



Affaires mondiales  
Canada

Global Affairs  
Canada

Canada

# Premier rapport annuel de l'ombud **2023–2024**



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





Avec son dessin circulaire qui ressemble à une **fleur en train d'éclorre**, notre élément graphique principal symbolise l'unité. Les différentes formes représentent la **diversité**, et leur chevauchement crée un sentiment d'**inclusion**.

Les 4 cercles colorés symbolisent les **4 principes directeurs** du Bureau de l'ombud du mieux-être.



La palette de couleurs a été soigneusement choisie pour être **vibrante** et **réconfortante**, en accord avec la vision du Bureau.

# Table des matières

## 02

---

Un message de l'ombud du mieux-être

## 04

---

À propos du présent rapport

## 04

---

Nos principes directeurs

04 Confidentialité

05 Informalité

05 Impartialité

06 Indépendance

## 07

---

Nos services

07 Services de l'ombud

08 Programme d'aide aux employés

09 Service de gestion informelle des conflits

10 Inspections des missions

## 11

---

Notre portée : les chiffres

## 19

---

Vos préoccupations

20 Questions les plus fréquemment soulevées

25 Questions transversales

27 Pleins feux

## 29

---

Perspectives

## 31

---

Communiquez avec nous

## 31

---

L'équipe (2023-2024)

## 35

---

Annexe

# Un message de l'ombud du mieux-être

Dans le premier message que je vous ai adressé en tant qu'ombud du mieux-être d'Affaires mondiales Canada (AMC), j'ai mentionné les mots inscrits sur le trottoir à l'entrée de l'immeuble où je travaille : « *Speak Up* – Prenez la parole ». Au cours de ma première année, les mots « Prenez la parole » m'ont rappelé quotidiennement mon rôle et celui des spécialistes de notre Bureau qui œuvrent en faveur d'un environnement de travail sain dans les bureaux d'AMC, au pays et à l'étranger.

Essentiellement, le Bureau est un lieu sûr où vous pouvez vous exprimer sans crainte de jugement ou de représailles. Notre objectif est que cette libre expression vous permette d'alléger votre fardeau, de cerner vos options et de définir une voie à suivre lorsque vous êtes dans des situations qui peuvent vous sembler insurmontables, voire impossibles à gérer.

J'ai eu des occasions privilégiées d'observer les complexités du travail d'AMC et j'ai bénéficié d'une perspective particulière pour comprendre certains des défis que vous devez relever. J'ai constaté comment vous vous efforcez avec fierté de remplir un mandat complexe et exigeant au nom du Canada dans le monde entier, tout en faisant face à des situations difficiles, à la fois au travail et en raison de votre travail.

Comme l'a dit le sous-ministre David Morrison lorsque je l'ai rencontré pour la première fois l'an dernier, être aux aguets de ce qui se passe dans notre organisation est au cœur de mon rôle. Ce rapport – qui a été préparé de manière indépendante par notre Bureau – représente ce que nous avons entendu de



votre part au cours du dernier exercice financier (du 1er avril 2023 au 31 mars 2024). Vous nous appelez généralement lors de moments difficiles. Donc, les points soulevés dans ce rapport touchent des situations particulièrement éprouvantes en matière de stress, de crise et de conflit interpersonnel. Elles sont importantes, non seulement en raison du nombre de personnes qui nous contactent, mais aussi des répercussions de ces situations sur vous, vos familles et vos collègues, à la fois au travail et à la maison. Vous nous avez fait part de vos attentes quant à des pratiques de gestion plus transparentes, plus respectueuses et plus compatissantes. Vous avez raconté vos expériences lors desquelles vous avez rencontré des obstacles à votre participation active à la vie professionnelle et avez parlé d'expériences douloureuses en matière de harcèlement, de discrimination et de manque de respect en milieu de travail. Vous avez parlé des répercussions des crises géopolitiques sur vos relations de travail ainsi que sur votre santé mentale et votre mieux-être. Vous et vos familles nous avez fait part des défis très particuliers qui se présentent à vous dans l'accomplissement du mandat d'AMC, que vous travailliez dans votre pays ou à l'étranger.

Certaines personnes parmi vous se reconnaîtront en lisant ce rapport. Certaines personnes le liront en s'attendant à un appel à l'action pour le Ministère. Vous ne trouverez pas de recommandations dans ce premier rapport annuel ni l'ensemble des expériences ou conversations qui nous ont permis de le rédiger, mais j'espère que vous y verrez un reflet honnête de l'éventail des défis qu'affrontent nos collègues

au pays et à l'étranger. J'espère que ce rapport montrera à toutes les personnes qui le lisent et qui vivent des difficultés personnelles ou professionnelles qu'elles ne sont pas seules et qu'il y a toujours quelqu'un vers qui se tourner. Je vous encourage à nous contacter pour nous dire ce que vous pensez du rapport et de son contenu, notamment ce qui vous y a surpris ou surpris ainsi que ce qui nous a échappé.

J'ai espoir qu'avec la création du Bureau de l'ombud du mieux-être, nous aidons notre ministère à développer une culture qui favorise la sécurité psychologique, la confiance réciproque sincère et le respect mutuel entre chacun et chacune d'entre nous. Notre Bureau existe depuis à peine plus d'un an. Le travail est en évolution et la réalisation de notre mandat repose en grande partie sur le travail d'équipe. Merci à mon prédécesseur, Rob Sinclair, à mon ombud adjoint, Daniel Campeau, et à toutes les personnes qui ont contribué au développement du Bureau et à ce premier rapport annuel.

Le présent rapport est votre rapport – il reflète vos expériences telles que vous les avez communiquées à notre équipe et à moi. Merci pour la confiance que vous nous avez accordée et pour le courage dont vous faites preuve chaque fois que vous vous exprimez.



**Ayesha Rekhi**  
Ombud du mieux-être

## À propos du présent rapport

Les observations contenues dans le présent rapport sont tirées des expériences des personnes qui ont eu recours aux services du Bureau de l'ombud du mieux-être. Ce rapport a pour but de donner un aperçu de certaines situations que des membres du personnel d'AMC ont vécues, mais n'est en aucun cas représentatif de l'expérience de l'ensemble des fonctionnaires au sein de notre organisation. Les personnes avec lesquelles nous parlons sont souvent confrontées à des situations difficiles et exigeantes. Les informations contenues dans ce rapport reflètent ce dont elles nous ont fait part. Par conséquent, vous trouverez peut-être le ton de ce rapport plus conversationnel et informel que celui d'un rapport annuel « conventionnel ».

## Nos principes directeurs

Le Bureau de l'ombud du mieux-être aide le personnel employé et les gestionnaires d'AMC à favoriser le mieux-être et l'efficacité de la gestion dans l'ensemble du Ministère, au pays et à l'étranger.

Nous accompagnons le personnel employé et les gestionnaires en les aidant à mieux comprendre les enjeux et les options possibles pour répondre à leurs préoccupations. Lorsque vous vous trouvez dans une situation difficile au travail ou dans votre vie personnelle et que vous décidez de nous contacter, nous écoutons activement ce que vous avez à dire. Nous réfléchissons avec vous aux options possibles et discutons des prochaines étapes ainsi que de l'éventail des mesures que vous pouvez prendre pour résoudre la situation. Pour beaucoup d'entre vous, nous sommes un premier point de contact sûr et confidentiel lorsque vous ne savez pas comment agir dans une situation donnée. Notre travail est encadré par 4 principes directeurs : la confidentialité, l'informalité, l'impartialité et l'indépendance.

---

### Confidentialité

Il est possible que vous hésitiez à parler ouvertement de vos défis si vous craignez que vos informations personnelles soient communiquées à d'autres personnes sans votre autorisation. La confidentialité est essentielle pour nous permettre de vous fournir un soutien, de bâtir un lien de confiance et de préserver l'intégrité de notre Bureau. En garantissant la confidentialité, nous créons un espace sûr où vous pouvez exprimer vos préoccupations et demander de l'aide sans crainte de représailles ou de jugement.

Lorsque vous nous parlez, ce dont vous nous faites part reste strictement confidentiel, à moins que vous ne nous autorisiez à soulever la question auprès de la personne appropriée. Avant d'agir ainsi, nous discuterions soigneusement avec vous des avantages et des risques d'une telle démarche. Il existe quelques exceptions importantes : en cas de risque de préjudice grave pour vous ou quelqu'un d'autre ou en cas d'allégations sérieuses de comportement criminel.

Bureau de l'ombud du mieux-être

---

## Informalité

Lorsque vous vous adressez à nous, la conversation est confidentielle et sur une base volontaire. En faisant appel à nos services, vous avez l'occasion de discuter de différentes manières de régler votre situation. Vous pouvez choisir une option informelle pour essayer de la régler ou opter pour une voie plus formelle si cela vous convient. Nous sommes là pour vous donner une rétroaction afin que vous puissiez déterminer ce qui est préférable pour vous. La voie informelle peut être utile lorsque vous prenez des décisions. Si vous abordez les problèmes de manière plus détendue, vous pourriez trouver de nouvelles idées pour remédier à la situation que vous vivez.

---

## Impartialité

Nous ne plaidons pas en faveur de l'employeur et ne défendons pas non plus votre situation individuelle. Cela peut être difficile à accepter pour nos visiteurs et visiteuses, mais notre impartialité nous permet de cerner et d'explorer un éventail d'options pour résoudre une situation que vous pouvez vivre, en mettant l'accent sur l'équité et le mieux-être. L'impartialité nous permet également de bâtir un lien de confiance avec toutes les parties confrontées à un enjeu et d'entretenir des relations positives et des collaborations productives avec celles-ci.

Les mots que nous utilisons sont importants. Nous appelons les personnes qui ont recours à nos services des « visiteurs/visiteuses », parce qu'elles viennent chez nous par choix. Ce terme contribue à exprimer clairement que nous ne prenons pas parti. Nous n'utilisons pas les termes « client/cliente » ou « plaignant/plaignante » pour parler des gens qui nous contactent, car le but de la procédure est de discuter informellement des problèmes et non de déposer une plainte officielle. Toute personne ayant besoin d'une orientation ou souhaitant régler une situation peut s'adresser à nous, qu'il s'agisse d'un employé canadien (EC), d'un employé recruté sur place (ERP), membre du personnel employé ou de la gestion, ou même d'un ou d'une membre de la famille.

### Avez-vous besoin de conseils? La différence entre conseil et orientation

Notre Bureau fournit des orientations au personnel employé et à la gestion pour les aider à gérer une situation et à explorer les options pour le faire.

#### Fournir des conseils...

- Les conseils sont un ensemble subjectif et personnel d'instructions ou de recommandations concernant un produit ou une mesure précise.
- Des recommandations sont proposées quant à ce que vous devriez faire en fonction de votre situation personnelle.

**Exemple:** Vous demandez des conseils à votre syndicat sur le dépôt d'un grief.

Si vous êtes une ou un membre du personnel employé représenté par un syndicat ou une association professionnelle, vous pouvez leur demander conseil. Si vous êtes gestionnaire, la Direction des relations de travail d'AMC (HWL) ou la Direction des opérations RH (ERP) (HLDS) vous fournira des conseils.

#### Fournir des orientations...

- L'orientation est un service impartial qui aide les personnes à cerner des choix.
- Elle offre une aide à la décision; elle ne propose pas de choix particulier, mais vous permet de prendre vos propres décisions.

**Exemple:** Vous cherchez des stratégies ou un accompagnement pour vous préparer à une conversation difficile.

---

## Indépendance

L'ombud du mieux-être relevait directement de la sous-ministre déléguée des Affaires étrangères au cours de la période couverte par ce rapport. Parce que le Bureau est un bureau spécial indépendant et ne fait pas partie d'un secteur plus vaste, nous sommes en mesure de collaborer avec des personnes de l'ensemble du Ministère de manière positive et constructive. Nous sommes également en mesure de soulever des préoccupations, des tendances de comportement ou des questions que les gens ont mentionnées au fil du temps, et nous pouvons les mettre en lumière pour la haute direction et le Ministère, entre autres par l'intermédiaire de ce rapport.

---

## Que faisons-nous lorsque nous entendons parler de tendances de comportement problématique ou d'autres préoccupations graves?

Tirer la sonnette d'alarme est un rôle essentiel pour un ombud organisationnel afin de garantir la transparence, la responsabilisation et l'équité au sein des organisations. Nous pouvons être utiles pour cerner des situations potentiellement problématiques et y remédier avant qu'elles ne se transforment en problèmes plus graves pour les individus, les équipes et l'organisation dans son ensemble. Nous pouvons proactivement porter à l'attention de la haute direction certaines situations et, grâce à nos principes, contribuer à prévenir d'autres préjudices en protégeant l'identité des visiteurs et visiteuses qui nous ont fait confiance en nous livrant leurs informations. Cette approche proactive peut contribuer à créer un environnement de travail plus sain pour nos collègues, à préserver l'intégrité et la réputation de notre ministère, ainsi qu'à soutenir les efforts visant à garantir la responsabilisation.

