



RAPPORT FINAL

Perceptions concernant la divulgation d'actes répréhensibles dans le secteur public fédéral

**Préparé pour le
Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada**

Décembre 2011

This report is also available in English upon request.

Phoenix SPI est membre corporatif de l'ARIM et répond à ses critères d'accréditation Sceau d'or



Le fichier de ce rapport a été configuré pour une impression recto verso.



Table des matières

Sommaire.....	i
Introduction	1
Renseignements contextuels.....	5
Sens et utilisation des expressions présentées	8
Questions entourant la divulgation d'actes répréhensibles.....	10
Connaissance du Commissariat	18
Réactions aux renseignements sur le Commissariat.....	20
Le dépliant en tant qu'outil de communication.....	24
Questions connexes	29
Annexe.....	31



SOMMAIRE

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (le Commissariat) a retenu les services de Phoenix SPI pour réaliser une étude visant à explorer des questions entourant la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral. Les résultats serviront aux activités de sensibilisation et de communication du Commissariat et contribueront à sa préparation en vue de l'examen quinquennal de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (la *Loi*), administrée par le Commissariat.

Une série de 10 rencontres de discussion, réunissant des employés du gouvernement fédéral, a eu lieu du 7 au 10 novembre 2011. Deux rencontres ont eu lieu dans chacune des villes suivantes : Vancouver, Toronto, Ottawa, Montréal et Halifax. Un groupe dans chaque ville était composé d'employés n'appartenant pas à la gestion et l'autre, de directeurs et de gestionnaires (niveaux EX et EX moins 1). Les participants appartenaient à divers ministères et organismes fédéraux et occupaient des fonctions diverses.

Cette recherche était de nature qualitative et non quantitative. Par conséquent, les résultats représentent les opinions des participants sur les questions traitées et ne peuvent être généralisés à l'ensemble des employés de la fonction publique fédérale.

Renseignements contextuels

Presque tous les participants ont dit parler de la divulgation d'actes répréhensibles avec d'autres employés de la fonction publique. La plupart du temps, ces discussions sont informelles et surviennent lorsqu'une affaire ou un incident de ce genre est rendu public. Les discussions portent sur les particularités de l'affaire ou de l'incident, les conséquences possibles pour les personnes impliquées et la possibilité qu'un tel incident se produise au sein de leur ministère ou organisme. Les gestionnaires ont aussi dit parler de ces incidents, notamment en vue d'en tirer des leçons sur ce qui aurait pu être fait pour mieux gérer la situation et ainsi, éviter les retombées négatives qui accompagnent généralement de tels incidents.

Pratiquement tous les participants ont dit avoir suivi des reportages médiatiques sur la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral. Ces reportages entraînent généralement des réflexions sur les causes de l'incident faisant l'objet d'une divulgation, les aspects de l'incident qui ne sont pas rapportés par les médias, les conséquences ou les retombées négatives possibles des actes répréhensibles en question et les leçons qu'on peut tirer de ce genre d'incident.

Sens et utilisation des expressions présentées

En entendant le mot « dénonciation », plusieurs choses venaient à l'esprit des participants. Cependant, toutes les définitions données comportaient généralement la notion de situation « extrême » ou extraordinaire. Les participants parlaient d'événements ou d'incidents retenant grandement l'attention des médias, d'actes ou d'incidents extrêmes en raison de leur gravité, de situations obligeant quelqu'un à recourir à des moyens autres que les moyens de divulgation établis ou utilisés habituellement ou encore, d'une personne qui se démarque. Le mot « dénonciation » avait aussi une connotation négative pour la plupart des participants (p. ex., tenir rancune à quelqu'un, chercher à se venger, dénoncer par intérêt, ne pas avoir l'esprit d'équipe et rechercher l'attention). Toutefois, certains participants trouvaient que le mot « dénonciation » avait une connotation positive, faisant référence aux personnes droites qui tiennent à agir avec moralité, même au risque de compromettre leur carrière. Ces participants ont qualifié ces personnes de courageuses ou braves ou encore, d'altruistes.



Les participants étaient généralement d'avis que les mots « dénonciation » et « divulgation d'actes répréhensibles » n'ont pas la même signification et qu'ils représentent deux extrêmes : la dénonciation, selon eux, signale l'échec ou l'absence d'un mécanisme de divulgation (comme moyen de dernier recours). À tout le moins, pour la plupart des participants, la dénonciation signifie de prendre des mesures autres que celles prévues et ce, pour une raison ou une autre.

Questions entourant la divulgation d'actes répréhensibles

On a demandé aux participants ce qui, selon eux, constitue un acte répréhensible dans le secteur public fédéral. Les participants s'entendaient généralement sur les comportements à inscrire dans cette catégorie. Les exemples généraux offerts la plupart du temps étaient les suivants : le non-respect d'un règlement ou d'une procédure établie, la fraude, le détournement de fonds ou l'usage abusif de fonds publics, les conflits d'intérêts, l'abus de confiance, la discrimination, le favoritisme, le népotisme et l'abus de pouvoir. Parmi les exemples entendus : falsifier des demandes de remboursement, accepter des pots-de-vin, truquer des offres, faire du harcèlement sexuel, voler des fournitures de bureau, utiliser l'équipement de bureau de façon inappropriée, utiliser une carte de crédit ministérielle à des fins personnelles et modifier ou falsifier des déclarations de revenus. Deux points méritent d'être soulignés en ce qui concerne l'opinion des participants sur ce qui constitue un acte répréhensible. D'abord, certains d'entre eux inscrivaient dans cette catégorie des comportements liés aux relations de travail ou à la gestion des ressources humaines. Ensuite, les participants définissaient l'expression de manière très large, offraient des définitions très diverses et offraient plusieurs exemples illustrant un comportement qui, bien qu'inacceptable ou allant à l'encontre des règlements, ne constitue pas un acte répréhensible tel que défini par la *Loi*.

Les participants s'entendaient pour dire que, en principe, les employés du gouvernement fédéral sont responsables de divulguer les actes répréhensibles dont ils ont connaissance. Par ailleurs, ils insistaient aussi sur l'importance du contexte. La plupart des participants ont cité les facteurs suivants qui, selon eux, pouvaient entrer en ligne de compte au moment de décider si l'on divulguera ou non un acte répréhensible : la certitude ou la preuve d'un acte répréhensible, la gravité de l'acte répréhensible, la fréquence, la répétition ou la constance de l'acte répréhensible, l'efficacité des autres moyens prévus pour régler la situation et les répercussions négatives possibles sur le milieu de travail. Tous les gestionnaires ont dit avoir une responsabilité en matière de divulgation d'actes répréhensibles. Ils estimaient important d'être eux-mêmes un exemple de droiture et de faire preuve de professionnalisme et d'éthique à l'égard de telles questions, de discuter de ces questions avec leurs employés ou, à tout le moins, de communiquer clairement leur ouverture à en discuter et de prendre au sérieux les allégations de leurs employés.

Les participants n'ont eu aucune difficulté à nommer les facteurs qui les motiveraient ou les encourageraient à divulguer un acte répréhensible. Ceux nommés le plus souvent (cités dans tous les groupes) sont les suivants : la possibilité de garder l'anonymat, le soutien, l'encouragement et les structures en place en matière de divulgation, la connaissance du processus de divulgation, la confiance dans le processus, la confiance dans les résultats et la gravité perçue de l'acte répréhensible. Le plus souvent, les gestionnaires étaient d'avis que la confiance constitue le plus grand facteur déterminant de la décision d'un employé de leur divulguer ou non un acte répréhensible (c'est-à-dire la confiance que l'allégation sera prise au sérieux, qu'on y donnera suite, qu'on sera traité équitablement et qu'on ne subira pas un mauvais traitement en raison de la divulgation). D'autres facteurs ont aussi été cités assez souvent : avoir l'impression que le gestionnaire est accessible et souhaite que les employés portent de tels actes à son attention et savoir que l'identité de l'employé sera protégée.



Les participants n'ont aussi eu aucune difficulté à nommer les réticences ou les inquiétudes qu'ils auraient s'ils devaient divulguer un acte répréhensible. Les réticences ou les inquiétudes citées le plus souvent sont les suivantes : la peur des représailles, la crainte de la stigmatisation ou de l'ostracisme dans un milieu de travail où la dénonciation est mal vue, ainsi que la peur de ne pouvoir garder l'anonymat. Bien que les gestionnaires aient aussi émis ces trois réticences, celles-ci ont été le plus souvent entendues chez les employés. Les réticences suivantes étaient également très présentes à l'esprit de la plupart des participants : le manque de confiance dans les résultats et les conséquences, la complexité possible du processus, y compris le temps et l'effort requis, et la tension ou le stress émotionnel ou psychologique qu'entraîne une telle divulgation. Selon les gestionnaires, la crainte des employés de ne pas recevoir l'appui de leur gestionnaire s'ils lui divulguent un acte répréhensible ou portent un tel acte à son attention constitue la plus grande réticence que pourraient avoir les employés.

La plupart des employés voyaient les représailles, à la suite de la divulgation d'un acte répréhensible, comme une possibilité tout à fait réelle, surtout celles plus subtiles. D'ailleurs, la plupart des employés ne craignaient pas de perdre leur emploi à la suite d'une telle divulgation. Il s'agit là d'une forme de représailles trop flagrante et évidente pour ne susciter aucune réaction ou passer inaperçue. Les craintes exprimées concernaient des représailles plus subtiles, comme d'être retardé dans son avancement professionnel, d'être mis de côté (par exemple, ne plus être invité aux réunions), de ne plus faire partie des listes de distribution, de recevoir des évaluations de rendement médiocres et d'être victime d'ostracisme.

Pour réduire la crainte des représailles et rassurer les employés qu'ils seront protégés des représailles s'ils divulguent un acte répréhensible, il faudrait donner des assurances en matière de conséquences et de résultats et garantir l'anonymat. D'autres moyens mentionnés relativement souvent sont les suivants : renseigner les employés sur les processus de divulgation, veiller à ce que les processus soient clairs et faciles à comprendre, rassurer les employés sur la nature indépendante et transparente du processus de divulgation, obtenir un appui solide de la part des ministres ou des plus hauts fonctionnaires à l'égard de la divulgation d'actes répréhensibles et véhiculer un message clair valorisant la divulgation de tels actes. Toutefois, au bout du compte, plusieurs étaient d'avis que rien, sauf l'anonymat, ne peut protéger quiconque des représailles, celles-ci étant généralement trop subtiles pour qu'on puisse intervenir efficacement.

Peu de participants étaient au courant de mécanismes ou de procédures au sein de la fonction publique fédérale permettant de divulguer un acte répréhensible et offrant une protection aux personnes qui divulguent un tel acte. En fait, la plupart des participants étaient incapables de nommer un mécanisme ou une procédure et ne pouvaient que supposer l'existence de tels mécanismes. Cependant, la plupart étaient d'avis qu'ils pourraient trouver ces mécanismes ou procédures, au besoin. Naturellement, compte tenu de la faible connaissance qu'avaient la plupart des participants des mécanismes et des procédures de divulgation, ceux-ci se sont montrés incertains quant à la façon de procéder pour divulguer un acte répréhensible. Ceux qui ont pu dépasser les généralités et nommer des moyens précis ont généralement parlé d'un point de départ plutôt que d'un processus comme tel; certains ont ajouté que le contexte serait crucial dans le choix d'une façon de procéder.

