de sécurité dans le milieu de travail physique
 - o Les préoccupations en matière de santé, de sécurité et de bien-être dans le milieu de travail psychosocial, notamment l'organisation du travail et la culture en milieu de travail
 - o Ressources de santé personnelles en milieu de travail (promotion de modes de vie sains et appui à cet égard)

Milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire

- o Milieu de travail qui favorise le bien-être psychologique des travailleurs et qui empêche activement les dommages portés à leur santé mentale par négligence ou par insouciance, ou de façon délibérée.

Processus d'atténuation des risques

- o Processus visant à repérer les dangers possibles dans le milieu de travail et à estimer et évaluer le risque qu'ils présentent pour les travailleurs.

Santé

- o État complet de bien-être physique, mental et social, qui ne consiste pas seulement en une absence de maladie ou de déficience.

Santé mentale /santé psychologique

- o État de bien-être qui permet à chacun de réaliser son potentiel, de faire face aux difficultés normales de la vie, de travailler avec succès et de manière productive et d'être en mesure d'apporter une contribution à la communauté.

Santé psychologique

- o La capacité de penser, de ressentir et de se comporter de manière à pouvoir performer efficacement dans le milieu de travail, notre vie personnelle et la société en général.

Système de gestion de la santé et de la sécurité psychologiques (SGSSP)

- o Système semblable aux autres systèmes de gestion qui devrait être intégré aux politiques et processus existants.

Sécurité psychologique

- o Absence de dommage et de menace au bien-être mental d'un travailleur.
- o Remarque : Pour améliorer la sécurité psychologique du milieu de travail, il faut prendre des précautions pour éviter les préjudices ou les dangers qui pourraient menacer la santé psychologique des travailleurs.

Étape 1

Jeter les bases



Étape 1- Jeter les bases

1. Engagement de la direction

À l'étape 1, la haute direction de l'organisation s'engage à améliorer la santé et la sécurité psychologiques au moyen d'interventions en milieu de travail.

Démontrer votre leadership,
communiquer votre
engagement et mobiliser vos
employés à tous les niveaux.

Énoncé de politique

Selon la Norme, l'engagement et le leadership constituent des facteurs essentiels à la réussite des organisations. Un **énoncé de politique** se veut une bonne façon d'obtenir et de communiquer un engagement envers la création d'un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire à l'égard de la santé. Un tel énoncé favorise l'engagement des employés, des intervenants et de la direction à l'égard du processus puisqu'il leur fournit de l'information sur ce qui s'en vient et aide à dissiper leurs craintes au sujet des changements éventuels. Comme il est indiqué dans la Norme, l'**énoncé de politique** devrait compter parmi les premiers documents préparés et approuvés par la haute direction.

Caractéristiques de l'énoncé de politique :

- approuvé par la haute direction;
- court (maximum d'une page) et intégré dans d'autres politiques et documents existants;
- engagement à élaborer une démarche systématique en matière de gestion de la santé et de la sécurité en milieu de travail.

Une fois élaboré, l'**énoncé de politique** peut s'ajouter aux documents importants que vous distribuerez aux intervenants afin de respecter votre engagement en matière de communication.

o **Charte de gestion**

Une charte de gestion est un exemple d'un énoncé de politique qui précise l'engagement de la direction ainsi que les principes que l'organisation compte appliquer dans le cadre du processus de création et de maintien d'un milieu de travail sain, respectueux, inclusif, sécuritaire et productif (voir **annexe A** pour la charte de gestion).

2. Mobilisation de la direction

Le parrainage et le soutien actif de la haute direction témoignent de l'importance accordée à la santé et à la sécurité psychologique en milieu de travail (voir **annexe B** pour les lettres de mobilisations).

Moyens d'y parvenir

Désigner des champions parmi les cadres supérieurs de votre organisation qui prêteront main-forte au responsable du projet.

Les personnes qui exercent un leadership doivent :

- a) trouver des occasions de tenir des conversations avec leurs collègues pendant les réunions des comités exécutifs et les réunions bilatérales;
- b) renforcer la création et le maintien d'un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire basé sur des valeurs et un code d'éthique déclarés;
- c) soutenir et appuyer les gestionnaires de tous les niveaux dans la mise en œuvre de la Norme;
- d) établir des objectifs clés pour l'amélioration continue de la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail (joindre le geste à la parole);
- e) orienter et influencer de façon positive la culture organisationnelle;
- f) veiller à ce que la santé et la sécurité psychologiques fassent partie intégrante du processus décisionnel de l'organisation;
- g) encourager les travailleurs et leurs représentants (le cas échéant) à :
 - o comprendre l'importance de la santé et de la sécurité psychologiques;
 - o comprendre les conséquences qui risquent de se produire lorsque l'on tolère la présence de dangers pour la santé et la sécurité psychologiques.

Le responsable du projet sera chargé de :

- o planifier et mener des activités relatives à la mise en œuvre de la Norme;
- o participer activement aux travaux du Groupe de travail sur la santé mentale et le mieux-être en milieu de travail.

Pourquoi est-ce important?

Les dirigeants qui reconnaissent l'importance de la santé et de la sécurité psychologiques enverront un message à la Commission de la santé mentale du Canada concernant l'urgence de ces interventions, fourniront les ressources nécessaires à la réalisation d'interventions propices, traduiront l'engagement de l'organisation en faveur du changement et parviendront à susciter le changement malgré les hésitations et la résistance.

Conseils

Pour provoquer un changement de culture, une stratégie de communication bien conçue s'impose pour envoyer des messages importants aux employés. Voici quelques exemples de messages :

- o Nous croyons que la création et le maintien d'un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire sont essentiels à la réussite et à la durabilité de notre organisation et que cette démarche cadre avec nos valeurs, nos priorités et nos objectifs.
- o C'est un engagement à agir – nous déploierons tous les efforts nécessaires pour provoquer un changement positif.

Nous vous tiendrons régulièrement au courant des prochaines étapes. N'hésitez pas à nous faire part de vos commentaires et de vos suggestions par [courriel](#) pour faire de cette initiative une réussite.

Engagement et participation des employés

Vous devez préciser vos objectifs et vos cibles dans votre plan. Ceux-ci doivent être mesurables, pertinents et cadrer avec vos politiques et engagements. Vous devez les établir après avoir consulté les employés.

À l'été 2014, les Programmes de mieux-être ont mené des consultations auprès des réseaux d'employés au sujet de la santé mentale en milieu de travail. Les commentaires obtenus ont mené à la détermination des cinq **domaines d'intérêt** suivants, qui cadrent avec la Norme.

- o **Promotion et sensibilisation** : Un milieu de travail qui favorise et protège sans cesse la santé et la sécurité psychologiques des employés et des gestionnaires et qui met à leur disposition des outils et des ressources sur la santé mentale.
- o **Encouragement, engagement et soutien** : Un milieu de travail où les employés reçoivent des encouragements et du soutien lorsqu'ils sont aux prises avec des préoccupations liées à leur santé psychologique.
- o **Culture de respect** : Un milieu de travail où une culture axée sur le respect et la compréhension fait en sorte que les employés se sentent appréciés.
- o **Milieu de travail favorisant l'intégration** : Un milieu de travail où les employés se sentent acceptés au sein de leur équipe et où ils ne font l'objet d'aucune stigmatisation.
- o **Conciliation travail-vie personnelle** : Un milieu de travail qui favorise un équilibre entre le travail, la vie familiale et la vie personnelle.

Définition des rôles et responsabilités

3. Mise sur pied de l'équipe d'intervention

Il s'agit de mettre sur pied un comité consultatif chargé de planifier et de mettre en œuvre des initiatives en matière de santé et de sécurité psychologiques. Les membres du comité devraient représenter les principaux groupes de votre organisation.

- o Déterminer les compétences et le niveau de formation, actuels et souhaités, de vos employés. Pour cerner vos attentes dans chaque secteur, pensez aux rôles professionnels (et non aux personnes qui assument ces rôles) plutôt qu'à une tâche particulière.
- o Définir les fonctions ou les rôles professionnels propres à votre organisation et les exigences minimales requises pour chaque rôle sur le plan de la santé et de la sécurité psychologiques. Vous saurez ainsi qui doit suivre quelle formation et le temps qu'il faudra. Voir le [mandat du Groupe de travail sur la santé mentale et le mieux-être en milieu de travail](#) à l'**annexe C**.
- o Votre plan vise donc à former vos employés. Vous pouvez le faire vous-même en offrant de simples ateliers à partir de ressources existantes ou faire appel à des experts-conseils ou à des spécialistes du milieu de travail. ([Voir la page intranet du mieux-être au travail](#))

Rôle	Responsabilités
Chefs des directions générales	o Soutenir les cochampions et renforcer la création et le maintien d'un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire basé sur des valeurs et un code d'éthique déclarés.
Champions	- o Orienter et influencer de façon positive la culture organisationnelle. - o Communiquer au personnel les objectifs clés pour l'amélioration continue de la santé et de la sécurité psychologiques en milieu de travail.
Gestionnaires de projet	- o Planifier et mener des activités relatives à la mise en œuvre de la Norme. - o Participer activement aux travaux du Groupe de travail sur la santé mentale et le mieux-être en milieu de travail.
Comité consultatif sur la santé mentale	o Former un groupe d'employés de la direction générale qui « prend le pouls » de l'organisation et fournit des conseils et des directives à l'égard de la mise en œuvre de la Norme.
Cadres supérieurs	- o Appuyer le chef de la direction générale dans la mise en œuvre de la Norme. - o Soutenir et appuyer les gestionnaires de tous les niveaux dans la mise en œuvre de la Norme. - o Veiller à ce que la santé et la sécurité psychologiques fassent partie intégrante du processus décisionnel de l'organisation.
Gestionnaires	- o Sensibiliser les employés à l'importance de la santé et de la sécurité psychologiques. - o Appuyer les employés et les encourager à participer aux activités liées à la santé mentale.
Employés	o Participer activement à la mise en œuvre de la Norme (p. ex. formation, consultations, dialogues).

Leadership collectif : rôles et responsabilités

4. Mise sur pied de l'équipe de mise en œuvre

La participation active, significative et efficace des parties prenantes est un facteur clé de la santé psychologique. La participation est essentielle à la réussite de l'élaboration de politiques, de la planification, de la mise en œuvre et du fonctionnement de programmes particuliers et à l'évaluation du système et de ses effets. Pour assurer une telle participation, l'organisation *doit* :

- o faire participer les employés et leurs représentants à l'élaboration des politiques, à la collecte de données et au processus de planification afin de mieux comprendre leurs besoins.

L'équipe devrait refléter la diversité et le caractère unique de votre direction générale. Elle peut prendre différentes formes : - o Comité d'orientation - o Équipe de mise en œuvre - o Comité ou conseil consultatif - o Groupe de travail sur la planification de la mise en œuvre - o Comité d'évaluation du SGSSP - o Autre	L'équipe peut être constituée de : - o Gestionnaires et employés - o Membres des ressources humaines - o Membres de la haute direction - o Gestionnaires ou représentants de la santé et de la sécurité au travail - o Employés syndiqués et non syndiqués - o Représentant des communications - o Gestionnaires de différents niveaux - o Champion et commanditaire
--	--

Étape 2

Cerner les occasions de faire une différence positive



Étape 2- Cerner les occasions de faire une différence positive

L'étape 2 vise à déterminer les indicateurs de mieux-être à l'échelle de l'organisation, à déterminer les mesures à prendre et à fixer des objectifs précis.

Analyser les données existantes afin d'identifier vos forces et vos points à améliorer.