En 2023-24, l'ombud s'est entretenue régulièrement avec la haute direction pour soulever des questions préoccupantes, a partagé des données par le biais de rapports bimestriels, et a présenté un rapport sur ses activités au comité exécutif d'AMC le 11 avril 2024.

L'ombud participe également à la détection des enjeux systémiques au sein d'AMC. L'ombud peut repérer les secteurs où les politiques, les procédures ou les pratiques peuvent nécessiter une certaine attention afin d'éviter que des problèmes similaires surviennent à l'avenir. Cette approche proactive peut contribuer à renforcer l'ensemble de la gouvernance et des activités de notre organisation, permettant d'obtenir de meilleurs résultats pour tout le monde.

équité



# Nos services

## Services de l'ombud

Lorsque vous nous contactez, nous vous aidons à aborder votre situation et à vous y retrouver dans le système. Nos services s'articulent autour de ceux offerts depuis longtemps par AMC, dont le Programme d'aide aux employés et le Service de gestion informelle des conflits, qui comprennent désormais également des services d'ombud avec un mandat organisationnel. Lorsque vous avez une conversation confidentielle avec l'ombud, l'ombud adjoint ou le personnel, y compris notre conseillère affectée aux questions relatives aux ERP, nous :

- écoutons pour comprendre la situation de votre point de vue;
- recadrons ceux-ci pour trouver des options de résolution potentielles;
- servons de guides pour que vous puissiez traiter directement avec d'autres personnes et améliorons vos habiletés à aborder les préoccupations, y compris en vous dirigeant vers d'autres services si c'est ce que vous voulez.

L'ombud cerne également les signaux d'alarme potentiels pour l'organisation et soulève les enjeux systémiques auprès de la haute direction. Nous parlons à vos réseaux d'employés et employées, à vos représentants et représentantes ainsi qu'à vos champions et championnes des groupes en quête d'équité, à vos syndicats et associations professionnelles, et à d'autres parties prenantes. Nous offrons des recommandations, des analyses et des options de haut niveau quant aux pratiques exemplaires en matière de gestion au moyen d'entretiens réguliers avec la haute direction.

## Valeurs et éthique, conseils et enquête

Pour respecter nos principes directeurs, les dossiers relatifs aux valeurs et à l'éthique, aux conseils et à l'enquête ont été transférés à d'autres secteurs :

**HWP:** conseils et enquêtes en matière de valeurs et d'éthique ([valuesandethics-valeursetethique@international.gc.ca](mailto:valuesandethics-valeursetethique@international.gc.ca))

**VBZ:** enquêtes menées en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (LPFDAR) et enquêtes spéciales sur les allégations de fraudes financières, de méfaits et de pertes de fonds ou de biens de l'État ([SpecialInvestigations@international.gc.ca](mailto:SpecialInvestigations@international.gc.ca))

## Service d'accueil centralisé

Notre service d'accueil centralisé est souvent le premier endroit où aller pour accéder à nos services. Pendant les heures d'ouverture des bureaux à Ottawa, nous visons à ce que notre agente d'accueil réponde à votre message dans un délai de 24 heures. Notre objectif est que, en l'espace de 48 heures, un conseiller ou une conseillère ou bien un praticien ou une praticienne de notre équipe vous propose un rendez-vous dans les 2 semaines suivant votre prise de contact avec nous. En dehors des heures d'ouverture habituelles des bureaux à Ottawa, l'aide vous est fournie selon les arrangements établis entre vous et le ou la membre de notre équipe avec qui vous travaillez. Vous pouvez avoir la certitude que nous prenons des mesures pour être accessibles pour le personnel de nos missions, quel que soit le fuseau horaire.

## Une seule adresse électronique pour accéder facilement à nos services

Vous pouvez nous contacter à [ombud@international.gc.ca](mailto:ombud@international.gc.ca) pour accéder à n'importe lequel de nos services, y compris :

- les services de l'ombud
- le Programme d'aide aux employés
- le Service de gestion informelle des conflits

À noter : l'adresse électronique [solution@international.gc.ca](mailto:solution@international.gc.ca) n'est plus active.

---

## Programme d'aide aux employés

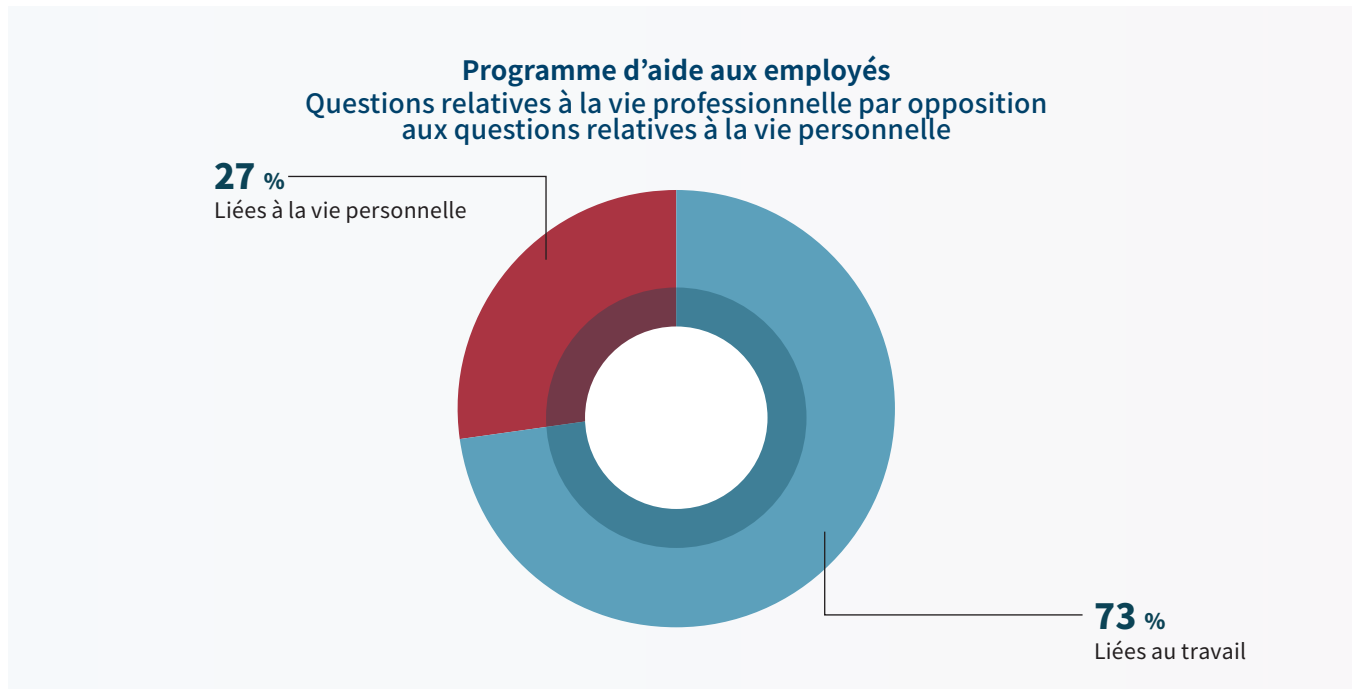
Le Programme d'aide aux employés (PAE) est un service volontaire et confidentiel offert pour aider les gens à surmonter les défis personnels et professionnels. Nos conseillères du PAE sont là pour vous aider à comprendre ce que vous vivez dans votre vie personnelle ou au travail, et à déterminer avec vous l'aide qui convient à votre situation. Nous donnons également des stratégies aux gestionnaires sur la manière de gérer les situations difficiles entre les personnes au travail. En outre, nous créons et donnons des formations sur mesure pour le personnel sur diverses questions liées à la santé psychologique et au maintien de la résilience. Enfin, nous apportons un soutien aux personnes et aux groupes pendant et après un événement potentiellement traumatisant.

### Pourquoi le Programme d'aide aux employés fait-il partie du Bureau de l'ombud?

Les ombuds aident les organisations à être équitables et transparentes, et travaillent souvent sur des questions qui peuvent être émotionnellement intenses. En ajoutant des services de counseling au Bureau de l'ombud d'AMC, nous répondons aux besoins particuliers des membres de notre personnel et de leur famille, tant au Canada qu'à l'étranger. AMC travaille dans le monde entier, et compte des bureaux dans 5 régions et 182 sites internationaux. En offrant des services de counseling dans notre bureau, les gens peuvent facilement trouver de l'aide et de l'information pour faire face à des situations difficiles, tout en ayant confiance que les services sont fournis en toute confidentialité. Nous offrons un accès facile à des spécialistes qui peuvent vous aider à gérer des situations stressantes et inquiétantes ainsi que des conflits interpersonnels susceptibles d'entraîner des difficultés au travail.

**Santé psychologique :** il s'agit de notre mieux-être émotionnel, cognitif et social. Cela comprend la manière dont nous pensons, ressentons les émotions et interagissons avec les autres. Une personne en bonne santé psychologique peut gérer le stress, maintenir des relations saines et faire face efficacement aux défis de la vie.

Le graphique ci-dessous montre la répartition entre les questions d'ordre professionnel et celles liées à la vie personnelle que les visiteurs et visiteuses ont soulevées auprès de nos conseillères du PAE au cours de l'année dernière. Lorsque les visiteuses et visiteurs se sont adressés à nous, c'était principalement pour obtenir un soutien lié à leur vie professionnelle (73 %), le soutien au sujet de leur vie personnelle comptant quant à lui pour 27 % des visites.



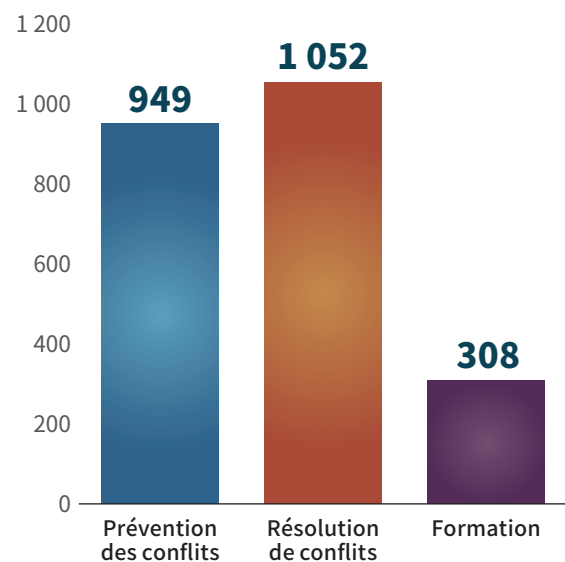
## Service de gestion informelle des conflits

Le Service de gestion informelle des conflits (SGIC) constitue une démarche volontaire et informelle qui aide les gens à résoudre les conflits en milieu de travail. Nous offrons différents types de soutien, comme de l'accompagnement individuel ainsi que de l'aide à la discussion par la facilitation et la médiation. Notre objectif est d'améliorer la communication, d'aider les équipes à bien travailler ensemble et de créer un environnement de travail positif, productif et plus sain.

Ce graphique détaille le nombre d'interventions effectuées par notre équipe du SGIC dans la dernière année. L'équipe a tenu un total de 2 309 séances : 949 pour la prévention des conflits; 1 052 pour la résolution des conflits; et 308 pour de la formation générale.

## Service de gestion informelle des conflits

Services fournis (nombre de séances)



## Inspections des missions

L'ombud du mieux-être est également l'inspectrice générale d'AMC. Bien que les deux rôles fassent partie d'un continuum de soutien aux gestionnaires et au personnel employé d'AMC, ils sont différents mais complémentaires dans le soutien au changement organisationnel positif. Ce présent rapport relève du Bureau de l'ombud du mieux-être et ne porte pas sur les inspections des missions. Les inspections sont un processus plus formel que d'autres, mais tout de même indépendant, qui met l'accent sur le leadership, l'excellence et l'efficacité de la gestion ainsi que le mieux-être. Les inspections, y compris les e-inspections, examinent ce qui fonctionne bien dans une mission, cernent les points à surveiller et mettent en évidence les éléments qui ont besoin d'une attention particulière et pour lesquels des mesures devraient être prises. Les résultats des inspections sont communiqués à la gestion de la mission ainsi qu'aux cadres supérieurs et supérieures à l'administration centrale (AC). L'inspectrice générale discute également des résultats de ces inspections avec le sous-ministre et la sous-ministre déléguée. Nous nous attendons à ce que les chefs de mission partagent les résultats des inspections avec leurs équipes, tout en respectant la vie privée et la confidentialité. L'objectif principal des inspections est de donner une rétroaction constructive aux gestionnaires afin que les missions et les personnes qui y travaillent puissent donner le meilleur d'elles-mêmes sur le plan professionnel.

### Que se passe-t-il quand un ou une membre du personnel soulève de graves préoccupations durant une inspection?

Si vous parlez à un inspecteur ou une inspectrice d'une situation ayant une incidence sur votre mieux-être, cette personne gardera l'information confidentielle. On pourrait vous suggérer de parler au Bureau de l'ombud ou, pour des questions particulières et sérieuses, vous demander la permission de parler de la situation à d'autres parties du Ministère. Étant donné que les préoccupations que vous exprimez dans le contexte d'une e-inspection sont anonymes, l'inspectrice générale ne sera pas en mesure d'effectuer un suivi du dossier directement auprès de vous.