Connaissance du Commissariat

La plupart des participants, une majorité dans presque chaque groupe, ont dit avoir entendu parler du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada avant d'avoir été invités à participer à cette étude. Une exception à la règle, cependant : Vancouver. Dans cette ville, la majorité des participants n'étaient pas au courant du Commissariat. Ceci étant dit, la connaissance du Commissariat était presque entièrement attribuable à la controverse entourant l'ex-commissaire. Étant donné qu'ils connaissaient peu le Commissariat, il n'est pas étonnant que la plupart des participants n'aient pu se prononcer à son sujet. Chez ceux qui avaient une opinion du Commissariat, celle-ci était principalement fondée sur la controverse entourant l'ex-commissaire. À ce chapitre, les opinions variaient. Certains ont indiqué que la controverse les avait laissés avec une opinion négative du Commissariat, disant que les choses vont vraiment mal quand on reproche à un organisme de ne pas enquêter sur les actes répréhensibles qui lui sont divulgués, alors que ces enquêtes constituent sa raison d'être. Certains participants, toutefois, dissociaient le Commissariat des gestes posés par l'ex-commissaire et, bien qu'ils n'avaient pas nécessairement une bonne opinion du Commissariat, ils n'en avaient pas une opinion négative pour autant.

Réactions aux renseignements sur le Commissariat

Les réactions aux renseignements sur le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada étaient partagées. D'une part, les participants ont réagi favorablement aux renseignements sur le Commissariat et son mandat, surtout parce qu'il s'agissait de nouveaux renseignements pour eux. D'autre part, les participants ont soulevé des questions ou avaient des réserves concernant la capacité du Commissariat à s'acquitter efficacement de son mandat et surtout, sa capacité à protéger les divulgateurs d'actes répréhensibles des représailles.

Les plus grandes forces du document résident dans son efficacité à faire connaître aux fonctionnaires l'existence du Commissariat et son mandat. Si les participants reconnaissaient qu'un court document ne peut offrir qu'une quantité limitée d'information, la plupart d'entre eux auraient aimé néanmoins y trouver des précisions sur le processus de divulgation et sur les conséquences ou les résultats des enquêtes. La seule autre faiblesse du document entendue à plusieurs reprises concerne le manque de précision de certains termes ou certaines expressions (généralement trouvés sous la rubrique *Qu'entend-on par « acte répréhensible » ?*). Apprenant que le Commissariat, une organisation au service de plus de 400 000 fonctionnaires, ne dispose que de 35 employés pour traiter les divulgations d'actes répréhensibles, plusieurs participants y voyaient un effectif trop restreint pour permettre une intervention efficace. De plus, de nombreux participants jugeaient peu efficace le Commissariat en raison de son apparent faible taux de succès.

Le dépliant en tant qu'outil de communication

Les participants trouvaient que le document, en tant qu'outil de communication, présentait relativement bien le Commissariat et son mandat. Toutefois, plusieurs participants auraient aimé y voir plus d'information, particulièrement sur le processus de divulgation et sur les conséquences ou les résultats des enquêtes. Les réactions à l'égard des deux introductions proposées pour le dépliant étaient partagées et les participants n'ont exprimé aucune préférence marquée pour l'une ou l'autre des versions. Plusieurs participants n'arrivaient pas à se prononcer, disant à la fois aimer et ne pas aimer chacune des versions pour différentes raisons. Plusieurs étaient d'avis qu'il serait possible de combiner avantageusement les forces des deux versions.



Les suggestions entendues le plus souvent en vue d'améliorer le dépliant sont les suivantes :

- Offrir des statistiques générales sur les résultats du Commissariat (p. ex., le nombre de cas traités et la proportion de cas résolus avec succès).
- Préciser que le Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles ne fait pas partie du Commissariat.
- Clarifier qu'on peut divulguer un acte répréhensible directement au Commissariat ou à l'interne.
- Présenter des exemples concrets d'actes répréhensibles.
- Présenter le témoignage de divulgateurs (tout en préservant leur anonymat).
- Éliminer ou remplacer le mot « dénonciation ».
- Éliminer la phrase indiquant qu'il s'agit d'un petit organisme constitué de 35 employés au service de plus de 400 000 fonctionnaires.
- *Éviter/éliminer les mots ou les passages qui suscitent des questions au lieu d'y répondre (p. ex., cas « graves » de mauvaise gestion, risque « grave », contravention « grave »).

Questions connexes

La principale suggestion formulée par les participants en vue d'accroître la confiance des fonctionnaires fédéraux à l'égard du Commissariat, de manière à ce qu'ils soient plus enclins à divulguer un acte répréhensible et/ou des représailles était la suivante : offrir des renseignements ou des statistiques sur les cas résolus avec succès et montrant que la divulgation d'un acte répréhensible peut avoir un effet réel et positif. Plusieurs participants ont aussi suggéré deux autres moyens d'accroître la confiance des fonctionnaires. Le premier : accroître la visibilité du Commissariat au moyen d'activités de sensibilisation de manière à ce que les fonctionnaires sentent clairement que cette organisation fait partie intégrante de la fonction publique. La seconde : présenter la divulgation d'actes répréhensibles comme un geste encouragé et valorisé.

On a demandé aux participants d'énumérer les moyens que devrait prendre le Commissariat pour communiquer avec les fonctionnaires fédéraux. Ceux-ci ont suggéré différents moyens, dont les suivants :

- Organiser des activités de sensibilisation ou créer des outils de sensibilisation (p. ex., des DVD, des webinaires, des bulletins d'information);
- Offrir un cours ou un atelier par l'intermédiaire de l'École de la fonction publique du Canada;
- Assister aux conférences annuelles du Comité national de gestion;
- Obtenir l'appui des échelons supérieurs (p. ex., grâce à l'appui du greffier du Conseil privé et des sous-ministres);
- Faire connaître le Commissariat par l'intermédiaire des syndicats de la fonction publique;
- Publier des données sur les résultats des enquêtes du Commissariat;
- Essayer d'établir une certaine présence en région.

Conclusions et implications

Un des faits saillants de cette étude est l'absence d'une définition ou d'une compréhension commune de ce qui constitue un acte répréhensible qui soit en lien avec le mandat du Commissariat. Les participants définissaient l'expression de manière très large, offraient des définitions très diverses et offraient des exemples illustrant un comportement qui, bien qu'inacceptable ou allant à l'encontre des règlements, ne constitue pas un acte répréhensible tel que défini par la *Loi*. En fait, un acte répréhensible, tel que défini par la *Loi*, correspond à ce



que les participants associaient au mot « dénonciation », c'est-à-dire les pires actes répréhensibles. Par conséquent, il semblerait que le mot « dénonciation » convienne mieux que l'expression « divulgation d'actes répréhensibles » pour décrire le mandat du Commissariat aux fonctionnaires fédéraux et ce, malgré le fait que ce mot ait une connotation négative, selon plusieurs participants.

Il s'agit d'une question délicate pour ce qui est du *branding* et des communications du Commissariat. Le Commissariat doit présenter clairement son mandat aux fonctionnaires (lequel est le mieux communiqué au moyen du mot « dénonciation ») tout en leur faisant comprendre qu'il est une partie intégrante du « système » fédéral à laquelle on peut recourir au besoin et non une représentation de la défaillance de ce « système », comme l'évoque le mot « dénonciation ».

Le court document offrant des renseignements sur le Commissariat n'encourageait pas les participants à divulguer un acte répréhensible et n'avait pas pour effet de les rassurer à cet égard. Toutefois, le contenu du document traitait du principal incitatif à divulguer un tel acte (l'anonymat) et de la plus grande crainte que suscite un tel geste (les représailles). Il visait donc juste pour ce qui est des principaux facteurs entrant en ligne de compte dans la décision de divulguer ou non un acte répréhensible. Toutefois, le document n'a pas convaincu les participants qu'on préserverait leur anonymat ni qu'ils seraient protégés des représailles. D'ailleurs, les craintes à l'égard des représailles étaient plus grandes après la lecture du document.

Ceci étant dit, les participants ont formulé des suggestions claires concernant les mesures à prendre pour corriger la situation et accroître la confiance des fonctionnaires fédéraux de manière à ce qu'ils soient plus enclins à divulguer un acte répréhensible et/ou des représailles : offrir des renseignements ou des statistiques sur les cas résolus avec succès et montrant que la divulgation d'un acte répréhensible peut avoir un effet réel et positif. Pour reprendre les paroles d'un participant : « Montrez-moi que ces histoires finissent bien. Montrez-moi le divulgateur qui a reçu une promotion et le transgresseur qui a perdu son emploi ».

La plupart des participants étaient d'avis que le Commissariat devrait accroître sa visibilité au moyen d'activités de sensibilisation de manière à ce que les fonctionnaires sentent clairement que cette organisation fait partie intégrante de la fonction publique. Il s'agit d'une recommandation importante étant donné l'impression générale, exprimée au début des discussions, selon laquelle la divulgation d'actes répréhensibles, tels que définis par la *Loi*, se trouve en marge de leur univers en tant que fonctionnaires. Par des activités de sensibilisation, le Commissariat pourrait contribuer au développement d'une compréhension commune, absente à l'heure actuelle, de ce qui constitue un acte répréhensible.



INTRODUCTION

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (Commissariat) a retenu les services de Phoenix Strategic Perspectives Inc. pour réaliser une étude visant à explorer diverses questions entourant la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral.

Contexte et objectifs

Le Commissariat est une agence du Parlement indépendante, responsable d'appliquer la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (la *Loi*). Le Commissariat à l'intégrité du secteur public a le mandat d'établir un mécanisme sécuritaire, confidentiel et indépendant pour les fonctionnaires ou le grand public qui désirent divulguer de l'information sur des actes répréhensibles pouvant avoir été commis dans le secteur public fédéral. Il assure également la protection des fonctionnaires contre des mesures de représailles pour avoir divulgué de tels renseignements ou avoir participé à une enquête. Le ministre du Secrétariat du Conseil du Trésor entreprendra un examen quinquennal indépendant de la *Loi* en 2012.

Cette étude avait pour but d'explorer les instincts, les réactions et le vocabulaire des employés du secteur public fédéral, ainsi que le processus mental menant à la décision de divulguer ou non un acte répréhensible constaté au sein de la fonction publique. Elle s'intéressait aux gestionnaires ainsi qu'aux employés n'appartenant pas à la gestion. Les résultats serviront aux activités de sensibilisation et de communication du Commissariat et contribueront à sa préparation en vue de l'examen quinquennal.