1. Établir une base de comparaison

Évaluez la situation actuelle de votre organisation et définissez les besoins spécifiques de votre milieu de travail. Cela vous permettra de prioriser les exigences et de cibler les domaines qui aideront le plus vos employés et votre organisation. Comme vous l'apprendrez en consultant la page 46 du guide [Une étape à la fois](#), trois éléments vous permettent de développer les bases de votre organisation efficacement :

- I. Collecte de données
- II. Détermination des dangers (c.-à-d. lacunes)
- III. Analyse des données

Moyens d'y parvenir

- o Utiliser les données existantes. Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) aborde les 13 facteurs psychosociaux et les domaines d'intérêt.
- o [Protégeons la santé mentale au travail](#) est un outil mis au point au Canada qui comprend un examen organisationnel en six points ainsi qu'un sondage exhaustif à réaliser auprès des employés qui se fonde sur les 13 facteurs de risque psychosociaux.

Si vous avez des questions ou avez besoin de conseils, n'hésitez pas à communiquer avec les [Programmes de mieux-être](#).

Pourquoi est-ce important?

Avant de lancer une initiative, quelle qu'elle soit, il est important d'établir votre point de départ en recueillant des données organisationnelles pertinentes sur le plan de la santé et de la sécurité psychologiques. Cette façon de faire vous indiquera où concentrer vos efforts et vous permettra d'établir une base de comparaison à partir de laquelle vous serez en mesure d'évaluer votre efficacité.

I. Collecte de données

Comme vous le constaterez aux pages 46 à 48 du guide [Une étape à la fois](#), le processus de collecte de données doit inclure la documentation des données recueillies ainsi que l'ensemble des processus et des méthodes utilisés pour recueillir les données en question. Séparons tout cela en deux domaines:

- A. Données organisationnelles d'ensemble
- B. Procédures, politiques et programmes existants qui appuient la santé et la sécurité psychologiques

II. Détermination des dangers

Il est important d'établir un *processus d'atténuation des risques* afin de déterminer tous les dangers possibles en milieu de travail et d'évaluer les risques qu'ils posent pour les employés. Vous pouvez ensuite examiner des mesures de prévention et de protection pour éliminer ou atténuer (réduire) efficacement le niveau de risques pour les employés. [Pour connaître les pratiques et les étapes, consultez le guide Une étape à la fois \(p. 68\).](#)

III. Analyse des tendances et des données

Le rapport de la Fiche d'évaluation du mieux-être de SC et de l'Agence est mis à jour chaque année pour faire le point sur les données et les tendances de l'organisation. Vous pouvez utiliser ce rapport pour tenir des discussions avec les employés de tous les niveaux, y compris les cadres supérieurs. Ce faisant, vous devriez tenter de trouver des solutions concrètes et réalistes aux problèmes et défis qui se posent et de tirer parti des pratiques exemplaires.

CONSEIL : Pour amorcer la discussion, les cadres supérieurs, les gestionnaires et les employés devraient répondre aux trois questions suivantes :

1. Que vous disent les données?
2. Quelles sont vos forces?
3. Existe-t-il des occasions d'amélioration?

Appréciation du risque organisationnel

L'analyse du rapport annuel, comme la Fiche d'évaluation du mieux-être, permet d'apprécier le risque depuis une perspective axée sur les répercussions sur la personne et fournit des données quant au risque financier encouru par l'organisation.

La Fiche d'évaluation du mieux-être :

- o évalue le mieux-être de l'organisation au fil du temps;
- o constate et compare les éléments essentiels qui devraient être au cœur des préoccupations de l'organisation;
- o cerne les forces et les possibilités d'amélioration;
- o favorise l'analyse des tendances, l'élaboration de programmes et un examen ainsi qu'une compréhension du milieu de travail.

Le processus d'appréciation du risque comprend les commentaires des employés et de leurs représentants. Les employés sont plus près des activités et sont ceux qui seront le plus en mesure de fournir des renseignements et des commentaires utiles sur les problèmes à aborder.



Outils pratiques

- o [Protégeons la santé mentale au travail](#)
- o [Recommended and Promising Practices for Situational Assessment Tools, Health Communication Unit, Université de Toronto](#)
(en anglais seulement)



Moyens d'y parvenir

Une bonne façon d'y parvenir est de réaliser une analyse **FFPM** (Annexe D) (**forces, faiblesses, possibilités et menaces**) afin de déterminer les facteurs internes et externes susceptibles de favoriser la santé et la sécurité psychologiques ou d'y nuire.

Les caractéristiques organisationnelles internes susceptibles de susciter le changement peuvent comprendre les commentaires des employés manifestant un intérêt à l'égard de :

- o problèmes de santé psychologiques;
- o résultats positifs d'initiatives de changement antérieures;
- o l'harmonisation des questions liées à la santé et à la sécurité psychologiques avec les principaux objectifs stratégiques, selon le plan opérationnel de votre organisation.

Étape 3

Élaborer votre plan d'action



Étape 3- Élaborer votre plan d'action – fixer vos objectifs

À cette étape-ci, vous élaborerez le Plan d'action pluriannuel sur la santé mentale de votre organisation à mesure que progressera la mise en œuvre de la Norme.

Élaborer un plan d'action qui comprend votre vision, vos objectifs, vos points à améliorer et vos besoins en matière de formation.

1. Définir votre vision

Il est important de définir votre *vision* générale du système. Qu'aimeriez-vous accomplir, à quoi ressemblera votre système et dans quels délais prévoyez-vous-y arriver? Idéalement, cette vision est créée avec la contribution et l'accord de la haute direction et avec la représentation de l'ensemble de l'effectif. Il peut s'agir d'une lettre d'engagement envoyée par votre champion pour présenter votre Plan d'action pluriannuel sur la santé mentale.

Pour en savoir plus à ce sujet, consultez le guide [Une étape à la fois](#) (p. 73) de la CSMC.

2. Établissement des objectifs

Lorsque vous établissez des objectifs et des cibles, réfléchissez aux actifs que vous possédez déjà (temps, argent, ressources humaines). Représentez de façon réaliste les ressources disponibles et le niveau d'effort nécessaire. Mieux vaut choisir quelques objectifs réalisables et obtenir du succès que de fixer trop d'objectifs pour les capacités de l'organisation. Le nombre d'objectifs n'a pas d'importance; il s'agit plutôt de mettre en place un système pour résoudre les problèmes au fil du temps et de voir des améliorations continues au sein de votre effectif.

Moyens d'y parvenir

L'un des cadres les plus populaires consiste à établir de trois à cinq objectifs généraux à long terme, puis à les subdiviser en cibles réalisables à court terme.

Par exemple, réfléchissez à l'objectif à long terme d'améliorer la réaction de votre organisation aux incidents critiques. Demander à tous les gestionnaires de première ligne de suivre une formation sur les premiers soins en santé mentale pourrait en être la première étape. Celle-ci pourrait être divisée en cibles à plus courte échéance : prévoir une période de six mois pour former les cent gestionnaires de première ligne dans la région de l'Est; se fixer comme cible de former tous les gestionnaires de l'Ouest au cours des deux années suivantes.

3. Élaboration de votre Plan d'action pluriannuel sur la santé mentale

Un *plan d'action* ressemble à une série de plus petits plans et éléments avec des détails, des rôles, des responsabilités, des ressources (financières et humaines), des échéances et des étapes déterminantes bien établis. Une fois tous ces éléments réunis, vous avez un plan d'action solide et complet qui tient compte de la Norme, des cinq domaines d'intérêt (p. 13), des données recueillies, et qui peut alors être mis en œuvre à l'échelle de votre organisation! Il s'agit d'un plan d'action pluriannuel puisqu'il comprend un processus d'amélioration continue.

Voir un exemple de plan d'action pluriannuel sur la santé mentale à l'[annexe E](#).

Renforcer la résilience des employés

La résilience est la capacité de supporter efficacement le stress provoqué par des expériences de vie difficiles. Une personne résiliente défait rapidement l'adversité, se remet des situations difficiles et est capable de fonctionner malgré une pression constante sans agir de manière dysfonctionnelle ou de façon à blesser les autres. Ces personnes ne sont pas à l'épreuve du stress, elles parviennent tout simplement à retrouver leur équilibre plus rapidement.

Moyens d'y parvenir

Offrir de la formation.

Communiquez avec les Programmes de mieux-être pour connaître l'horaire des formations prévues ou organiser une séance spéciale : Wellness Programs- Mieux-être en milieu de travail/GEN/HC-SC/GC/CA

Pourquoi est-ce important?

La résilience est un facteur critique du rendement de l'organisation. Les membres peu résilients du personnel sont plus susceptibles d'être atteints d'une maladie ou d'une invalidité, s'absentent et changent de poste plus souvent, sont moins motivés et leur productivité en prend un coup. Les employés très résilients s'adaptent plus facilement au changement, trouvent des moyens de surmonter l'adversité en plus d'être plus engagés et productifs.



Résultats importants de la formation sur la résilience :

- o **Maîtrise de soi:** Capacité de gérer ses réactions émotives de manière à agir de façon adéquate plutôt que de figer.
- o **Résolution efficace des problèmes:** Capacité de trouver et de mettre en œuvre des solutions possibles et de les modifier au besoin.
- o **Auto efficacité:** Confiance en ses compétences et en sa capacité de relever les défis.
- o **Soutien social:** Capacité d'accepter l'aide des autres et d'en offrir en retour.



Outils pratiques

- o [The Road to Resilience, American Psychological Association](#) (en anglais seulement)

4. Créer un milieu de travail respectueux

Un milieu de travail respectueux s'entend d'un milieu de travail où employeurs et employés se traitent avec respect et font preuve de considération et de tolérance les uns envers les autres. Le respect en milieu de travail repose sur une culture organisationnelle qui tient compte de la diversité de son effectif (**annexe G**), qui se fonde sur une communication courtoise et qui permet de trouver des solutions efficaces au manque de respect, à la discrimination, au harcèlement et à l'intimidation.

Moyens d'y parvenir

Pourquoi est-ce important?

- o Votre plan opérationnel devrait tenir compte du Plan pluriannuel de la diversité et de l'équité en matière d'emploi • Plan pluriannuel de la diversité et de l'équité en matière d'emploi 2014-2017 de SC. • Plan pluriannuel de la diversité et de l'équité en matière d'emploi 2014-2017 de l'Agence. - o Le Sondage sur le climat des valeurs et de l'éthique et le dialogue connexe constituent un bon exercice de renforcement de l'esprit d'équipe pour les groupes qui souhaitent faire le point sur leur travail, leurs valeurs, leurs habitudes et leurs relations. - o Le Bureau de gestion informelle des conflits s'efforce d'offrir des services pour résoudre les conflits de façon équitable, rapide, simple et rentable au plus bas niveau possible. - o Communiquez avec l'équipe des Relations de travail pour obtenir des conseils et des directives sur la gestion du rendement, des problèmes de congé, la discipline, le retour au travail, les mesures d'adaptation, les griefs, les conflits d'intérêts, le harcèlement, la gestion des grèves, les conventions collectives. - o Vous cherchez un point de contact pour l'un des programmes de mieux-être? Consulter la page de ressources disponible (voir l'annexe H).	Un milieu de travail respectueux favorise le moral et la satisfaction au travail des employés, le travail d'équipe, les relations employeur-employés, en plus de réduire l'absentéisme et le roulement du personnel.
---	---

Formation sur les premiers soins en santé mentale

Les premiers soins en santé mentale permettent d'offrir l'aide nécessaire à une personne qui commence à montrer des signes de trouble mental ou qui est aux prises avec une crise en santé mentale. Il ne s'agit pas de former des conseillers ou des thérapeutes. Tout comme les premiers soins physiques, les premiers soins en santé mentale ont pour objet de faire en sorte qu'une personne à proximité est en mesure d'intervenir en cas de crise ou de relever un problème de santé émergent au sein de nos collectivités et de nos milieux de travail.



