

PUBLIC MANAGEMENT PROGRAMME

RAPPORT DE STAGE

« Service Correctionnel du Canada »

« Du mandat général à la réalisation d'un sous objectif opérationnel régional : le mieux être des employés au Service Correctionnel »

Isabelle DEBRUYNE

SPF Justice

Service Interne de Prévention et de Protection

Consultation publique autorisée

AVRIL / MAI 2004

TABLE DES MATIERES

I - INTRODUCTION

- I/1. Objectifs du stage
- I/2. Choix de l'entreprise
- I/3. Missions du stagiaire
- I/4. Remerciements

II - LE SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA

- II/1. Le conseil du Trésor comme employeur
- II/2. Bref historique
- II/3. Structure –organigramme
- II/3.2. Organisation
- II/3.3. Faits et chiffres
- II/4.1. Le mandat et la mission du SCC
- II/4.2. Valeurs fondamentales, principes directeurs et objectifs stratégiques
- II/5. Le processus intégré de planification et de responsabilisation
- II/6. Les objectifs corporatifs 2002-2005
- II/6.1. Le plan stratégique
- II/6.2. Les défis et résultats stratégiques
- II/6.3. Les objectifs opérationnels
- II/7. Les engagements permanents du sous-commissaire régional

III - LE MIEUX ETRE DES EMPLOYES DU SCC

- III/1. Qu'en pense le ministre de la fonction publique ?
- III/2. La Direction Régionale des Ressources Humaines
- III/3. Quelques expressions génétiques dominantes du gène responsable du mieux-être du personnel dans l'ADN du SCC
- III/3.1. Formation de base et continue
- III/3.2. Programme d'aide aux employés
- III/3.3. Préparation à la retraite
- III/3.4. Gestion du stress

IV - POLITIQUE SUR LA PREVENTION ET LE REGLEMENT DU HARCELEMENT EN MILIEU DE TRAVAIL

VI - CONCLUSIONS

I - INTRODUCTION

I/1. OBJECTIF DU STAGE

L'objectif général de ce stage au sein du S.C.C. est d'observer, analyser et participer à la capacité d'une entreprise et de son personnel dirigeant à transmettre à ses collaborateurs la nécessité de mettre en place un objectif opérationnel précis. En effet, mon but est d'analyser comment le S.C.C. s'y prend pour faire en sorte que quel que soit l'objectif opérationnel décrit, il prend sa source dans la mission et est décliné en mandat, valeurs, principes directeurs, objectifs stratégiques corporatifs, engagements permanents, etc...

L'objectif opérationnel choisi fut celui relatif à la responsabilité de chacun en matière de violence et de harcèlement dans le défi d'une mise en place de « mieux-être » général dans l'entreprise. La question avec laquelle je suis partie était : Est-il possible de mettre en évidence la traçabilité d'un objectif dès l'expression de la vision de l'entreprise ? De manière symbolique, je dirais : est-il possible de lire et d'identifier dans la carte génétique de l'ADN de l'entreprise du Service Correctionnel du Canada (la mission, la vision), le chromosome porteur du gène spécifique du mieux-être du personnel ? Et comment s'exprime ce caractère (politique, engagements, objectifs...).

I/2. CHOIX DE L'ENTREPRISE

En 1988, lors de la nomination d'un nouveau commissaire à la tête du S.C.C., le plus haut dirigeant de cet organisme, une réforme s'est mise en place sous son impulsion. Cette réforme a été inspirée par le désir de mieux servir le public, les délinquants, les employés, le gouvernement et le ministre qui a en charge ce ministère.

A ce moment précis sont nés des concepts organisationnels qui me paraissent novateurs pour un service public comme le nôtre en Belgique qui vit sa propre réforme. Ce sont des concepts comme la notion de « bons services », la définition exacte de la clientèle et les responsabilités du service à son égard, l'obligation d'indiquer des résultats visés par l'organisme aux différents « *stakeholders* », **la nécessité d'encourager l'engagement de son personnel et de créer un sentiment d'appartenance, s'assurer que le milieu de travail correspond aux critères du « mieux-être » pour les employés.**

En outre, j'ai choisi cette entreprise parce qu'elle a comme raison d'être la prise en charge, la garde et l'objectif de réinsertion de délinquants tout comme la Direction Générale de l'exécution des peines et mesures de notre SPF, direction générale sous laquelle j'ai eu l'occasion de travailler pendant plus de dix ans.

Enfin, j'ai choisi de me rendre essentiellement dans un bureau régional, celui du Québec pour pouvoir observer sur le terrain la mise en pratique des volontés théoriques nationales de mise en place du mieux-être des travailleurs, analyser les moyens de communication utilisés et la conception du sentiment d'appartenance, participer aux comités de gestion pour mesurer l'implication de la notion de « séances remue-méninges » où les gestionnaires sont amenés à trouver des façons nouvelles d'améliorer ou de s'acquitter de leurs fonctions, voire simplement par moment de s'assurer que des collègues se comprennent bien et connaissent la nature des tâches des autres.

En conclusion, de par la réforme vécue et le recul des dix années depuis, la mise en place d'une nouvelle réforme qu'est la « gouvernance », les responsabilités spécifiques de cet organisme, parallèle en partie à celle du SPF Justice, l'ouverture et le partage d'infos que m'offrait le S.C.C., et la possibilité d'analyser l'existence de l'inscription de l'ADN de l'entreprise dans une petite cellule d'un des multiples organes du corps que représente le S.C.C., j'ai choisi d'y réaliser un stage et je dois déjà préciser ici que c'était sans compter sur la très grande simplicité et la sympathie de tous les intervenants que j'y ai rencontrés.

I/3. MISSION DU STAGIAIRE

Pour réaliser l'objectif général explicité plus haut, il m'est apparu nécessaire d'effectuer les points suivants :

- Prendre connaissance de la structure et de l'organisation actuelle de l'entreprise.
- Étudier le squelette organisationnel du mandat jusqu'à la réalisation d'un objectif opérationnel au sein d'un service régional.
- Analyser les principes de communication des valeurs philosophiques de l'entreprise.
- Participer aux comités de gestion (deux jours par mois) de manière à analyser les outils permettant de définir et de mettre en application le contexte et les pratiques organisationnels afin de gérer de manière pro-active les risques organisationnels et stratégiques.
- Prendre connaissance des contenus théoriques relatifs au mieux-être des travailleurs.
- Participer à différents modules de formation offerts aux employés.
- Rencontrer les intervenants dont les responsabilités sont concernées par chacun des points précisés ci-avant.

I/4. REMERCIEMENTS

Mes quelques voyages précédents au Québec m'avaient permis de me rendre compte et de profiter de l'accueil chaleureux et simple des professionnels québécois et surtout de leur volonté et passion du partage de l'information.

Je voudrais donc remercier les personnes ci-après qui m'ont permis de réaliser un mois de stage durant lequel j'ai pu pénétrer le fonctionnement d'une entreprise et y participer mais aussi sur le plan relationnel, bénéficier de rencontres amicales qui m'ont fait presque ignorer les quelques jours par – 30 ° ;

Jacques BIGRAS, Louise DUBREUIL, Claude DUGUAY, Yves FAFARD, Louis FRECHETTE, Brigitte GOSSELIN, Linda GOULET, Michel LAFRENIERE, Johanne LAMOUREUX, Ginette LEVEILLE, Johanne LIMOGES, Yves MALEPARD, Laval MARCHAND, Jean PICHETTE, Guy PETITCLAIR, Agnès VALIQUETTE, Lucie VALLIERE, Philippe VIGNIS et Richard WATKINS.

II – LE SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA

II/1. LE CONSEIL DU TRÉSOR COMME EMPLOYEUR DU SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA

Le S.C.C. est un organe du portefeuille du Ministre de la Sécurité Publique. Les autres organes sont notamment le Service canadien des renseignements de Sécurité, la Gendarmerie Royale du Canada... Il est utile de noter ici que les prisons font partie d'un « ministère de l'intérieur » et non du ministère de la Justice comme c'est le cas en Belgique. Les employés du SCC font partie de la grande escarcelle des fonctionnaires de la fonction publique gérée par le Conseil du Trésor. Celui-ci assume les responsabilités du gouvernement fédéral touchant les finances, le personnel et l'administration. En outre, à titre d'employeur et de directeur général du gouvernement du Canada, il établit les politiques à cet égard, il examine et approuve les plans de dépenses proposés par les ministères fédéraux, et il examine l'élaboration des programmes préalablement approuvés.

Le Conseil du Trésor est doté d'un organe administratif, le Secrétariat, qui faisait autrefois partie du ministère des Finances mais qui, depuis 1966, constitue un ministère distinct.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor doit exercer un double mandat : appuyer le Conseil du Trésor, à titre de comité de ministres, et assumer ses responsabilités légales comme organisme fédéral central. Le secrétariat présente des recommandations et dispense des conseils au Conseil du Trésor sur les politiques, les lignes directrices, les règlements et les propositions en matière de programmes de dépenses touchant la gestion des ressources du gouvernement. Le secrétariat assume également la fonction de contrôleur du gouvernement.

Le Secrétariat du Conseil du trésor assiste le Conseil du trésor et sa présidente dans leurs fonctions. Il les conseille sur la gestion des ressources humaines, budgétaires, matérielles et informationnelles de la fonction publique québécoise. Le Secrétariat fournit également de nombreux services aux citoyens, aux entreprises, à la communauté gouvernementale, aux municipalités ainsi qu'aux organismes des réseaux de l'éducation, de la santé et des services sociaux.

II/2. BREF HISTORIQUE DU SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA

Nous choisissons de nous attarder quelque peu sur l'historique du SCC parce qu'il permet de comprendre directement (suite au comité Fauteaux de 1953) le processus de planification correctionnelle faisant **partie intégrante de la mission actuelle et des principes directeurs de cet organisme aujourd'hui**, donc de cet ADN entrepreneurial.

L'emprisonnement tel qu'il existe au Canada de nos jours, remonte à la construction du pénitencier de Kingston en 1835. Ensuite d'autres prisons ont été construites passant sous la responsabilité du gouvernement fédéral créant un réseau pénitentiaire fédéral chargé d'établir, de maintenir et de gérer des pénitenciers pour des délinquants condamnés à deux ans et plus d'emprisonnement.

De 1870 à 1930, on poursuit la construction des autres pénitenciers tous à sécurité maximale et fonctionnant selon un régime rigoureux : main d'œuvre productive durant le jour, isolement pendant les heures de loisirs. La loi du silence est appliquée en tout temps. La libération conditionnelle n'existe pas encore mais les détenus peuvent bénéficier d'une réduction de leur fin de peine de trois jours par mois pour bonne conduite.

En 1938, le rapport de la Commission royale d'enquête Archambault, dépêchée suite aux émeutes et aux grèves qui saisissent les prisons, met l'accent pour la première fois sur la prévention du crime et la réadaptation des délinquants.