Méthodologie

Afin de réaliser les objectifs de cette étude, dix rencontres de discussion réunissant des employés du gouvernement fédéral ont été organisées. Deux rencontres ont eu lieu dans chacune des villes suivantes : Vancouver, Toronto, Ottawa, Montréal et Halifax. Exception faite de Montréal, toutes les rencontres de discussion se sont déroulées en anglais. Les deux rencontres à Montréal se sont déroulées en français.

- Un groupe dans chaque ville était composé d'employés n'appartenant pas à la gestion et l'autre, de directeurs et de gestionnaires (niveaux EX et EX moins 1).
- Les groupes présentaient une composition équilibrée en ce qui concerne le domaine fonctionnel (p. ex., administration, finance, RH, politiques), les fonctions ou les responsabilités (p. ex., analyste, administrateur, scientifique) et le sexe (un nombre à peu près égal d'hommes et de femmes).
- Les participants appartenaient à divers ministères et organismes fédéraux. Les groupes avaient aussi les caractéristiques suivantes :
 - Chacun des groupes composés d'employés n'appartenant pas à la gestion comptait tout au plus deux participants des principaux ministères ou organismes¹ et tout au plus un participant d'un autre ministère ou organisme.
 - Chacun des groupes composés de directeurs et de gestionnaires comptait tout au plus un participant de l'un ou l'autre des ministères ou organismes.
 - Aucun participant n'a été recruté du Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC), du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) et des Forces canadiennes (FC).

¹ Principaux ministères et organismes : RHDC, ARC, TPSGC, ASFC, AAC, ACIA, Environnement Canada, MPO, Santé Canada et Statistique Canada.



- Pour les groupes composés d'employés n'appartenant pas à la gestion, on a recruté 10 personnes de façon à ce que chaque groupe soit composé de 7 ou 8 participants. Les participants ont reçu une somme de 75 \$.
- Pour les groupes composés de directeurs et de gestionnaires, on a recruté 8 personnes de façon à ce que chaque groupe soit composé de 5 ou 6 participants. Les participants ont reçu une somme de 100 \$.
- Les fonctionnaires ont bien répondu à l'appel : chaque groupe comptait de 5 à 8 participants.
- Les rencontres de discussion ont eu lieu comme suit :

	Ottawa	Toronto	Halifax	Montréal	Vancouver
	Anglais	Anglais	Anglais	Français	Anglais
Date	7 novembre	8 novembre	9 novembre	10 novembre	10 novembre
18 h	Employés n'appartenant pas à la gestion	Directeurs et gestionnaires	Employés n'appartenant pas à la gestion	Directeurs et gestionnaires	Employés n'appartenant pas à la gestion
20 h	Directeurs et gestionnaires	Employés n'appartenant pas à la gestion	Directeurs et gestionnaires	Employés n'appartenant pas à la gestion	Directeurs et gestionnaires

- Phoenix a confié le recrutement à un sous-traitant, Research House. On a révélé l'identité du commanditaire de l'étude (le Commissariat).
- En ce qui concerne l'échantillon, la liste utilisée pour recruter les participants a été établie par Phoenix à partir des Services d'annuaires gouvernementaux électroniques (SAGE). L'échantillon a été construit de manière à composer des groupes équilibrés et présentant diverses caractéristiques. Phoenix a rédigé une note sur la construction de l'échantillon que le lecteur trouvera en annexe.
- Au besoin, on a envoyé aux participants potentiels une lettre de validation rédigée sur papier à en-tête du Commissariat et signée par un responsable compétent. Cette lettre avait pour but de rassurer les personnes qui avaient des questions ou qui hésitaient à participer à l'étude. Elle fournissait aussi les coordonnées d'un membre du personnel du Commissariat pouvant répondre à leurs questions au sujet de l'étude et confirmer sa légitimité (voir ci-dessous).

Demandes de renseignements sur cette étude

En raison, sans doute, du sujet délicat de cette étude, le Commissariat a reçu près de 30 appels durant la période de recrutement. Les fonctionnaires voulaient confirmer la validité de cette étude et vérifier, surtout, qu'ils pouvaient accepter un montant d'argent en échange de leur participation à une de ces rencontres de discussion.

Le Commissariat a répondu en expliquant le but de l'étude et pourquoi on les invitait à y participer. Le Commissariat a aussi expliqué les difficultés que pose le recrutement d'employés du secteur public uniquement, permettant ainsi aux participants potentiels de comprendre pourquoi l'on avait communiqué avec eux durant les heures de travail. On leur a aussi expliqué que le montant d'argent offert constitue une norme de l'industrie et vise à défrayer toute dépense occasionnée par leur participation. On a enfin précisé à ces employés qu'ils n'étaient pas tenus, dans le cadre de leur emploi, de participer aux rencontres de discussion mais plutôt, qu'ils étaient invités à le faire, après les heures de travail, pour faire connaître leurs opinions et réactions au Commissariat à titre d'employés de la fonction publique.



Certains faisaient partie du personnel de direction et avaient des fonctions liées aux valeurs et à l'éthique ou aux relations de travail ou encore, à un domaine semblable, et avaient été contactés par des membres de leur personnel recrutés pour participer à l'étude et voulant vérifier s'ils pouvaient participer à ces rencontres de discussion et accepter un montant d'argent en échange de leur participation. Par conséquent, il est difficile de rapporter avec précision le nombre de personnes recrutées ayant fait des vérifications ou cherché à obtenir des confirmations.

Cette recherche était de nature qualitative et non quantitative. Par conséquent, les résultats représentent les opinions des participants sur les questions traitées et ne peuvent être généralisés à l'ensemble des employés de la fonction publique fédérale.

Les chercheurs chargés de cette étude étaient M. Stephen Kiar, M. Philippe Azzie et Mme Alethea Woods. M. Kiar a animé les rencontres de discussion à Ottawa, M. Azzie, celles de Toronto, de Halifax et de Montréal et Mme Woods, celle de Vancouver. Les trois chercheurs ont travaillé ensemble à la préparation du rapport final.

En annexe, le lecteur trouvera ce qui suit :

- Le questionnaire de recrutement
- Les guides de l'animateur
- La note sur la construction de l'échantillon
- Le document faisant l'objet du test (incluant les deux versions de l'introduction).



RENSEIGNEMENTS CONTEXTUELS

Cette section présente des renseignements généraux sur la carrière des participants au sein du secteur public fédéral.

Nombre d'années au service de la fonction publique fédérale

Le nombre d'années qu'avaient passé les participants au service de la fonction publique fédérale variait considérablement, allant de moins d'un an à plus de 30 ans. Toutefois, la plupart étaient à l'emploi de la fonction publique fédérale depuis au moins 10 ans et environ la moitié, depuis au moins 20 ans. Sans doute n'est-il pas étonnant de constater que les gestionnaires étaient généralement au service de la fonction publique fédérale depuis plus longtemps que les autres employés. Le nombre d'années dans un poste de gestionnaire variait d'un an à environ 20 ans.

La plupart des participants ont dit avoir travaillé dans plus d'un ministère ou organisme au cours de leur carrière à la fonction publique fédérale, mais relativement peu ont dit avoir été au service de plus de trois d'entre eux. En outre, la plupart des participants ont dit avoir passé toute leur vie professionnelle dans le secteur public fédéral. Les participants disant avoir eu une carrière avant d'entrer au gouvernement fédéral ont dit avoir travaillé en enseignement, dans le secteur privé ou dans le secteur public provincial.

La plupart des participants ont dit parler de la divulgation d'actes répréhensibles et le faire généralement à la suite d'une divulgation en particulier

La divulgation d'actes répréhensibles dans le secteur public fédéral n'était pas un sujet tabou pour les participants. Presque tous ont dit parler ou avoir parlé de la question avec d'autres fonctionnaires, généralement leurs collègues de travail. Ceci dit, il ne s'agit pas là, de toute évidence, d'un sujet de conversation habituel. La plupart du temps, ces discussions sont informelles et surviennent lorsqu'une affaire ou un incident de ce genre est rendu public (comme le scandale des commandites). Les discussions portent notamment sur les particularités, connues ou nouvelles, de l'incident en question, les conséquences possibles pour les personnes impliquées, les répercussions possibles sur leur milieu de travail ou leurs procédures de travail, ainsi que sur la possibilité qu'un tel incident se produise au sein de leur ministère ou organisme.

Les gestionnaires ont aussi dit parler de ces incidents, notamment en vue d'en tirer des leçons sur ce qui aurait pu être fait pour mieux gérer la situation à l'interne et ainsi, éviter les retombées négatives qui accompagnent généralement de tels incidents. Certains gestionnaires étaient d'avis qu'il est important de parler aux employés de ces incidents de façon à ce qu'ils aient une idée de l'opinion de leur gestionnaire à l'égard des situations de ce genre.

Autrement, les discussions sur les actes répréhensibles ont généralement lieu dans le cadre d'ateliers de formation ou de perfectionnement professionnel portant sur l'éthique ou les valeurs, ateliers fréquentés surtout par des gestionnaires et comptant relativement peu de participants. Les participants ont fait remarquer que ces cours s'intéressent généralement davantage aux questions de fond, comme la nature des actes répréhensibles, qu'aux procédures et aux politiques entourant la divulgation d'actes répréhensibles.



La plupart des participants s'intéressaient aux reportages médiatiques sur la divulgation d'actes répréhensibles

Pratiquement tous les participants ont dit avoir suivi des reportages médiatiques sur la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral. Tel qu'indiqué plus haut, ces reportages offrent généralement le contexte pour leurs propres discussions et réflexions sur la question. Les gestionnaires étaient plus susceptibles de suivre de près ce genre de reportages, tandis que les employés nouvellement arrivés à la fonction publique fédérale (à son service depuis quelques années seulement) disaient, le plus souvent, ne pas s'intéresser à ces reportages.

Les reportages sur la divulgation d'actes répréhensibles suscitent diverses réactions et réflexions

Divers aspects des reportages médiatiques sur la divulgation d'actes répréhensibles retenaient l'attention des fonctionnaires. Toutefois, leurs réflexions et leurs réactions étaient généralement similaires ou constituaient des variations sur un même thème. Les réactions et les réflexions présentées ci-dessous sont celles d'au moins quelques participants dans chaque groupe. Celles-ci ont été regroupées par thèmes dans le but de faciliter leur analyse.