Outils pratiques

- o [Les politiques anti-harcèlement applicables au milieu de travail : Guide de l'employeur, Commission canadienne des droits de la personne](#)
- o [Let's Talk : A Guide to Resolving Workplace Conflicts, ministère de l'Emploi et de l'Immigration de l'Alberta \(en anglais seulement\)](#)
- o [Premiers soins en santé mentale, Commission de la santé mentale du Canada](#)
- o [Accroître la sensibilisation et réduire la stigmatisation, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West – Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale](#)

5. Prévention

La prévention s'entend des mesures prises en vue de prévenir l'occurrence de problèmes psychologiques graves ou de la maladie mentale. Ces mesures visent à prévenir l'apparition de problèmes de santé psychologique dans le milieu de travail ou d'en réduire la gravité.

Il existe trois types de prévention :

- I. Primaire
- II. Secondaire
- III. Tertiaire

I. Prévention primaire

La prévention primaire change les conditions individuelles ou organisationnelles susceptibles de contribuer aux problèmes de santé psychologique et réduit ainsi la probabilité que de tels problèmes surviennent. Pour ce faire, il faut cerner et réduire les risques puis renforcer la capacité de gérer les risques non résolus.

A. Offrir de la formation sur la gestion du stress

Moyen d'y parvenir

La formation sur la gestion du stress est habituellement offerte en groupe et porte principalement sur (i) la maîtrise des pensées négatives ou dysfonctionnelles et des émotions suscitées par le stress au travail et des facteurs personnels; et (ii) l'utilisation de stratégies efficaces de résolution de problèmes pour cerner et éliminer les facteurs de stress personnels et en milieu de travail.

Si vous avez des questions, n'hésitez pas à communiquer avec les [Programmes de mieux-être](#).

Pourquoi est-ce important?

En permettant aux employés de perfectionner leurs compétences pour qu'ils soient en mesure de gérer plus efficacement les facteurs de stress personnels et en milieu de travail, on pourrait bien prévenir une profonde détresse personnelle ou l'apparition de difficultés fonctionnelles, de problèmes psychologiques encore plus graves et de troubles mentaux courants.

B. Favoriser l'équilibre entre le travail et la vie personnelle

L'équilibre entre le travail et la vie personnelle est atteint lorsqu'une personne est en mesure de gérer à la fois sa vie personnelle et sa vie professionnelle. Il se traduit par un sentiment d'accomplissement éprouvé tant au travail qu'ailleurs et qui est respecté et reconnu comme étant avantageux pour la personne, l'employeur et la société.



Outils pratiques

- o [Renseignements utiles à l'intention des employeurs, des gestionnaires et des employés sur la conciliation travail-vie](#)
- o [La conciliation travail-vie personnelle au Canada, Santé Canada](#)
- o [Entente de télétravail de Santé Canada et de l'ASPC](#)



Moyen d'y parvenir

Il existe de nombreux moyens efficaces de favoriser l'équilibre entre le travail et la vie personnelle, notamment autoriser les modalités de travail flexibles.

II. Prévention secondaire

La prévention secondaire consiste à cerner et à régler les problèmes de santé psychologique avant qu'ils ne dégénèrent.

- A. Fournir des outils d'autogestion de la santé
- B. Offrir de la formation aux gestionnaires
- C. Fournir des services d'intervention précoce par l'entremise du PAE

A. Fournir des outils d'autogestion de la santé

Les outils d'autogestion de la santé de SC et de l'ASPC, notamment le **Passeport sur la santé mentale**, sont conçus pour enseigner aux gens comment gérer leur propre bien-être psychologique, par exemple les difficultés associées aux sautes d'humeur ou à l'anxiété.

Moyens d'y parvenir

Les outils d'autogestion de la santé psychologique, de par leur nature instructive, enseignent aux employés déprimés ou anxieux les compétences dont ils ont besoin pour gérer des difficultés psychologiques. Ils s'inspirent de méthodes de changement cognitivo-comportemental. Parmi les compétences enseignées, mentionnons les suivantes :

- o activation comportementale (établir des buts pour augmenter les activités sociales ou physiques);
- o résolution de problèmes (techniques structurées pour surmonter des situations difficiles);
- o pensée réaliste (délaisser les pensées trop critiques ou pessimistes);
- o relaxation (accroître la capacité de se détendre et de se calmer soi-même).

Pourquoi est-ce important?

Les recherches indiquent que les personnes en détresse psychologique ou légèrement dysfonctionnelles sont plus en mesure de gérer leurs propres problèmes, en particulier si elles disposent d'outils d'autogestion de la santé.



Outils pratiques

- o [Antidepressant Skills at Work](#) (en anglais seulement)
- o [E-Couch, services de consultation en ligne, Université nationale d'Australie](#) (en anglais seulement)

B. Offrir de la formation aux gestionnaires

Il est essentiel de donner aux gestionnaires les connaissances et les compétences nécessaires pour intervenir de façon appropriée lorsque des employés présentent des comportements qui laissent présager des problèmes liés à la santé ou à la sécurité psychologique.

Vous trouverez d'autres ressources utiles dans le document intitulé : [La santé mentale au travail : Guide du gestionnaire](#).

Moyens d'y parvenir

Les gestionnaires devraient posséder les compétences suivantes :

- o reconnaître les comportements en milieu de travail susceptibles de traduire un problème de santé et de sécurité psychologiques;
- o tenir des conversations utiles avec des employés en détresse (« J'ai remarqué... », « Qu'est-ce que je peux faire pour t'aider? », « Est-ce qu'on peut s'en reparler? »);
- o respecter la vie privée et les droits de la personne;
- o se familiariser avec les politiques et les ressources de l'organisation en matière de santé et de sécurité psychologiques;
- o aider les employés qui connaissent des difficultés d'ordre psychologique à retourner au travail de façon durable en toute sécurité.

Pourquoi est-ce important?

Un employé dont le rendement est irrégulier ou semble se détériorer, qui éprouve des difficultés au chapitre des relations interpersonnelles ou qui se comporte de façon inhabituelle peut être aux prises avec des problèmes psychologiques, voire un problème de santé mentale nouveau ou latent. La réaction du gestionnaire, ou l'absence de réaction, déterminera la suite des choses, à savoir si la situation empire, menant peut-être au dépôt d'un grief, à un accident ou à une incapacité et à une absence prolongée.

Communiquez avec [les Programmes de mieux-être](#).



Outils pratiques

- o [La gestion en matière de santé mentale, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West – Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale](#)
- o [Ce que vous devez savoir sur la santé mentale : Un outil pour les gestionnaires, Conference Board du Canada :](#)
- o [SGIC + Outils de conversation sur les valeurs et l'éthique](#)

C. Fournir des services d'intervention précoce par l'entremise du PAE

Faire appel au Programme d'aide aux employés (PAE) est une excellente façon d'intervenir rapidement : dès qu'ils se sentent en détresse, les employés peuvent recourir aux services de consultation offerts par le PAE. Le Programme d'aide aux employés, qui relève des Services d'aide aux employés (SAE), aide les employés aux prises avec des problèmes personnels et liés au travail pouvant nuire à leur bien-être et à leur rendement au travail. Il est offert aux employés, aux membres de leur famille et aux retraités, jusqu'à trois mois après la date de leur départ à la retraite. Il offre des services de counselling professionnel à court terme – ces services sont volontaires, gratuits, bilingues et **CONFIDENTIELS**.



Qu'est-ce que le PAE?

Pour communiquer avec votre PAE, composez le 1-800-268-7708.

ATS/ATME 1-800-567-5803 (pour les malentendants)

24 sur 24, tous les jours, n'importe où au Canada

Le PAE offre de l'aide dans différentes situations, par exemple :

- o Relations conjugales et familiales
- o Conciliation travail-vie personnelle
- o Santé psychologique
- o Difficultés liées au travail

Moyen d'y parvenir

Plusieurs stratégies s'offrent aux gestionnaires pour aider leurs employés aux prises avec des problèmes de santé psychologique :

- o Provoquer des occasions de discuter de stratégies de maintien au travail.
- o Prendre des mesures d'adaptation.
- o Fournir des renseignements à l'appui de la décision de prendre un congé pour des raisons de santé.
- o Continuer d'offrir du soutien après le retour au travail.

Pourquoi est-ce important?

Il est important d'aborder les problèmes de santé psychologique dès le départ, lorsque la personne peut se trouver en situation de détresse émotionnelle ou éprouver certaines difficultés d'ordre fonctionnel.



Outils pratiques

- o [Brief Intervention for Hazardous and Harmful Drinking, OMS](#) (en anglais seulement) :
- o [PHQ-9 – dépistage de la dépression](#) (en anglais seulement)

III. Prévention tertiaire

La prévention tertiaire réduit la détresse et les problèmes fonctionnels liés à un trouble mental connu. Une personne qui obtient un traitement adéquat, qui bénéficie d'une réadaptation efficace et à qui on offre de l'aide pour le [retour au travail](#) est moins susceptible de ressentir les effets négatifs de sa situation à long terme.

A. Favoriser le maintien au travail

B. Favoriser une gestion coordonnée de l'incapacité

A. Favoriser le maintien au travail

Offrir du soutien continu aux employés aux prises avec des problèmes de santé mentale pour leur permettre de rester au travail et, s'ils doivent s'absenter, leur offrir le soutien nécessaire pour leur permettre de retourner au travail le plus rapidement possible et de façon durable, sans compromettre leur sécurité.

Moyens d'y parvenir

Plusieurs stratégies s'offrent aux gestionnaires pour venir en aide aux employés aux prises avec des problèmes de santé psychologique :

- o Provoquer des occasions de discuter de stratégies de maintien au travail.
- o Prendre des mesures d'adaptation.
- o Fournir des renseignements à l'appui de la décision de prendre un congé pour des raisons de santé.

Pourquoi est-ce important?

Le travail est une composante majeure de notre identité. Il nous offre une structure, nous permet de nous sentir utiles et nous donne l'occasion d'interagir avec d'autres. Le fait de prendre congé en raison d'une maladie ou d'une incapacité dérange nos habitudes et pourrait miner notre santé mentale. Dans toute la mesure du possible, si un employé éprouve des problèmes d'ordre psychologique, il vaut mieux l'aider au travail et, s'il doit s'absenter, rester en contact en lui et lui offrir le soutien nécessaire pour favoriser un retour rapide au travail, lorsqu'il sera sûr et adéquat de le faire.

Avantages de rester au travail

Mise à l'écart des stress et conflits liés au travail

Temps nécessaire pour mettre l'accent sur les activités propices au rétablissement

Réduction du risque d'accident, de blessure ou d'incident

Coûts – Comportement

Favorise l'inactivité et la perte de confiance et de compétences.

Tient l'employé à l'écart de ses collègues et de son rôle.

Peut se traduire par une perte possible de compétences ou entraver l'acquisition de nouvelles compétences.

B. Favoriser une gestion coordonnée de l'incapacité

Un important but de la prévention tertiaire consiste à s'attaquer à l'effet invalidant de troubles mentaux courants poussant certains employés à prendre congé. Un processus bien coordonné facilitera la gestion de l'effet invalidant de ces troubles, tout comme une communication continue avec les fournisseurs de soins de santé, les gestionnaires, le personnel des ressources humaines, les représentants syndicaux, les employés et d'autres parties prenantes de même que l'intégration sans heurts de ce processus.