En 1953, les problèmes de surpopulation mènent à la formation du comité « Fauteaux » qui propose un principe essentiel toujours actif : la prison constitue un endroit où doivent se tenir des activités créatives dans le cadre de programmes visant à modifier le comportement de base, les attitudes des détenus.

L'année 1976 rappelle les lacunes persistantes du SCC et une nouvelle approche en matière de gestion des établissements voit le jour. « Elle est fondée sur le principe **qu'un grand nombre des abus n'aurait pas lieu s'il fallait rendre compte au public et si la population participait à l'élaboration des politiques** (...).

Pour la première fois, la main d'œuvre des détenus est considérée comme une ressource permettant de soutenir la concurrence sur le marché. Tout aussi important est l'établissement d'un règlement fondé sur la primauté du droit régissant les détenus et les employés. Les droits des détenus sont

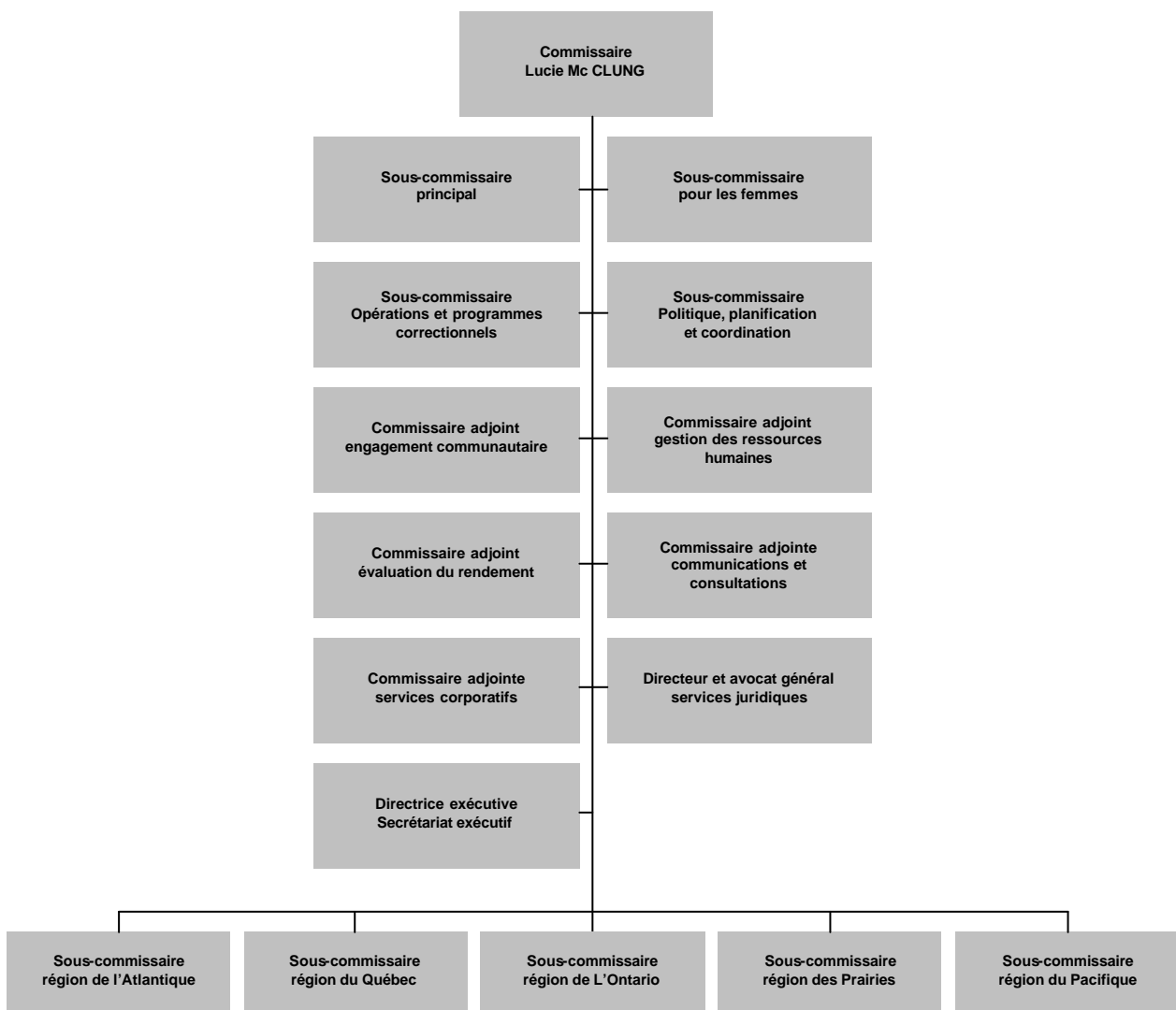
protégés par des mécanismes comme les comités d'examen des griefs, les présidents indépendants et les comités de détenus.

La mission accorde une égale importance aux deux éléments de sécurité et de réinsertion mais en mentionnant l'aide en premier, elle signale que les efforts et la créativité doivent principalement être axés sur la réinsertion sécuritaire de chaque délinquant dans la société. Le contrôle n'en est pas moins important mais le degré et la nature du contrôle exercé devraient appuyer les efforts de réinsertion et non les contrecarrer.

II/3.1. STRUCTURE ET ORGANIGRAMME DU SCC

Le fonctionnaire dirigeant du SCC est Madame La Commissaire Lucie MCLung. L'administration centrale est située à Ottawa et elle veille à la planification générale ainsi qu'à l'élaboration des politiques de l'organisme tandis que les cinq administrations régionales mettent en œuvre les activités du SCC dans les établissements des différentes régions.

Le diagramme suivant illustre la répartition des responsabilités confiées aux cadres du SCC



II/3.2. ORGANISATION

Le cadre législatif du SCC a été modernisé en 1992 par la proclamation de la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition.

Le SCC a dans sa gestion :

- 52 pénitenciers
- 17 centres correctionnels communautaires
- 71 bureaux de libération conditionnelle
- 1 centre de recherche en toxicomanie
- 5 collèges du personnel régionaux
- 1 centre d'apprentissage en gestion correctionnelle

En outre, il gère des accords d'échange de services conclus avec les autorités correctionnelles provinciales et territoriales et avec des collectivités autochtones pour fournir des services et des programmes correctionnels spécialisés. Enfin, CORCAN fournit de la formation professionnelle et de la formation en employabilité aux délinquants incarcérés dans les établissements et offre de services de soutien dans 25 collectivités réparties dans le Canada pour aider le libéré à garder un emploi. Le SCC doit travailler en étroite collaboration avec de nombreux partenaires, dont les collectivités autochtones, les organismes religieux, les universités et les collèges, les syndicats et les organismes non gouvernementaux. Le SCC compte également pour partenaires les ministres et les organismes appartenant à tous les paliers du gouvernement du Canada et, en particulier, les membres du système de justice pénale, les autres services correctionnels en place au pays et à l'étranger à des fins d'apprentissage.

Le SCC compte également sur la collaboration de divers organismes consultatifs pour éclairer et renforcer ses stratégies et améliorer ses résultats concernant des groupes de délinquants particuliers, comme les Autochtones, les minorités visibles et les femmes détenues.

Les citoyens canadiens peuvent contribuer à bâtir des collectivités fortes et plus « sûres ».

Ainsi, environ 500 citoyens représentant leurs collectivités respectives, sont membres de 80 comités consultatifs de citoyens (CCC). Les membres des CCC fournissent au SCC des avis et des conseils sur leurs activités et leurs répercussions au sein de la collectivité ; ils fournissent une rétroaction sur les pratiques du Service et font le lien entre le SCC et les collectivités. Le SCC profite également du soutien d'environ 10.000 bénévoles qui, chaque année, fournissent un appui aux personnes délinquantes sous forme, notamment, de tutorat, de visites, d'activités sportives, sociales et spirituelles.

Le SCC compte quatre grands secteurs d'activités qui vise chacun un résultat stratégique particulier :

Prise en charge – Un environnement sûr et sain pour ceux et celles qui vivent et travaillent dans le système correctionnel et pour le grand public ;

Garde – Logement et gestion des délinquants qui soient raisonnables, sûrs, sécuritaires et humains, le tout conformément aux mesures les moins contraignantes possibles ;

Réinsertion sociale – Réinsertion sociale des délinquants efficaces et en toute sécurité ;

Services corporatifs – Services de gestion corporative qui viennent appuyer la prise en charge, la garde, et la réinsertion des délinquants, et des partenariats qui favorisent la réalisation du mandat de la mission.

Le premier et le quatrième secteurs d'activités sont directement concernés par ma « recherche chromosomique »

II/3.3. FAITS ET CHIFFRES SUR LE SCC

II/3.3.1. Données générales

Les dépenses fédérales du SCC au Canada s'élèvent pour l'année 2002 – 2003 à 1,57 milliards de dollars c'est-à-dire 942 millions d'euros. En 2000 – 2001, ces dépenses s'élevaient à 1,3 milliard de dollars ce qui représente une augmentation des dépenses de 20 % sur les deux dernières années. Toutefois, il est intéressant de savoir que les dépenses fédérales des services correctionnels représentent moins d'1 % du budget total du gouvernement.

Chaque habitant du Canada a assumé le coût des SCC à raison de 50 dollars can pour l'année 2002 – 2003. Ce chiffre est obtenu en divisant la somme totale des dépenses par le nombre total des habitants au Canada

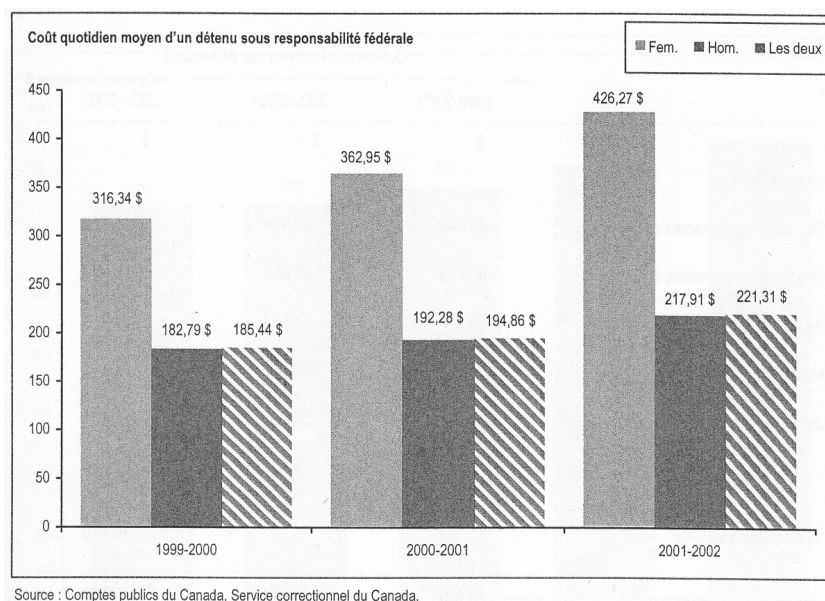
II/3.3.2. Qu'est ce que coûte un détenu au Canada ?