# Notre portée : les chiffres

Dans la section précédente, nous vous avons parlé des services individuels que nous vous offrons. Nous recueillons également des données organisationnelles sur la santé psychologique générale du Ministère, et fournissons des données et des analyses pour aider la haute direction à rester informée des tendances et des points importants. Ce travail comprend un rapport statistique bimestriel sur les questions qui ont été le plus souvent portées à notre attention. Nous envoyons ce rapport à tous et toutes les chefs de mission à l'étranger et aux cadres supérieurs et supérieures à l'AC. Il comprend aussi le présent rapport annuel, qui met en lumière les principales questions portées à notre attention au cours de la dernière année.

Trouver des moyens de vous respecter et de vous protéger tout en diffusant au sein du Ministère notre analyse des enjeux et des tendances est essentiel pour favoriser des changements positifs sur le plan des comportements et de notre culture organisationnelle. La confidentialité est importante pour nous et nous savons qu'elle l'est aussi pour vous. Elle est essentielle pour que nous puissions vous fournir un espace sûr. Lorsque nous produisons des rapports, nous les examinons pour nous assurer qu'aucune information ne pourrait potentiellement amener des lecteurs et lectrices à y identifier des personnes précises. Même dans notre travail quotidien, nous ne conservons pas de dossiers de cas formels et nous nous efforçons d'exclure de notre correspondance tout détail susceptible de compromettre la confidentialité de nos échanges. Si vous vous reconnaissez dans le présent rapport, sachez que les informations que nous transmettons ne concernent pas votre situation en particulier; cela reflète plutôt le fait que beaucoup d'entre vous nous ont fait part d'une expérience similaire, et c'est pourquoi nous avons choisi de la mettre en lumière ici.

La section suivante est une représentation chiffrée de nos interactions avec vous. Nous espérons qu'en communiquant nos chiffres, nous pourrions faciliter la réflexion sur les problèmes clés rencontrés par les équipes, susciter des conversations entre vous, vos équipes et la gestion, et vous inciter à faire preuve de compassion et à prendre des mesures efficaces qui amélioreront le mieux-être du personnel.

**Nombre de personnes  
par service:**

**6 078**  
SGIC

**3 015**  
PAE

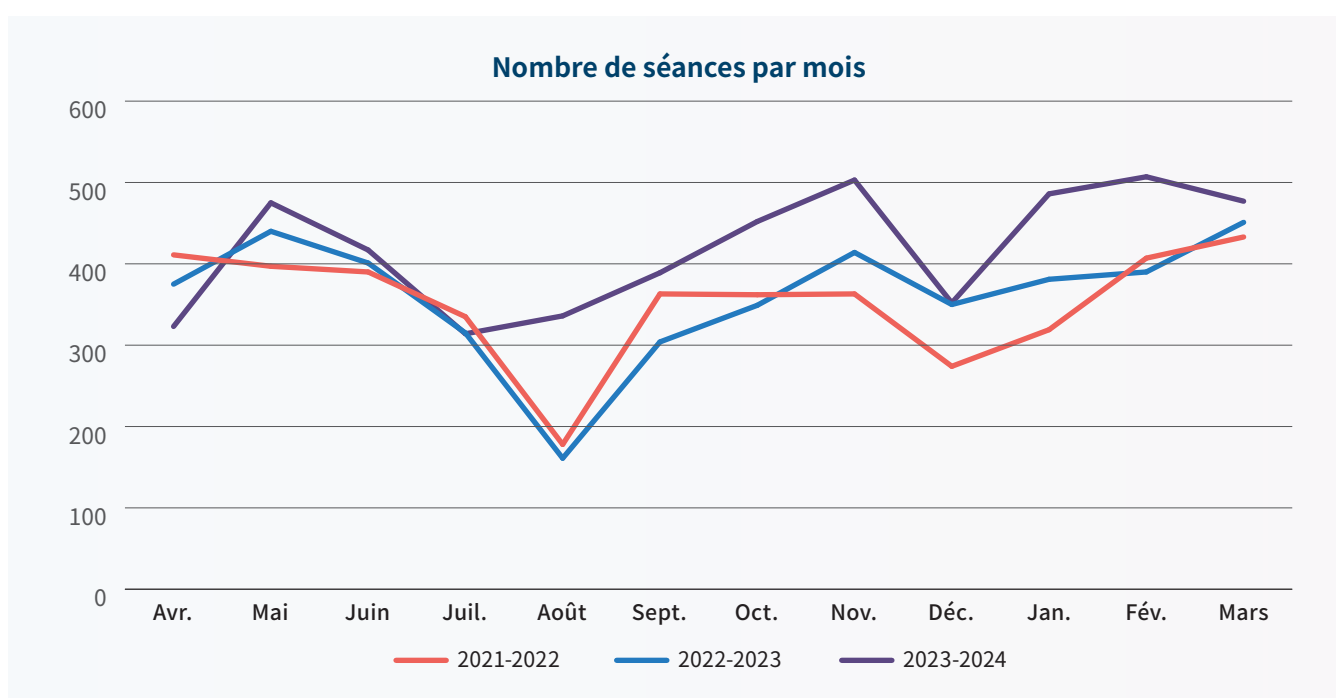
**702**  
Ombud  
(à partir de  
septembre 2023)

**14**  
Conseillère – ERP  
(à partir de mars 2024)

## Recours à nos services

Notre équipe est déjà impliquée activement auprès de beaucoup d'entre vous qui ont à faire part de leurs défis, à évaluer leurs options et à gérer les prochaines étapes. En 2023-2024, nous avons organisé 5 296 séances, auxquelles ont participé 9 809 personnes.

Le graphique suivant montre le nombre de séances qui ont été tenues chaque mois en 2021-2022, en 2022-2023 et en 2023-2024. Cela inclut les séances en tout genre, que ce soit les visites individuelles, les interventions de groupe ou les formations. La ligne de tendance ascendante et descendante suit un schéma typique d'une année à l'autre et reflète la nature cyclique normale de notre niveau d'activité, la cadence se calmant pendant les mois d'été, lorsque de nombreuses personnes sont en vacances ou en permutation. Le nombre de demandes de soutien a tendance à augmenter en septembre, puis à diminuer pendant les vacances d'hiver, et à connaître de nouveau une hausse en début d'année.





Nous sommes en mesure de collaborer avec des personnes de l'ensemble du Ministère de manière positive et constructive. Nous sommes également en mesure de soulever des préoccupations, des tendances de comportement ou des questions que les gens ont mentionnées au fil du temps, et nous pouvons les mettre en lumière pour la haute direction et le Ministère, entre autres par l'intermédiaire de ce rapport.



Des séances avec des visiteurs et visiteuses ainsi qu'avec les équipes ont également lieu durant nos visites dans les missions. Nous ne visitons une mission que lorsqu'on nous invite à le faire. Au cours du dernier exercice financier, les membres de notre équipe ont fait :

- 14 visites dans les Amériques, où nous vous avons offert 183 séances
- 17 visites en Europe, au Moyen-Orient (MO) et au Maghreb, où nous vous avons offert 232 séances
- 4 visites dans la région Asie-Pacifique, où nous vous avons offert 70 séances
- 5 visites en Afrique, où nous vous avons offert 13 séances



### Amériques

**14** missions visitées  
et **183** rencontres tenues

### Europe, Moyen-Orient et Maghreb

**17** missions visitées  
et **232** rencontres tenues

### Afrique

**5** missions visitées  
et **13** rencontres tenues

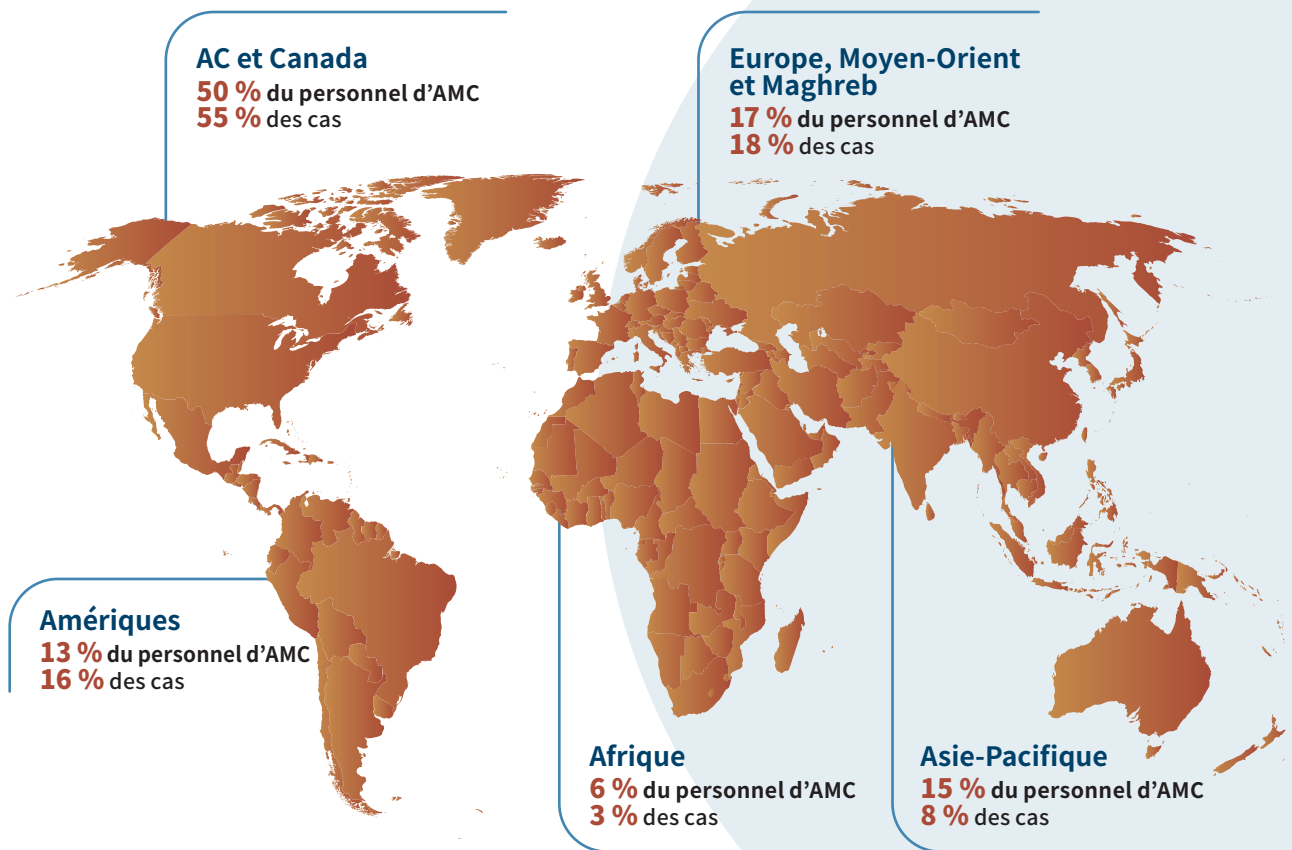
### Asie-Pacifique

**4** missions visitées  
et **70** rencontres tenues



## Nos visiteurs et visiteuses – Leur emplacement de travail

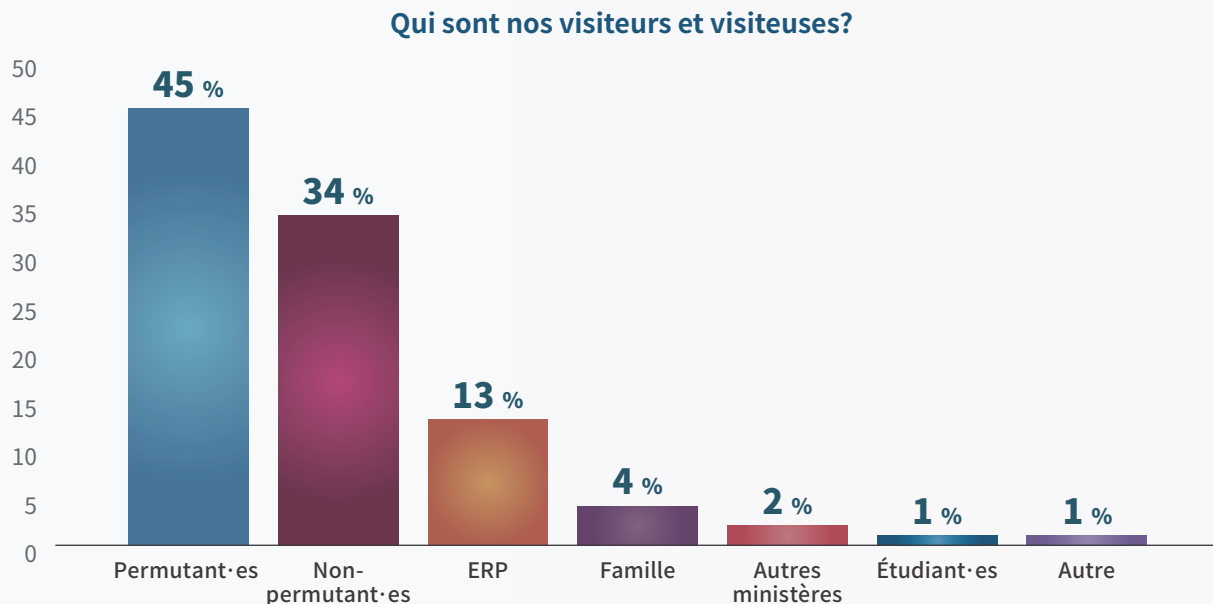
La majorité de nos interactions (55 %) ont eu lieu avec des visiteurs et visiteuses à l'AC ainsi qu'ailleurs au Canada. Le reste de nos interactions (45 %) ont eu cours auprès de nos missions à l'étranger : Amériques (16 %); Europe, Moyen-Orient (MO) et Maghreb (18 %); Afrique (3 %); et Asie-Pacifique (8 %). Ces pourcentages correspondent étroitement à la proportion de personnel travaillant dans ces régions, selon des données démographiques des ressources humaines concernant le pourcentage de fonctionnaires d'AMC dans chaque région. Par exemple, 13 % du personnel d'AMC travaille dans les Amériques et cette région représentait 16 % de nos cas en 2023-2024.