Moyens d'y parvenir

Une façon d'améliorer la coordination est de désigner ou d'embaucher un coordonnateur du maintien et du retour au travail chargé de diriger les efforts visant à permettre aux employés en détresse de rester au travail tout en bénéficiant du soutien nécessaire pour les aider à gérer leurs problèmes de santé psychologique, ou chargé de diriger les efforts favorisant le retour au travail réussi et en temps opportun des employés qui doivent s'absenter pendant de longues périodes.

Si vous avez besoin d'aide pour gérer des cas de blessure, de maladie ou d'incapacité, veuillez communiquer avec le [Bureau de gestion de l'incapacité](#)

Dans le cas des mesures d'adaptation, envoyez un message au programme [Obligation de prendre des mesures d'adaptation](#).

Pourquoi est-ce important?

Le Programme de gestion de l'incapacité se consacre aux absences pour raison de maladie, de blessure ou d'incapacité ainsi qu'à la prévention des risques associés à ces absences. Les trois volets de la gestion de l'incapacité sont les suivants : adaptation, prévention et aide au rétablissement.



Outils pratiques

- o [Une place pour tous : Guide pour la création d'un milieu de travail inclusif, Commission canadienne des droits de la personne](#)
- o [Accommodations for People with Mental Health Problems, La santé mentale au travail \(en anglais seulement\)](#)
- o [Programme de la diversité et de l'équité en matière d'emploi](#)
- o [Procédures opératoires normalisées \(PON\)](#)

Étape 4

Mettre en œuvre votre plan d'action et un processus d'amélioration continue



Étape 4 - Mettre en œuvre votre plan d'action et un processus axé sur l'amélioration continue

À l'étape 4 du guide *Une étape à la fois*, quelques facteurs clés vous seront présentés afin de vous aider à gérer la mise en œuvre de votre plan d'action.

- A. Processus de surveillance
- B. Audits Internes
- C. Processus de revue de direction
- D. Processus du rendement
- E. Mesurer les résultats à court et à long terme
- F. Amélioration continue

Processus axés sur des mesures correctives et préventives, sur le suivi du rendement et l'évaluation de la gestion.

1. Facteurs clés pour réussir la mise en œuvre

Équipe de mise en œuvre

- o Vous n'avez pas besoin d'être un expert en santé mentale pour discuter et concevoir des solutions pour un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire.
- o La mise en œuvre se fait très bien en équipe. Entourez-vous de personnes qui ont un même objectif. N'essayez pas de tout faire vous-même. Habilez votre équipe à prendre des décisions et à passer à l'action.
- o Organisez une réunion de *tout le personnel* pour parler aux employés et obtenir leurs commentaires quant à vos objectifs, à vos cibles et à vos activités. Si vous travaillez dans un environnement syndiqué, renforcez votre message d'engagement en organisant une réunion de démarrage qui rassemble les employés syndiqués et non syndiqués.
- o Tenez des réunions d'examen périodiques avec tous les intervenants et l'équipe de mise en œuvre (comité consultatif, responsable de projet, champions, services et programmes de gestion qui appuient vos initiatives, dirigeants, et autres qui participent aux différentes activités). Au début des travaux, ces réunions devraient être plus fréquentes (toutes les semaines ou toutes les deux semaines) pour mettre au jour les défis et les problèmes éventuels le plus tôt possible.
- o Fixez vos réunions bien à l'avance et communiquez clairement vos attentes à l'équipe dès le début. Ces réunions doivent être aussi brèves que possible afin de respecter l'horaire des membres de votre équipe. Tentez de créer un environnement positif et sécuritaire pour tous les travailleurs afin qu'ils se sentent à l'aise de parler librement.
- o Veillez à ce que la protection de la confidentialité et des renseignements personnels demeure une priorité pendant toutes les discussions.
- o Célébrez les progrès en équipe. Il peut être utile de fixer des objectifs initiaux qui sont rapidement atteignables et de célébrer ensuite ces réussites afin de donner de l'élan au projet et susciter l'engagement.
- o Établissez d'abord deux ou trois grandes priorités. N'essayez pas d'en faire trop à la fois. Au départ, il peut être difficile de contenir son enthousiasme et de rassembler ses idées, mais essayez tout de même d'y parvenir. Il vaut beaucoup mieux se fixer un plus petit nombre de priorités et bien les respecter plutôt que d'essayer d'en faire trop et de ne pas atteindre vos objectifs. **N'oubliez pas! C'est une aventure et non une liste d'éléments à cocher.**

2. Le plan de mise en œuvre

- o Ne vous perdez pas dans les détails. Commencez par le commencement. Élaborez un plan triennal assorti d'étapes déterminantes. Par la suite, passez-le en revue et améliorez-le.
- o Ne négligez pas toutes les bonnes choses déjà en place au sein de votre organisation. Vous êtes peut-être beaucoup plus avancé que vous ne le croyez. Ne réinventez pas la roue pour rien. **Faites des Programmes de mieux-être l'un de vos principaux partenaires!**
- o Formulez des attentes réalistes et soyez patient. Un tel changement de culture ne se fait pas du jour au lendemain. Gérez vos attentes, celles des membres de votre équipe et celles des autres.
- o Considérez le Groupe de travail sur la santé mentale et le mieux-être en milieu de travail comme une tribune pour les discussions, l'apprentissage et la mise en commun de pratiques exemplaires. Posez des questions, exprimez vos idées!
- o Expliquez l'influence positive que chaque employé peut avoir en parlant de la santé et de la sécurité psychologiques en milieu de travail.
- o Orientez les discussions sur les pratiques et les processus en milieu de travail qui font partie du quotidien et non sur les problèmes de santé des employés.
- o Améliorez vos aptitudes à la communication et à l'animation pour bien mener des discussions. Le Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la [Great-West](#) a mis au point l'outil [Au programme](#) qui peut vous aider à cet égard.

A) Mise en place du processus surveillance du rendement

La surveillance et la mesure du rendement ont pour objectif d'obtenir des mesures qualitatives et quantitatives sur :

- a) la santé et la sécurité psychologiques de l'organisme (notamment les efforts de promotion, de prévention et d'intervention);
- b) le respect de la Norme par l'organisation, y compris l'évaluation du processus.

Pour connaître toutes les étapes d'établissement du processus Surveillance du rendement, consultez le guide [Une étape à la fois](#), à la page 117.

B) Audits internes

La Norme décrit la marche à suivre pour élaborer un *processus audits internes* pour votre SGSSP afin que vous en respectiez les exigences obligatoires. Les audits internes sont très utiles pour connaître les progrès de votre SGSSP et obtenir des suggestions pour vos plans d'amélioration continue. Bien que la Norme n'indique pas la fréquence des audits internes, un audit annuel semble un bon point de départ. Vous trouverez un *instrument d'audit* au chapitre 5 du guide *Une étape à la fois*, qui comprend toutes les exigences obligatoires de la Norme. Vous pouvez l'utiliser comme cadre pour votre *processus audits internes*.

C) Processus revue de direction

Le *processus revue de direction* est le troisième et dernier processus de revue que vous devez élaborer pour votre SGSSP. Ce processus est essentiel à la continuité du soutien et de la direction pour votre SGSSP.

La *revue de direction* est une revue de haut niveau complète et officielle. Elle est effectuée par la *haute direction* et garantit une revue continue des politiques pertinentes, des procédures, des résultats et des lacunes. De nombreuses organisations incorporent les réunions de *revue de direction* à leurs réunions des cadres supérieurs trimestrielles ou annuelles.

Conseil

Voici les principales questions auxquelles une revue de direction tente de répondre :

1. Le système fonctionne-t-il tel qu'il est mis en œuvre actuellement?
2. Est-il adéquat et efficace étant donné nos moyens et ressources?
3. Est-il toujours pertinent pour notre organisme ou faut-il lui apporter des changements?
4. Atteint-il les résultats escomptés?

Si vous avez besoin d'aide pour gérer des cas de blessure, de maladie ou d'incapacité, veuillez communiquer avec le [Bureau de gestion de l'incapacité](#).

Le processus de revue doit permettre d'**évaluer dans quelle mesure** les buts d'un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire sont atteints. Les résultats du processus doivent comprendre la modification des mesures qui n'ont pas permis d'atteindre les objectifs. Nous utilisons le terme « processus » pour les raisons suivantes :

- L'évaluation d'une initiative en milieu de travail suppose l'examen (*process* en anglais) de ce qui a été accompli et des résultats obtenus afin d'orienter les prochaines étapes; les initiatives mises de l'avant par l'employeur se prêtent le mieux à une évaluation du processus, qui met l'accent sur le **processus de changement plutôt que sur les résultats finaux**.
- En définitive, il s'agit d'un processus axé sur l'**innovation, la rétroaction et l'amélioration continues**.

Pour en savoir plus sur la revue de direction, consultez la page 120 du guide [Une étape à la fois](#).

D) Planifier votre évaluation

Avant d'entreprendre un programme d'amélioration de la santé et de la sécurité psychologiques, vous aurez, à l'étape de la conception, choisi le type d'évaluation qui convient le mieux à votre organisation. Les responsables de projet doivent déterminer les objectifs de l'évaluation avant de mettre en œuvre le plan d'action. Ainsi, les membres de votre équipe sauront répondre de façon claire et utile à la question « Avez-vous réussi? ».

Pourquoi est-ce important?

En évaluant votre intervention, vous saurez si elle a fait une différence importante. Vous devez vous poser des questions comme « Comment saurons-nous si ces mesures ont fait une différence? » ou « Comment savoir si notre investissement s'est avéré fructueux? » Le fait de répondre à ces questions vous permet de déterminer les éléments des programmes de santé et de sécurité psychologiques auxquels vous devez consacrer temps et efforts.



Outils pratiques

- o [Evaluating Comprehensive Health Promotion Efforts, Workplace Mental Health Promotion Guide, Division de l'Ontario de l'Association canadienne pour la santé mentale](#)
(en anglais seulement)
- o [Evaluating Comprehensive Workplace Health Promotion – Info-pack, Health Communication Unit, Université de Toronto](#)
(en anglais seulement)
- o [Fiche d'évaluation, Protégeons la santé mentale au travail](#)

E) Mesurer les résultats à court et à long terme

Il peut se passer plusieurs mois, voire plusieurs années, avant que vous ne constatiez d'importants changements sur le plan de la santé psychologique dans votre organisation. Ces changements ultimes constituent des résultats à long terme et surviendront probablement trop tard pour vous en dire beaucoup sur l'efficacité des interventions lorsque vous avez besoin de cette information à l'étape de la planification. Voilà pourquoi il convient d'établir des résultats à court terme, comme le nombre d'employés prêts à participer à un atelier sur la résilience, les taux de satisfaction des employés ayant participé à un atelier ou à une autre intervention, les changements observés dans le niveau de stress des employés participants après quelques mois ou les changements relatifs aux facteurs du système.

Moyens d'y parvenir

- o **Résultats à court terme.** Les responsables de projet définiront ce qui constitue pour eux un délai à court terme. Il peut notamment s'agir de mesurer le résultat trois ou six mois après la mise en œuvre de la mesure, ce qui peut se faire selon votre plan d'action.
- o Il existe deux moyens simples de mesurer les résultats à court terme :

Pourquoi est-ce important?