Au Canada, le nombre moyen d'adultes incarcérés pour les dernières années est d'environ 33.000 individus, fédéral, provincial et territorial confondus. Le pays compte 30.750.000 habitants et le taux d'incarcération est de 118 pour 100.000 habitants, taux supérieur à celui de la majorité des pays européens.

Parmi les 53 pénitenciers, 8 établissements sont classifiés en sécurité maximale dont trois d'entre eux sont sur la province du Québec. C'est d'ailleurs dans cette région que se retrouve le nombre le plus important de détenus considérés « dangereux ». Un chiffre, pour moi, tout particulièrement étonnant est celui de la diminution du nombre de détenus sous responsabilité fédérale (peines de deux ans et plus) sur les 8 dernières années.

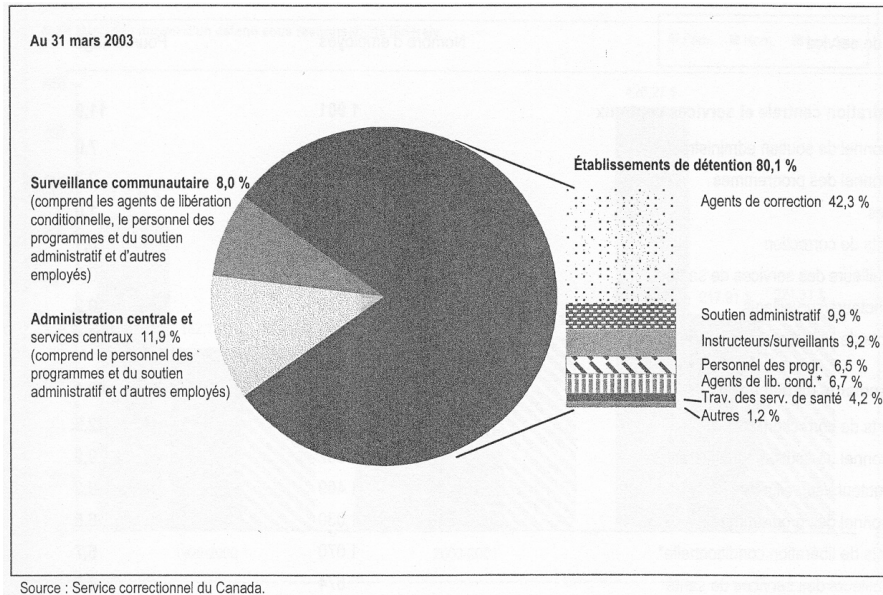
Le coût annuel moyen de l'incarcération d'un détenu dans un établissement fédéral s'élève à 79.528 dollars can pour un homme et 155.500 dollars can pour une femme.

En outre, il faut noter qu'en ce qui concerne les détenus masculins, le type de sécurité qu'il nécessite fait fortement influencer ce coût. En effet, s'il est incarcéré dans un établissement de sécurité minimale, son CAM (coût annuel moyen) est de 69.178\$ alors que celui qui nécessite, de par son potentiel de dangerosité pour les autres détenus ou pour le personnel, un établissement de sécurité maximale, son CAM s'élève à 108.277\$. Ceci signifie que les moyens mis en œuvre dans ce dernier cas représentent 163% du CAM en minimal pour les 15% de la totalité de détenus classifiés en sécurité maximale dans les 8 pénitenciers sur les 70 établissements du Canada .



II/3.3.3. Le personnel du SCC

Le SCC compte à peu près 16.000 employés dont 90% d'entre eux sont engagés pour une période indéterminée et dont 80 % d'entre eux travaillent dans les prisons (12.800 personnes.) Le personnel chargé de la surveillance à l'extérieur (en collectivité) représente quant à lui 8 % de l'effectif total. La répartition du personnel de manière générale est la suivante :



III/4.1. LE MANDAT ET LA MISSION DU SCC

Le mandat que la loi attribue au SCC est décrit dans la Loi sur le système correctionnel et mise en liberté sous conditions et dans le règlement qui en découle. Il énonce que le système correctionnel vise à contribuer au maintien d'une société juste, vivant en paix et en sécurité,

>1 – en assurant l'exécution des peines par des mesures de garde et surveillance sécuritaires et humaines,

>2 – en aidant, au moyen de programmes appropriés dans les pénitenciers ou dans la collectivité, à la réadaptation des délinquants et à leur réinsertion sociale à titre de citoyens respectueux des lois.

La Mission du SCC, que le solliciteur général endosse et appuie, présente une vision à long terme de la manière dont le SCC s'acquittera de son mandat. Elle décrit les activités auxquelles il se livre, la façon d'aborder tant la gestion de l'organisation et celle des détenus que les buts vers lesquels le personnel tend collectivement. La Mission comprend un énoncé, des valeurs fondamentales, des principes directeurs et des objectifs stratégiques. La Mission sert de guide non seulement dans le travail de chaque collaborateur mais aussi dans la planification des services correctionnels fédéraux de l'avenir du Canada.

Énoncé de mission :

« Le Service correctionnel du Canada, en tant que composante du système de justice pénale et dans la reconnaissance de la primauté du droit, contribue à la protection de la société en incitant activement et en aidant les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois, tout en exerçant sur eux un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humain. »

Cet énoncé s'accompagne de:

- cinq valeurs fondamentales qui exposent les idéaux de base permanents que poursuit cet organisme dans l'accomplissement de sa Mission ;
- Des principes directeurs qui énoncent les mots-clés qui servent à guider les actions ;
- Des objectifs stratégiques qui donnent les buts que le SCC doit s'efforcer d'atteindre à long terme et sont la base des objectifs généraux annuels.

Étant donné que le sujet de ce stage se centre particulièrement sur l'une des cinq valeurs fondamentales, nous exposons brièvement les quatre autres et n'en précisons pas, ici, les principes directeurs et les objectifs appartenant aux autres valeurs. Cette information peut-être consultée dans les annexes.

III/4.2. VALEURS FONDAMENTALES, PRINCIPES DIRECTEURS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Valeur fondamentale 1

Nous respectons la dignité des individus et les droits de tous les membres de la société et le potentiel de croissance personnelle et de développement des êtres humains.

Valeur fondamentale 2

Nous reconnaissons que le délinquant a le potentiel de vivre en tant que citoyen respectueux des lois.

Valeur fondamentale 3

Nous estimons que le personnel du Service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs, et nous croyons que la qualité des rapports humains est la pierre angulaire de sa Mission.

Valeur fondamentale 4

Nous croyons que le partage des idées, des connaissances, des valeurs et des expériences, tant sur le plan national que sur le plan international, est essentiel à l'accomplissement de notre Mission.

Valeur fondamentale 5

Rendant compte au Solliciteur général, nous croyons en une gestion du Service caractérisée par une attitude ouverte et intègre.

La valeur fondamentale 3 : développement

La valeur fondamentale 3 spécifie qu'étant donné que l'aspect le plus important de son travail est la prise en charge des délinquants, il doit pouvoir s'appuyer sur des individus qui possèdent un système de valeurs qui « cadre » avec celui de la Mission, des aptitudes pour les rapports interpersonnels et une compréhension de la justice sociale.

Le modèle de gestion mis en place devait donc s'assurer que **le personnel participe à l'élaboration des objectifs généraux, des politiques, des plans et priorités et qu'il soit consulté à cet égard.**

Le SCC n'a de cesse de signifier à son personnel qu'il est responsable de sa participation active au processus correctionnel et lors de mes multiples rencontres avec les différents intervenants, j'ai appris qu'effectivement, chaque collaborateur semble avoir inscrit en lui la notion de responsabilité de ses comportements et de la qualité de son travail.

Selon notre observation, cet énoncé n'est certes pas que symbolique mais bien mesurable dans les mécanismes de gestion. En effet, le SCC s'engage à ce que chaque employé fasse partie du personnel c'est à dire qu'il soit un participant actif et visible du processus correctionnel. Ainsi en fonction de cette valeur fondamentale, l'organisation même des pénitenciers a été modifiée en y mettant en place une nouvelle structure organisationnelle : la gestion d'unité qui me semble avoir fortement renforcé la notion de responsabilité à tous niveaux.

Principes directeurs

Il existe onze principes directeurs liés à la valeur fondamentale 3 et certains d'entre eux me paraissent très éclairants quant aux choix philosophiques et à la culture de l'entreprise dans laquelle chaque collaborateur doit s'inscrire lorsqu'il signe un contrat de travail au SCC. Ces 7 principes que je mets en évidence sont également une nouvelle étape dans l'expression du gène « mieux-être du personnel »

Principes directeurs mis en évidence durant ce stage :

- *Les employé(e)s du Service sont responsables de participer activement au processus correctionnel et à la réalisation des objectifs du Service.*
- *Nous serons attentifs aux besoins, intérêts, aptitudes, valeurs et aspirations des employé(e)s dans leur milieu de travail.*
- *Etant donné que le personnel a énormément à contribuer au sein du Service, nous croyons qu'il doit pouvoir y exprimer sans crainte ses idées et ses préoccupations.*
- *Nous croyons qu'il est essentiel que le personnel participe à l'élaboration des objectifs généraux, des politiques, des plans et des priorités et qu'il soit consulté à cet égard.*
- *Nous croyons que nos rapports avec les syndicats doivent être fondés sur une attitude ouverte, le respect mutuel et un désir de résoudre des problèmes.*
- *Nous croyons que toutes les activités de formation et de perfectionnement des employé(e)s devraient être orientées vers les besoins individuels et l'accomplissement de notre Mission.*
- *Nous respectons le besoin d'équité en matière d'emploi, lequel se traduit par une représentation de tous les secteurs de la société canadienne au sein de l'effectif du Service.*

Objectifs stratégiques

Aux principes directeurs sont directement reliés des objectifs stratégiques. Il me semble utile de rappeler ici que chaque personne qui entre au SCC comme collaborateur, visiteur, partenaire ou nouveau dirigeant reçoit un carnet avec l'énoncé de la Mission, des valeurs fondamentales, des principes directeurs et des objectifs stratégiques généraux et nationaux.

Il existe à cet égard une lisibilité que j'ai beaucoup enviée tant dans le « contenu » que dans le « contenant » des processus de communication essentiels, me semble-t-il lorsqu'une entreprise inscrit dans ses valeurs fondamentales son souci de l'individu en tant que pièce essentielle à préserver, à développer, à épanouir au sein d'un grand puzzle.

Voici quelques-uns des 16 objectifs stratégiques nationaux qui ont retenu mon attention de par leur lien direct avec mon sujet.