Source des données : [AMC-GAC - Démographie EC et ERP - Demographic CBS and LES - Power BI](#)

## Qui sont nos visiteurs et visiteuses?

Vous trouverez ci-dessous le profil général de nos visiteurs et visiteuses. Dans le contexte des données démographiques des ressources humaines d'AMC, les ERP représentent 40 % du personnel d'AMC et 13 % de nos cas, tandis que les EC représentent 60 % du personnel d'AMC, et 79 % de nos cas. AMC est responsable des EC et des ERP dans les missions canadiennes partout dans le monde, et cette obligation de diligence s'applique aussi au personnel canadien d'autres ministères du gouvernement. Nos services sont offerts à tous les membres du personnel des missions, quel que soit leur ministère et même si ce dernier dispose de son propre bureau d'ombud.



Source des données : [AMC-GAC - Démographie EC et ERP - Demographic CBS and LES - Power BI](#)

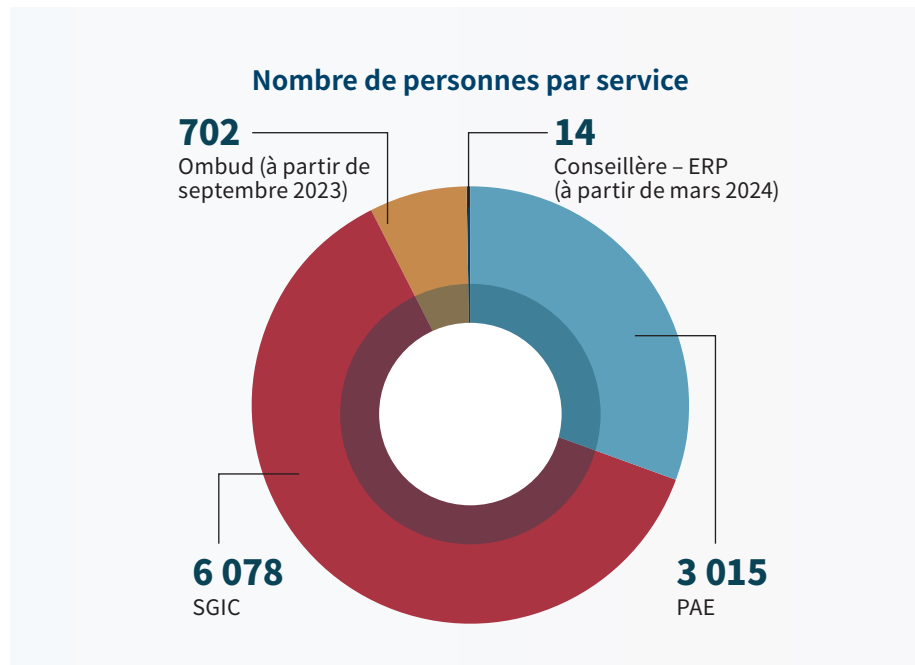
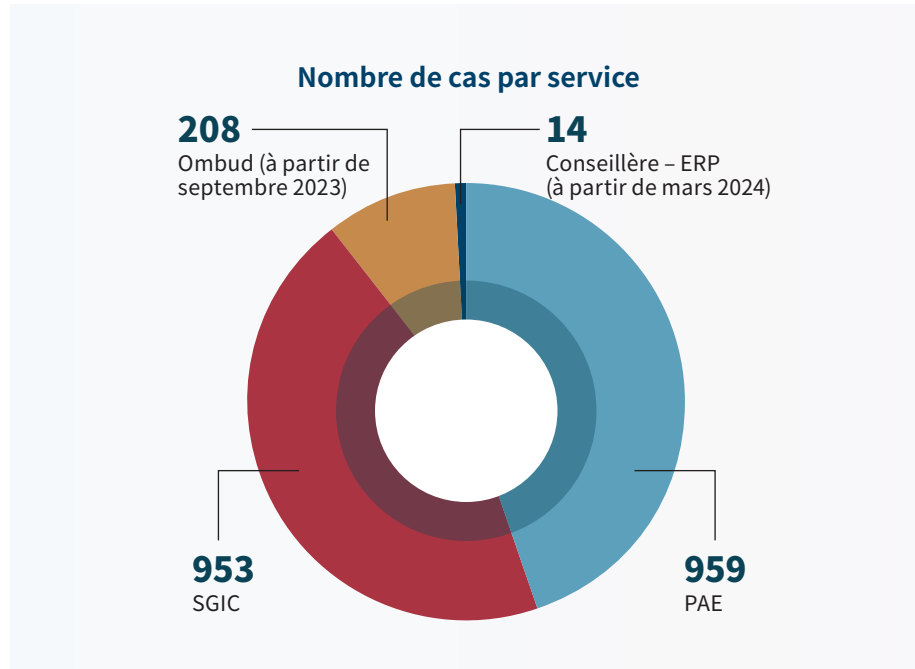
mieux-  
être

Lorsqu'un visiteur ou une visiteuse nous contacte pour soulever une question particulière, nous comptons cette démarche comme un « cas ». Un cas peut concerner plusieurs personnes et nécessiter un recours à plusieurs séances ou services. Certaines séances peuvent durer une heure, tandis que d'autres durent plusieurs heures, sur plusieurs jours ou semaines. Au cours de la dernière année, notre Bureau a travaillé sur 2 134 cas, répartis comme suit en fonction des services fournis :

- PAE : **959** cas
- SGIC : **953** cas
- Ombud : **208** cas (à partir de septembre 2023)
- Conseillère – ERP : **14** cas (à partir de mars 2024)

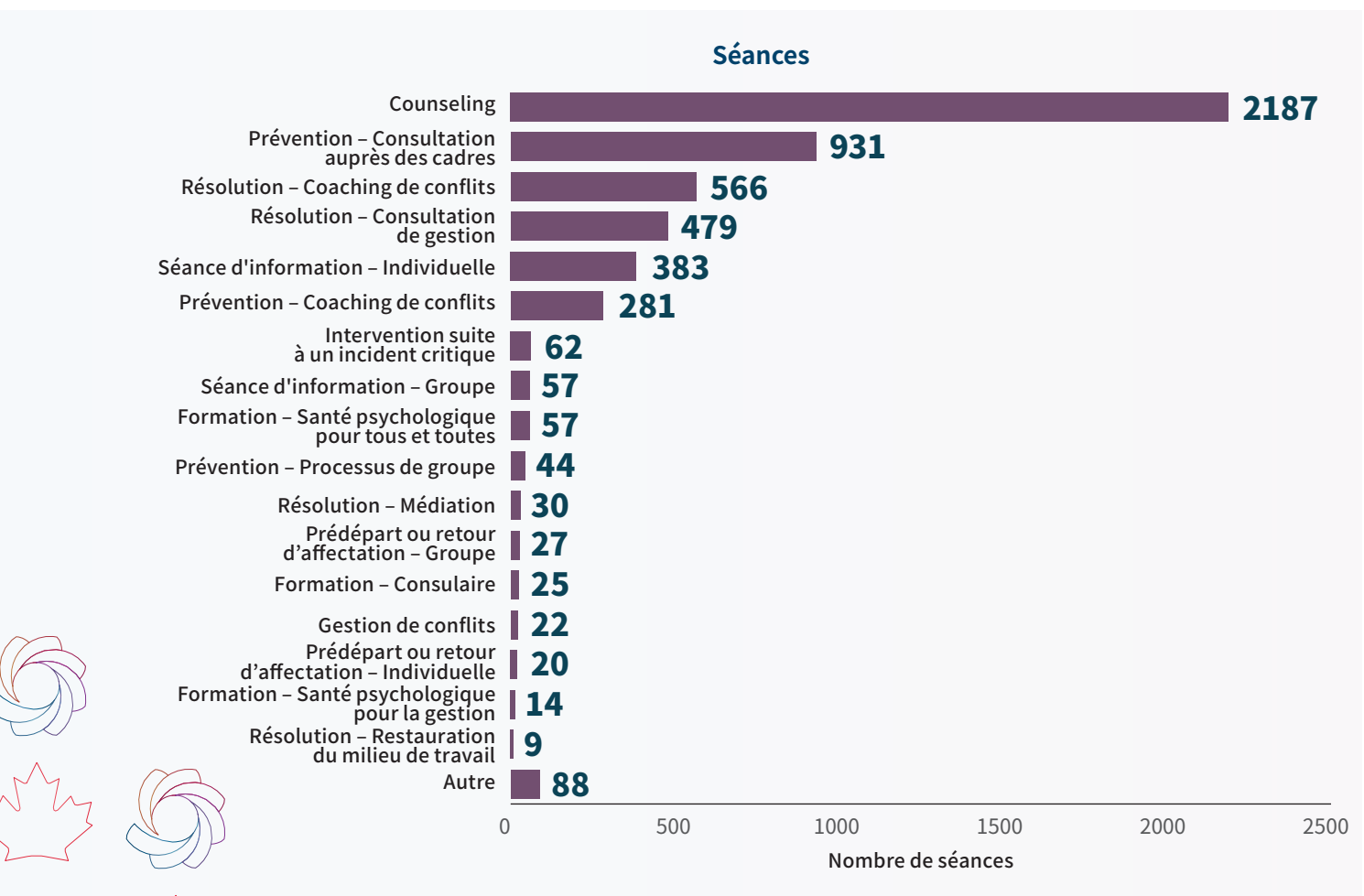
Pendant nos séances, nous avons rencontré le nombre suivant de personnes :

- SGIC : **6 078**
- PAE : **3 015**
- Ombud : **702** (à partir de septembre 2023)
- Conseillère – ERP : **14** (à partir de mars 2024)



## Nos services – Types de séances

En ventilant davantage les données, le graphique suivant montre les types de séances que nous avons tenues. Le service le plus demandé est de loin le counseling (2 187 cas), suivi des consultations auprès de la gestion axées sur la prévention des conflits (931 cas), et de l'accompagnement axé sur la résolution des conflits (566 cas). Au cours de certaines séances, nous avons pris soin de sensibiliser les gestionnaires à l'incidence de leur style de gestion sur la santé psychologique et l'efficacité de leur personnel ainsi que d'aider les gestionnaires et le personnel employé à discuter des situations difficiles en faisant preuve de respect mutuel. Plus loin dans le rapport, nous parlons de certaines des questions les plus courantes qui touchent nos visiteurs et visiteuses. Alerte au divulgâcheur : les pratiques de gestion et la santé psychologique étaient les raisons les plus fréquemment évoquées pour demander des services de counseling.



# Vos préoccupations

## Préoccupations et problèmes soulevés en 2023-2024

AMC est une organisation complexe dotée d'un mandat complexe. Cette complexité est liée à la nécessité d'un changement de culture dans notre ministère. Il est important de souligner que notre ministère a affirmé son engagement en faveur d'une culture qui met l'accent sur son personnel. Dans ce contexte, les membres du personnel employé nous ont fait part de l'évolution de leurs attentes à l'égard de la gestion, notamment en ce qui concerne la santé mentale, le mieux-être et la sécurité psychologique au travail. Au fil du temps, nous avons également constaté qu'une attention accrue a été portée à l'équité, à la diversité et à l'inclusion – ce qui reflète des changements sociétaux et a suscité des questions sur l'état du respect et de l'appartenance dans nos milieux de travail. Dans cette partie du rapport, nous abordons les questions et les préoccupations dont vous nous avez fait part au cours de la dernière année alors que notre ministère et notre personnel s'efforçaient de faire face à ces complexités.