Il faut du temps avant d'observer des changements à l'égard des sous-indicateurs, comme les taux d'absentéisme ou d'incapacité. Aussi, en mettant l'accent sur les résultats à court terme, on peut obtenir de précieux commentaires qui pourraient s'avérer utiles pour assurer l'amélioration continue des interventions et communiquer à la direction les données qui prouvent qu'il vaut la peine de promouvoir et d'utiliser des programmes et des politiques de santé et de sécurité psychologiques en milieu de travail.

Moyens d'y parvenir (cont.)

Pourquoi est-ce important?

- o Premièrement, refaites l'audit organisationnel de Protégeons la santé mentale au travail, ou utilisez des données existantes et déterminez si les résultats vous semblent plus positifs compte tenu des interventions entreprises. Par exemple, des lignes directrices en matière d'adaptation ont-elles été adaptées pour tenir compte des personnes qui retournent au travail après une absence liée à des problèmes de santé psychologique; l'accès aux soins de santé mentale est-il amélioré; les employés participent-ils à la formation sur la santé et la sécurité psychologiques?
- o Deuxièmement, recueillez des données qualitatives auprès de groupes de discussion composés de membres clés du personnel de supervision ou de première ligne. Le simple fait de faire participer les employés au processus d'évaluation peut constituer une importante intervention. Les séances d'improvisation d'idées constituent un bon moyen d'y parvenir.
- o **Résultats à long terme.** Après quelques cycles d'intervention, de mesure et d'amélioration, rencontrez les responsables de projet et d'autres intervenants clés et décidez ensemble si le processus d'intervention se déroule comme prévu. C'est une bonne occasion d'aborder certains résultats à long terme (p. ex. réduction de l'absentéisme, durée ou taux réduits de congés pour des raisons liées à la santé mentale



Outils pratiques

- o [Choisir une stratégie d'évaluation, Division de l'Ontario de l'Association canadienne pour la santé mentale](#)
(en anglais seulement)
- o [Ten Steps to Evaluating a Health Promotion Program, Health Communication Unit, Université de Toronto](#)
(en anglais seulement)

F) Amélioration continue

Il peut être difficile d'assurer la durabilité des interventions en milieu de travail, même si elles ont donné de bons résultats. Un changement durable exige la communication et le maintien de mesures qui ont fait leur preuve au chapitre de la protection de la santé et de la sécurité psychologiques. Il faut célébrer les réussites et intégrer ces mesures aux pratiques courantes. Le but consiste à se doter d'un **cycle d'amélioration continue** qui assurera la pérennité de l'initiative de santé psychologique et sa pertinence malgré des conditions changeantes.

Les résultats devraient être bien documentés, clairement communiqués aux principaux décideurs et des joueurs d'influence devraient s'en faire les promoteurs. Par exemple, la haute direction, les gestionnaires et les superviseurs communiquent les résultats aux employés.

Appuyer les champions et les communautés de pratique

Un groupe de travail favorise la résolution de problèmes en groupe dans un domaine précis. Certains membres du groupe de travail sur la sécurité psychologique seront des spécialistes en santé et sécurité au travail ou en santé psychologique, mais d'autres pourraient posséder des connaissances spécialisées sur les droits des employés, les politiques de ressources humaines, les PAE, les changements organisationnels qui contribuent au stress des employés, etc.

À l'instar du comité consultatif, le Groupe de travail sur la santé mentale et le mieux-être au travail peut servir de lieu de rencontre d'intervenants clés en matière de mieux-être (c.-à-d. des experts en la matière).

Moyens d'y parvenir

Les champions gagneront en efficacité s'ils s'entourent d'autres membres de votre organisation lorsqu'il s'agit de déterminer la meilleure approche à adopter, de la communiquer aux autres et de veiller à la conserver. Il se peut qu'un groupe de travail existe déjà pour appuyer les activités professionnelles ou en matière de santé et sécurité, et son mandat pourrait être élargi pour comprendre la santé et la sécurité psychologiques. Il peut être mis sur pied par des personnes qui participent à une formation sur la résilience ou à des ateliers de gestion du stress, ou découlé de l'envoi d'invitations par les membres d'un groupe d'action. Une fois le groupe de travail mis sur pied, une page du site intranet de l'organisation y est consacrée. La stabilité et la cohésion au fil du temps constituent d'importantes caractéristiques des groupes de travail, bien que leurs membres, eux, iront et viendront. Le groupe ne se réunit pas seulement dans le cadre de réunions, mais aussi pour établir des relations stables et échanger des connaissances.

Pourquoi est-ce important?

Un groupe de travail sur la santé mentale et le mieux-être en milieu de travail verra sa capacité de maintenir le changement s'accroître si ses efforts sont conjugués à ceux des champions qui plaident en faveur d'interventions de santé et sécurité psychologiques.



Outils pratiques

- o [Identify a Champion, A Leadership Project for Advancing Workplace Mental Health, Commission de la santé mentale du Canada](#) (en anglais seulement)
- o [The Roundtable on Workplace Mental Health](#) (en anglais seulement)
- o [Prévention et promotion, Se porter à la défense d'un milieu de travail sain, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West - Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale](#)

Créer une culture axée sur la sécurité psychologique

Une **culture axée sur la sécurité psychologique** est une culture où domine une volonté commune de promouvoir et de protéger le mieux-être et la sécurité psychologiques des employés en prenant des mesures visant à cerner les risques et à les atténuer.

Moyens d'y parvenir

Il existe différentes façons d'améliorer la culture de santé et de sécurité psychologiques :

- o **Engagement continu des personnes qui exercent un leadership.** La création d'une culture favorable à la santé psychologique nécessite l'engagement à long terme des personnes qui exercent un leadership (c.-à-d. communication continue).
- o **Communication bidirectionnelle.** Établir un climat organisationnel de telle sorte que les employés se sentent à l'aise de faire part de leurs préoccupations et de signaler les problèmes et les incidents susceptibles de mettre en péril la santé et la sécurité psychologiques des employés ou des clients (c.-à-d. mettre sur pied un comité consultatif des employés).
- o **Approche d'apprentissage.** Déployer des efforts continus pour comprendre les causes et les conséquences des incidents relatifs à la sécurité. [Voir la formation en SST.](#)
- o **Participation des employés.** Les membres du personnel doivent participer aux initiatives de santé et de sécurité psychologiques dans leur milieu de travail et en assumer la responsabilité.
- o **Attitude à l'égard du blâme.** La façon dont une organisation gère les manquements aux politiques témoigne de sa culture de sécurité. [Voir les codes de valeurs et d'éthique.](#)

Pourquoi est-ce important?

La notion de « **culture favorable à la sécurité psychologique** » a pris naissance dans les industries à risque élevé, où les accidents ont de graves conséquences pour les employés et le public. On s'est rendu compte que la durabilité des activités de santé et de sécurité dépendait d'un ensemble de [valeurs organisationnelles](#) communes et de pratiques faisant ressortir l'importance de la santé et de la sécurité.



Outils pratiques

- o [Liste de contrôle de la culture de la sécurité, Transports Canada](#)
- o [Webinaire sur la création d'une culture favorable à la sécurité, Graham Lowe](#) (en anglais seulement)
- o [Toolkit for Creating and Measuring a Safety Culture, UK Health and Safety Executive](#) (en anglais seulement)

Félicitations!

Ça y est, vous venez de faire le tour d'une trousse remplie d'informations complexes, mais **utiles**. Vous n'avez lu qu'une section qui vous semblait particulièrement pertinente? Pas de problème! Les trousseaux sont là pour cela.

La **Trousse de mise en œuvre Une étape à la fois** porte principalement sur la protection de la santé et de la sécurité psychologiques des employés. Bien que d'importants progrès aient été réalisés au cours des 100 dernières années pour réduire les taux d'accidents et de maladie attribuables aux risques associés à des conditions de travail ou au comportement d'employés, il nous appartient de continuer à améliorer les choses et d'aider les autres en même temps!

Si vous avez des questions, communiquez avec [les Programmes de mieux-être](#).

En fait, il suffit de trois ou quatre mesures à soumettre à l'examen approfondi de votre organisation et vous voilà parti! C'est un excellent résultat!

Nous espérons que cette trousse vous aidera à améliorer la santé et la sécurité psychologiques. Si c'est le cas, elle profitera tant à la santé psychologique de vos employés qu'à la santé financière de votre organisation.

Messages clés à retenir :

- o SC et l'Agence sont déterminés à créer et à maintenir des milieux de travail sains, respectueux, inclusifs, sécuritaires et productifs, qui constituent des valeurs de base en action et une priorité pour les deux organisations.
- o **N'oubliez pas! C'est une aventure et non une liste d'éléments à cocher!**
- o **Principaux facteurs de succès selon la CSMC :**
 - ✓ Intégrer les processus et les politiques sur la santé mentale aux pratiques courantes de gestion des changements.
 - ✓ Commencer là où les résultats sont les plus prometteurs.
 - ✓ Y aller une étape à la fois.
 - ✓ Harmoniser le processus avec les priorités stratégiques de l'organisation.

Annexe A :

La Charte de Gestion

Annexe B :

Exemples de messages de mobilisation à l'intention des employés

Santé Canada

En tant que sous-ministres, nous tenons à vous dire que nous sommes déterminés à promouvoir et à créer un environnement de travail où tous les employés sont traités avec respect et dignité.

Le mieux-être au travail touche tout le monde, autant les gestionnaires que les employés, et le bien-être mental et la sécurité de nos employés sont essentiels au succès de l'organisation.

À cet égard, la greffière du Conseil privé a souligné dans son [Vingt-deuxième rapport annuel au Premier ministre du Canada](#) que l'une de ses trois priorités au cours de la prochaine année était d'améliorer la santé mentale en mettant l'accent sur le renforcement d'un environnement de travail sain, respectueux et solidaire qui favorise la tenue de dialogues exempts de préjugés. Vos cadres supérieurs sont déterminés à atteindre cet objectif.

Quant aux employés de Santé Canada, ils peuvent consulter plusieurs ressources disponibles sur le [site dédié au mieux-être au travail](#) afin de discuter ouvertement du mieux-être et de façonner un milieu productif où chacun se sent à l'aise.

Les [ressources sur le mieux-être au travail](#) sont mises en ligne juste au bon moment puisqu'elles répondront aux préoccupations soulevées lors des nombreuses discussions tenues dans le cadre d'Objectif 2020 et appuieront les réponses aux derniers résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF). Les résultats du SAFF indiquent que nous devons continuer de déployer des efforts dans certains domaines, comme : milieu de travail respectueux et conforme à l'éthique, harcèlement et discrimination, obligation de prendre des mesures d'adaptation, conventions collectives et relations de travail. Pour obtenir de plus amples renseignements sur les résultats du SAFF de notre organisation, veuillez consulter la [section sur le SAFF](#) de l'intranet.

Dans le cadre de nos efforts continus pour favoriser la mise sur pied de saines équipes de travail, les chefs des directions générales se sont engagés à mettre en œuvre la [Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#) (la Norme) à l'échelle du Ministère. La Norme aide les employeurs à promouvoir une santé mentale positive et à prévenir les préjudices psychologiques chez les employés.

C'est notre milieu de travail et ensemble, nous pouvons faire une différence en bâtissant un milieu de travail sain, respectueux, inclusif, sécuritaire et productif. Pour en apprendre davantage au sujet des services et des ressources disponibles, veuillez consulter la section sur le [mieux-être au travail](#) de l'intranet.

Simon Kennedy
Sous-ministre

Paul Glover
Sous-ministre délégué

Agence de la santé publique du Canada

Chers collègues,

Le mieux-être au travail est un facteur qui touche tout le monde, les gestionnaires et les employés.