- *Communiquer clairement notre énoncé de Mission, nos valeurs et nos principes directeurs de façon à ce que chacun(e) puisse contribuer pleinement à la réalisation de nos objectifs.*
- **Créer un milieu de travail au sein duquel les rapports existant entre les employé(e)s sont fondés sur l'ouverture d'esprit, la confiance et le respect mutuel.**
- **Promouvoir l'initiative, l'autonomie et l'acceptation par tous les employé(e)s de la responsabilité d'assurer un service de haute qualité.**
- *Voir à ce que nos processus de dotation soient basés sur le principe du mérite et favorisent l'embauche, le recrutement et la promotion de personnes qui possèdent des valeurs et habilités conformes à nos objectifs, et qui font preuve de toute une gamme d'attributs et d'aptitudes, en particulier la maturité et le jugement ainsi que les aptitudes à communiquer efficacement et à travailler en équipe.*
- **Offrir des possibilités de formation et de perfectionnement du personnel qui tiennent compte de l'accomplissement de notre Mission, favorisent l'épanouissement optimal des employé(e)s et mettent en valeur les aptitudes en matière de relations interpersonnelles, les qualités de leadership et l'importance de respecter les différences et les besoins particuliers de chaque délinquant.**
- *Reconnaître que les surveillant(e)s de première ligne ont le rôle critique de jouer dans l'accomplissement de notre Mission et de nos objectifs et leur fournir une formation et un perfectionnement convenables.*
- **Déléguer les pouvoirs le plus près possible du niveau où les décisions qui sont prises ont un impact et s'efforcer de résoudre les problèmes au plus bas niveau possible**
Etablir et maintenir des mécanismes favorisant la discussion et la collaboration dans les relations employeur-employé(e)s.
- *S'assurer qu'un système efficace, juste et complet d'appréciation du rendement basé sur notre Mission soit maintenu comme partie intégrante du processus de gestion des ressources humaines*
- *Offrir un système qui permet le règlement rapide, efficace, équitable et impartial des plaintes et des griefs des employé(e)s.-*
- *Elaborer et maintenir une stratégie efficace de communication et de consultation au sein de l'organisation.*

Si chaque objectif stratégique sous cette valeur fondamentale est important et nécessaire pour installer une bonne communication interne et externe ou encore pour disposer d'un personnel compétent et satisfait de son lieu de travail, il en est un qui, selon moi, a pour nous une importance cruciale dans notre propre évolution de réforme liée au management c'est l'objectif 3.12 : « *Déléguer les pouvoirs le plus près possible du niveau où les décisions qui sont prises ont un impact et s'efforcer de résoudre les problèmes au plus bas niveau possible.* »

C'est pour notre SPF Justice une volonté d'évolution mais cela présente un changement révolutionnaire tant sur le plan logistique et conceptuel que sur le plan de gestion du changement en terme humain.

En effet, la décentralisation des pouvoirs est un souci permanent et un objectif crucial pour la Direction Générale du service P&O du SPF Justice qu'il n'est pas facile de communiquer et de faire intégrer par l'ensemble des collaborateurs..

II.5. LE PROCESSUS INTÉGRÉ DE PLANIFICATION ET DE RESPONSABILISATION

Afin de planifier et de gérer les activités et les ressources du SCC, celui-ci s'est doté d'un processus intégré de planification et de responsabilisation. Il reflète les pratiques de gestion qui se sont révélées efficaces et qui ont subi l'épreuve du temps. Ce processus vise à faire en sorte que le SCC remplisse son mandat, demeure axé sur la réalisation de sa mission et s'acquitte de ses obligations de rendre compte au parlement et au Cabinet. Ces obligations annuelles en matière de rapport comprennent des documents de planification (stratégique et financière comme le rapport sur les plans et les priorités exposées plus loin) et des documents de rapport comme le rapport de rendement qui décrit les progrès accomplis par rapport aux initiatives présentées dans le plan d'activité du dernier exercice.

Le processus de planification et de responsabilisation comprend quatre séries d'activités :

- a) la planification stratégique
- b) la planification de la mise en œuvre
- c) la mise en œuvre des plans de travail
- d) l'évaluation rigoureuse et régulière du rendement

a – La planification stratégique

La planification stratégique au SCC est un processus continu, systématique qui donne lieu :

- à une analyse de l'environnement c'est-à-dire analyser afin de réaffirmer la problématique ou de déterminer les problèmes nouveaux, étudier les questions de première importance à moyen et à long terme et prévoir les répercussions des questions de première importance sur l'organisation.
- à une détermination annuelle des objectifs du Service
les objectifs corporatifs sont des énoncés de ce que l'organisation s'efforcera de réaliser au cours des prochaines années. Ils doivent être clairs, se situent à un niveau élevé, atteignables et mesurables. Les objectifs corporatifs sont réexaminés chaque année, au cours de la séance annuelle de planification stratégique du SCC.
- à la préparation du Rapport sur les plans des objectifs et les priorités à l'intention du parlement.
- à la préparation du Plan d'activités à l'intention du Cabinet.

b – La planification de la mise en œuvre

La planification de la mise en œuvre traduit les résultats du processus de planification stratégique en des plans réalisables (et communicables !) par les employés du SCC et en des présentations budgétaires destinées au Conseil du Trésor et au Parlement. Elle comprend :

- L'élaboration des contrats de responsabilisation établis chaque année entre le commissaire et chacun des gestionnaires de direction. Le contrat de responsabilisation est l'énoncé des responsabilités du gestionnaire et porte sur l'année à venir. On y précise les responsabilités liées aux objectifs corporatifs, celles relatives à sa division ou à une unité de responsabilité de même que les responsabilités personnelles du gestionnaire. En résumé, ce document décrit le travail que le gestionnaire devra accomplir pour contribuer à l'accomplissement de la mission et à la réalisation des objectifs corporatifs. **Le gestionnaire est alors personnellement responsable de s'assurer que tous les engagements visés au contrat sont respectés** Cette démarche m'est apparue tout particulièrement pertinente lorsqu'une société souhaite, comme le SCC, mais aussi à l'avenir comme le SPF Justice belge, mettre en place une politique de décentralisation des pouvoirs et une résolution des problèmes au niveau le plus bas possible. En outre, elle permet également selon moi de rencontrer une exigence légale qui veut que chaque collaborateur soit responsable de son comportement et de l'ambiance de travail dans laquelle il effectue son contrat. C'est, selon moi, une pierre angulaire dans l'installation d'un programme de mieux-être du personnel mais aussi dans la politique contre la violence et le harcèlement sur le lieu de travail.
- L'élaboration des plans de travail
- L'affectation des ressources
- La préparation de la Mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) pour le Conseil du trésor.

c – La mise en oeuvre

Toutes les activités de planification qui ont lieu se concrétisent à l'étape de mise en œuvre du processus.

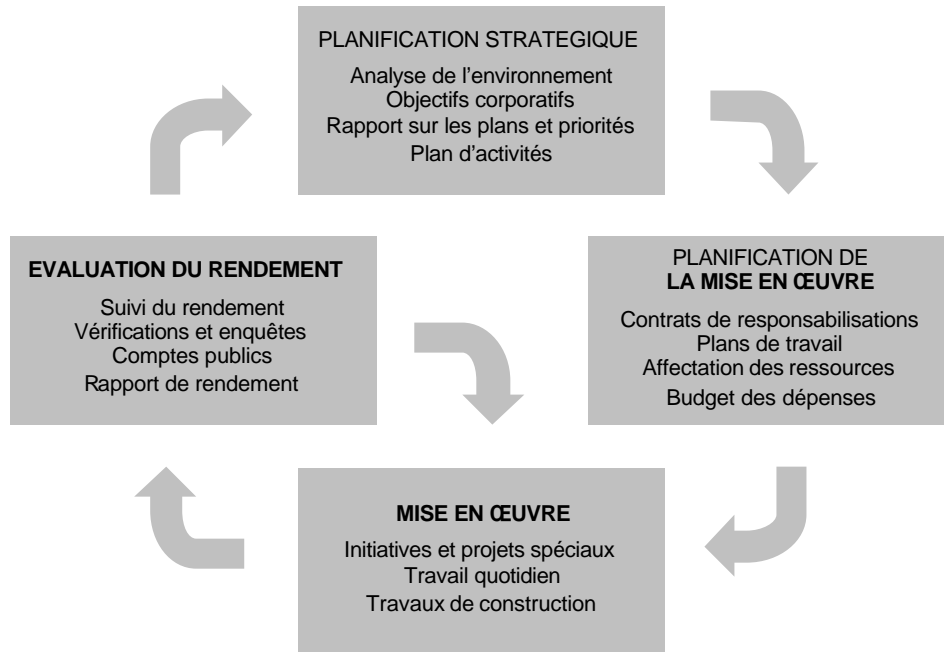
Elle comprend :

- Le travail concernant des initiatives et des projets spéciaux
- Le travail quotidien
- Les travaux de construction

d – L'évaluation du rendement

L'évaluation du rendement englobe un certain nombre d'activités dont les suivantes :

- Suivi du rendement
- Vérifications, examens et enquêtes internes et examen des rapports de vérification et d'enquête externe
- Préparation de la présentation des *Comptes publics* destinés au Parlement
- Préparation du *Rapport de rendement* annuel destiné au Parlement



Le rendement du SCC est suivi régulièrement à tous les niveaux de l'organisation. Au bout de l'exercice (en avril), on mesure les indicateurs de rendement rattachés à chacun des objectifs corporatifs pour avoir une mesure de base des réalisations.

On analyse les résultats du suivi et ceux figurant dans les rapports, en accordant une attention particulière aux écarts entre les résultats escomptés et les résultats obtenus.

II/6.1. – LES OBJECTIFS CORPORATIFS 2002-2005

Le plan stratégique que nous venons de détailler et qui représente la voie tracée pour planifier une période triennale, en l'occurrence actuellement 2002 – 2005 permet notamment de développer **les objectifs corporatifs** (des secteurs corporatifs).

Si ce plan stratégique recouvre les modes d'action des trois années en cours, il repose toutefois sur une approche visionnaire qui s'étend jusqu'en 2017(!) car à cette période se fêtera le 25^{ème} anniversaire de l'adoption de la Loi sur le système correctionnel et la mise en liberté sous condition, base légale du mandat et de la Mission du SCC. Cette approche terriblement audacieuse (selon moi) aide le SCC à voir de quelles façons il devra accroître sa capacité à remplir l'obligation de bien contribuer à la sécurité publique. Il m'est apparu que le 25^{ème} anniversaire était un « prétexte » plein de sens, certes, mais un prétexte pour « **déposer** » une **approche visionnaire cadrée**.