Parmi les questions les plus fréquemment soulevées par nos visiteurs et visiteuses l'année dernière, on peut citer :

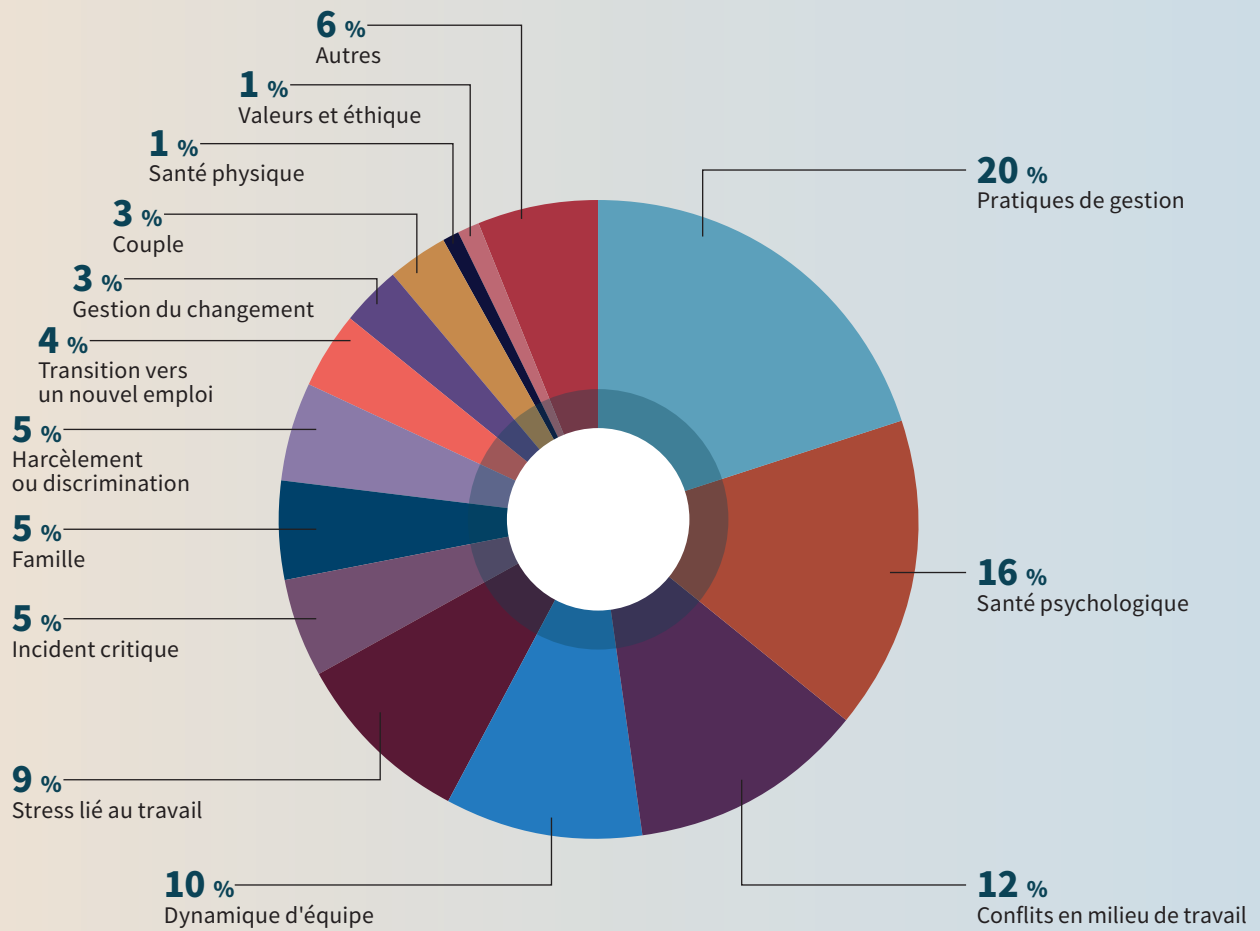
- des pratiques de gestion inadéquates, comme une répartition inégale de la charge de travail et des attentes élevées; la gestion du rendement et la rétroaction; les effets du retour au bureau en présentiel sur les relations entre les gestionnaires et le personnel employé ainsi que sur la dynamique de groupe

- des problèmes de santé psychologique, allant de l'anxiété et de la dépression jusqu'au deuil et au traumatisme
- des conflits en milieu de travail découlant de différends entre collègues
- du harcèlement ou de la discrimination en milieu de travail

Il est important de noter que vous avez souvent évoqué avec nous les conséquences psychologiques de questions transversales, notamment l'effet du conflit au Moyen-Orient sur votre mieux-être et les obstacles auxquels vous avez fait face en matière d'inclusion en milieu de travail.



## Questions les plus fréquemment soulevées auprès du Bureau



## Pratiques de gestion (20 %)

Parmi les visiteuses et visiteurs qui sont venus à nous, une personne sur 5 a soulevé des préoccupations concernant la répartition inégale de la charge de travail et les attentes élevées, la gestion du rendement et les boucles de rétroaction, ainsi que les régimes de télétravail et de travail hybride.

### ● Répartition inégale de la charge de travail et attentes élevées

L'une des préoccupations les plus fréquentes dont nous avons entendu parler est l'impression d'incohérence et d'iniquité quant à la répartition de la charge de travail. Des membres du personnel ont indiqué devoir accomplir des tâches excessives sans disposer des ressources nécessaires ou sans avoir reçu d'encadrement pour s'adapter à de nouvelles affectations ou à de nouveaux projets, ce qui a nui à leur efficacité et à celle de leurs équipes. Les membres du personnel ont régulièrement constaté que le transfert des connaissances était insuffisant ou que la formation était inadéquate, et que ces lacunes ont entraîné des problèmes de rendement qui, selon certaines personnes, ont été aggravés par la pression découlant des environnements où la cadence est élevée. Les gestionnaires ont décrit leur propre charge de travail croissante, par exemple en assumant des responsabilités supplémentaires pour favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée de leur personnel employé, au détriment de leur propre mieux-être. Beaucoup de membres du personnel employé ont indiqué que les attentes de la gestion leur semblaient parfois déraisonnablement élevées, ce qui les décourageait. Certaines personnes salariées ont indiqué que le fait de fixer des limites quant au temps passé au travail était perçu comme une décision risquée pour leur carrière. Les gestionnaires ont également déclaré ressentir le poids des attentes plus élevées, faisant état d'une plus grande charge de travail à accomplir avec moins de ressources. Cette lourde charge de travail inclut le devoir de porter une plus grande attention à la

santé psychologique du personnel à un moment où la recherche nous indique que plusieurs groupes démographiques sont de plus en plus vulnérables aux problèmes de santé mentale.

### ● Gestion du rendement et rétroaction

Les discussions sur la gestion du rendement nous ont été décrites comme un processus rempli d'inquiétude et d'inconfort, tant pour le personnel que pour les gestionnaires. Les membres du personnel ont régulièrement mentionné le stress associé au processus de gestion du rendement de la fonction publique et aux rencontres avec la personne qui les supervise. En outre, les membres du personnel ont régulièrement soulevé l'absence de mécanismes de rétroaction ascendante pour signaler leurs préoccupations concernant les compétences de leurs responsables en matière de gestion des personnes. En même temps, des gestionnaires nous ont fait part de leurs tentatives d'effectuer une gestion du rendement significative et du fait que le personnel employé s'y est montré réfractaire. Qu'il s'agisse d'une discussion dans le contexte du processus de gestion du rendement ou d'un processus de rétroaction ascendante, nous avons entendu dire que la rétroaction sur les lacunes en matière de rendement ou les écarts de comportement était ressentie comme menaçante, même lorsque l'intention était de fournir une occasion d'apprentissage. Ce qui aurait dû être un dialogue bidirectionnel continu et constructif est devenu plutôt une source de frustrations pour les gestionnaires et les membres du personnel employé. Dans certains cas, ces frustrations se sont transformées en conflits – certains ont été résolus informellement, d'autres ont donné lieu à des plaintes officielles.

### ● Régimes de télétravail et de travail hybride

L'essor des régimes de télétravail et de travail hybride a présenté à la fois des possibilités et des défis pour les personnes et les équipes. Des membres du personnel employé ont fait part de leurs préoccupations

concernant les inégalités et les incohérences potentielles dans l'application de ces politiques, y compris le manque d'empathie en ce qui a trait aux conséquences de celles-ci sur leur santé et leur famille. Des gestionnaires nous ont également parlé de leur charge de travail croissante, où les tâches de bureau, dont les tâches administratives et les tâches nécessitant l'accès à des systèmes sécurisés, étaient de plus en plus déléguées vers le haut. Nous avons entendu comment ces dispositions offrent une flexibilité importante. Nous avons également entendu comment elles brouillent les frontières entre le travail et la vie personnelle, risquant d'affecter l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la dynamique familiale et les relations entre le personnel employé et les gestionnaires.

### **Santé psychologique (16 %)**

La santé psychologique est une question importante au travail et son incidence sur notre personnel ne peut être surestimée. Vous nous avez parlé des conséquences néfastes des problèmes de santé psychologique sur votre énergie et votre productivité au travail, ainsi que sur votre qualité de vie en général. La stigmatisation entourant les troubles de santé psychologique ne fait qu'exacerber le problème. La crainte du jugement de leurs collègues ou de leurs gestionnaires a empêché des membres du personnel employé de tous niveaux de parler de leurs problèmes de santé psychologique. Des visiteuses et visiteurs ont dit avoir trop honte ou être trop fatigués pour demander de l'aide. Nous avons également entendu comment les problèmes de santé psychologique en milieu de travail peuvent créer des tensions au sein des équipes et faire en sorte qu'il soit difficile pour les gestionnaires d'entretenir une culture de travail positive et favorable.

### **● Défis liés à la prise en charge des problèmes de santé psychologique pour les gestionnaires**

Les gestionnaires sont souvent en première ligne lorsqu'il s'agit de gérer les problèmes de santé psychologique en milieu de travail. Ils et elles nous ont dit qu'on s'attendait que les gestionnaires veillent au bon déroulement des activités quotidiennes tout en ayant à l'œil la santé psychologique et le mieux-être de leur personnel employé. Cette tâche peut s'avérer intimidante, car les gestionnaires ne disposent pas toujours des outils nécessaires pour aider les personnes en difficulté. Dans certains cas, elles et ils se sont trouvés en présence de situations nécessitant une intervention immédiate, telles que des pensées suicidaires ou d'autres crises de santé mentale. Même les gestionnaires ayant le plus d'expérience peuvent sentir que ces situations les dépassent. Les gestionnaires nous ont dit ne pas toujours disposer d'un soutien suffisant pour faire face aux problèmes de santé psychologique en milieu de travail et que des programmes tels que le PAE d'AMC n'étaient peut-être pas suffisants.

En plus de devoir relever les défis liés à la prise en charge de la santé psychologique en milieu de travail, les gestionnaires doivent tenir compte des considérations éthiques qui accompagnent le soutien apporté aux membres de leur équipe. Les gestionnaires ont parlé de l'équilibre délicat et difficile à trouver pour assurer le respect de la vie privée de leur personnel employé tout en prenant des mesures appropriées pour donner la priorité au mieux-être des membres de leur équipe et à la productivité de celle-ci.



## Conflits en milieu de travail (12 %) et dynamique d'équipe (10 %)

Des conflits interpersonnels en milieu de travail peuvent être attribuables à un éventail de raisons, allant d'attentes peu claires à des différences dans les styles de travail, les styles de communication et les valeurs personnelles des membres de l'équipe. Dans vos discussions avec nous, vous avez parlé de la façon dont ces conflits avaient des répercussions sur la dynamique d'équipe, la productivité et l'environnement de travail en général. Nous avons continué à travailler avec les gestionnaires pour les aider à résoudre rapidement les conflits et à favoriser efficacement un environnement de travail psychologiquement sain et productif. En même temps, nous avons travaillé avec des membres du personnel employé pour cerner des stratégies permettant de gérer des relations difficiles et pour soulever des questions délicates auprès de leur gestionnaire. Nous avons constaté que les questions suivantes étaient des déclencheurs récurrents de conflits : gestion du rendement, abus de pouvoir, attentes irréalistes, responsabilités et rôles peu clairs, et décisions prises à la suite de demandes de mesures d'adaptation.

Les dynamiques d'équipe, que ce soit à l'AC ou dans les missions, ont été mises à rude épreuve pour un certain nombre de raisons. Nous avons entendu à plusieurs reprises comment les changements dans la gestion, que ce soit au Canada ou à l'étranger, avaient des répercussions sur les équipes, notamment en compliquant les efforts pour maintenir la cohésion et la productivité. Certaines personnes parmi vous nous ont dit que les changements, qu'il s'agisse de l'arrivée d'un nouvel EC dans les missions ou de celle de nouveaux membres au sein de l'équipe à l'AC, ont créé une atmosphère d'incertitude, ce qui a engendré des malentendus quant aux objectifs, aux rôles et aux responsabilités, ainsi qu'une mauvaise communication et des processus de travail peu clairs. Des membres du personnel employé avaient l'impression que dans la planification des affectations ou promotions, leurs gestionnaires privilégiaient les gains personnels au détriment du bien-être de l'équipe, notamment en perpétuant un cycle de surmenage qui a conduit à du mécontentement et à un moral bas. En même temps, beaucoup d'entre vous ont parlé des permutations comme d'une occasion de dynamiser les personnes et les équipes qui stagnent ou qui sont en difficulté.