- *Les origines et les causes* : La plupart des participants ont dit réfléchir à l'origine ou aux causes des incidents ayant mené à la divulgation d'un acte répréhensible dont ils entendent parler dans les médias. Ils avaient notamment les réflexions suivantes :
 - Comment les choses en sont-elles arrivées là ?
 - Les choses devaient s'être beaucoup détériorées pour en arriver là.
 - Pourquoi personne n'a rien fait avant d'en arriver là ?
 - Où étaient les mécanismes de contrôle ?
 - Comment peut-on agir ainsi et penser s'en tirer ?
- *Le portrait global, les dessous de l'histoire* : À maintes reprises, les participants ont dit que ces reportages les amenaient à spéculer sur les aspects de l'incident qui ne sont pas rapportés par les médias, mais qui sont essentiels pour bien comprendre toute l'histoire. Ce point de vue était souvent accompagné de la croyance selon laquelle les médias rapportent généralement les éléments les plus sensationnels de tels incidents. Les participants avaient notamment les réflexions suivantes :
 - Qui, à part le divulgateur, était au courant de ceci ?
 - Qui d'autre est impliqué dans cette affaire, jusqu'où se rend-elle dans la hiérarchie ?
 - Qu'est-ce qu'on ne nous dira jamais sur cette affaire ?
 - Quel est le vrai motif de cette divulgation ?
 - Qui est le divulgateur, quelle est son histoire au sein de ce ministère ou cet organisme ? (p. ex., s'agit-il d'un employé mécontent ?)
- *Les conséquences ou les retombées* : La plupart des participants ont dit réfléchir aux conséquences ou aux retombées possibles de la divulgation d'un acte répréhensible. Ils avaient notamment les réflexions suivantes :
 - Quelles représailles subira le divulgateur ?
 - Il est effrayant de voir ce qui peut arriver quand une personne décide de divulguer un acte répréhensible.
 - La divulgation aura-t-il des conséquences pour les personnes accusées de l'acte en question ?
 - Que fera-t-on dans ce dossier ou pour éviter qu'un tel incident se reproduise ?
 - Les incidents comme ceux-ci ternissent l'image des fonctionnaires et de la fonction publique en général.
 - Quel effet cet incident aura-t-il sur le climat de travail ?



- Les fonctionnaires se sentent paranoïaques après de tels incidents, comme si tous leurs gestes étaient scrutés à la loupe.
- Les réactions à de tels incidents sont généralement exagérées et ne servent en rien à régler le problème (p. ex., cesser de servir le café lors des réunions du personnel pour éviter de paraître dépensier ou gaspilleur).
- *Les leçons tirées* : Enfin, les participants ont dit souvent réfléchir aux leçons qu'on peut tirer de tels incidents ou y voir une mise en garde. Ils avaient notamment les réflexions suivantes :
 - Ne pas prendre de risques.
 - Divulguer un acte répréhensible peut nuire à sa carrière.
 - Il n'existe aucune réelle protection pour les divulgateurs.
 - C'est généralement le divulgateur de l'acte répréhensible qui est puni et non l'auteur ou les auteurs de l'acte en question.
 - Ce genre d'histoire ne finit jamais bien.

Quelques employés de Montréal ont dit aimer entendre ou lire des reportages sur de tels incidents, expliquant qu'il est important que ceux-ci soient exposés au grand jour.



SENS ET UTILISATION DES EXPRESSIONS PRÉSENTÉES

Cette section porte sur le sens donné par les participants au mot « dénonciation », expression courante pour parler de la divulgation d'actes répréhensibles. L'expression équivalente en anglais est « whistleblowing ».

Le mot « dénonciation » signifie plusieurs choses, mais suggère généralement une situation extrême

En entendant le mot « dénonciation », plusieurs choses venaient à l'esprit des participants. Cependant, toutes les définitions données comportaient généralement la notion de situation « extrême » ou extraordinaire. Cette notion s'est manifestée de différentes façons, notamment en parlant de ce qui suit :

- *L'attention donnée à la dénonciation* : Pour plusieurs participants, le mot « dénonciation » évoque un événement ou un incident qui ressort en raison de l'attention énorme accordée à celui-ci par les médias. Les participants ont souvent utilisé des mots comme « dramatique », « sensationnaliste », « perçant » et « éblouissant » pour décrire l'intensité de l'attention donnée à ce genre d'incident. À vrai dire, pour certains, le phénomène de la dénonciation est inextricablement lié à l'attention médiatique. Certains, par exemple, ont parlé de l'expression anglaise « whistleblowing », disant qu'un coup de sifflet a pour but d'attirer l'attention. Quelques-uns, enfin, ont décrit les divulgateurs comme des personnes en recherche d'attention.
- *La gravité des incidents* : Le mot « dénonciation » évoquait souvent l'idée d'un acte ou d'un incident d'une extrême gravité. Les participants parlaient de « révélations majeures », « d'abus répétés », « d'actes hautement répréhensibles » et de « transgressions flagrantes ». Bref, les participants avaient tendance à associer la dénonciation à un incident important ou majeur.
- *Un mécanisme de dernier recours* : Au moins quelques participants dans chaque groupe ont indiqué que l'expression évoquait l'idée d'une situation obligeant quelqu'un à recourir à des moyens de divulgation autres que ceux établis ou utilisés habituellement. Les participants ont utilisé des expressions comme « mécanisme de dernier recours », « être poussé à la limite » et « n'avoir aucune autre option » pour décrire le type de situation dans laquelle se trouvent les divulgateurs. Pour plusieurs, la dénonciation n'est pas un moyen parmi plusieurs pour divulguer un acte répréhensible. Il révèle l'absence de mécanismes adéquats à ce chapitre, ou l'échec de ceux-ci. Pour plusieurs participants, la dénonciation doit typiquement se faire par des moyens autres que ceux établis et contourner la voie hiérarchique en raison des efforts faits pour empêcher que soit exposé l'acte répréhensible en question.
- *Une personne qui se démarque* : Le mot « dénonciation » faisait aussi penser aux dénonciateurs et plusieurs images venaient alors en tête, mais toutes exprimaient une même notion : le dénonciateur est une personne qui se démarque. Les expressions utilisées pour décrire ces personnes, de manière favorable ou non, véhiculaient toutes cette notion. Voici certaines des descriptions entendues : héros, Robin Hood, courageux, mouton noir, paria, délateur, victime, traître et fauteur de troubles.

Le mot « dénonciation » aurait une connotation négative

En plus d'évoquer l'idée d'une situation extrême, le mot « dénonciation » avait une connotation négative pour la plupart des participants. Ici, les participants ne parlaient pas de leur propre opinion des dénonciateurs, mais plutôt des connotations négatives du mot lui-même. Pour eux,



ce mot avaient les connotations suivantes : se plaindre, tenir rancune à quelqu'un, chercher à se venger, dénoncer par intérêt, ne pas avoir l'esprit d'équipe et rechercher l'attention.

Toutefois, certains participants trouvaient que le mot « dénonciation » avait une connotation positive, faisant référence aux personnes droites qui tiennent à agir avec moralité, même au risque de compromettre leur carrière.

Pour la plupart des participants, « dénonciation » et « divulgation d'actes répréhensibles » ne sont pas synonymes

L'impression selon laquelle la dénonciation s'applique à une situation extrême ou extraordinaire est revenue lorsqu'on a demandé aux participants si ce mot avait la même signification que l'expression « divulgation d'actes répréhensibles ». Les participants étaient généralement d'avis que les expressions « dénonciation » et « divulgation d'actes répréhensibles » n'ont pas la même signification et qu'ils représentent deux extrêmes : la dénonciation, selon eux, témoigne de l'échec ou de l'absence de mécanismes de divulgation (un moyen de dernier recours). À tout le moins, pour la plupart des participants, la dénonciation signifie de prendre des mesures autres que celles prévues et ce, pour une raison ou une autre.

Par ailleurs, certains participants étaient d'avis qu'il s'agit là de synonymes, mais que le mot « dénonciation » a une connotation négative, tandis que l'expression « divulgation d'actes répréhensibles » a une connotation positive ou, à tout le moins, neutre ou objective.



QUESTIONS ENTOURANT LA DIVULGATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES

Cette section présente les réponses des participants à des questions portant sur divers aspects de la divulgation d'actes répréhensibles : leur opinion de ce que constitue un acte répréhensible dans le secteur public fédéral, la responsabilité qu'ils ont en tant que fonctionnaires de divulguer de tels actes, les raisons pour lesquelles ils le feraient et les réticences qu'ils auraient et enfin, leur connaissance des mécanismes ou des procédures prévus pour la divulgation d'actes répréhensibles.

Les comportements qui constituent un acte répréhensible au sein du secteur public fédéral sont de natures très diverses

On a demandé aux participants ce qui, selon eux, constitue un acte répréhensible dans le secteur public fédéral. Les participants ont notamment offert les exemples généraux suivants :

- Le non-respect d'un règlement ou d'une procédure établie
- La fraude
- Le détournement de fonds ou l'usage abusif de fonds publics
- Les conflits d'intérêts
- L'abus de confiance
- La discrimination
- Le favoritisme
- Le népotisme
- L'abus de pouvoir

Ils ont aussi offert des exemples plus précis, comme :

- Falsifier des demandes de remboursement
- Accepter des pots-de-vin
- Truquer des offres
- Le harcèlement sexuel
- L'intimidation
- Voler des fournitures de bureau
- Utiliser l'équipement de bureau de façon inappropriée (comme naviguer dans des sites internet inappropriés)
- Utiliser une carte de crédit ministérielle à des fins personnelles
- Modifier ou falsifier des déclarations de revenus

Il convient de noter que certains participants inscrivaient dans la catégorie des actes répréhensibles des comportements liés aux relations de travail ou à la gestion des ressources humaines. D'ailleurs, il s'agit là des premiers exemples donnés par les participants. Ceux-ci ont cité les comportements suivants, à titre d'exemples : refuser une promotion à un employé, lui confier des responsabilités non mentionnées dans la description de travail, faire de la discrimination (fondée sur l'ethnie ou le sexe, par exemple) et adapter les exigences d'un poste en fonction des compétences d'un candidat donné. Bien que les employés étaient plus nombreux à citer de tels exemples, certains gestionnaires ont également donné ces exemples.

Il convient aussi de noter que les participants définissaient l'expression de manière très large, offraient des définitions très diverses et offraient plusieurs exemples illustrant un comportement qui, bien qu'inacceptable ou allant à l'encontre des règlements, ne constitue pas un acte répréhensible grave tel que défini par la *Loi*. Autrement dit, les participants semblaient incapables ou peu disposés à faire la différence entre les actes répréhensibles graves et ceux plus banals ou ordinaires.



Selon la plupart des employés, les actes répréhensibles ne sont pas tous divulgués

La plupart des employés consultés étaient d'avis que les actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral ne sont pas tous divulgués. La principale explication, selon eux, réside dans la faible importance des actes en question, ceux-ci n'étant pas suffisamment graves pour mériter une divulgation. Parmi les exemples offerts : apporter des fournitures de bureau à la maison (papier, stylos, agrafeuse ou autres), naviguer dans des sites Web à des fins autres que professionnelles (comme YouTube) et consacrer du temps à des projets personnels durant les heures de travail (comme rédiger une thèse ou un travail de fin de session).

Parmi les autres raisons données pour expliquer pourquoi les actes répréhensibles ne sont pas tous divulgués est la crainte de nuire à sa carrière s'il s'agit d'un acte méritant qu'on le divulgue, le temps, l'effort et le stress associés à une divulgation, le fait que le fardeau de la preuve revienne au divulgateur (et si l'on s'est trompé ?) et le manque de connaissance du processus ou de la procédure en matière de divulgation d'un tel acte.