Le développement des objectifs corporatifs stratégiques comporte l'analyse des **défis stratégiques** ainsi que des **résultats stratégiques** attendus. Le SCC fait l'exercice d'une mise en « mot » de défis stratégiques qui, pour ce qui concerne le domaine qui m'intéresse à savoir les ressources humaines et plus particulièrement les conditions de mieux être du personnel, sont formulés de la manière suivante :

« Le profil en évolution des délinquants oblige le SCC à renouveler son personnel en recrutant des personnes d'horizons divers, dotées de compétences et d'habiletés nouvelles. Il lui faut également fournir au personnel en place le recyclage et la nouvelle formation nécessaires. Or les progrès de la technologie offrent de nouvelles possibilités pour la formation, l'apprentissage et l'avancement professionnel. Les nouvelles approches de gestion du savoir permettent également de fournir au moment opportun l'accès à l'information et à des spécialistes pour appuyer une prise de décisions quotidienne fondée sur le savoir »

Les résultats stratégiques pour le secteur d'activité « services corporatifs » sont décrits sur base de la raison d'être de ces services c'est-à-dire :

« services qui viennent appuyer la prise en charge, la garde et la réinsertion des délinquants et les partenariats favorisant la réalisation du mandat et de la mission »

Pour appuyer cette prise en charge et ce dans l'intérêt de la sécurité publique, le SCC doit avoir un effectif représentatif, compétent, productif et durable. Les priorités concernent la réaffectation des ressources en fonction de :

- l'amélioration de la sécurité et de la santé au travail
- la modernisation des outils et les approches fondées sur la recherche et le partage de ces outils et approches avec les autres pour accroître le rendement
- l'amélioration des stratégies pour appuyer les apprentissages aux niveaux individuels et organisationnels

Le SCC déclare qu'il affectera chaque année, une somme totale de 193,4 millions de dollars canadiens des activités planifiées pour atteindre ce résultat stratégique c'est-à-dire 116 millions d'euros.

Le plan stratégique, très détaillé, reprend différents éléments que je ne détaillerai pas mais dont je relève seulement la structure qui permet d'aboutir à des objectifs stratégiques :

- identité et rôle du SCC (c'est comme si cette information n'était jamais assez redite et réécrite pour permettre à chacun l'identification de sa propre identité et de son propre rôle au sein de cet organisme)
- les partenaires
- la population des délinquants (les clients internes)
- les coûts
- le bilan des actions jusqu'en 2001
- le mandat, la mission, les valeurs (sans cesse répétées)
- le milieu en constante évolution (mondialisation, sécurité planétaire, technologie, démographie, soins, opinions publiques à l'égard du gouvernement, ...)
- les questions stratégiques (confiance publique, évolution du profil des délinquants, préparer l'avenir, ...)

Ces différents éléments font partie de ce que le SCC appelle **une analyse « capsé »** c'est-à-dire pour ce qui concerne plus particulièrement la problématique de santé et de mieux-être :

- **Clients** (directs et indirects comme par exemple les détenus, le personnel, le public, les organismes partenaires, les victimes et leur famille...)
- **Acquisition** et analyse de l'information (risque élevé et besoins spéciaux des détenues, hépatite, maladie mentale, disponibilités des données et interprétation des statistiques...)
- **Partenariats** (liaisons horizontales entre les organismes fédéraux, internationaux, partenariat avec le secteur bénévole, professionnels de la santé...)
- **Solutions** ou stratégies potentielles (stratégie antidrogue, formation améliorée du personnel pour traiter les détenus malades, groupe de travail avec orientation stratégique...)
- **Evaluation** ou succès des solutions actualisées (mesuré en fonction de certains critères comme réduction du nombre de griefs des détenus, plus grande accessibilité, participation et satisfaction à l'égard des programmes et de services culturels précis...)

L'analyse CAPSE permet de mettre en évidence **quatre objectifs stratégiques principaux** pour la période 2002 – 2005 dont le second et, en partie, le quatrième correspondent au sujet précis de ce rapport de stage.

- Optimiser le potentiel de réinsertion sociale en toute sécurité des délinquants
- Accroître la santé et le mieux-être de chaque unité opérationnelle
- Contribuer à la réduction du taux d'incarcération des délinquants et des délinquants autochtones
- Renouveler la capacité de l'organisme

Il me paraît particulièrement intéressant de développer ce qui se trouve derrière **le second** objectif sur le plan opérationnel et d'en dégager les présupposés indicateurs de rendement.

D'abord, le SCC définit cet objectif de la manière suivante :

« Le Service s'efforcera de protéger la santé et la sécurité au sein des milieux correctionnels en travaillant en collaboration avec des représentants des employés, tout en respectant les différences et les sensibilités entre les hommes, les femmes et les cultures. Nous appliquerons une approche équilibrée en matière de contrôle et de traitement afin de réduire les méfaits de la toxicomanie. Nous continuerons à promouvoir les stratégies de développement durable du Service à l'appui des priorités du gouvernement. »

Le service correctionnel précise quels seront les objectifs opérationnels qui décrivent l'objectif corporatif général et détermine les responsabilités des services en cette matière. En outre, le plan global triennal est subdivisé par tâches en plan annuel. Ci-après, je développe les secteurs concernés, en tout ou en partie, par l'expression du « **gène** » du mieux-être.

Objectif : « Accroître la santé et le mieux-être de chaque unité opérationnelle »

2002 –2003

Le secteur de la gestion des ressources humaines sera responsable au premier chef des tâches suivantes :

- Elaborer des initiatives et des outils pour favoriser les relations harmonieuses entre les membres du personnel et les gestionnaires.**
- Elaborer des stratégies et des outils qui permettront de réduire les conflits dans les milieux opérationnels**
- Élaborer des outils et des stratégies visant à mieux faire comprendre les différences entre les hommes et les femmes et la diversité ethnoculturelle dans les établissements correctionnels.**
- Elaborer et mettre en œuvre un modèle d'évaluation de la menace et du risque dans les établissements qui permettra de mieux suivre les incidents majeurs qui surviennent en milieu carcéral**
- Examiner le code de déontologie**

2003 – 2004

- Tous les objectifs précédents en ajoutant :
- Évaluer le niveau de soutien et de collaboration entre les membres du personnel et les gestionnaires

2002 - 2003

Le secteur des opérations et des programmes correctionnels sera responsable au premier chef des tâches suivantes :

- Elaborer des initiatives visant à réduire la transmission de maladies infectieuses.
- Élaborer une stratégie de gestion de l'information pour les services de santé destinés aux détenus.
- Accréditer tous les centres de santé
- Analyser les incidents d'agressions sur des membres du personnel correctionnel et des détenus et élaborer des stratégies visant à réduire leur nombre

Veiller à ce que des mesures de prévention du suicide soient mises en œuvre dans tous les établissements en vue de réduire les suicides chez les délinquants, les blessures qu'ils subissent et les agressions dont ils sont victimes
Intégrer les renseignements en vue de déceler et de combattre les activités illégales au sein du système correctionnel.

Le secteur de l'évaluation du rendement sera responsable au premier chef des tâches suivantes :

2003 - 2004

Elaborer des normes et des repères pour évaluer l'efficacité des unités de surveillances intensive dans tous les établissements
Evaluer les unités de surveillance intensive

2004 – 2005

Etablir des façons de recueillir des renseignements complets et codifiés pour répondre aux besoins en matière d'information sur les soins de santé aux délinquants

Le secteur de la Politique, de la Planification et de la Coordination sera responsable au premier chef de la tâche suivante :

Accroître la recherche dans les domaines de la santé et du bien-être

Les indicateurs de rendements peuvent être :

- nombre de décès de délinquants, de blessures infligées et d'agressions subies
- nombre d'incidents de contrebande dans les établissements correctionnels
- niveau de toxicomanie
- propagation des maladies infectieuses
- Satisfaction personnelle
- Nombre de griefs déposés par des délinquants et des employés qui ont été accueillis
- Nombre et type d'agressions subies par des délinquants et des employés
- Nombre de blessures et de maladies en milieu de travail
- Absentéisme
- Nombre de renvoi en programme d'aide aux employés

Ici, pour ma propre expérience, il est intéressant de constater que leurs indicateurs de rendement comprennent les incidents sur les détenus, ce à quoi, dans le processus du BPR Personnel et organisation, activité principale « mieux-être » au SPF Justice chez nous, je n'avais, personnellement, pas pensé. Or, il est évident que cette mesure se justifie pour connaître l'ambiance de travail, les risques encourus par les surveillants, le potentiel de dangerosité du lieu de travail, les facteurs de stress etc...

Le quatrième objectif corporatif est intitulé : « Renouveler la capacité de l'organisme »

Le SCC définit cet objectif de la manière suivante :

« Nous continuerons de bâtir une organisation de la fonction publique qui tient compte des idées des Canadiens et qui répond à leur attente. Nous y parviendrons en investissant dans tous les aspects de notre infrastructure et en assurant leur renouvellement – nos gens, notre technologie et nos méthodes. Le SCC travaillera activement à recruter, à former et à maintenir en poste un effectif qui reflète la diversité canadienne et qui possède les valeurs, les compétences et la motivation nécessaires pour continuer d'apporter une contribution importante à la sécurité publique. Le service continuera de travailler en collaboration avec d'autres ministères et d'autres administrations, des organisations communautaires, des ONG et les représentants de ses employés pour s'acquitter de ses responsabilités prévues dans la Loi sur le système correctionnel. »

Je détaille ci-après quelques-uns des objectifs opérationnels de ce quatrième objectif corporatif qui m'ont paru particulièrement pertinents dans la réflexion actuelle du BPR du SPF justice belge auquel je participe pour ce qui est de l'activité principale « mieux-être » :

- Elaborer des approches et des stratégies nouvelles en vue de créer une organisation moderne dotée d'un effectif qui possède les compétences, les valeurs et l'éthique nécessaires pour continuer de réaliser ce mandat et cette Mission
- Elaborer des stratégies pour accroître l'utilisation des moyens technologiques qui permettront au personnel d'optimiser son rendement
- Examiner tous les aspects de l'infrastructure du service pour veiller à ce que l'organisation continue d'être viable
- Concevoir une approche axée sur la gestion du savoir afin de simplifier les politiques et de faire en sorte que le personnel puisse y avoir accès plus facilement pour l'aider dans ses décisions quotidiennes
- Veiller à ce que la mesure du rendement soit axée sur les résultats plutôt que sur le processus
- ...

Quelques indicateurs de rendement :

- conformité avec les dispositions législatives et les priorités gouvernementales
- réalisations des plans d'apprentissage
- utilisation accrue de l'évaluation du rendement fondée sur les compétences
- Outils, processus et ressources en place pour combler l'écart prévu dans l'effectif
- Etablissements qui répondent aux besoins du personnel et des délinquants
- ...

II/7. LES ENGAGEMENTS PERMANENTS DU SOUS-COMMISSAIRE REGIONAL

Pour poursuivre ce fil rouge qui démarre dans le mandat, passe par la mission, aide à construire les valeurs et principes directeurs, se développe dans les objectifs stratégiques à partir d'une planification stratégique reprenant des défis et des résultats stratégiques spécifiques aux services corporatifs, nous continuons notre « recherche génétique » de la vision « hélicoptère » à la perception des objectifs opérationnels du mieux-être sur le plan régional grâce à une vision « détaillée » qui passe par les engagements permanents du sous-commissaire régional ainsi que par les engagements permanents des directeurs d'établissement, politique de responsabilisation et de décentralisation oblige !