**Événement potentiellement traumatisant :** Au sein du Bureau, nous parlons de plus en plus de crises et d'incidents critiques comme d'« événements potentiellement traumatisants », ce qui focalise notre attention sur leur incidence sur notre personnel. Un événement potentiellement traumatisant évoque une expérience qui peut causer des blessures psychologiques à une personne. Les événements de ce genre peuvent dépasser les capacités d'adaptation d'une personne et entraîner des symptômes de traumatisme, tels que des pensées intrusives, des cauchemars, de l'anxiété ou des comportements d'évitement. Il est important de noter que ce ne sont pas toutes les personnes exposées à de tels événements qui développent un traumatisme; des facteurs tels que la résilience, le soutien social et les styles d'adaptation influencent également leur incidence sur une personne. Le fait de fournir une préparation et des ressources psychologiques adéquates aux EC et aux ERP les aide à guérir et à renforcer leur résilience tout en minimisant les perturbations au travail.

## Harcèlement ou discrimination sur le lieu de travail (5 %)

Même si un pourcentage relativement faible des questions portées à notre attention concernait principalement le harcèlement ou la discrimination, l'incidence de ces expériences sur vous a été importante. Vous en avez décrit les répercussions sur votre mieux-être, votre sentiment de sécurité psychologique et votre capacité à contribuer efficacement au travail. Vous avez noté que l'absence apparente de conséquences à la suite de comportements préjudiciables semblait envoyer le message à tout le monde qu'il n'y avait pas de mal à se comporter de la sorte.

Certaines personnes parmi vous ont pris contact avec nous alors qu'elles tentaient de décider comment agir à l'égard du harcèlement en milieu de travail. Vous avez parlé d'une peur des représailles qui vous empêchait de signaler le harcèlement et d'une inquiétude quant à l'inaction de la gestion qui pourrait perpétuer une culture de silence et de complicité. Les personnes plaignantes et les personnes mises en cause à la recherche d'un espace sûr dans le contexte d'enquêtes officielles sur des allégations de harcèlement nous ont dit ressentir de l'impuissance, de la détresse et de la solitude en raison des retards liés à la procédure et du manque d'information sur les étapes et les délais liés aux procédures officielles et sur les ressources pour obtenir des conseils et du soutien.

Les dynamiques de pouvoir au sein de notre organisation figurent parmi les causes de harcèlement qui nous ont été décrites. Nous avons entendu comment certaines personnes investies d'une autorité, qu'elle soit officielle (reposant sur leur poste) ou informelle (reposant sur leur identité ou leur statut), peuvent être tentées de maltraiter d'autres personnes, sans en craindre les conséquences. Les ERP ont souvent

déclaré se sentir particulièrement vulnérables à cet égard par rapport à la personne qui les supervise (que ce soit au sein des équipes des EC ou des ERP) ou lorsque les dynamiques de pouvoir sociétales se reflètent à la mission. Du harcèlement s'est également produit dans le contexte de préjugés et de discrimination à l'encontre de certains groupes identifiables, notamment les femmes, les personnes racisées, les Autochtones, les personnes handicapées et les personnes 2ELGBTQI+. Vous nous avez exprimé que ces expériences vous avaient fait sentir vulnérables et indésirables dans votre milieu de travail.

Notamment, au cours de la période couverte par ce rapport, vous nous avez dit que les efforts déployés par le Ministère pour lutter contre le harcèlement produisaient des changements positifs, notamment sur le plan de la responsabilisation. De plus, vous avez été nombreux et nombreuses à nous contacter dans l'espoir de trouver des solutions informelles ou formelles à vos expériences de harcèlement.

Le harcèlement et la discrimination ne se produisent pas de façon isolée. Ils sont souvent liés à d'autres problématiques, comme des troubles de santé mentale chez certaines personnes qui adoptent des comportements de harcèlement. Des visiteurs et visiteuses nous ont dit que le fait de vivre du harcèlement ou de la discrimination avait eu des effets sur leur santé psychologique ou que le mauvais traitement subi était le symptôme d'un problème plus large lié à un conflit avec un ou une collègue. Ainsi, la discrimination et le harcèlement vécus peuvent faire partie de cas relevant de catégories plus larges en matière de santé psychologique ou de conflits en milieu de travail, au lieu d'être comptabilisés principalement dans cette catégorie plus restreinte.

## Questions transversales – Crises et conséquences sur le mieux-être du personnel employé

La nature du mandat d'AMC implique que notre personnel est littéralement en première ligne des crises au moment où elles se déroulent. Cette année, nous avons observé une résilience remarquable en dépit des demandes extrêmes. Tant des membres du personnel employé que des gestionnaires nous ont dit avoir dû passer d'une crise à l'autre avec peu de répit ou de sursis. Au cours de l'année, vous avez exprimé à maintes reprises qu'en tant que ministère, nous avons tendance à compter sur les mêmes personnes pour intervenir en cas d'urgence, ce qui peut conduire à l'épuisement professionnel et à une diminution du mieux-être. Nous avons constaté que pour certaines personnes, les conséquences d'incidents extrêmement pénibles deviennent un déclencheur potentiel de symptômes de stress post-traumatique.

Non seulement les crises augmentent la charge de travail, mais elles façonnent également les réalités du lieu de travail en ajoutant une couche d'imprévisibilité et d'urgence aux activités quotidiennes et en faisant resurgir des tensions et des émotions qui peuvent conduire les gens au stress et aux conflits. Une fois la crise passée, nous avons observé des effets durables de celle-ci sur la vie au travail et à la maison. En 2023-2024, nous avons constaté une fois de plus que notre mandat mondial exige beaucoup de notre personnel. Nous avons remarqué qu'après de tels événements, les membres du personnel peuvent ressentir un fort besoin d'en discuter, avoir du mal à se concentrer sur leur travail et s'inquiéter pour leur sécurité et celle de leur famille. Que ce soit dans le contexte du conflit au Soudan ou des évacuations en Haïti, nos fonctionnaires du monde entier ont fait face aux conséquences professionnelles et personnelles d'événements mondiaux. À l'automne 2023, nous avons connu une période de polycrise aiguë, notamment en raison de la réduction de notre présence en Inde ainsi que de la violence et des conflits au Moyen-Orient, ce qui a entraîné une augmentation de la charge de travail et de profondes répercussions psychologiques sur le personnel.

La violence et les conflits au Moyen-Orient ont été profondément bouleversants pour vous, de différentes manières. Vous nous avez parlé de personnes que vous connaissez qui ont été blessées ou tuées. Vous nous avez parlé de votre chagrin personnel, mais aussi de vos luttes en milieu de travail, indépendamment de vos liens avec une communauté et du fait que vous travailliez ou non sur ces dossiers. Pour un grand nombre d'entre vous, le conflit actuel a mis au premier plan des sentiments allant du malaise à la détresse grave et, pour certaines personnes, un conflit entre leurs expériences, croyances et valeurs personnelles et le Code de valeurs et d'éthique du Ministère. Cela a engendré de l'anxiété, de la peur et de la frustration. Beaucoup d'entre vous ont sollicité notre aide, individuellement ou collectivement, pour organiser des « espaces sûrs » où s'exprimer librement sans craindre de subir un jugement ou des conséquences sur leur carrière. Beaucoup d'entre vous ont également exprimé le souhait de disposer d'un canal de dissidence à l'échelle du Ministère, qui vous permettrait de fournir des conseils stratégiques sans crainte.

### Le leadership en temps de crise

En temps de crise, des membres du personnel employé nous ont dit ressentir de la tristesse, de l'accablement et du stress. Nous avons vu combien les gestionnaires, en mettant en place des mesures proactives pour soutenir leurs équipes, pouvaient contribuer à prévenir l'épuisement professionnel et s'assurer que les membres du personnel employé étaient en mesure de donner le meilleur d'eux-mêmes et d'elles-mêmes, même dans l'adversité. Nous avons vu des exemples importants de compassion, mais aussi des situations où les gestionnaires ne pouvaient pas ou ne voulaient pas créer des occasions de communication ouverte ou offrir de la souplesse quant aux régimes de travail pour répondre aux besoins du personnel employé. En temps de crise, le personnel employé a parlé d'un manque de transparence dans la prise de décision, d'un accès limité aux outils et à l'information nécessaires pour accomplir leur travail efficacement, et d'un manque de réceptivité lorsque le stress professionnel ou personnel était évoqué.

## Questions transversales – Obstacles à l’inclusion

Nous constatons un engagement profond de la part de nombreuses personnes de l’ensemble d’AMC en faveur de la diversité, de l’inclusion et de la réconciliation. Toutefois, beaucoup d’entre vous nous ont également décrit des situations blessantes, haineuses et inacceptables au travail, survenues en raison de leur identité. Vous nous avez fait part d’expériences de racisme, d’homophobie, d’antisémitisme, d’islamophobie, de capacitisme, de harcèlement, de discrimination et de microagressions. Certaines personnes parmi vous ont décrit des « handicaps invisibles » et des difficultés éprouvées que les autres ne peuvent pas toujours voir ou ne comprennent pas toujours et qui les ont fait se sentir exclues. Un grand nombre de membres du personnel employé et de gestionnaires travaillent d’arrache-pied pour faire de l’inclusion une réalité au sein d’AMC, mais des lacunes et obstacles importants persistent.

En particulier, les membres du personnel employé avec des handicaps ont décrit les batailles constamment menées pour accéder au lieu de travail et aux outils nécessaires pour accomplir leur travail. Des personnes de notre ministère avec des handicaps invisibles ont exprimé leur hésitation à révéler leurs besoins par crainte de la stigmatisation et des répercussions potentielles sur leur carrière ou en raison d’un manque perçu de compréhension de la part de leurs collègues et des gens qui les supervisent. Nous avons entendu des personnes neurodivergentes au sein du Ministère pour qui une lutte souvent quotidienne pour défendre leurs intérêts faisait partie de leur réalité en milieu de travail. La réticence à révéler un handicap a empêché certaines personnes d’accéder aux mesures d’adaptation et aux services de soutien nécessaires. Au cours de nos conversations, nous avons entendu qu’il peut être difficile de demander des mesures d’adaptation au travail. Des membres du personnel employé nous ont fait part de leur peur de demander une mesure d’adaptation, ne voulant pas qu’on les traite différemment ou voulant éviter de devoir gérer de nombreuses formalités administratives. Cela peut rendre une situation professionnelle difficile encore plus stressante pour les membres du personnel.

Nous avons entendu parler d’un manque d’appartenance persistant que ressentent des membres du personnel employé. Certaines personnes ont eu l’impression que des pairs ayant une éducation différente ou un parcours professionnel différent des leurs les regardaient de haut. D’autres ont décrit avoir vécu des microagressions persistantes au travail en raison de leur apparence ou de suppositions concernant leur origine ou leur identité. Des Autochtones parmi le personnel nous ont parlé de l’absence de respect à leur égard sur le lieu de travail, malgré une déclaration d’engagement en faveur de la réconciliation. Au sein du personnel employé, des personnes racisées et issues de minorités visibles nous ont fait part d’efforts d’intégration qui n’ont pas permis de créer un véritable sentiment d’appartenance. L’incidence de la dynamique des genres sur les équipes a fait l’objet de certaines de nos conversations. Vous nous avez fait part de situations où la diversité de représentation était encouragée, mais pas la diversité de pensée.

En raison de leur vie de famille, il a également été difficile pour certaines personnes de sentir qu’elles faisaient vraiment partie de l’équipe au travail. Vous avez décrit comment des situations telles que les obligations familiales ou l’absence du soutien de votre famille en ce qui a trait à vos choix de carrière ont eu une incidence sur votre sentiment d’appartenance et votre capacité à bien faire votre travail.

Les personnes nouvellement arrivées au Ministère nous ont dit avoir du mal à trouver leur place au sein de cliques existantes qui semblaient impénétrables.

La langue a été définie comme un obstacle à l’inclusion. Des francophones nous ont dit se sentir en marge lorsque les discussions importantes ne se déroulaient qu’en anglais. Les discussions sur la gestion du rendement menées uniquement en anglais ont créé un sentiment d’exclusion et ont entravé la communication efficace ainsi que les possibilités de développement de carrière.

Ces expériences ont affecté votre santé psychologique et ont contribué au sentiment d’exclusion ainsi qu’au manque de cohésion de l’équipe.