À l'Agence, l'équipe de la haute direction croit sincèrement que le bien-être physique et mental et la sécurité de nos employés sont des éléments fondamentaux du succès de l'organisation et de sa viabilité. C'est pourquoi nous sommes déterminés à assumer un rôle de leadership dans la promotion et la création d'un milieu de travail où tous les employés sont traités avec respect et dignité.

Au fil du temps, l'organisation a su mettre en place une vaste gamme de services et de ressources pour nos employés afin de s'assurer qu'ils ont accès à de l'aide et de l'assistance lorsqu'ils en ont besoin. La mise en place de ces ressources s'est avérée une première étape cruciale. Nous devons maintenant faire en sorte que tous les employés connaissent ces services et se sentent encouragés à les utiliser.

La mise en place des ressources du mieux-être au travail cadre bien avec la diffusion récente des derniers résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF). Les résultats du SAFF indiquent que nous devons faire progresser davantage le travail effectué dans des domaines particuliers, tels qu'un milieu de travail respectueux et éthique, le harcèlement et la discrimination, l'obligation d'adaptation, les conventions collectives et les relations de travail. Pour de plus amples renseignements sur les résultats ministériels du SAFF, veuillez consulter la Section du SAFF de notre intranet.

Regroupées sous l'égide du « Mieux-être au travail », ces ressources et services visent à nous aider à discuter du bien-être et à façonner un milieu dans lequel chaque personne se sent en sécurité et productive au travail. Pour obtenir une liste de ces services, veuillez consulter la page des Ressources du mieux-être au travail sur le site intranet de l'Agence.

Nous avons tous besoin d'en apprendre davantage sur le mieux-être au travail et sur la façon dont nous pouvons l'améliorer, tant du point de vue personnel que professionnel. La santé mentale en milieu de travail, les conflits d'intérêts, la gestion informelle des conflits, les relations de travail, la gestion de l'incapacité, le Bureau de l'ombudsman, la santé et sécurité au travail et les nombreux autres éléments et ressources du mieux-être au travail doivent être mieux abordés.

En conséquence, l'Agence a récemment communiqué avec la Commission de la santé mentale du Canada pour discuter de ses plans de mise en œuvre de la Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail à l'échelle de l'organisation. Cette norme aide les employeurs à promouvoir la bonne santé mentale et à prévenir les dommages psychologiques pour chaque employé dans leur milieu de travail.

Ensemble, nous construisons un milieu de travail sain, respectueux, inclusif, sécuritaire et productif. Pour en savoir davantage sur l'éventail de services et de ressources à la disposition des employés, veuillez visiter la section Mieux-être au travail de l'intranet.

Krista Outhwaite
Présidente

D^r Gregory Taylor
Administrateur en chef de la santé publique

Direction générale des services de gestion

(Santé Canada)

Chers collègues,

Dans le message que j'ai envoyé plus tôt cette semaine, je vous ai fait savoir à quel point j'étais déterminée à ce que la DGSG devienne un chef de file de la promotion de la santé mentale positive et de la sécurité physique en milieu de travail.

Je suis ravie de vous annoncer que la DGSG participera au projet pilote de la **Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail** (la Norme). La DGSG compte parmi les quatre directions générales qui prendront part à ce projet, qui appuie notre priorité stratégique consistant à créer un « milieu de travail où les employés excellent ».

Qu'est-ce que la Norme?

Parrainée par la Commission de la santé mentale du Canada, elle vise à :

- o prévenir les préjudices psychologiques causés par les conditions de travail;
- o promouvoir la santé psychologique en milieu de travail en fournissant du soutien;
- o offrir des outils d'évaluation, des ressources, des guides et des marches à suivre pour aider les organisations à créer un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire.

Qu'est-ce que cela veut dire pour la DGSG?

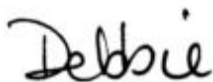
Mettre en œuvre la Norme, c'est se doter d'un plan d'action pour renforcer les comportements et les pratiques en matière de mieux-être en milieu de travail afin de **créer et de maintenir un milieu de travail sain, respectueux, inclusif, sécuritaire et productif**.

Plus précisément :

- toute l'équipe de la haute direction et moi-même ferons part de notre engagement à l'égard de cette initiative;
- nous vous expliquerons en quoi consiste la Norme et comment, ensemble, nous pouvons la concrétiser;
- nous tirerons parti des résultats du SAFF pour cerner les principaux domaines d'intérêt;
- nous ferons connaître les outils et les services disponibles;
- nous offrirons la formation sur les premiers soins en santé mentale de façon plus générale;
- nous élaborerons un plan d'action et vous ferons régulièrement part de nos progrès.

Pour y arriver, nous devons mettre sur pied une petite équipe chargée d'appuyer les activités ainsi qu'un groupe consultatif qui veillera à solliciter la participation de tout le personnel de la DGSG, dans toutes les régions.

Je crois fermement que la santé physique et mentale, le mieux-être et la sécurité de nos employés sont essentiels à notre succès. Je suis impatiente d'entreprendre cette aventure avec vous.



 @DebbieBGHCSC

Bureau des régions et des programmes (Santé Canada)

Message du directeur général principale à l'intention de tous les employés du BRP

Je suis ravi de vous annoncer que le Bureau des régions et des programmes (BRP) participera au projet pilote de santé Canada sur la [Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail](#).

Le saviez-vous?

- Au cours d'une semaine quelconque, ce sont plus de 500 000 Canadiens qui ne se rendront pas au travail en raison d'une maladie mentale.
- Plus de 30 % des demandes d'indemnité pour invalidité et 70 % des coûts découlant d'une invalidité sont attribués à une maladie mentale.
- Chaque année, l'économie canadienne essuie des pertes estimées à 51 milliards de dollars en raison de maladies mentales.

Proposée par la Commission de la santé mentale du Canada (CSMC) et mise au point par l'Association canadienne de normalisation (CSA) et le Bureau de normalisation du Québec (BNQ), la Norme est un ensemble de lignes directrices, d'outils et de ressources à application volontaire axé sur la promotion de la santé psychologique des employés et sur la prévention de perturbations psychiques découlant de facteurs dans le milieu de travail. Santé Canada a été un artisan incontournable de l'élaboration de la Norme; il ne faut donc pas se surprendre de sa participation, en collaboration avec plusieurs autres ministères fédéraux, à la mise à l'essai de la norme.

Les problèmes de santé mentale et les maladies mentales représentent la principale cause d'invalidité de courte et de longue durée au Canada; le nombre des victimes parmi les travailleurs canadiens et les répercussions sur les lieux de travail sont considérables. Le milieu dans lequel nous travaillons joue un rôle essentiel dans la préservation de notre santé mentale.

De concert avec des pratiques que Santé Canada a déjà mises en place, cette Norme offre un cadre permettant de créer un milieu de travail psychologiquement sain et sécuritaire et de l'améliorer sans cesse. Un milieu de travail sain sur le plan psychologique n'a pas seulement l'avantage d'accroître le rendement et la productivité, cela améliore également le maintien des effectifs et l'excellence d'une organisation.

Voici quelques-unes des mesures déjà en cours d'application :

- La formation de secouristes en santé mentale, le premier à être dirigé par le BRP, vise à nous aider à mieux comprendre nos collègues et nos subalternes et à les soutenir.
- Le prochain Sondage de 2014 auprès des fonctionnaires fédéraux et d'autres outils permettront de recenser les dangers et de dégager des facteurs de risque dans le lieu de travail qui ont une incidence sur notre santé mentale.

Le BRP est déjà réputé comme un pionnier dans le domaine de la santé et de la sécurité psychologiques grâce à ses Services de santé spécialisés (Services d'aide aux employés (SAE), Programme de santé professionnelle des fonctionnaires fédéraux (PSPFF), Programme de gestion du stress à la suite d'incidents critiques et au travail (GSICT)). Nous nous appuierons sur cette expertise institutionnelle à mesure que nous appliquerons la Norme.

Je vous invite à lire attentivement [la Norme et ses annexes](#) pour vous donner une meilleure idée de cette remarquable initiative.

Au fur et à mesure que le projet pilote se déploie, l'équipe de la direction et moi-même entendons communiquer le détail de la façon dont nous procéderons pour mettre en pratique la Norme au BRP.

Le principal atout du BRP, ce sont les gens qui le composent. Je me réjouis donc que, les premiers qui bénéficieront de l'engagement de Santé Canada à favoriser la santé et la sécurité psychologiques de ses employés, ce seront les employés du BRP.

Direction générale de la promotion de la santé et de la prévention des maladies chroniques
(Agence de la santé publique du Canada)

Chers collègues,

La présente vise à vous inviter à vous joindre à moi lors de séances de discussion régulières sur la santé mentale et le bien-être au sein de notre direction générale. J'ai examiné nos résultats du SAFF ainsi que les travaux d'avant-garde du Centre pour la promotion de la santé visant à mettre en œuvre une norme nationale psychologique sur la santé et la sécurité au travail.

Je sais que nous apprécions tous un environnement de travail positif et respectueux et je m'engage à travailler avec chacun d'entre vous pour renforcer notre direction générale. Nous travaillons chaque jour à favoriser le bien-être des Canadiens, alors pourquoi ne pas s'engager à assurer notre propre bien-être?

Je crois qu'une culture favorisant la santé demande la confiance du personnel et pour ce faire, des discussions ouvertes doivent avoir lieu. Il faut comprendre la façon dont nos comportements ont une incidence sur nos collègues et pour cela, il faut se donner le temps nécessaire pour relever nos propres défis et faire part de tous les éléments positifs de notre environnement.

Je vous invite donc à discuter de notre environnement de travail dans le cadre de séances de discussion mensuelles.

Veuillez m'indiquer si vous souhaitez participer à ces discussions en répondant au présent courriel et je commencerai à organiser le tout.

Merci!

Kim
Sous-ministre adjointe
Direction générale de la promotion de la santé et de la prévention des maladies chroniques

Annexe C :

Mandat des groupes de travail sur la santé mentale et le mieux-être en milieu de travail

**Les Groupes de travail sur la santé mentale et le mieux-être en milieu de travail de Santé
Canada et de l'Agence de la santé publique du Canada**

Mandat

Disponible bientôt.

Annexe D :

L'analyse FFPM

L'analyse FFPM

Définition

L'analyse FFPM permet de bien comprendre l'organisation et les situations qui lui nuisent et de les régler comme il se doit. FFPM signifie **f**orces, **f**aiblesses, **p**ossibilités, **m**enaces. Cette analyse vise à cerner les facteurs internes et externes susceptibles de favoriser la santé et la sécurité psychologiques ou d'y nuire.

Processus

Pour commencer, il faut dresser une liste des forces et des faiblesses internes. Tandis que les forces correspondent aux aspects positifs qui donnent de la valeur à SC et à l'Agence, les faiblesses rendent compte des aspects négatifs qui diminuent la valeur de l'organisation. Ensuite, les participants déterminent les occasions et les menaces externes qui peuvent avoir une incidence sur l'organisation. Les menaces sont des difficultés attribuables à une tendance défavorable ou à une situation qui pourrait nuire à la productivité.