Sur base des documents réfléchis et construits au plan national, les sous-commissaires régionaux doivent créer **leur propre cadre de responsabilisation** en décrivant leurs engagements permanents et engagements « clés ».

Monsieur Watkins, sous-commissaire régional pour le Québec décrit ses engagements pour le plan annuel régional dans huit rubriques pour les engagements permanents et trois pour les engagements « clés. L'engagement permanent « 2 » est particulièrement instructif pour mon sujet de stage et je le décris en détail.

Les engagements permanents de Monsieur Watkins touchent différents domaines dont je relève brièvement les points principaux autour desquels s'articule sa politique de travail (pour plus d'infos voir annexes) :

- politiques et programmes
- gestion des ressources humaines
- service axé sur les citoyens
- gestion du risque
- régie
- obligation de rendre compte
- valeurs et éthique
- compétence personnelle

Le second engagement mérite que l'on s'y attarde et nous permet de découvrir la formulation locale d'un objectif opérationnel que la direction des ressources humaines locale devra mettre en place. Enfin, l'expression du caractère génétique recherché.

Engagement permanent – gestion des ressources humaines :

Faire preuve d'excellence en matière de direction et de gestion des ressources humaines.

1. Prévoir des mesures précises pour **établir la fierté** au sein du Service.
2. Prévoir des mesures précises pour **renforcer la relation** avec tous les syndicats dans la région.
3. Prévoir des mesures pour établir **des milieux de travail sûrs, sains** et respectueux dans toute la région.
4. Prévoir des mesures précises, à l'échelle régionale, en vue de la planification, de la mise en œuvre et du respect des normes nationales de **formation**.
5. Prévoir des mesures précises pour assurer la conformité et le succès de la région dans les dossiers des langues officielles et de l'**équité** en matière d'emploi.
6. Prendre des mesures précises à l'administration régionale pour donner suite aux résultats du **sondage** auprès des fonctionnaires.

En ce qui concerne le point 1, je souhaite préciser, qu'effectivement, les différents collaborateurs du SCC que j'ai rencontrés et avec qui j'ai eu de nombreux échanges (agent correctionnel, conseiller RH, formateur, psychologue, assistant administratif...) ont un leitmotiv assez étonnant et « admirable » qui est : « je suis content de travailler pour le SCC, j'aime beaucoup mon travail, je trouve qu'il est

intéressant et me permet d'apprendre régulièrement, j'ai des possibilités d'agir et de proposer des initiatives, j'ai une bonne qualité de vie, je suis fier de travailler pour ce service public. » Dois-je avouer que je n'ai qu'exceptionnellement entendu ce discours chez nous (pour ne pas dire pas du tout.) En effet, la période de transition que le SPF Justice vit depuis « l'ère Copernic » a, semble-t-il, déstabilisé et démotivé nombre de collaborateurs et il est clair que l'on ne parle pas d'un sentiment général de « fierté » ni même d'appartenance tant sur le plan interne où les collaborateurs s'identifient difficilement aujourd'hui dans les processus de changement, connaissant peu (ou prou) la Mission lorsqu'ils en ont pris connaissance mais aussi sur le plan externe et médiatique où il est facile de comprendre que l'identification et le sentiment d'appartenance a un ministère si souvent pointé du doigt ces dernières années en Belgique est délicat.

Indicateurs potentiels de rendement

- **Constituer et retenir un effectif compétent** et diversifié en apportant du soutien au personnel.
- **Repérer les nouvelles compétences** et les compétences en devenir.
- **Appliquer (date)/maintenir une stratégie d'apprentissage** et de perfectionnement.
- **Mettre en œuvre une stratégie ciblée de recrutement** et de maintien en fonction.
- Revitalise le Programme de langues officielles.
- **Reconnaître les réussites** et les récompenser. (L'idée d'arroser le brin d'herbe qui dépasse dans la pelouse plutôt que de le couper ! ...)
- Veiller à ce que le processus de dotation donne des **chances justes** à tous les candidats qualifiés.
- Combler les postes vacants dans les délais prévus.
- Trouver des **occasions d'améliorer la sécurité pour le personnel** et les détenus.
- **Améliorer les relations syndicales-patronales** en faisant participer les syndicats à la conception d'outils et de processus pouvant aider le personnel.
- Veiller à ce que les employés nommés à de **nouvelles fonctions reçoivent une** formation peu après leur entrée en fonction (au besoin).
- **Réduire le nombre d'incidents de harcèlement** en milieu de travail
- **Etablir un environnement sain** et exempt de risques de blessure en ciblant les activités qui présentent le plus grand risque et en évaluant et surveillant les résultats ;
- **Dégager les résultats qui concernent plus particulièrement les employés de la région.**
- Elaborer et mettre en place des mesures permanentes pour donner suite aux résultats.

Nous voici à la description définitive de la présence du gène de départ : « **Nous estimons que le personnel du Service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs, et nous croyons que la qualité des rapports humains est la pierre angulaire de sa Mission** » dans la mise en pratique des indicateurs potentiels de rendements des engagements du sous-commissaire régional.

III – LE MIEUX ETRE DES EMPLOYES DU SCC

III/1. QU'EN PENSE LE MINISTRE DE LA FONCTION PUBLIQUE ?

Pour le ministre de la fonction publique là-bas (Conseil du Trésor), le mieux-être en milieu de travail revêt plusieurs aspects : il s'agit en fait pour les employés d'œuvrer dans un milieu intéressant et stimulant et qui offre la possibilité de mettre à profit leurs compétences et leur savoir ; il s'agit de collaborer efficacement avec des collègues et des gestionnaires ; il s'agit d'un milieu de travail qui est sécuritaire, sain et respectueux des personnes et de leurs conditions distinctes, y compris la nécessité d'établir un juste équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, et où les employés ont les outils nécessaires pour accomplir efficacement leur travail. Le mieux-être signifie pour les employés une rémunération équitable, tant au niveau des salaires que des avantages sociaux ; des possibilités et des occasions d'apprentissage en vue de réaliser leurs propres aspirations professionnelles.

Si le Conseil du trésor estime que cette politique du mieux-être doit être particulièrement développée maintenant, c'est parce que les prochaines années seront marquées par le départ à la retraite d'une génération d'employés qui ont été recrutés dans les années 1960 et au départ des années 1970, soit les « baby boomers. »

Un grand nombre de facteurs entrent en ligne de compte avant de décider de travailler pour un employeur en particulier ou de demeurer dans son emploi actuel. Plusieurs de ces facteurs ont trait au mieux-être en milieu de travail : un stimulant, un milieu de travail favorable, la qualité du leadership, pour ne nommer que ceux-là. Il est donc évident que le mieux-être en milieu de travail est une **question impérative qui nous permet de concurrencer efficacement les autres employeurs.**

En 2002, le gouvernement du Canada a réalisé un sondage auprès des fonctionnaires fédéraux. Le sondage portait sur plusieurs questions relatives au mieux-être en milieu de travail (voir annexe.)

Les résultats de ce sondage ont permis de constater que même si un grand nombre de questions relatives au milieu de travail sont traitées au niveau organisationnel et ministériel, certains secteurs nécessitent une attention concertée. Il s'agit des domaines suivants :

A - La charge de travail est la première occupation.

La charge de travail est non seulement une préoccupation en soi, mais elle touche aussi d'autres conditions relatives au milieu de travail. Ainsi, lorsqu'il y a trop de travail, les employés peuvent ne pas recevoir la formation dont ils ont besoin ou ne pas profiter des possibilités d'avancement professionnel qu'ils souhaiteraient.

Lorsque les délais sont inacceptables, il est probable que les employés se sentent harcelés et il est alors plus difficile de parvenir à un juste équilibre entre le travail et la vie personnelle. Par conséquent, le bien-être général au travail diminue. Il faut donc régler d'abord le problème de la charge de travail avant d'apporter d'autres améliorations au milieu de travail.

Il faut considérer plusieurs aspects :

- La charge de travail élevée,

- L'impact global des initiatives ministérielles ;

- Les préoccupations selon lesquelles les pratiques et les processus actuels augmentent la charge de travail parce qu'ils empêchent les employés d'accomplir leur travail efficacement.

B – Equité dans le processus de sélection.

Il est inquiétant de constater que 30% des employés qui ont répondu au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ne croient pas que le processus de sélection des employés pour les postes dans la fonction publique soit établi de façon équitable dans leur unité de travail. 47% d'entre eux ne croient pas qu'ils bénéficient de chances égales d'obtenir une promotion compte tenu de leurs compétences et de leur expérience. Si ce processus de sélection ou de promotion des employés est perçu comme injuste, les conséquences peuvent être négatives sur la capacité d'attirer de nouveaux employés ou de maintenir en poste les employés actuels.

C – Harcèlement et discrimination.

20% des employés qui ont répondu au Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ont indiqué qu'ils avaient été victime de harcèlement dans leur unité de travail alors que 18% d'entre eux ont signalé qu'ils avaient fait l'objet de discrimination. Au chapitre de la discrimination, les autochtones, les personnes handicapées, les membres visibles et les membres de groupe opérationnels étaient plus susceptibles de signaler des cas de discrimination.

En 1996, Justice Canada a établi un bureau indépendant de la gestion des conflits chargé de donner des conseils impartiaux aux employés et aux gestionnaires, de mener des évaluations du milieu de travail, d'offrir des séances de formation et de sensibilisation, et de gérer le processus de médiation d'enquête. Cette année, le ministre de la Justice a mis sur pied le centre fédéral de la gestion des conflits en milieu de travail. Ce centre est accessible à tous les ministères et les organismes fédéraux et il offre des avis d'experts et divers services, sur base de recouvrement des coûts, dans le domaine de la gestion des conflits et du harcèlement en milieu de travail.

D – Avancement professionnel et apprentissage.

Il est nécessaire, dans un environnement en évolution quasi constante, d'apprendre et de s'adapter, d'innover et d'apporter des solutions créatrices pour répondre aux besoins de la clientèle.

Il faut non seulement répondre aux besoins d'apprentissage des employés, mais aussi s'assurer que les organisations encouragent l'apprentissage et utilisent les connaissances acquises par leurs membres pour améliorer les processus et le rendement.

L'avancement professionnel fait partie intégrante d'une organisation d'apprentissage et, à long terme, les clients en bénéficient. L'avancement professionnel permet d'accroître la capacité d'offrir des résultats aux Canadiens grâce à l'accroissement des connaissances, des compétences et de l'expérience des employés.

III/2. LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

C'est la DRH qui aura en charge, en partie, le souci d'exprimer de manière « dominante » et non « récessive » le gène du mieux-être du personnel.

Le site du gouvernement du Canada offre de multiples informations pour les gestionnaires fonctionnaires.