La responsabilité de divulguer un acte répréhensible dépend en grande partie du contexte

Les participants s'entendaient pour dire que, en principe, les employés du gouvernement fédéral sont responsables de divulguer les actes répréhensibles dont ils ont connaissance. Par ailleurs, ils insistaient aussi sur l'importance du contexte, sans toutefois vouloir minimiser cette responsabilité. La plupart des participants ont cité les facteurs suivants qui, selon eux, pouvaient entrer en ligne de compte au moment de décider si l'on divulguera ou non un acte répréhensible :

- *La certitude ou la preuve d'un acte répréhensible* : Connaît-on tous les faits ? Est-on certain qu'il s'agit d'un acte répréhensible et peut-on prouver que cet acte a été commis ?
- *La gravité de l'acte répréhensible* : S'agit-il d'une transgression grave ? (Par exemple, le vol de fonds publics mérite d'être divulgué, contrairement à plusieurs transgressions moins graves).
- *La fréquence, la répétition ou la constance de l'acte répréhensible* : L'acte répréhensible se produit-il de façon répétée ? L'auteur de l'acte continue-t-il d'agir ainsi malgré les avertissements ?
- *L'efficacité des autres moyens* : Selon la gravité de la transgression ou sa fréquence, plusieurs participants ont indiqué qu'ils préféreraient parler avec la personne en question, de manière informelle, en espérant remédier ainsi à la situation. Si le problème persiste, ils envisageraient alors de divulguer la transgression.
- *Les répercussions sur le milieu de travail* : Certains employés ont indiqué qu'ils évalueraient les avantages à divulguer l'acte répréhensible en question par rapport aux répercussions négatives possibles sur le milieu de travail. Ce genre de réflexion tenait aussi généralement compte de la gravité de la transgression.
- *La crédibilité ou la réputation* : Certains gestionnaires estimaient important de tenir compte des conséquences sur leur crédibilité en tant que gestionnaire. Si un gestionnaire divulgue tous les actes répréhensibles sans exception, on pourrait le croire incompétent, certaines transgressions méritant d'être divulguées et d'autres commandant plutôt un autre type d'intervention (p. ex., avertir l'auteur de l'acte en question ou en parler).



- *La division des responsabilités* : Certains gestionnaires ont aussi indiqué que, bien qu'ils aient la responsabilité de divulguer les actes répréhensibles, ils hésitent à le faire dans les sphères qui sont sous la responsabilité d'un autre gestionnaire. Par conséquent, ils évalueraient d'abord si la divulgation est du ressort de l'autre gestionnaire ou du leur.

Quelques participants ont parlé du degré d'effort à fournir pour divulguer l'acte répréhensible en question. Pour eux, il s'agirait là d'un facteur déterminant dans leur décision.

Il importe de souligner que lorsque les participants parlaient de leur responsabilité en matière de divulgation, il n'était pas tant question de décider si l'on devait divulguer la transgression ou non mais plutôt, de décider s'il celle-ci devait être divulguée ou si l'on pourrait intervenir autrement.

Les gestionnaires étaient unanimes : ils ont un rôle à jouer en matière de divulgation

Tous les gestionnaires ont dit avoir un rôle à jouer ou une responsabilité en matière de divulgation d'actes répréhensibles, notamment :

- *Donner l'exemple / être un modèle* : La plupart des gestionnaires estimaient important d'être un exemple de droiture et de professionnalisme et de faire preuve d'éthique en ce qui concerne la divulgation d'actes répréhensibles. Pour eux, ceci signifiait deux choses : d'abord montrer aux employés qu'ils (les gestionnaires) ont des principes et un sens de l'éthique et que, par conséquent, ils ne poseraient pas un tel acte et ensuite, leur faire comprendre qu'ils peuvent se tourner vers eux au sujet de ce genre de chose.
- *Être ouvert à la discussion* : La plupart des gestionnaires disaient avoir la responsabilité de discuter de ces questions avec leurs employés ou, à tout le moins, de communiquer clairement leur ouverture à en discuter. Ces discussions constituent un moyen, selon eux, de communiquer aux employés les attentes qu'ils ont à leur égard dans une telle situation et de leur expliquer leur rôle, en tant que gestionnaire, à ce chapitre. Les gestionnaires ont fait remarquer qu'on ne peut pas tout simplement présumer que les employés sauront comment réagir dans une telle situation.
- *Prendre les allégations au sérieux* : La plupart des gestionnaires disaient avoir la responsabilité de prendre au sérieux les allégations d'actes répréhensibles portés à leur attention et, notamment, de chercher à connaître tous les faits et de décider des mesures à prendre. Selon la situation, on pourrait décider de renvoyer la question à un niveau supérieur ou d'intervenir et de chercher à régler la question à son niveau.
- *Prendre les mesures nécessaires* : Tel qu'indiqué plus haut, les gestionnaires estimaient avoir la responsabilité de prendre les allégations au sérieux et d'agir en conséquence; autrement, ils deviendraient en quelque sorte complices de la transgression.

Les facteurs incitant à divulguer un acte répréhensible : la nature de la transgression et la procédure à suivre

Les participants n'ont eu aucune difficulté à nommer les facteurs qui les motiveraient ou les encourageraient à divulguer un acte répréhensible et la plupart en ont cité plus d'un. Il s'agissait généralement de facteurs relatifs à la nature de l'acte en question et la procédure à suivre. Ceux nommés le plus souvent dans tous les groupes sont les suivants :

- La possibilité de garder l'anonymat lors de la divulgation d'un acte répréhensible. Bien que les employés étaient particulièrement nombreux à considérer l'anonymat comme un facteur qui les motiverait à divulguer un acte répréhensible, les gestionnaires ont aussi parlé de ce facteur. En parlant de l'anonymat, quelques gestionnaires (un ou deux)



étaient inconfortables à l'idée de ne pas connaître l'identité d'une personne ayant porté des accusations à leur égard.

- Le soutien, l'encouragement et les structures en place en matière de divulgation d'un acte répréhensible. On parlait ici, notamment, du fait de sentir clairement que la divulgation d'actes répréhensibles est valorisé et encouragé et que des structures et des procédures ont été prévues à cette fin.
- La connaissance du processus de divulgation d'un acte répréhensible, comme savoir à qui s'adresser.
- La confiance dans le processus. Avoir confiance, notamment, que l'enquête sera indépendante, impartiale et transparente.
- La confiance dans les résultats. Avoir le sentiment qu'on prendra les mesures qui s'imposent pour régler la situation, que l'auteur de la divulgation ne subira pas de représailles et que les personnes trouvées coupables seront punies.
- La gravité perçue de l'acte répréhensible. Plus l'acte répréhensible est grave, plus on est motivé à le divulguer.

Bien que les facteurs suivants aient été mentionnés moins souvent, ils ont néanmoins été cités dans la plupart des groupes :

- La certitude ou la preuve d'un acte répréhensible.
- La fréquence, la répétition ou la constance de l'acte répréhensible. Plus la fréquence est élevée, ou plus la transgression se produit de façon régulière ou répétée, plus on est motivé à la divulguer.
- La fierté en tant que fonctionnaire et la volonté de contribuer au maintien de l'intégrité de la fonction publique.
- L'impression qu'on devient complice de la transgression en omettant de la divulguer.
- L'indignation devant les transgressions et les attitudes qui entretiennent de tels comportements (p. ex., l'impression d'être à l'abri des sanctions ou qu'on peut faire ce qu'on veut et échapper à la punition).

La confiance : le principal facteur sur lequel repose la décision d'un employé de divulguer un acte répréhensible à son gestionnaire

Le plus souvent, les gestionnaires étaient d'avis que la confiance constitue le plus grand facteur déterminant de la décision d'un employé de leur divulguer ou non un acte répréhensible, c'est-à-dire la confiance que l'allégation sera prise au sérieux, qu'on y donnera suite, qu'on sera traité équitablement et qu'on ne subira pas un mauvais traitement en raison de la divulgation. D'autres facteurs ont aussi été cités assez souvent :

- L'ouverture et l'accessibilité : Avoir l'impression, notamment, que le gestionnaire est accessible (prend le temps, consacre du temps à ses employés) et souhaite que les employés portent de tels actes à son attention ou encourage ceux-ci à s'adresser à lui à ce sujet. Autrement dit, les employés seront moins enclins à parler de telles questions à un gestionnaire qui ne semble pas s'intéresser à ses employés ou à leurs préoccupations ou qui semble ne pas vouloir s'occuper de ce genre de problème.
- L'anonymat : Certains gestionnaires étaient d'avis que les employés seront plus enclins à leur divulguer un acte répréhensible s'ils savent que leur identité sera protégée.



Certains gestionnaires étaient d'avis que les employés pourraient décider de leur parler d'un acte répréhensible en espérant que l'appui de leur gestionnaire leur donnera une plus grande crédibilité dans cette affaire. Quelques gestionnaires étaient d'avis que certains employés pourraient choisir d'en parler à leur gestionnaire dans l'espoir de lui refiler le dossier ou lui déléguer la responsabilité de la divulgation.

On craint surtout que la divulgation entraîne des représailles ou une stigmatisation

Comme pour les facteurs de motivation, les participants n'ont eu aucune difficulté à nommer les réticences ou les inquiétudes qu'ils auraient s'ils devaient divulguer un acte répréhensible. Les deux inquiétudes citées le plus souvent sont la peur des représailles et la peur de la stigmatisation ou de l'ostracisme dans un milieu de travail où la dénonciation est mal vue. La crainte de ne pouvoir garder l'anonymat constituait aussi une réticence importante, mais elle était généralement liée aux deux autres inquiétudes dans un lien de cause à effet. Autrement dit, l'absence d'anonymat risque d'exposer la personne aux représailles, à l'ostracisme et à la stigmatisation. Bien que les gestionnaires aient aussi émis ces trois réticences, celles-ci ont été le plus souvent entendues chez les employés. De plus, non seulement les employés ont-ils cité celles-ci plus souvent, mais il s'agissait généralement des craintes mentionnées en premier lieu.

La plupart des participants dans tous les groupes ont aussi mentionné d'emblée les préoccupations suivantes :

- Le manque de confiance dans les résultats et les conséquences. Ici, plusieurs participants craignaient que, en bout de ligne, on punisse le divulgateur de l'acte répréhensible et non l'auteur de l'acte en question.
- La complexité possible du processus, y compris le temps et l'effort requis.
- La tension ou le stress émotionnel ou psychologique qu'entraîne une telle divulgation.

Les craintes décrites ci-dessous ont été exprimées moins souvent, mais mentionnées tout de même par au moins quelques participants dans la plupart des groupes :

- La crainte de se tromper ou de ne pas connaître tous les faits.
- Ignorer comment procéder ou être incertain de la procédure à suivre pour divulguer l'acte répréhensible.
- La possibilité de retombées négatives sur le climat de travail.
- La crainte que rien ne change et d'avoir tout fait cela pour rien.
- La crainte d'une réaction exagérée.
- Ne pas vouloir causer de tort à un collègue même s'il a commis une faute.