## Pleins feux sur les employés recrutés sur place (ERP)

Cette année, 13 % de nos visiteurs et visiteuses étaient des ERP. Nous savons qu'un grand nombre d'ERP hésitent à nous contacter. Certaines personnes ne savent pas exactement ce que fait un ombud et peuvent se méfier de notre capacité à les aider ainsi que craindre des représailles en cas de violation de la confidentialité. Nous espérons qu'au fur et à mesure que les ERP apprendront à nous connaître, notamment par l'intermédiaire du présent rapport, plus de membres de cette communauté se sentiront à l'aise de s'adresser à nous. Il est encourageant pour nous que des ERP prennent contact avec nous – dont certains et certaines au nom de leurs collègues – et que ces personnes aident la communauté des ERP à se sentir plus à l'aise de demander du soutien et plus en sécurité pour prendre des mesures, qu'elles soient formelles ou informelles.

Les ERP nous disent se sentir vulnérables aux abus de pouvoir – parfois de la part des EC, parfois de la part d'autres ERP, parfois en raison de dynamiques culturelles locales ou de dynamiques interculturelles plus complexes. Il y a une impression que les comportements inappropriés peuvent rester invisibles pour l'AC en raison de la distance géographique. Des ERP ont parlé d'un sentiment d'impuissance causé par un manque de représentation et par la variation de leurs conditions d'emploi d'un pays à l'autre. Nous avons entendu des ERP qui ne peuvent pas se permettre

de perdre leur travail et qui décident donc de garder le silence quant à leurs expériences par crainte de répercussions sur leur emploi. La peur des représailles est particulièrement difficile à gérer pour les ERP qui souhaitent déposer un grief au sujet de leur chef de mission (CDM), mais qui hésitent à le faire en raison des procédures de grief dans lesquelles cette personne prend la décision définitive.

Des ERP nous ont ouvertement posé la question : « Sommes-nous importants et importantes ? » Nous avons entendu que ce questionnement semble particulièrement vif dans les situations de crise internationale où l'on évacue les EC, donnant ainsi l'impression aux ERP qu'on les abandonne. On nous a expliqué que l'absence d'inclusion significative et de communications transparentes créait une culture de méfiance, en particulier pour les personnes dont ni l'anglais ni le français n'est la langue maternelle. Cela cause un manque de compréhension des politiques et des lignes directrices qui affectent leur vie quotidienne.

# indépendance

## Pleins feux sur les familles permutantes

La nature du travail d'AMC présente des défis uniques et des occasions extraordinaires pour nos familles. Les affectations à l'étranger peuvent constituer un parcours tumultueux, non seulement pour les membres du personnel, mais aussi pour leur famille. Lorsqu'une affectation a lieu, les fonctionnaires et les membres de leur famille s'adaptent à leurs nouveaux rôles. Au sein des familles dont les membres vivent une séparation durant une affectation – qu'il s'agisse d'un conjoint ou une conjointe qui n'accompagne pas la personne employée, d'un ou une enfant adulte ou d'un parent âgé –, le stress émotionnel est ressenti par tout le monde, y compris par le personnel. L'accès à un soutien en matière de santé mentale peut s'avérer particulièrement difficile pour les EC qui travaillent à l'étranger ou qui rentrent à la maison. Dans les missions, les EC doivent composer avec des systèmes de soins de santé peu familiers ainsi que des obstacles linguistiques et culturels et, en même temps, peuvent ne pas avoir accès à du soutien dans leur province d'origine en raison des réglementations provinciales en matière de résidence. Après une absence du Canada, les EC et leur famille qui reviennent au pays peuvent avoir du mal à trouver des médecins de famille ou des spécialistes.

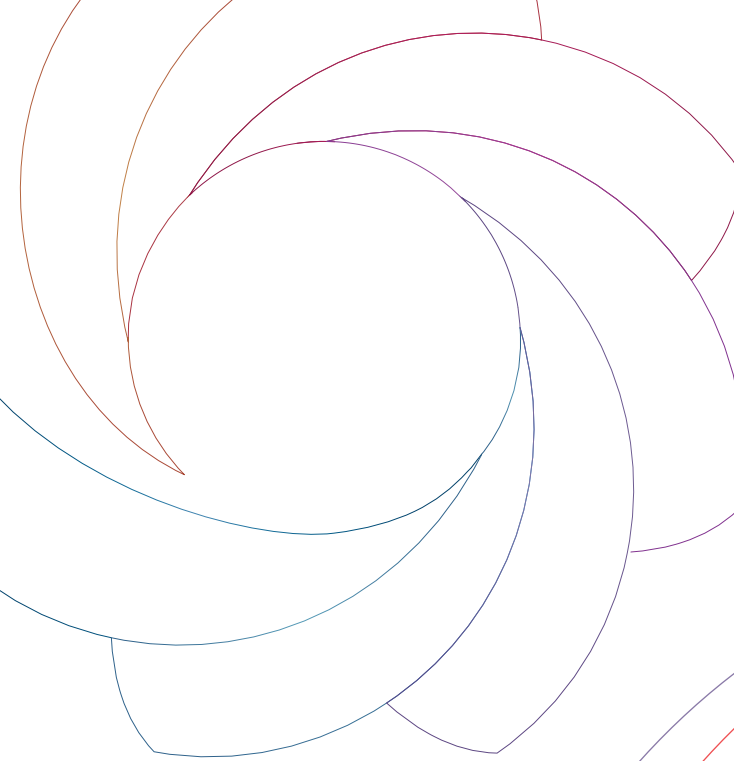
Nous avons échangé avec des membres familiaux, y compris des enfants à charge d'à peine 14 ans, et on nous a fait part des difficultés émotionnelles et psychologiques très réelles auxquelles elles et ils sont confrontés. Il est difficile de s'adapter à de nouveaux environnements, à de nouvelles écoles et à de nouvelles dynamiques sociales – on laisse souvent derrière soi des environnements familiaux et des êtres chers. Des facteurs tels que l'adaptation culturelle, l'isolement des réseaux de soutien et les exigences de l'affectation elle-même ont contribué au stress et à la tension dans les relations. Les conjoints et conjointes ainsi que les partenaires qui accompagnent les membres du personnel jouent un rôle essentiel dans la réussite des

affectations à l'étranger, mais ces personnes nous ont souvent fait part de leur sentiment d'être sous-estimées et insuffisamment appréciées. Ces accompagnatrices et accompagnateurs sont souvent exclus des processus administratifs, notamment les formalités préalables au départ et l'installation dans une mission, ce qui accroît le stress et les conflits. Des situations allant de fortes tensions interpersonnelles à la violence au foyer sont souvent passées sous silence. Pour les conjoints et conjointes ainsi que partenaires qui accompagnent les membres du personnel, le lien avec le Canada se fait souvent par l'intermédiaire de l'EC, de sorte que la recherche d'un soutien peut sembler moins accessible et plus intimidante au moment où le besoin se fait le plus ressentir.

Nous avons constamment entendu que les défis sont particulièrement critiques dans les missions à risque élevé, notamment les postes sans accompagnement, où les familles doivent parfois être divisées et où les membres du personnel en affectation travaillent dans des environnements très stressants et à haut risque sans leurs sources habituelles de soutien émotionnel.

Le retour à la maison après l'affectation comporte son propre lot de défis, entraînant parfois de la solitude et le sentiment de ne pas être à sa place, ainsi que la nécessité de se réadapter à ce qui était auparavant un environnement familial.

L'administration des Directives sur le service extérieur (DSE) nous a souvent été signalée comme une source de stress pour les familles. De nombreux membres du personnel en affectation ont exprimé leur frustration à l'égard de ce qu'ils et elles perçoivent comme l'application rigide de certaines DSE, en particulier dans les missions à très haut risque ou en cas d'évacuation obligatoire du personnel ou de membres familiaux. Nous avons entendu que le fardeau administratif des DSE, y compris les retards dans le traitement des demandes, était une source de stress et, dans certains cas, de difficultés financières.



## Assurance MSH International

Les expériences vécues par les EC et leur famille en raison de lacunes dans la couverture attribuables à des retards dans les autorisations et dans le traitement des demandes par MSH International allaient du stress général et des préoccupations relatives au mieux-être à des effets mesurables sur la santé et à des difficultés financières considérables. Nous avons entendu des témoignages d'EC qui avaient des dizaines de milliers de dollars de dettes. En même temps, des EC nous ont dit renoncer à des visites médicales ou les reporter par crainte de leurs coûts financiers et vivre dans la peur constante d'éventuelles urgences médicales. Tout en reconnaissant les efforts d'AMC pour mettre à leur disposition des prêts sans intérêt pour couvrir les coûts, certaines personnes parmi vous nous ont dit qu'elles éviteraient les affectations jusqu'à ce que la situation soit résolue, ce qui entraînerait une perte de talents pour AMC dans nos missions à l'étranger.

# Perspectives

Nos sous-ministres ont fait référence au Bureau de l'ombud du mieux-être comme étant votre premier point de contact lorsque vous vivez une situation difficile. Pour beaucoup d'entre vous, c'est exactement le rôle que nous avons joué. Au cours de nos discussions avec vous, nous avons tenté de vous offrir des orientations judicieuses et une série d'options susceptibles d'améliorer un peu votre situation. Nous avons continué à en apprendre davantage sur vos besoins. Nous renforçons les capacités de notre Bureau afin de mieux servir notre ministère et vous, et d'améliorer plus significativement les environnements de travail dans l'ensemble d'AMC.

Au-delà du soutien offert aux personnes et aux équipes, le Bureau a contribué cette année à des réponses systémiques, notamment en soutenant des programmes officiels de décompression pour le personnel de certaines de nos missions les plus à risque et des formations essentielles pour le personnel dont le travail comporte des risques psychologiques particuliers, comme les gens qui s'occupent de cas consulaires complexes. Notre Bureau continue de s'agrandir pour répondre à la demande croissante d'accès à nos services, notamment en recrutant de nouvelles personnes dans l'équipe, soit des conseillers et conseillères ainsi que des praticiens et praticiennes de la gestion des conflits, et en introduisant des boucles de rétroaction par rapport à notre propre travail afin que nous puissions continuer à nous améliorer et à apprendre.

Notre équipe possède une vaste expérience dans le domaine de la compréhension interculturelle, acquise notamment en travaillant avec nos missions partout dans le monde. Nous prenons au sérieux la rétroaction que nous avons reçue selon laquelle des membres du personnel employé ne se sentent pas à l'aise de nous contacter, par exemple parce que notre équipe ne reflète pas leurs expériences vécues. Nous continuons à

constituer une équipe plus diversifiée et à développer nos connaissances et nos compétences afin d'assurer que notre travail est inclusif et favorise l'appartenance. Nous nous engageons à faire mieux et nous continuerons à cerner des ressources pour répondre aux divers besoins du personnel d'AMC.

Nous renforçons également notre capacité d'analyse des données afin de fournir de meilleures perspectives pour soutenir les efforts du Ministère en matière de mieux-être et d'obtenir une plus grande rétroaction de votre part. Grâce à un nouveau système de suivi des données, nous serons en mesure de protéger la confidentialité tout en améliorant notre capacité à consigner plus en détail les situations auxquelles vous faites face et à produire des rapports qui contiendront des analyses de données plus utiles. Nous travaillons également sur de futurs rapports qui mettront l'accent sur des questions particulières.

Au cours de l'année à venir, nous continuerons à prêter attention aux questions transversales que vous nous soumettez – qu'il s'agisse des nouvelles lignes directrices sur la présence dans les bureaux, des incidences de la transformation et de la réorganisation ou des mises à jour au Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique, au Code de valeurs et d'éthique du Ministère et au Code de conduite des représentants canadiens à l'étranger.

En ce qui concerne l'avenir du Ministère, AMC a réalisé d'importantes avancées dans la concrétisation de ses engagements en faveur d'un lieu de travail plus inclusif, plus transparent et plus responsable. Le rapport annuel sur le traitement des cas d'inconduite et d'actes répréhensibles à Affaires mondiales Canada, le Plan d'action en matière d'accessibilité, la deuxième version du programme de parrainage des sous-ministres et une nouvelle initiative visant à introduire la gestion des talents pour les non-cadres, notamment, sont des jalons importants et constituent des mesures essentielles pour créer un milieu de travail plus sain pour tout le monde. Cela dit, il reste beaucoup à faire et le Bureau reste déterminé à apporter sa contribution.





# Communiquez avec nous

Votre accès au soutien du Bureau de l'ombud du mieux-être commence par l'envoi d'un courriel à [ombud@international.gc.ca](mailto:ombud@international.gc.ca). Nos services sont offerts à l'ensemble des EC et à leurs personnes à charge ainsi qu'aux ERP. Nous offrons également certains services au personnel d'autres ministères travaillant dans nos missions à l'étranger.