Ainsi, il existe un dossier spécial « planification des ressources humaines pour gestionnaires ».

Ce dossier développe les idées principales et les bonnes pratiques qui peuvent aider des gestionnaires comme :

- Bien connaître son organisation
- Bien connaître son effectif
- Identifier les écarts entre les besoins et les disponibilités
- Elaborer un plan d'action
- Mesurer le rendement, etc...

Cette idée m'est apparue particulièrement intéressante et de nombreux collaborateurs visitent ce site pour mettre en place des projets à la demande du gestionnaire principal.

Dans la région du Québec, la DRH a 15 différents objectifs stratégiques dans son plan annuel (2004) dont cinq d'entre eux font référence au mieux-être des employés.

« Assurer le suivi et la mise en œuvre des décisions du Comité régional de santé et sécurité au travail. »

« Maintenir pour fins d'analyse un système d'information de gestion en matière de harcèlement. »

« Dans le cadre du programme d'équité à l'emploi, prendre les mesures appropriées pour recruter un minimum de 20% de nouveaux employés des groupes minoritaires et autochtones. »

« Dynamiser le programme de retour au travail en assurant un suivi particulier des cas les plus importants et en produisant une liste mensuelle des cas à discuter avec les gestionnaires. »

« Revoir l'organisation des activités des ressources humaines au niveau régional et suggérer un modèle mieux adapté aux exigences actuelles. »

III/3. QUELQUES EXPRESSIONS DU « GENE DOMINANT »

Ci-après, je souhaite développer quelques unes des expressions du gène « dominant » du mieux-être au SCC.

III/3.1. FORMATION DE BASE ET CONTINUE

Le SCC dispose de 5 collèges de formation à travers le Canada et d'un cours pour les gestionnaires (directeurs de prison.) Certains cours sont nationaux, d'autres sont locaux. Ces cours doivent être conformes aux normes et le collège soit s'assurer que les cours sont donnés au bon moment et au bon endroit.

Il existe 46 cours différents sur le plan national et 115 cours différents sur tout le Canada. Le Québec est la région qui en donne le plus.

La formation correctionnelle de base est de 13 semaines avec un examen éliminatoire pour les agents surveillants. Les autres formations sont de 2 semaines.

Le nombre de jours moyen de formation pour les agents de correction par an est de 13 semaines au début (17 semaines pour les femmes) et puis 6 jours minimums par an.

Pour les employés, il est de 8,5 jours par an. Les agents reçoivent 140 \$ par semaine de formation durant les 13 semaines. Toutefois, ils ne reçoivent pas leur salaire durant cette période !!!

Dans chaque établissement il y a des surveillants spécialisés qui ont reçu une formation par des interventions particulières (intervention d'urgence tactique, les armes à feu, gestion du stress, etc. ...)

Pour l'ensemble du Québec le budget de formation est de 8 millions de dollars soit 4.800.000 euros tout compris ! (salaires, location des lieux, paie des surveillants, etc...).

Le Personnel du Collège, pour la région du Québec, c'est 20 personnes à temps plein et dans chaque établissement, quelques personnes expertes, dont certaines ne font plus que cela pendant une durée déterminée.

70 à 80% du personnel suit au moins un jour de formation par an.

Les nouveaux agents ont l'obligation de suivre les différents cours suivants cités à titre d'exemple :

Violence familiale, harcèlement, gestion des conflits, pacification, gestion des situations, gestion du stress, cours de base de recours au minimum à la force, arrestation et maîtrise (physique), autodéfense. J'ai eu l'occasion d'assister à quelques-unes de ces formations et je dois préciser que j'ai été particulièrement impressionnée par l'expertise des formateurs et l'intérêt des collaborateurs.

De manière générale, c'est un véritable euphémisme de dire que j'ai été impressionnée par le souci qu'a le SCC de la formation de ses agents de correction, par la qualité des personnes formatrices qui ont toutes une expérience de travail sur le terrain, par la volonté des agents de disposer d'une formation maximale et l'acceptation qu'ils ne soient pas rémunérés durant cette période puisqu'elle précède leur entrée en fonction pour ce qui est des nouveaux entrants.

Sur le plan personnel, c'est dans ce domaine que j'ai été le plus passionnée au point de mener une réflexion sur une réorientation de ma carrière si l'occasion s'en présente.

Il s'agit d'un domaine très novateur pour l'exécution des peines et mesures en Belgique. En effet, nos surveillants sont peu formés et ont un niveau d'étude peu exigeant pour obtenir cet emploi.

En outre l'avancement professionnel et l'apprentissage fait partie des domaines du mieux-être des travailleurs.

III.3.2. PROGRAMME D'AIDE AUX EMPLOYÉS

Objectifs de la politique

Le programme d'aide aux employés (PAE) est un programme conçu pour inciter les employés et les membres de leurs familles à demander volontairement de l'aide afin de faire face à des problèmes d'ordre personnel ou professionnel qui peuvent nuire à leur bien-être et à leur rendement.

Le Service correctionnel du Canada a adopté un modèle de PAE qui repose principalement sur la disponibilité d'agents d'orientation. Les employés qui se sont portés volontaires choisis conjointement

par les syndicats et la direction reçoivent une formation spécialisée pour aider leurs collègues et les membres de leur famille qui se trouvent aux prises avec des difficultés, leur donner des conseils et les orienter vers les professionnels ou les organismes appropriés. De plus, le SCC passe des contrats de services pour offrir du counseling à court terme, afin de répondre sans délai aux différents besoins. Conformément à la politique du Conseil du Trésor, les membres de la direction doivent appuyer le PAE. Les syndicats qui représentent les employés du Service sont consultés et invités à participer conjointement à tous les aspects de l'élaboration du programme. Le recours au PAE est volontaire de sorte que la décision d'utiliser les services offerts appartient à l'employé seul. Les responsabilités sont clairement décrites par la politique du PAE. Ainsi, les sous-commissaires comme les directeurs de prison sont responsables du PAE et doivent appuyer ce programme, établir des comités consultatifs, s'assurer que les programmes offerts sont en conformité avec les exigences du PAE, s'assurer que les gestionnaires et les surveillants ainsi que les représentants syndicaux reçoivent une formation sur le PAE et que les employés reçoivent tous une information. A nouveau ici comme dans chaque politique décrite, le souci se porte sur l'information de ce que le personnel dirigeant met en place, sur le sentiment d'appartenance, sur la volonté de disposer du personnel le mieux formé et qui souhaite rester le plus longtemps possible dans son entreprise parce qu'il peut s'y identifier, s'y épanouir et se sentir soutenu en toutes circonstances lors de l'exécution de sa mission et de la Mission. En outre, l'organisation d'un programme comme celui du PAE qui a une vocation et une vision très humaine ne signifie pas qu'un employé à qui il est conseillé de s'adresser au PAE et qui le refuse fasse l'objet de mesures disciplinaires. En effet, le rendement et l'inconduite au travail sont les seuls critères sur lesquels la direction peut se fonder pour prendre des mesures administratives. Enfin, le SCC envisage ici aussi une politique de contrôle et d'évaluation de son programme car le Secrétariat du Conseil du trésor exige que les ministères présentent un rapport sur la structure du Programme et un rapport statistique de leurs activités.

En ce qui concerne plus précisément le PAE de la région du Québec, les dépenses totales pour l'année 2003 ont été de 189 623,91 dollars canadiens c'est-à-dire 117.566 euros. En divisant cette dépense par le nombre d'employés dans la région du Québec en 2002-2003, le coût moyen par employé du programme d'aide aux employés revient à 30 euros. Les contributions financières proviennent majoritairement de l'administration régionale mais participent également les unités (les établissements pénitentiaires) et les syndicats.

Les multiples activités diversifiées et créatives sont, par exemple, :

- conférences sur des sujets de santé physique et mentale
- séance de massothérapie sur chaise
- journée ange gardien (prendre soin d'un collègue désigné au hasard pour la journée)
- déjeuner santé
- atelier gymnastique
- spectacle humoristique
- bibliothèque
- gestion du stress après un incident critique
- dépistage du cancer
- clinique du sang
- aiguillages vers services psy pour consultation familiale, conjugale, personnelle
- aiguillages pour traitement alcoolisme, tabac, toxicomanie
- ...

III/3.3. PRÉPARATION À LA RETRAITE

Dans le service de formation, il existe un programme spécifique qui concerne la préparation à la retraite. Ce cours est donné deux ans avant la préretraite et permet aux fonctionnaires de connaître le montant dont ils pourront disposer pour vivre lors de l'arrêt de travail et les aménagements possibles ainsi que la manière dont est calculé ce montant. En dehors des explications mathématiques, le cours leur permet de s'ouvrir à toutes les possibilités d'activités qu'ils pourront entamer lorsqu'ils seront retraités de manière à élargir leur horizon et continuer à permettre leur épanouissement même en dehors de l'entreprise car l'entreprise considère que même si le collaborateur n'effectue plus de travail dans l'entreprise, il a droit à différents suivis et soutiens qui accompagnent sa carrière mais de manière plus complète sa vie en général.

A cet égard d'ailleurs, en dehors de la formation, il existe une possibilité de congé de transition préalable à la retraite. En tant qu'employeur de la fonction publique, le Conseil du trésor se fait un devoir d'élaborer des politiques et des dispositions visant à aider les employés à trouver un

équilibre entre leurs responsabilités professionnelles, personnelles et familiales. Cette politique aidera à réaliser les objectifs de travail tout en satisfaisant les besoins croissants des employés d'améliorer l'ensemble de la qualité de leur vie.

Les organisations qui offrent à leurs employés un cadre de travail souple leur permettant de concilier besoins professionnels, personnels et familiaux peuvent en retirer des bénéfices notamment les suivants :

- elles sont mieux placées pour attirer et conserver des personnes très compétentes
- il y a moins de stress et de conflits au sein de leur effectif
- le niveau de productivité et la production sont plus élevés et les employés s'absentent moins souvent
- ils sont plus satisfaits et plus motivés
- le milieu de travail est plus agréable

La politique du congé préalable à la retraite est d'assurer une marge de manœuvre en ce qui a trait aux modalités de travail afin d'aider l'employé à mieux concilier ses obligations professionnelles et personnelles et faciliter la transition vers la retraite tout en aidant les gestionnaires ministériels à réduire les budgets salariaux.

L'employeur a pour politique de créer un environnement de travail qui laisse à l'employé une marge de manœuvre qui lui permette de mieux concilier ses obligations professionnelles et personnelles tout en satisfaisant aux exigences opérationnelles à un coût raisonnable. Cette politique figure parmi un certain nombre de mesures volontaires d'assouplissement des régimes de travail offerts aux employés et aux gestionnaires.

Le congé de transition préalable à la retraite permet à l'employé qui est à moins de deux ans de la retraite de réduire d'au plus 40% son horaire hebdomadaire de travail. Sa rémunération est réduite en conséquence, mais son niveau de participation aux régimes de pension et d'avantages sociaux demeure inchangé, tout comme ses protections à cet égard.