Les gestionnaires ont exprimé deux craintes par rapport à la divulgation d'actes répréhensibles :

- Les répercussions sur leur réputation ou leur crédibilité : Certains gestionnaires ont dit qu'ils craindraient que la divulgation d'un acte répréhensible nuise à leur réputation ou à leur crédibilité en tant que gestionnaire. En divulguant l'acte en question, ils impliqueraient nécessairement leurs supérieurs dans le processus; ceux-ci pourraient penser que le gestionnaire aurait dû se charger lui-même de régler la question. Bref, on pourrait le juger inefficace et incapable de régler les problèmes et penser qu'il cherche à déléguer la responsabilité à ses supérieurs.



- La crainte que la situation constatée au départ ne soit pas reflétée telle quelle à toutes les étapes du processus. Un gestionnaire a dit craindre que des changements se glissent ici et là et que le message ou les faits transmis d'une étape à l'autre ne soient pas tout à fait fidèles à ceux constatés au départ.

Les employés craindraient surtout de ne pas avoir le soutien de leur gestionnaire s'ils divulguaient un acte répréhensible

On a demandé aux gestionnaires de décrire les réticences que pourraient avoir les employés à leur divulguer un acte répréhensible ou à porter un tel acte à leur attention. Le plus souvent, les gestionnaires étaient d'avis que les employés auraient surtout peur de ne pas recevoir l'appui de leur gestionnaire. Les autres craintes ou réticences citées moins souvent sont les suivantes : la crainte de ne pouvoir garder l'anonymat, la crainte que le gestionnaire lui-même ait participé à l'acte répréhensible et l'investissement en temps et en énergie qui pourrait être requis.

La plupart des employés voyaient les représailles comme une possibilité bien réelle

La plupart des employés voyaient les représailles, à la suite de la divulgation d'un acte répréhensible, comme une possibilité tout à fait réelle, surtout celles plus subtiles. La plupart des employés ne craignaient pas de perdre leur emploi à la suite d'une telle divulgation. Selon eux, il s'agit là d'une forme de représailles trop flagrante et évidente pour ne susciter aucune réaction ou passer inaperçue. Les craintes exprimées concernaient des représailles plus subtiles, comme d'être retardé dans son avancement professionnel, d'être mis de côté (par exemple, ne plus être invité aux réunions), de ne plus faire partie des listes de distribution, de recevoir des évaluations de rendement médiocres et d'être victime d'ostracisme (de la part de leurs collègues et leurs gestionnaires). Plusieurs employés de Vancouver ont indiqué qu'il s'agit là d'un problème encore plus grand dans les régions où le gouvernement fédéral est moins présent (le divulgateur, dorénavant étiqueté comme dénonciateur, sera rapidement connu dans le réseau de la fonction publique).

Donner des assurances en matière de conséquences et de résultats et garantir l'anonymat : les meilleurs moyens de réduire la crainte des représailles

Pour réduire la crainte des représailles et rassurer les employés qu'ils seront protégés des représailles s'ils divulguent un acte répréhensible, il faudrait donner des assurances en matière de conséquences et de résultats et garantir l'anonymat. Pour ce qui est des résultats, les participants faisaient référence non seulement à la nécessité de rassurer les employés concernant les représailles mais aussi, de leur assurer que de réelles sanctions seront imposées à l'auteur de l'acte en question.

D'autres moyens pour réduire les craintes ou les appréhensions, mentionnés relativement souvent, sont les suivants :

- Renseigner les employés sur les processus de divulgation d'actes répréhensibles.
- Veiller à ce que les processus soient clairs et faciles à comprendre. Notamment, informer les divulgateurs de ce qui les attend s'ils choisissent de procéder à la divulgation (une divulgation ne peut être faite à l'aveugle).
- Rassurer les employés sur la nature indépendante et transparente du processus de divulgation.
- Obtenir un appui solide de la part des ministres ou des plus hauts fonctionnaires à l'égard de la divulgation d'actes répréhensibles et véhiculer un message clair valorisant la divulgation de tels actes.



Plusieurs jugeaient les représailles trop subtiles pour qu'on puisse intervenir efficacement

Bien que les participants aient proposé des moyens pour réduire la crainte des représailles, plusieurs étaient d'avis que rien ne peut protéger quiconque des représailles, sauf l'anonymat (et plusieurs doutaient que ceci soit même possible étant donné le processus entourant l'enquête), celles-ci étant généralement trop subtiles. Tel qu'indiqué plus haut, les participants ne craignaient pas de perdre leur emploi; ils craignaient plutôt d'être retardés dans leur avancement professionnel, d'être mis de côté, de recevoir des évaluations de rendement médiocres et d'être victimes d'ostracisme.

Faible connaissance des mécanismes prévus pour la divulgation d'actes répréhensibles

Peu de participants étaient au courant de mécanismes ou de procédures au sein de la fonction publique fédérale permettant de divulguer un acte répréhensible et offrant une protection aux personnes qui divulguent un tel acte. En fait, la plupart des participants étaient incapables de nommer un mécanisme ou une procédure et ne pouvaient que supposer l'existence de tels mécanismes.

Les quelques participants qui ont pu nommer des mécanismes ou des procédures à cet effet ont parlé de ce qui suit :

- La loi sur la protection des divulgateurs
- L'ombudsman du ministère
- Des processus internes (sans préciser)
- Leur syndicat
- Le Commissaire des valeurs et de l'éthique
- Le Bureau du vérificateur général
- La Commission des normes du travail

La plupart des participants étaient d'avis qu'ils pourraient trouver les mécanismes prévus pour la divulgation, au besoin

Bien que la plupart des participants n'aient pu nommer aucun mécanisme ni aucune procédure de divulgation d'actes répréhensibles au sein de la fonction publique fédérale, ils étaient d'avis, néanmoins, qu'ils pourraient trouver ces mécanismes ou procédures, au besoin. Selon eux, ceci est amplement suffisant étant donné que le recours à ces mécanismes est exceptionnel et non chose courante. Pour reprendre les paroles d'un participant : « Tant qu'on en n'a pas besoin, il n'est pas nécessaire de connaître ces mécanismes ».

La plupart étaient incertains de la façon dont ils procéderaient pour divulguer un acte répréhensible

Naturellement, compte tenu de la faible connaissance qu'avaient la plupart des participants des mécanismes et des procédures de divulgation, ceux-ci se sont montrés incertains quant à la façon de procéder pour divulguer un acte répréhensible. Ceux qui ont pu dépasser les généralités et nommer des moyens précis ont généralement parlé d'un point de départ plutôt que d'un processus comme tel; certains ont ajouté que le contexte serait crucial dans le choix d'une façon de procéder. Au moins quelques participants dans la plupart des groupes ont indiqué qu'ils commenceraient par consulter :

- leurs collègues;
- l'ombudsman de leur ministère;
- leur syndicat;
- les ressources humaines;



- les cadres supérieurs ou la direction;
- le Bureau du vérificateur général;
- la Commission des normes du travail;
- leur superviseur ou gestionnaire;
- Google ou Internet, en général;
- un avocat.



CONNAISSANCE DU COMMISSARIAT

Cette courte section porte sur la connaissance qu'avaient les participants du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada avant cette étude.

La connaissance du Commissariat est principalement attribuable à la controverse entourant l'ex-commissaire

La plupart des participants, une majorité dans presque chaque groupe, ont dit avoir entendu parler du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada avant d'avoir été invités à participer à cette étude. Une exception à la règle, cependant : Vancouver. Dans cette ville, la majorité des participants n'étaient pas au courant du Commissariat. Ceci étant dit, la connaissance du Commissariat était presque entièrement attribuable à la controverse entourant l'ex-commissaire. D'ailleurs, certains participants ont spontanément affirmé qu'ils n'avaient jamais entendu parler du Commissariat avant d'avoir eu vent de la controverse entourant l'ex-commissaire.

La plupart des participants qui étaient au courant du Commissariat savaient peu de choses à son sujet

À part la controverse entourant l'ex-commissaire, les participants ne connaissaient à peu près rien du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada. Quelques participants ont fait allusion à un lien entre l'ombudsman de leur ministère et le Commissariat, et quelques autres se rappelaient avoir entendu parler du Commissariat dans le cadre d'un cours sur les valeurs et l'éthique. Un participant a dit avoir déjà communiqué avec le Commissariat pour obtenir des renseignements de nature générale.

Étant donné qu'ils connaissaient peu le Commissariat, il n'est pas étonnant que la plupart des participants n'aient pu se prononcer à son sujet. Chez ceux qui avaient une opinion du Commissariat, celle-ci était principalement fondée sur la controverse entourant l'ex-commissaire. À ce chapitre, les opinions variaient. Certains ont indiqué que la controverse les avait laissés avec une opinion négative du Commissariat, disant que les choses vont vraiment mal quand on reproche à un organisme de ne pas enquêter sur les actes répréhensibles qui lui sont divulgués, alors que ces enquêtes constituent sa raison d'être. Le nombre relativement faible de divulgations ayant fait l'objet d'une enquête ou d'une intervention était au centre de la couverture médiatique de cette controverse. Naturellement, ceci a nuit à l'image du Commissariat, laissant planer un doute sur l'efficacité de son intervention en matière d'actes répréhensibles dans le secteur public.

Certains participants, toutefois, dissociaient le Commissariat des gestes posés par l'ex-commissaire et, bien qu'ils n'avaient pas nécessairement une bonne opinion du Commissariat, ils n'en avaient pas une opinion négative pour autant.

Un gestionnaire a dit avoir une bonne opinion du Commissariat en raison des rapports qu'il avait eu avec l'organisation (sans fournir de détails).

Certains participants confondaient le Commissariat avec d'autres acteurs

Au courant de la discussion au sujet du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada, il est devenu clair que certains participants confondaient le Commissariat avec d'autres organisations. Notamment, on a constaté que certains participants parlaient du Commissaire aux conflits d'intérêts et à l'éthique ou de la Commission des relations de travail dans la fonction



publique, croyant parler du Commissariat. Bref, certains participants ne faisaient pas la distinction entre les divers acteurs du domaine de l'éthique et des valeurs.



RÉACTIONS AUX RENSEIGNEMENTS SUR LE COMMISSARIAT

Cette section porte sur la réaction des participants à un court document offrant des renseignements sur le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada. On a demandé aux participants de lire celui-ci en portant attention au contenu (plutôt qu'à sa présentation graphique) et d'encercler les passages qu'ils comprenaient moins bien. On leur a demandé de placer un plus (+) à côté des passages auxquels ils avaient bien réagi et un moins (-) à côté de ceux auxquels ils avaient mal réagi, pour une raison ou pour une autre, ou ceux qui avaient suscité des préoccupations.

Des réactions partagées aux renseignements sur le Commissariat

Les réactions aux renseignements sur le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada étaient partagées. D'une part, les participants ont réagi favorablement aux renseignements sur le Commissariat et son mandat, surtout parce qu'il s'agissait de nouveaux renseignements pour eux. D'autre part, les participants ont soulevé des questions ou avaient des réserves concernant la capacité du Commissariat à s'acquitter efficacement de son mandat et surtout, sa capacité à protéger les divulgateurs d'actes répréhensibles des représailles.