## L'équipe (2023-2024)



**Ayesha Rekhi**

Ombud du mieux-être  
et inspectrice générale



**Daniel Campeau**

Ombud adjoint



**Tejumo Ogouma**

Directeur adjoint, Gestion  
informelle des conflits



**Alain Caron**

Praticien en gestion  
informelle des conflits



**Mathieu ChampRoux**

Praticien en gestion  
informelle des conflits



**Melanie Brousseau**

Praticienne en gestion  
informelle des conflits



**Noufoh Nadjombe**  
Praticienne en gestion informelle des conflits



**Tanya Prévost**  
Praticienne en gestion informelle des conflits



**Joanna Ignaszewska**  
Directrice adjointe par intérim et conseillère, Programme d'aide aux employés



**Brigitte Cadieux**  
Conseillère, Programme d'aide aux employés



**Lyne Bouffard**  
Conseillère, Programme d'aide aux employés



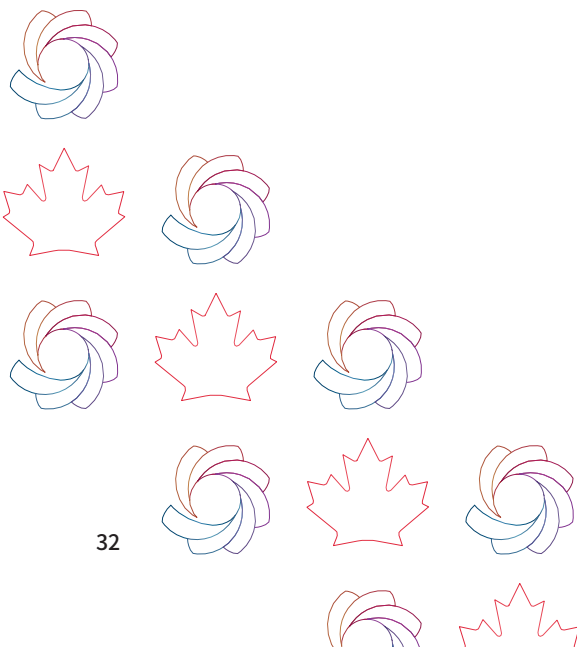
**Martine Parent**  
Conseillère, Programme d'aide aux employés



**Jean Ducharme**  
Directeur adjoint, Analyse et Sensibilisation



**Irene Abou Hamad**  
Conseillère (ERP)





**Pauline Seto**  
Analyste



**Sabrina Abud-Lapierre**  
Agente d'accueil et  
de sensibilisation



**Caroline Audet**  
Conseillère principale  
et directrice adjointe  
par intérim



**Birgit Copeland**  
Adjointe exécutive

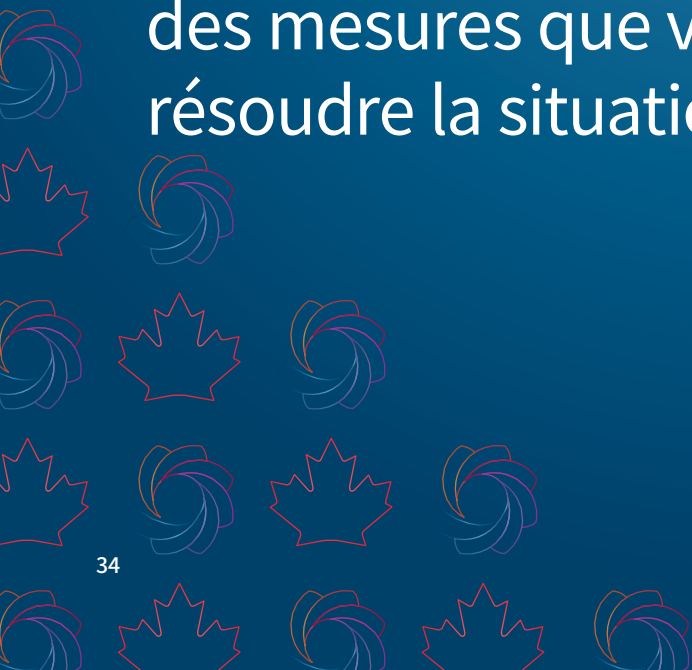


**Claude Lanthier**  
Adjoint administratif





Nous accompagnons le personnel employé et les gestionnaires en les aidant à mieux comprendre les enjeux et les options possibles pour répondre à leurs préoccupations. Lorsque vous vous trouvez dans une situation difficile au travail ou dans votre vie personnelle et que vous décidez de nous contacter, nous écoutons activement ce que vous avez à dire. Nous réfléchissons avec vous aux options possibles et discutons des prochaines étapes ainsi que de l'éventail des mesures que vous pouvez prendre pour résoudre la situation.



# Annexe

Le personnel d'AMC dispose de nombreuses ressources ainsi que de nombreux services de soutien et mécanismes de recours qui contribuent au maintien d'un environnement de travail respectueux, sain et inclusif. Ce tableau présente certaines de ces ressources pour aider le personnel à s'y retrouver dans le système. Nous encourageons les membres du personnel à utiliser les liens et les ressources ci-dessous pour obtenir de plus amples renseignements.

**Le Bureau de l'ombud du mieux-être et inspecteur général (ZID) est également disponible pour vous aider à vous y retrouver dans le système et à explorer vos options de manière confidentielle.**

# Ressources, services de soutien et mécanismes de recours pour les employés canadiens

Dans la plupart des cas, votre équipe de gestion devrait être votre premier point de contact.

Le Bureau de l'ombud du mieux-être et inspecteur général est également toujours disponible pour vous aider à vous y retrouver dans le système et à explorer vos options de manière confidentielle.

		Différend concernant une convention collective ou un problème lié au travail	Différend ou désaccord inter-personnel	Discrimination	Prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail	Conflits d'intérêts	Inconduite quant au Code de valeurs et d'éthique
Mécanismes informels et orientation		Autres conseiller·es (par exemple, mentor·e, gestionnaire ou réseau d'employé·es)			Direction de la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail (HWPB)		Unité des valeurs et de l'éthique (HWPE)
		Représentant·es syndicaux·les					Autres conseiller·es (par exemple, mentor·e, gestionnaire ou réseau d'employé·es)
		EC : <u>Griefs</u>			Enquête		
Mécanismes formels ou enquête	Mécanismes		Plainte pour discrimination auprès de la Commission canadienne des droits de la personne	Avis d'incident de harcèlement et de violence	Rapport sur les conflits d'intérêts	Rapport sur les cas d'inconduite – Enquête	
	Personnes-ressources	Représentant·es syndicaux·les			Direction de la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail (HWPB)	Unité des valeurs et de l'éthique (HWPE)	Unité des valeurs et de l'éthique (HWPE)
		Équipe de gestion					Représentant·es syndicaux·les
	Résultats possibles	Mesures correctives sur le plan individuel	Mesures correctives demandées ou autres mesures jugées appropriées	Dommages et intérêts ou procédure disciplinaire, le cas échéant		Mesures visant à atténuer le conflit d'intérêts	Mesures correctives sur le plan individuel
	Mesures correctives demandées ou autres mesures jugées appropriées	Mesures correctives sur le plan individuel		Mesures correctives sur le plan organisationnel			

Dans la plupart des cas, votre équipe de gestion devrait être votre premier point de contact.

Le Bureau de l'ombud du mieux-être et inspecteur général est également toujours disponible pour vous aider à vous y retrouver dans le système et à explorer vos options de manière confidentielle.

<u>Actes répréhensibles</u>	<u>Faute en matière financière</u>	<u>Sécurité du personnel</u>	<u>Politique d'utilisation acceptable du réseau</u>	<u>Refus de travailler</u>	<u>Demande d'indemnisation – SST</u>
Enquêtes spéciales et divulgation interne (VBZ)		Services de sécurité du personnel (CSCP)	Sécurité des TI ministérielle (CSCI)	Équipe chargée de la santé et de la sécurité au travail (équipe chargée de la SST)	Équipe chargée de la santé et de la sécurité au travail (équipe chargée de la SST)
Autres conseiller·es (par exemple, mentor·e, gestionnaire ou réseau d'employé·es)					
Divulgation d'actes répréhensibles – Enquête	Enquête	Enquête de sécurité	Enquête de sécurité	Refus officiel de travailler en raison d'un travail dangereux	Soumission d'une demande d'indemnisation
Agente supérieure chargée des divulgations internes (VBZ)	Directeur, Enquêtes spéciales et divulgation interne	Services de sécurité du personnel (CSCP)	Sécurité des TI ministérielle (CSCI)	Équipe de gestion	Équipe de gestion
Commissaire à l'intégrité du secteur public				Équipe chargée de la SST	
				Comité de SST	Équipe chargée de la SST
Processus administratif ou disciplinaire, le cas échéant		Révocation de la cote de fiabilité ou de sécurité	Processus administratif ou disciplinaire, le cas échéant	Correction de l'exposition au travail dangereux	La commission d'indemnisation accepte ou refuse la demande
Mesures correctives sur le plan individuel ou organisationnel	Recommandations à la direction sur le plan organisationnel			Sollicitation d'une intervention du régulateur fédéral en matière de SST (Programme du travail d'EDSC)	Procédure d'appel de la décision de la commission d'indemnisation par l'employé·e ou l'employeur

# Ressources, services de soutien et mécanismes de recours pour les employés recrutés sur place

Dans la plupart des cas, votre équipe de gestion devrait être votre premier point de contact.

Le Bureau de l'ombud du mieux-être et inspecteur général est également toujours disponible pour vous aider à vous y retrouver dans le système et à explorer vos options de manière confidentielle.

		Conditions d'emploi ou problèmes liés au travail	Différend ou désaccord inter-personnel	Discrimination	Prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail	Conflits d'intérêts	Manquement au Code de conduite – Inconduite
Mécanismes informels et orientation					Direction de la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail (HWPH)	Unité des valeurs et de l'éthique (HWPE)	
		Autres conseiller·es (par exemple, mentor·e, gestionnaire, section des RH, membre du comité des ERP, canaux privés des ERP sur Teams, groupe WhatsApp des ERP, réseaux d'employé·es)					Autres conseiller·es (par exemple, mentor·e, gestionnaire, section des RH, membre du comité des ERP, canaux privés des ERP sur Teams, groupe WhatsApp des ERP, réseaux d'employé·es)
Mécanismes formels ou enquête	Mécanismes	Griefs des ERP			Enquête	Rapport sur les conflits d'intérêts	Rapport sur les cas d'inconduite – Enquête
			Commission canadienne des droits de la personne (citoyen·es ou résident·es permanent·es)		Avis d'incident de harcèlement et de violence		
	Personnes-ressources	Superviseur·e / gestionnaire / chef de mission			Direction de la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail (HWPH)	Unité des valeurs et de l'éthique (HWPE)	
		Équipe de gestion					
Résultats possibles	Mesures correctives sur le plan individuel		Dommages et intérêts ou procédure disciplinaire, le cas échéant			Mesures correctives pour les conflits d'intérêts	Mesures correctives sur le plan individuel ou organisationnel
	Mesures correctives demandées ou autres mesures jugées appropriées		Mesures correctives sur le plan individuel	Mesures correctives sur le plan organisationnel			



Dans la plupart des cas, votre équipe de gestion devrait être votre premier point de contact.

Le Bureau de l'ombud du mieux-être et inspecteur général est également toujours disponible pour vous aider à vous y retrouver dans le système et à explorer vos options de manière confidentielle.

<u>Manquement au Code de conduite – Acte répréhensible</u>	<u>Faute en matière financière</u>	<u>Sécurité du personnel</u>	<u>Politique d'utilisation acceptable du réseau</u>	<u>Refus de travailler</u>	<u>Demande d'indemnisation – SST</u>
Enquêtes spéciales et divulgation interne (VBZ)		Gestionnaire du programme de préparation (GPP) Gestionnaire de la préparation	Personne responsable des TI dans les missions	Équipe chargée de la santé et de la sécurité au travail (équipe chargée de la SST)	Pensions et assurances des ERP (HLDP)
Autres conseiller·es (par exemple, mentor·e, gestionnaire, section des RH, membre du comité des ERP, canaux privés des ERP sur Teams, groupe WhatsApp des ERP, réseaux d'employé·es)					
Divulgation d'un acte répréhensible – Enquête	Enquête	Rapport au·à la superviseur·e ou GPP/gestionnaire de la préparation	Rapport à la personne responsable des TI dans les missions	Refus officiel de travailler en raison d'un travail dangereux	Contact avec HLDP pour en savoir plus sur les méthodes d'indemnisation offertes aux ERP
Agente supérieure chargée des divulgations internes (VBZ)	Directeur, Enquêtes spéciales et divulgation interne (VBZ)	Équipe de gestion	Personne responsable des TI dans les missions	Équipe de gestion	Équipe de gestion
Commissaire à l'intégrité du secteur public		Gestionnaire du programme de préparation (GPP) Gestionnaire de la préparation		Équipe chargée de la SST	
Processus administratif ou disciplinaire, le cas échéant		Révocation de la cote de fiabilité ou de sécurité	Processus administratif ou disciplinaire, le cas échéant	Correction de l'exposition au travail dangereux	Équipe chargée de la SST
Mesures correctives sur le plan individuel ou organisationnel	Recommandations à la direction sur le plan organisationnel			Sollicitation d'une intervention du régulateur fédéral en matière de SST (Programme du travail d'EDSC)	



J'ai espoir qu'avec la création du Bureau de l'ombud du mieux-être, nous aidons notre ministère à développer une culture qui favorise la sécurité psychologique, la confiance réciproque sincère et le respect mutuel entre chacun et chacune d'entre nous.

— Ayesha