III/3.4. GESTION DU STRESS

Un autre exemple marquant du souci qu'a le SCC du bien-être de son personnel est la gestion du stress. La politique est de fournir des services de gestion du stress à la suite d'un incident critique (GSIC), étant donné que les employés du Service correctionnel du Canada (SCC) sont susceptibles d'être impliqués dans des incidents critiques en raison de la nature de leur travail.

La gestion du stress à la suite d'un incident critique est un programme conçu principalement à l'intention des employés qui sont susceptibles d'être impliqués dans des incidents critiques. Le programme met l'accent sur deux volets. Le premier est préventif et vise à éduquer et à préparer les employés à faire face au risque éventuel d'être exposés à des événements très stressants. Le deuxième a pour but de fournir des services de soutien, d'aide et de suivi et aux personnes qui ont été impliquées dans des incidents critiques.

Les sous-commissaires régionaux et le commissaire adjoint de la Gestion des ressources humaines sont chargés de s'assurer que des procédures sont établies pour fournir des services de gestion du stress à la suite d'un incident critique et le suivi nécessaire dans le cadre du Programme d'aide aux employés (PAE).

La GSIC n'est pas un service de thérapie ou de counseling. Lorsqu'il y a lieu, counseling et suivi seront offerts dans le cadre du Programme d'aide aux employés, suivant l'orientation vers des ressources, soit des professionnels ou des organismes, ayant la formation spécialisée voulue en intervention post-traumatique.

L'Incident critique est décrit comme un événement traumatisant, hors de l'expérience humaine normale, susceptible de se produire dans un établissement ou dans la collectivité, qui peut causer une forte réaction émotive pouvant affecter la capacité d'une personne à faire face aux effets après coup. Des services de gestion du stress à la suite d'un incident critique doivent être disponibles, notamment dans les cas suivants :

- décès d'un collègue dans l'exercice de ses fonctions ;
- prise d'otage ;
- décès ou blessures causés lors du recours par l'employé à la force dans l'exercice de ses fonctions ;
- être témoin de la mutilation ou de l'agonie d'une autre personne ;
- être victime de voies de fait ;

être la cible de menaces graves concernant son bien-être physique ou celui de membres de sa famille, en raison de son emploi au sein du Service ;

La direction (de chaque pénitencier étant donné cette volonté permanente de responsabilisation à l'échelon le plus proche du problème) doit veiller à ce que soient fournis les services suivants dans le cadre du **Programme de gestion du stress à la suite d'un incident critique** :

A - **Formation préventive** : information sur le stress lié aux incidents critiques et ses effets éventuels, information sur le stress, l'accumulation de stress, la gestion du stress et le Programme de GSIC, afin d'aider le personnel à bien se préparer et de réduire les troubles post-traumatiques.

B – **Soutien sur les lieux** : aide individuelle offerte pendant l'incident.

C – **Séance de désamorçage** : intervention par un petit groupe de personnes (6 à 8 personnes) immédiatement ou peu après un incident critique.

D – **Interventions individuelles** : intervention auprès d'un employé suivant un incident critique. Les interventions individuelles visent à atténuer chez l'employé les effets de l'exposition à un événement traumatisant, avant qu'il ne reprenne ses fonctions ou quitte le lieu de travail.

E – **Démobilisation** : intervention qui a lieu uniquement dans le cas d'un incident de grande envergure pouvant durer longtemps et impliquant un grand nombre d'employés, ce qui rend le désamorçage en petits groupes peu pratique en raison de contraintes humaines ou opérationnelles.

F – Séances d'aide après un stress causé par un **incident critique** : intervention auprès d'un groupe de personnes (10 à 30 personnes), qui a lieu idéalement entre 24 heures et 72 heures (heures normales de travail) suivant l'incident.

Les groupescibles sont le personnel, visiteurs, familles des employés, délinquants en établissement, les délinquants dans la collectivité, familles des délinquants (eh !oui...).

IV – POLITIQUE SUR LA PREVENTION ET LE REGLEMENT DU HARCELEMENT EN MILIEU DE TRAVAIL

Enfin, la problématique de la violence et du harcèlement sur le lieu de travail fait partie des notions de mieux-être mais je choisis de la séparer dans cet exposé étant donné qu'en Belgique, cette problématique doit être traitée par un conseiller en prévention et pour le SPF Justice, celui-ci dépend directement du Président du Comité de Direction et non des RH.

OBJECTIF ET ENONCE DE LA POLITIQUE

Le but de la politique est de favoriser un milieu de travail respectueux de tous, par la prévention et le règlement rapide du harcèlement.

DEFINITIONS

Harcèlement – se définit comme tout comportement inopportun et injurieux, d'une personne envers une ou d'autres personnes en milieu de travail, dont l'auteur savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'un tel comportement pouvait offenser ou causer préjudice. Il comprend tout acte, propos ou exhibition qui diminue, rabaisse, humilie ou embarrasse une personne ou tout acte d'intimidation ou de menace. Il comprend également le harcèlement au sens de la Loi *canadienne sur les droits de la personne*. Il est utile de noter que le harcèlement peut être considéré comme étant un fait unique alors que la Loi, en Belgique, précise clairement qu'il s'agit d'actes abusifs et **répétés**.

EXIGENCES DE LA POLITIQUE

Il incombe aux administrateurs généraux de favoriser un milieu de travail exempt de harcèlement.

Tous les employés doivent être informés de cette politique.

Tous les employés et tous les gestionnaires et les superviseurs doivent avoir accès à des possibilités d'apprentissage relativement à la présente politique.

Les employés doivent être informés du nom ou du titre et de l'adresse du gestionnaire délégué de leur ministère ou organisme.

Dès le début, il faut faire appel au mécanisme de résolution hâtive.

Il faut préciser la médiation avant la tenue d'une enquête.

LE PROCESSUS DE PLAINTE

Elle comprend l'enquête s'il y a lieu, doit être menée à terme sans délais et normalement en **six mois** ou moins.

- Des mesures correctives doivent être prises rapidement dans tous les cas de harcèlement, que ceux-ci concernent des employés ou d'autres personnes qui oeuvrent dans la fonction publique.
- Le harcèlement peut faire l'objet de mesures correctives ou disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement. Des mesures disciplinaires ou correctives peuvent également être prises à l'endroit des personnes suivantes : **tout gestionnaire qui a eu connaissance d'une situation de harcèlement et qui n'a pas pris de mesures correctives** (point particulièrement délicat à mettre en place chez nous); toute personne qui nuit au règlement d'une plainte par la menace, l'intimidation ou des représailles ; toute personne qui dépose une plainte frivole ou de mauvaise foi.

Quelques exemples, non exhaustifs, pour clarifier « ce qui constitue du harcèlement ».

Remarques grossières dégradantes ou offensantes, soit graves ou répétées, comme des taquineries sur les caractéristiques physiques d'une personne ou de son apparence, des critiques ou des insultes.

Affichage de photos ou d'affiches ou envoi de courriels de nature sexiste, raciale ou autre renvoyant aux onze motifs illicites sans la Loi *canadienne sur les droits de la personne*.

Isolement répété d'un employé en lui confiant des tâches sans intérêt ou ingrates qui ne font pas partie de ses fonctions.

Menaces, intimidation ou représailles contre un employé, y compris un employé ayant exprimé des préoccupations au sujet de comportements au travail lui paraissant contraire à l'éthique ou illégaux.

A l'endroit d'un subalterne, invitations importunes à des activités sociales à connotation sexuelle ou flirt importun.

« Ce qui peut constituer du harcèlement » :

- Critique d'un employé en public.
- Exclusion des activités du groupe ou de certaines tâches.
- Déclarations nuisant à la réputation d'une personne.
- Remarques suggestives à connotation sexuelle.
- Contacts physiques, par exemple toucher ou pincer.

« Ce qui en général ne constitue pas du harcèlement » :

- Répartition de la charge du travail (alors que, chez nous, cette répartition peut faire l'objet d'une procédure de plainte dans certaines conditions).
- Suivi des absences au travail.
- Exigence d'un rendement conforme aux normes de travail.
- Prise de mesures disciplinaires.
- Incident unique ou isolé comme une remarque déplacée ou des manières abruptes.
- Exclusion d'un emploi en fonction des exigences professionnelles nécessaires à l'exécution du travail de façon sûre et efficace.
- Mesures prises contre un employé qui est négligent dans son travail, notamment dans la manipulation de documents secrets.

V – CONCLUSIONS

Si j'avais quelques idées sur le milieu « positif » avant de partir comme par exemple :
s'assurer que le milieu est sain et sécuritaire,
améliorer l'environnement
s'intéresser à la charge psychosociale du travail
mettre en place des programmes de protection de la santé
...

idées générales et basiques, je n'avais pas, premièrement identifier clairement la notion de « mieux-être » mais surtout j'ai du ouvrir mon imagination et ma conception étriquée du lieu de travail « positif ».

Parmi les réalisations du SCC, c'est la complexité et le développement du service de formation aux agents ainsi que le PAE qui m'ont le plus appris et impressionné, passionné, enthousiasmé pour une éventuelle participation à ce type de projet au sein d'un SPF en Belgique.

Au SPF Justice, aujourd'hui, j'ai la sensation lors de discussions régulières avec de nombreux collaborateurs de toutes les entités SPF de par mon travail de conseiller psychosocial, que les trois dernières années ont été marquées par l'instabilité. En effet, la fonction publique de manière générale fait l'objet d'une réorganisation profonde. Ces changements ont touché la plupart des fonctionnaires sur le plan personnel et professionnel et il est évident que leur moral en a souffert. Si l'objectif aujourd'hui est de se tourner vers l'essentiel (en fait), c'est-à-dire le client même au sein de l'administration publique et d'offrir des services de haute qualité à la population, il faut d'abord veiller à rétablir un environnement positif, à améliorer les conditions de travail et à tenir compte des besoins des collaborateurs.

Il me paraît d'autant plus important de réaliser ce projet « mieux-être » de manière générale dans la fonction publique fédérale en Belgique si nous jetons un regard sur l'avenir. Nous savons tous que notre monde devient de plus en plus complexe, que la technologie modifie non seulement notre travail mais également sa nature. Les services publics seront offerts de plus en plus par voie électronique et changeront fondamentalement le fonctionnement de l'appareil « fonction publique » et la manière dont les fonctionnaires communiquent avec les citoyens. Bien que nous comprenions le sens de ces changements, les résultats nous sont inconnus. Dans un tel contexte, notre aptitude à la souplesse, à apprendre et à nous adapter, à relever des défis et plus particulièrement à répondre aux besoins de la population, sera cruciale. Nous y parviendrons uniquement si nous évoluons dans un milieu de travail positif grâce à l'inscription génétique de cette volonté dans la chaîne ADN de nos SPF.