Résultat

Les animateurs demandent aux intervenants de réaliser une analyse du contexte des facteurs internes et externes susceptibles d'influer sur la situation en cause : combler les lacunes ou laisser les choses telles quelles. Les participants jetteront un nouveau regard sur l'organisation et définiront **trois priorités propres à une région ou à une direction générale** afin de maximiser les forces et les possibilités et de réduire au minimum les répercussions des faiblesses et des menaces. Voici quelques conseils :

1. **Soyez prêt** : Obtenez tous les faits et toutes les données dont vous avez besoin avant de réaliser l'analyse.
2. **Faites preuve de rigueur** : Tenez compte de tous les détails, du plus petit (p. ex. les problèmes qui surviennent à la plus petite échelle, par exemple pendant les discussions de votre équipe) au plus important (p. ex., lié à une nouvelle réglementation gouvernementale), qui pourraient avoir une incidence sur votre travail.
3. **Critiquez-vous** : L'analyse FFPM vise à stimuler la réflexion critique. Faites preuve d'ouverture et évitez de vous mettre sur la défensive. Les forces et les faiblesses n'ont rien de plus normal, et des menaces et des possibilités, il y en aura toujours.
4. **Répétez l'analyse** : En travaillant, vous apprendrez de nouvelles choses et de nouveaux facteurs interviendront. Refaites une analyse FFPM et rajustez le tir, au besoin.

<u>Forces</u> Avantages, gens, expérience, connaissances, sensibilisation, innovation, valeur ajoutée, processus, systèmes, communications, culture, gestion, philosophie, valeurs	<u>Faiblesses</u> Désavantages capacités déficientes réputation, vulnérabilité échéanciers, pressions budget, fiabilité moral, engagement leadership
<u>Possibilités</u> Concurrence Tendances Technologie, mondialisation, nouveaux marchés Information Recherche Partenariats	<u>Menaces</u> Contexte législatif, technologie de l'information, demande du marché, contrats et partenaires essentiels, maintien des capacités, obstacles, économie

Annexe E :

Plan d'action pluriannuel sur la santé mentale

Étape 1 : Jeter les bases

Objectif stratégique : Jeter les bases d'une approche systématique visant à favoriser et à sans cesse améliorer la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail grâce à la mise en œuvre de la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail (la Norme) à la Direction générale des services de gestion (DGSG).			
Résultat stratégique/comportement 1 La haute direction de la DGSG et les employés de tous les niveaux s'engagent à mettre en œuvre la Norme au sein de leurs organisations respectives (ÉTAPE 1 – Jeter les bases)			
Mesures à prendre pour créer une culture axée sur des comportements et des pratiques efficaces en matière de gestion des personnes			
1. Faire part au personnel de son engagement à mettre en œuvre la Norme dans le cadre d'un projet pilote à la Direction générale. - Communiquer ce que cela signifie pour les gestionnaires et les employés de faire partie d'une organisation qui participe au projet pilote. - Promouvoir et favoriser l'utilisation des ressources existantes en matière de santé mentale (formation, outils, programmes et services).	Resp. Chef de la Direction générale	Soutien - Responsable(s) de projet - DGAPC - Programmes de mieux-être	
2. Nommer des gestionnaires de projet et définir les rôles et responsabilités. - RCN - Régions	Chef de la Direction générale	- Dotation - Division des opérations régionales	
3. Organiser une séance de réflexion du Comité exécutif élargi de la Direction générale pour comprendre les éléments suivants et en discuter : - mise en œuvre de la Norme et ce que cela suppose; - rôles et responsabilités des principaux intervenants.	Chef de la Direction générale	- Responsable(s) de projet - Programmes de mieux-être	
4. S'engager à établir une approche systématique permettant de gérer et d'améliorer sans cesse la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail. - Élaborer et signer un énoncé de politique (c.-à-d. vision) - Une fois l'énoncé signé par le SMA, l'afficher en ligne et le diffuser à l'échelle nationale.	Chef de la Direction générale	- Responsable(s) de projet - DGAPC	
5. Organiser des séances de mobilisation des employés. Discuter de ce que cela signifie pour la Direction générale de participer au projet pilote de mise en œuvre de la Norme.	Chef de la Direction générale DG	Responsable(s) de projet	

Étape 2 : Cerner les occasions

Objectif stratégique : Jeter les bases d'une approche systématique visant à favoriser et à sans cesse améliorer la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail grâce à la mise en œuvre de la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail (la Norme) à la Direction générale.			
Résultat stratégique/comportement 2 La haute direction intègre de façon systématique la santé et la sécurité psychologiques dans ses pratiques quotidiennes de gestion des personnes. (ÉTAPE 2 – Cerner les occasions)			
Mesures à prendre pour créer une culture axée sur des comportements et des pratiques efficaces en matière de gestion des personnes			
6. Effectuer une analyse des lacunes au moyen des données suivantes : ○ résultats du SAFF 2014; ○ fiches d'évaluation du mieux-être.	Responsable (s) de projet	Soutien	• RH stratégiques • Programmes de mieux-être
7. Mettre sur pied un Comité consultatif des employés de la Direction générale – « le pous de l'organisation » ○ Les employés participent à la mise en œuvre de la Norme au sein de la Direction générale et fournissent conseils et directives à cet égard.	Chef de la Direction générale		• Responsable(s) de projet • Programmes de mieux-être • Autres organisations qui participent au projet pilote
8. Offrir de la formation sur la santé mentale – approche graduelle par étape ○ Formation sur les premiers soins en santé mentale à l'intention des cadres supérieurs ○ Formation sur les premiers soins en santé mentale à l'intention des gestionnaires et des employés ○ Travail, stress et ma santé mentale – séance offerte aux cadres supérieurs	Programmes de mieux-être		• Responsable(s) de projet

ÉTAPE 3 : Élaborer votre plan d'action et ÉTAPE 4 : Mettre en œuvre votre plan

Objectif stratégique : Jeter les bases d'une approche systématique visant à favoriser et à sans cesse améliorer la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail grâce à la mise en œuvre de la Norme nationale sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail (la Norme) à la Direction générale.			
Résultat stratégique/comportement 2 : (SUITE) La haute direction intègre de façon systématique la santé et la sécurité psychologiques dans ses pratiques quotidiennes de gestion des personnes. (ÉTAPE 3 – Élaborer votre plan d'action)			
Mesures à prendre pour créer une culture axée sur des comportements et des pratiques efficaces en matière de gestion des personnes			
9. Élaborer des plans d'action pluriannuels de mise en œuvre de la Norme à la Direction générale assortis des éléments suivants : - o vision; - o objectifs et résultats stratégiques; - o produits livrables; - o pratiques de la Direction générale en matière de gestion des personnes; - o ressources sur le mieux-être en milieu de travail; - o formation pertinente sur la santé mentale; - o objectifs d'amélioration et indicateurs de rendement; - o plan de communication, y compris des messages réguliers du SMA.	Responsable(s) de projet	Soutien • Responsable(s) de projet • DGAPC • Programmes de mieux-être	
Résultat stratégique/comportement 2 : (SUITE) La haute direction intègre de façon systématique la santé et la sécurité psychologiques dans ses pratiques quotidiennes de gestion des personnes. (ÉTAPE 4 – Mettre en œuvre le plan et assurer le suivi des progrès)			
10. Évaluer les résultats à court et à long terme des mesures correctives mises en œuvre.	Responsable(s) de projet	• Programmes de mieux-être	
11. Prendre de nouvelles mesures correctives ou ajuster les mesures existantes afin de favoriser l'amélioration continue : o Le SMA communique régulièrement avec les employés de la Direction générale pour leur faire part des stratégies d'amélioration	Chef de la Direction générale	• Responsable(s) de projet • DGAPC • Programmes de mieux-être	

Annexe F :

Formation sur les premiers soins en santé mentale



Formation sur les premiers soins en santé mentale

Les premiers soins en santé mentale permettent de venir en aide aux personnes éprouvant un problème de santé mentale ou qui sont en situation de crise. Tout comme les premiers soins habituels, lesquels sont administrés avant l'arrivée des secours, les premiers soins en santé mentale sont prodigués jusqu'à ce que le traitement approprié soit disponible ou que la crise soit résolue.

Les employés et les gestionnaires qui ont suivi la formation sur les premiers soins en santé mentale sont les mieux placés pour reconnaître en premier les signes et symptômes de troubles mentaux chez leurs collègues.

Les employés qui suivront la formation sur les premiers soins en santé mentale sauront :

- o Reconnaître et comprendre les symptômes de troubles mentaux, y compris ceux se rapportant à la toxicomanie.
- o Fournir de l'aide pour éviter qu'un trouble mental ne s'aggrave.
- o Favoriser le retour à une bonne santé mentale en prenant des mesures d'adaptation pour les employés en détresse ou qui se rétablissent d'une situation de crise.
- o Accroître la productivité ainsi que réduire l'absentéisme et les pressions exercées sur le régime d'avantages sociaux.

Sujets abordés :

- Consommation de substances intoxicantes
- Troubles de l'humeur
- Anxiété
- Psychoses
- Troubles de l'alimentation (personnes intervenant auprès des jeunes)
- Automutilation (personnes intervenant auprès des jeunes, PSSM pour les Peuples du Nord)

Sujets abordés dans le cadre d'interventions en situation de crise :

- Surdose
- Comportement suicidaire
- Attaques de panique
- Épisodes psychotiques
- Réaction aigüe à un facteur de stress

Annexe G :

Les quatre couches de la diversité

Les quatre couches de la diversité

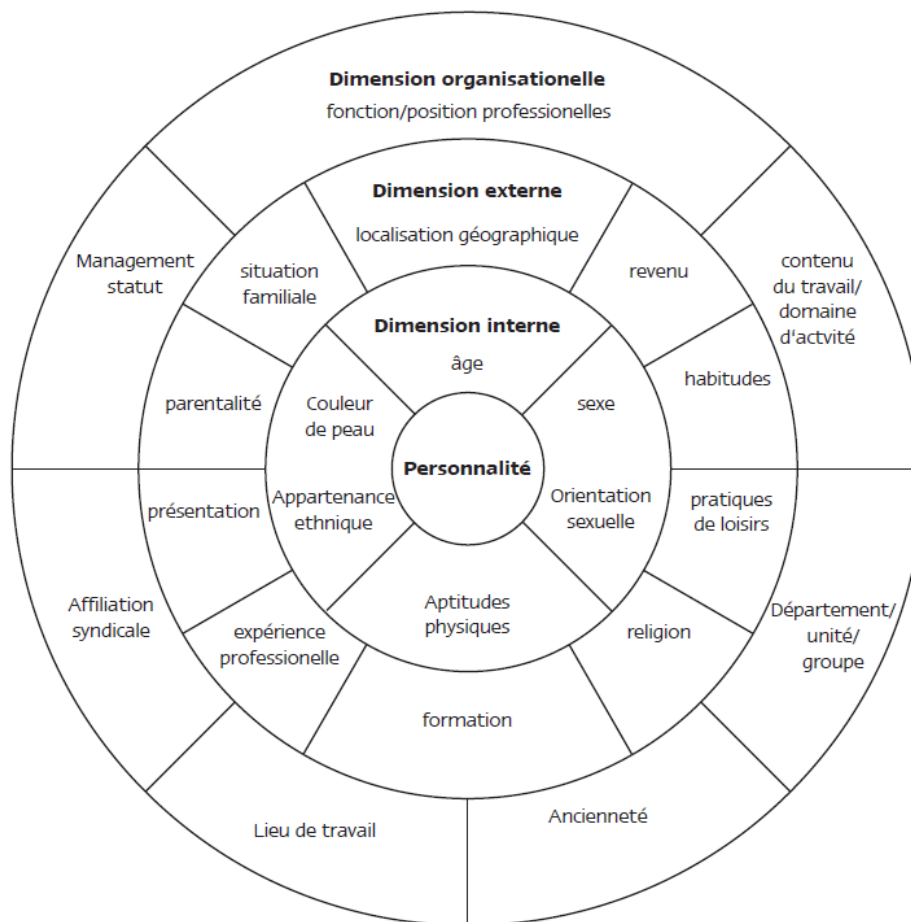


Fig. 1: Dimensions de la Diversité (d'après Gardenswartz & Rowe 2003, tiré de Loden & Rosener 1991)

Le modèle compte quatre niveaux :

- 1-Personnalités : caractéristiques innées qui nous confèrent un style inimitable.
- 2-Dimensions internes : aspects de notre vie sur lesquels nous exerçons peu ou pas de contrôle.
- 3-Dimensions externes : influences de la société et des expériences de vie de chacun.
- 4-Dimensions organisationnelles : statut et expérience de chacun au sein de l'organisation.