Les commentaires ci-dessous sont représentatifs des réactions favorables au contenu du document :

- *I now know something about them, where I didn't know anything before.*
- *It does a good job telling us who they are.*
- *We now know who they are and what they do.*
- *This is a clear overview.*
- *We now know they exist. This is a good start.*
- *This should help trigger discussions about this issue.*
- *C'est clair et précis comme document.*
- *Leur mandat est bien expliqué.*

Les commentaires ci-dessous sont représentatifs des critiques ou des préoccupations formulées au sujet du contenu du document :

- *This doesn't assuage my concerns about reporting wrongdoing.*
- *I'm not encouraged to report because I'm not convinced of their effectiveness.*
- *I'm uncertain about their effectiveness in investigating wrongdoing and protecting those reporting it.*
- *It doesn't seem realistic when it comes to preventing reprisals.*
- *The emphasis on reprisals heightens my fear of them.*
- *J'étais plus confortable et confiante avant de lire le document.*
- *On semble nous dire de ne pas avoir peur de représailles tout en les divulquant.*

À la lecture du document, la plupart des participants ont pris connaissance pour la première fois du mandat du Commissariat, de la définition d'un acte répréhensible et de la définition de représailles

La plupart des participants ont dit avoir appris, à la lecture du document, le mandat du Commissariat ainsi que la définition d'un acte répréhensible et celle de représailles. D'autres renseignements ont aussi été décrits comme « nouveaux » pour les participants : les dispositions en matière de confidentialité, les organisations sur lesquelles le Commissariat a compétence ou non, les deux procédures de divulgation (à l'interne ou en s'adressant directement au Commissariat) et le fait que même des personnes n'appartenant pas à la fonction publique fédérale peuvent divulguer un acte répréhensible.



Selon certains, le processus n'est pas suffisamment clair

Dans l'ensemble, les participants trouvaient le contenu du document clair et facile à comprendre. D'ailleurs, seuls quelques passages semblaient porter à confusion. Néanmoins, les participants jugeaient important de les souligner :

- *La procédure de divulgation* : Au moins deux participants dans la plupart des groupes avaient de la difficulté à comprendre la procédure de divulgation décrite : pouvaient-ils divulguer un acte répréhensible au Commissariat, directement, ou devaient-ils d'abord le faire à l'interne (par l'intermédiaire de leur ministère).
- *Le statut du Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs* : Quelques participants dans la plupart des groupes étaient incertains du statut du Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs, s'interrogeant sur le lien entre celui-ci et le Commissariat : le Tribunal fait-il partie du Commissariat ou s'agit-il d'une entité distincte ?

Les principales forces du document : il fait connaître le Commissariat et son mandat

Les plus grandes forces du document résident dans son efficacité à faire connaître le Commissariat et son mandat, c'est-à-dire à faire connaître aux fonctionnaires l'existence du Commissariat et à donner un aperçu de ce que fait le Commissariat.

Les autres forces décrites le plus souvent sont les suivantes :

- Les définitions d'un acte répréhensible et des représailles (y compris le fait que des menaces de représailles constituent des représailles).
- Le passage expliquant que même des personnes ne faisant pas partie de la fonction publique peuvent divulguer un acte répréhensible.
- Le fait de préciser que le Commissariat est un organisme fédéral indépendant.
- Les dispositions en matière de confidentialité.

Les principales faiblesses du document : des renseignements insuffisants sur le processus et les résultats

Si les participants reconnaissaient qu'un court document ne peut offrir qu'une quantité limitée d'information, la plupart d'entre eux auraient aimé néanmoins y trouver des précisions sur le processus de divulgation et sur les conséquences ou les résultats des enquêtes. Certains étaient d'avis que ces deux points comportent trop de zones grises, même après avoir lu le document, pour rassurer les fonctionnaires qui envisagent de divulguer un acte répréhensible. Les précisions qu'aimeraient voir les participants sont présentées plus loin, dans la section sur les suggestions visant à améliorer le document.

La seule autre faiblesse du document entendue à plusieurs reprises concerne le manque de précision de certains termes ou certaines expressions, la plupart se trouvant sous la rubrique *Qu'entend-on par « acte répréhensible » ?* Le contenu de cette section est reproduit ci-dessous et les termes ou expressions en question sont notés en gras.

Qu'entend-on par « acte répréhensible » ?

Le fait de causer – par action ou omission – un risque **grave** et précis pour la vie, la santé ou la sécurité humaine ou pour l'environnement.

L'usage abusif de fonds ou de biens publics.

Les cas **graves** de mauvaise gestion dans le secteur public.



La violation de toute loi fédérale, provinciale ou territoriale.

La contravention **grave** à un code de conduite établi sous le régime de la Loi.

Le fait de sciemment conseiller à quelqu'un de commettre un acte répréhensible.

Certains participants ont aussi qualifié de vague l'expression en gras, dans la phrase suivante :
*Le Commissariat a **compétence exclusive** pour traiter les plaintes en matière de représailles.*

Tout comme les participants voulaient plus de détails sur les processus et les résultats ou les conséquences, ils voulaient aussi mieux comprendre le sens des expressions utilisées au moyen, notamment, d'exemples (p. ex., qu'entend-on par « risque grave » ?).

Apprenant que le Commissariat, une organisation au service de plus de 400 000 fonctionnaires, ne dispose que de 35 employés pour traiter les divulgations d'actes répréhensibles, plusieurs participants y voyaient un effectif trop restreint pour permettre une intervention efficace. De plus, de nombreux participants jugeaient peu efficace le Commissariat en raison de son apparent faible taux de succès.

Le contenu sur les représailles avait tendance à accroître les craintes à cet égard

Une des faiblesses mentionnées dans les groupes de discussion et qui mérite une attention particulière concerne le risque de représailles à la suite de la divulgation d'un acte répréhensible. Tel qu'indiqué, la crainte des représailles constituait la principale préoccupation des participants. Qui plus est, plusieurs participants jugeaient les représailles trop subtiles et diverses pour qu'on puisse intervenir efficacement.

Or, de nombreux participants ont indiqué que le contenu sur les représailles avait eu pour effet d'accroître leurs craintes à cet égard plutôt que de les rassurer. Trois raisons expliqueraient ce résultat :

- *Le fait d'en parler signifie qu'il s'agit d'une possibilité bien réelle* : Les participants étaient d'avis que le fait d'aborder la question des représailles confirme qu'il s'agit d'une réalité. Si les représailles ne constituaient pas une réelle possibilité, il serait inutile d'en parler dans le document.
- *La définition irréaliste des représailles* : Plusieurs participants ont qualifié d'irréalistes les mesures de représailles décrites dans le document, celles-ci étant trop flagrantes pour être employées : les mesures disciplinaires, la rétrogradation et la cessation d'emploi. Tel qu'indiqué plus haut, il ne s'agit pas du genre de représailles que craignaient les participants. On a fait remarquer que le document fait référence, par ailleurs, à « toute mesure pouvant porter atteinte à l'emploi ou aux conditions de travail », mais n'offre aucun exemple.
- *On n'avait pas confiance dans le processus prévu pour traiter les plaintes en matière de représailles* : Plusieurs participants ont critiqué la phrase suivante du document concernant les plaintes en matière de représailles : *Si les faits établis pendant l'enquête indiquent que des mesures de représailles pourraient avoir été prises contre un fonctionnaire ou un ancien fonctionnaire, nous renverrons l'affaire au Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs, qui tranchera celle-ci et ordonnera les mesures correctives appropriées.* Plusieurs participants ont réagi négativement à ce passage parce qu'il donnait l'impression d'un processus long, compliqué et incertain. Il importe de rappeler, ici, le manque de confiance des participants à l'égard des résultats et des conséquences à la suite de la divulgation d'un acte répréhensible.



Bref, une des principales faiblesses du document est qu'il confirme que les mesures de représailles sont une possibilité bien réelle, sans toutefois offrir des exemples réalistes de celles-ci et sans rassurer le lecteur que les mesures de représailles feront l'objet d'une intervention efficace.



LE DÉPLIANT EN TANT QU'OUTIL DE COMMUNICATION

Cette section porte sur le même document, cette fois, en tant qu'outil de communication (dépliant). Les questions posées aux participants ne portaient plus uniquement sur leurs réactions au contenu, mais aussi sur la présentation graphique. Il était question du document dans son ensemble, en tant qu'outil visant à communiquer avec les fonctionnaires fédéraux.

Dans le cadre de l'évaluation du document dans une perspective de communication, on a demandé aux participants d'évaluer deux introductions et d'indiquer leur préférence. Aux fins de cette étude, on a désigné celles-ci Option A et Option B.

Option A : *Est-ce que des personnes ignorent les règles ?
Mon milieu de travail est-il aux prises avec des problèmes récurrents ?
Cette situation respecte-t-elle l'argent des contribuables ?
Cette situation pourrait-elle blesser quelqu'un ou nuire à l'environnement ?
Dites-le-nous.
Vous êtes protégés.*

Option B : *Dénonciation et protection
Le Commissariat à l'intégrité du secteur public fait enquête sur les actes répréhensibles et protège les dénonciateurs contre les représailles.
C'est la loi.*

En tant que document de communication, le dépliant laisse le lecteur sur sa faim

Les participants trouvaient que le document, en tant qu'outil de communication, présentait relativement bien le Commissariat et son mandat. Toutefois, plusieurs auraient aimé y voir plus d'information, particulièrement sur le processus de divulgation et sur les conséquences ou les résultats des enquêtes. Certains trouvaient important d'inclure ce genre de renseignements afin d'accroître la confiance des fonctionnaires à l'égard de l'efficacité du Commissariat.

Les participants auraient notamment voulu trouver les genres de renseignements suivants sur le processus, ainsi que sur les conséquences ou les résultats des enquêtes :

- Les premières étapes, par où commencer pour divulguer un acte répréhensible (ce qu'on devrait savoir ou faire);
- Des conseils sur les mécanismes de divulgation (p. ex., les raisons pour lesquelles on choisira de recourir aux mécanismes de divulgation internes plutôt que de s'adresser directement au Commissariat et vice-versa);
- Les délais approximatifs du traitement d'une divulgation (le temps que pourrait prendre le traitement d'une plainte);
- À quoi s'attendre quand on divulgue un acte répréhensible ou des représailles (p. ex., le temps et l'énergie requis);
- Des statistiques générales sur les résultats du Commissariat (p. ex., le nombre de cas traités et la proportion de cas résolus avec succès);
- Les mécanismes et les procédures qui s'appliquent aux personnes accusées et trouvées coupables d'actes répréhensibles ou de représailles (les conséquences pour les parties en cause).