Différents systèmes de valeurs et expériences de vie se traduisent par différentes décisions et différents comportements dans le milieu de travail. Ce modèle permet à chacun de prendre conscience de ce qui caractérise une personne et de se décrire soi-même.

- Le modèle peut également aider les gestionnaires à comprendre que la diversité comprend les nombreuses caractéristiques des personnes qui composent l'effectif. Ils chercheront à comprendre ces facteurs et dimensions de la diversité pour s'assurer de faire ressortir tous les aspects des talents et des aptitudes d'une personne à l'appui de la mission et des buts de l'organisation.

Annexe H :

Page sur les ressources en matière de santé, de sécurité et de mieux-être

Page sur les ressources en matière de santé, de sécurité et de mieux-être



Santé Canada et l'Agence
de la santé publique du Canada

Health Canada and the Public
Health Agency of Canada

Mieux-être au travail

Ressources disponibles

Agent principal de l'intégrité scientifique – SC :

613-941-3003

Laird.Roe@hc-sc.gc.ca

Fait la promotion des pratiques éthiques
en matière de recherche scientifique,
d'évaluation réglementaire et d'emploi
des résultats de recherche.

Appui aux employés relativement à la propriété intellectuelle :

ASPC : 204-784-7534

ip-pi@phac-aspc.gc.ca

SC : 613-960-1787

ipsupportpi@hc-sc.gc.ca

Bureau de divulgation interne :

Sans frais : 1-866-299-9114

ido-bdi@hc-sc.gc.ca

Offre un mécanisme sûr et confidentiel
permettant de divulguer de présumés
actes répréhensibles en milieu de travail
en vertu de la Loi sur la protection des
fonctionnaires divulgateurs d'actes
répréhensibles.

Bureau de la gestion informelle des conflits :

Sans frais : 1-855-862-2198

ICMO-BGIC@hc-sc.gc.ca

Ressource neutre, confidentielle et
volontaire qui habilite les employés, les
gestionnaires et les équipes grâce au
transfert de compétences en gestion
informelle des conflits et à des mesures
d'intervention visant à régler
rapidement et de façon constructive les
conflits en milieu de travail.

Bureau de l'ombudsman :

Sans frais : 1-888-490-2753

Ombudsman@hc-sc.gc.ca

Ressource confidentielle, neutre,
indépendante et informelle pour les
employés et les gestionnaires qui ont
des questions au sujet de leur travail ou
une situation connexe.

Centre pour les personnes handicapées :

613-952-0816

Centre.for.PWD -

Centre.pour.les.PH@hc-sc.gc.ca

Conflits d'intérêts :

COI inquiries_Demandes CI@hc-
sc.gc.ca

Ressource pour les employés pour
répondre aux questions informelles sur
les situations de conflit d'intérêts réel,
apparent ou potentiel.

Division de la gestion de la protection des renseignements personnels :

Privacy-vie.privee@hc-sc.gc.ca

Privacy-vie.privee@phac-aspc.gc.ca

Conseille les programmes au sujet de la
Loi sur la protection des renseignements
personnels et des politiques et lignes
directrices du Secrétariat du Conseil du
Trésor, en ce qui concerne la collecte,
l'utilisation, la divulgation, la
conservation et le retrait de
renseignements personnels.

Gestion de la sécurité et des mesures d'urgence :

SESMD_DGSMU@hc-sc.gc.ca

Centre des opérations de sécurité :

Régions : 1-888-333-6511

RCN : 613-957-1010

Obligation de prendre les mesures d'adaptation / Fonds ministériel centralisé pour les mesures

d'adaptation / Programme
d'accessibilité, d'adaptations et de
technologie informatique adaptée :

613-954-1379

Duty to Accommodate - Mesures
d'adaptation@hc-sc.gc.ca

Programme d'aide aux employés :

Sans frais : 1-800-268-7708

Service volontaire et confidentiel qui
vient en aide aux employés et à leur
famille concernant des problèmes
personnels qui affectent leur bien-être
ou leur rendement au travail.

Programme de gestion de l'incapacité :

613-946-0319

DMP-PGI@hc-sc.gc.ca

Prévient et gère l'absentéisme au travail
causé par les maladies ou les blessures.

Programme ministériel de la santé et sécurité au travail :

613-960-9710

Occupational Health and Safety - Santé
et sécurité au travail@hc-sc.gc.ca

Relations de travail :

[http://mysource.hc-
sc.gc.ca/fra/sp/mon-milieu-de-
travail/relations-de-travail/contactez-
nous](http://mysource.hc-sc.gc.ca/fra/sp/mon-milieu-de-travail/relations-de-travail/contactez-nous)

Nous offrons des conseils ministériels et
opérationnels à la direction
relativement aux relations de travail et
à l'interprétation des conventions
collectives.

Respect en milieu de travail / Prévention et règlement du harcèlement :

613-957-2999

Respect in the Workplace Office -

Bureau du respect en milieu de

travail@hc-sc.gc.ca

Fournit une approche collective et
proactive pour empêcher et résoudre
les problèmes de harcèlement en milieu
de travail.

Santé mentale en milieu de travail :

613-697-1849

Wellness Programs-Mieux-etre en

milieu de travail@hc-sc.gc.ca

Service des valeurs et de l'éthique :

Sans frais : 1-855-493-4909

Valuesethics-Valeursethique@hc-
sc.gc.ca

Fournit du coaching et de la formation
sur tous les aspects liés au Code de
valeurs et d'éthique du secteur public.
Soutient et facilite le dialogue sur les
valeurs du secteur public liées au travail
quotidien dans nos organisations à base
réglementaire et scientifique.

Services organisationnels spécialisés :

1-888-366-8213

Info-sos@hc-sc.gc.ca

Services à recouvrement de coûts qui
font la promotion du bien-être des
employés, de la santé en milieu de
travail et de l'efficacité des équipes.
Offrent des ateliers, des formations et
des services personnalisés tels que du
coaching.

Annexe I :

Formation sur la gestion du stress

Formation sur la gestion du stress

Pourquoi est-ce important?

Si l'on donne aux employés l'occasion d'acquérir les compétences nécessaires pour leur permettre de gérer plus efficacement les facteurs de stress personnels et en milieu de travail, peut-être parviendra-t-on à prévenir l'apparition d'un trouble émotionnel important et de difficultés fonctionnelles ou de problèmes psychologiques plus graves et de troubles mentaux courants.



Moyens d'y parvenir

La formation sur la gestion du stress se déroule habituellement en groupe et porte sur les éléments suivants :

- (i) la maîtrise des pensées négatives ou dysfonctionnelles et des émotions suscitées par le stress au travail et des facteurs personnels;
- (ii) l'utilisation de stratégies efficaces de résolution de problèmes pour cerner et éliminer les facteurs de stress personnels et en milieu de travail.

Bonnes habiletés de gestion du stress

- o **Gestion du temps** : classer les tâches en ordre de priorité, réserver du temps à l'accomplissement de tâches complexes sans interruption et gérer les courriels de manière à utiliser efficacement le peu de temps dont on dispose.
- o **Règlement des conflits** : méthodes de négociation efficaces et bonne capacité d'affirmation de soi.
- o **Relaxation** : capacité accrue de se détendre physiquement et de rester calme mentalement malgré un stress constant, que ce soit au moyen de techniques de relaxation particulières ou d'exercices.
- o **Résolution de problèmes structurée** : aborder des problèmes particuliers d'une façon rationnelle et systématique de manière à trouver des solutions qui sont plus susceptibles d'être efficaces.
- o **Pensée réaliste** : reconnaître les pensées irrationnelles ou négatives susceptibles d'accroître son sentiment de détresse et les remplacer par des pensées réalistes qui auront l'effet contraire.

Annexe J :

Outils pratiques

Liste d'outils pratiques

Étape 1

- o [Favoriser le leadership et l'établissement de politique sur la santé mentale en milieu de travail, Commission de la santé mentale du Canada \(en anglais seulement\)](#)
- o [Constitution du dossier d'analyse, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West – Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale](#)

Étape 2

- o [Protégeons la santé mentale au travail](#)
- o [Recommended and Promising Practices for Situational Assessment Tools, Health Communication Unit, Université de Toronto \(en anglais seulement\)](#)
- o [Outil en ligne gratuit d'analyse FFPM \(en anglais seulement\)](#)
[Prévention du harcèlement et de l'intimidation](#)

Étape 3

- o [The Road to Resilience, American Psychological Association \(en anglais seulement\)](#)
- o [The PAR program is described in Promoting Adult Resilience in the Workplace: Synthesizing Mental Health and Work-life Balance Approaches \(en anglais seulement\)](#)
- o [Les politiques anti-harcèlement applicables au milieu de travail : Guide de l'employeur, Commission canadienne des droits de la personne](#)
- o [Let's Talk: A Guide to Resolving Workplace Conflicts, Alberta Department of Employment and Immigration \(en anglais seulement\)](#)
- o [Premiers soins en santé mentale, Commission de la santé mentale du Canada:](#)
- o [Accroître la sensibilisation et réduire la stigmatisation, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West – Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale](#)
- o [Brief Intervention for Hazardous and Harmful Drinking, OMS \(en anglais seulement\)](#)
- o [PHQ-9 – dépistage de la dépression](#)
- o [La gestion en matière de santé mentale, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West – Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale](#)
- o [Ce que vous devez savoir sur la santé mentale : Un outil pour les gestionnaires, Conference Board du Canada](#)

Étape 4

- o Randall, R., K. Nielsen et S. Tvedt, « The development of five scales to measure employees' appraisals of organizational-level stress management interventions », *Work & Stress*, vol. 23 n° 1 (2009), p. 123.
- o Glasgow, R. E., K.D. McCaul et K.J. Fisher, « Participation in worksite health promotion », *Health Education Quarterly*, vol. 20 n° 3 (1993), p. 391-408.
- o Randall, R., K. Nielsen et S. Tvedt, « The development of five scales to measure employees' appraisals of organizational-level stress management interventions », *Work & Stress*, vol. 23 n° 1 (2009), p. 123.
- o Glasgow, R. E., K.D. McCaul et K.J. Fisher, « Participation in worksite health promotion », *Health Education Quarterly*, vol. 20 n° 3 (1993), p. 391-408.
- o [Identify a Champion, A Leadership Project for Advancing Workplace Mental Health, Commission de la santé mentale du Canada \(en anglais seulement\)](#)
- o [The Roundtable on Workplace Mental Health \(en anglais seulement\)](#)
- o [Prévention et promotion, Se porter à la défense d'un milieu de travail sain, Centre pour la santé mentale en milieu de travail de la Great-West - Stratégies en milieu de travail sur la santé mentale](#)
- o [Liste de contrôle de la culture de la sécurité, Transports Canada](#)
- o [Webinaire sur la création d'une culture favorable à la sécurité, Graham Lowe \(en anglais seulement\)](#)
- o [Toolkit for Creating and Measuring a Safety Culture, UK Health and Safety Executive \(en anglais seulement\)](#)