En plus de vouloir davantage de renseignements sur les processus et les résultats ou les conséquences, certains participants souhaitaient plus de renseignements sur ce qui suit :

- Comment protège-t-on les divulgateurs ?
- Le Commissariat a-t-il un pouvoir d'application en plus de son pouvoir d'enquête ? Si non, quelle organisation est dotée des pouvoirs d'application nécessaires en matière d'actes répréhensibles ?
- Les décisions du tribunal ont-elles force exécutoire ?
- Les types de sanctions qui pourraient être imposées à l'auteur de l'acte répréhensible.
- Le Commissariat a-t-il compétence sur les ministres d'organismes de la Couronne ?
- Est-ce que tous les fonctionnaires fédéraux sont protégés ? Par exemple, les employés permanents, les employés nommés pour une période déterminée et les employés occasionnels.

L'utilité du dépliant pour aider les gestionnaires à composer avec la question : des réactions partagées

Les réactions des gestionnaires étaient partagées concernant l'utilité du document pour les aider à composer avec la question de la divulgation d'actes répréhensibles. Ceci étant dit, les opinions différaient peu. Certains gestionnaires disaient se sentir mieux outillés, sans plus, expliquant qu'ils avaient maintenant des connaissances qu'ils n'avaient pas auparavant (un nouvel outil dans leur boîte à outils de gestion).

La plupart des gestionnaires ne se sentaient pas vraiment mieux outillés, même s'ils se sentaient mieux informés. Plusieurs ont répété l'importance du contexte dans le traitement de la divulgation d'un acte répréhensible ou les conseils donnés aux employés. Certains ont précisé que le fait de connaître le Commissariat ne leur permettait pas de mieux composer avec cette question, mais que leur connaissance du Commissariat pouvait contribuer à leur réflexion sur la façon de procéder dans ce genre de situation, au même titre que tous les autres aspects contextuels importants dont ils devaient tenir compte. Les défauts du document (renseignements manquants, passages prêtant à confusion ou suscitant des préoccupations) faisaient partie des raisons pour lesquelles les gestionnaires ne se sentaient pas vraiment mieux outillés pour composer avec la question ou conseiller leurs employés.

Des opinions partagées concernant les introductions proposées : aucune préférence claire pour l'une ou l'autre

Tel qu'indiqué plus haut, on a demandé aux participants laquelle des deux introductions proposées ils préféraient. Les réactions étaient partagées et les participants n'ont exprimé aucune préférence marquée pour l'une ou l'autre des versions. Plusieurs participants n'arrivaient pas à se prononcer, disant à la fois aimer et ne pas aimer chacune des versions pour différentes raisons.



Les forces et les faiblesses des introductions proposées

Les forces et les faiblesses de chacune des versions proposées sont présentées ci-dessous.

Option A : *Est-ce que des personnes ignorent les règles ?*

Forces :

- Approche qui retient l'attention (en posant des questions)
- On met l'accent sur la protection
- On invite à passer à l'action (« Dites-le-nous »)

Faiblesses :

- Trop long
- À quoi veut-on en venir ?
- Les questions sont trop vagues, imprécises
- Ne retient pas l'attention

Option B : *Dénonciation et protection*

Forces :

- Retient l'attention
- Concis, direct
- Clair

Faiblesses :

- Ne donne pas le goût de faire quelque chose
- N'invite pas à passer à l'action
- Utilisation du mot « dénonciateur »
- Trop légaliste (« C'est la loi »)

Plusieurs étaient d'avis qu'on pourrait combiner les forces de chaque version

À la lecture de la liste des forces de chacune des versions, on constate que chaque introduction proposée comporte des forces que l'autre n'a pas. Plusieurs étaient d'avis qu'il serait possible de combiner avantageusement les forces des deux versions et préféraient une troisième version qui incorporerait des éléments des deux autres. Concrètement, les participants souhaitaient une introduction qui retient l'attention et donne le goût de faire quelque chose. Par exemple, le mot « dénonciation » retient l'attention, selon les participants, mais sa connotation négative ne donne pas le goût au lecteur de faire quelque chose.

Les participants ont fourni des exemples de combinaisons ou de variations possibles :

Dites-le-nous. Vous êtes protégés.

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public fait enquête sur les actes répréhensibles et protège les personnes qui divulguent ceux-ci contre les représailles.

La divulgation d'un acte répréhensible

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public fait enquête sur les actes répréhensibles et protège les personnes qui divulguent ceux-ci contre les représailles.

Dites-le-nous. Vous êtes protégés.



Est-ce que des actes répréhensibles sont posés en toute connaissance de cause ?

Si oui, dites-le-nous.

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public fait enquête sur les actes répréhensibles et protège les personnes qui divulguent ceux-ci contre les représailles.

On estime que l'introduction devrait retenir l'attention de façon positive

Certains participants trouvaient que ni l'une ni l'autre des introductions proposées n'invitait efficacement à passer à l'action et ce, parce qu'elles ne présentaient pas la divulgation d'actes répréhensibles de façon positive (p. ex., une version évoque la loi et l'autre, la protection). Les participants étaient d'avis que l'introduction devrait faire appel à la fierté des fonctionnaires à l'égard de l'intégrité de la fonction publique dans le but de les encourager à divulguer un acte répréhensible ou devrait présenter la divulgation d'un tel acte comme un geste valorisé.

Les participants ont suggéré ce qui suit :

L'intégrité, c'est important pour vous ?

La fonction publique est source de fierté pour vous ?

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public fait enquête sur les actes répréhensibles et protège les personnes qui divulguent ceux-ci contre les représailles.

Dites-le-nous. Vous êtes protégés.

Plusieurs participants étaient d'avis que l'introduction du dépliant devrait adopter un ton approprié et se montrer rassurante ou empathique.

Suggestions visant à améliorer le dépliant

Les participants ont formulé des suggestions en vue d'améliorer le dépliant. La plupart des suggestions portaient sur le contenu du dépliant et quelques-unes, sur sa présentation. Les suggestions entendues le plus souvent sont accompagnées d'un astérisque.

Suggestions concernant le contenu :

En parlant du contenu, les participants ont suggéré des ajouts, des précisions et des suppressions :

- Offrir plus de renseignements sur les processus et les résultats ou les conséquences, notamment :
 - *Offrir des statistiques générales sur les résultats du Commissariat (p. ex., le nombre de cas traités et la proportion de cas résolus avec succès).
 - *Préciser que le Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles ne fait pas partie du Commissariat.
 - *Clarifier qu'on peut divulguer un acte répréhensible directement au Commissariat ou à l'interne.
 - Expliquer par où commencer pour divulguer un acte répréhensible, les premières étapes.
 - Offrir des conseils sur les mécanismes de divulgation.
 - Informer le lecteur des délais approximatifs du traitement d'une divulgation.
 - Expliquer ce à quoi s'attendre quand on divulgue un acte répréhensible ou des représailles (p. ex., le temps et l'énergie requis).
- * Présenter des exemples concrets d'actes répréhensibles.
- * Présenter le témoignage de divulgateurs (tout en préservant leur anonymat).
- * Éliminer ou remplacer le mot « dénonciation ».



- * Éliminer la phrase indiquant qu'il s'agit d'un petit organisme constitué de 35 employés au service de plus de 400 000 fonctionnaires.
- * Éviter/éliminer les mots ou les passages qui suscitent des questions au lieu d'y répondre (p. ex., cas « graves » de mauvaise gestion, risque « grave », contravention « grave »).
- Expliquer qui est protégé (p. ex., les employés permanents, les employés nommés pour une période déterminée et les employés occasionnels).
- En décrivant les types de représailles, inclure des exemples de « toute mesure pouvant porter atteinte à l'emploi ou aux conditions de travail », exemples inspirés du genre de représailles que craignent le plus les employés, c'est-à-dire les représailles subtiles.
- Éliminer l'encadré sur les dispositions en matière de confidentialité.
- Éliminer la phrase expliquant qu'on peut divulguer un acte répréhensible au Commissariat même si l'on ne fait pas partie de la fonction publique (le document devrait s'adresser uniquement aux fonctionnaires).
- Ne pas parler des organisations sur lesquelles le Commissariat n'a pas compétence ou alors, indiquer le nom de l'organisme qui a compétence sur celles-ci.
- Utiliser un langage simple et clair et éviter le jargon juridique.
- Encourager la divulgation (les raisons pour lesquelles on devrait le faire).
- Accorder plus de place à la description des objectifs qu'à celle des processus.
- Inviter le lecteur à visiter le site Web du Commissariat.
- Accorder moins d'importance à l'adresse municipale (donne l'impression d'un organisme trop centré sur Ottawa).
- Indiquer les heures d'ouverture (prise d'appels selon l'heure normale de l'Est ?)
- Fournir une adresse de courriel.
- Fournir un numéro TTY.

Quelques participants de Montréal ont suggéré de revoir la version française du dépliant, certains passages de celle-ci ressemblant à une translittération de l'anglais (certaines tournures de phrases sont propres à l'anglais plutôt qu'au français).

Suggestions concernant la présentation :

- Choisir une photo montrant des représentants d'un plus grand nombre de groupes ethniques.
- Remplacer la photo de groupe par des photos individuelles illustrant diverses occupations.
- Ne pas montrer des personnes portant un complet.
- Ne pas montrer des personnes (donne l'image d'un « service à la clientèle »).
- Éliminer les rectangles de couleur en arrière-plan (ils ont pour effet de distraire l'attention et de rendre la lecture plus difficile).
- Accentuer le contraste entre le texte et le fond de la section *Pour communiquer avec le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada*.



QUESTIONS CONNEXES

Cette section porte sur des questions connexes abordées lors des rencontres.

Le contexte demeure un facteur déterminant dans la décision de divulguer ou non un acte répréhensible ou dans les conseils à donner à cet égard

Bien que les participants se disaient mieux informés maintenant qu'ils en savaient davantage sur le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada, la plupart n'étaient pas plus enclins à divulguer un acte répréhensible ou des représailles : plusieurs ont répété l'importance du contexte dans la décision de divulguer un acte répréhensible et ont rappelé les divers facteurs dont ils tiendraient compte dans leur réflexion.

Certains ont expliqué ne pas être plus susceptibles de divulguer un acte répréhensible ou des représailles parce que le document n'a pas atténué leurs craintes à ce chapitre, en particulier leur crainte des représailles.

Le meilleur moyen d'encourager la divulgation : faire connaître les dénouements positifs

On a demandé aux participants comment le Commissariat pourrait accroître la confiance des fonctionnaires fédéraux à l'égard du Commissariat, de manière à ce qu'ils soient plus enclins à divulguer un acte répréhensible et/ou des représailles. La suggestion entendue le plus souvent était la suivante : offrir des renseignements ou des statistiques sur les cas résolus avec succès et montrant que la divulgation d'un acte répréhensible peut avoir un effet réel et positif. Pour reprendre les paroles d'un participant : « Montrez-moi que ces histoires finissent bien. Montrez-moi le divulgateur qui a reçu une promotion et le transgresseur qui a perdu son emploi ».

En plus de parler des dénouements positifs, les participants ont souvent proposé deux autres moyens pour accroître la confiance des fonctionnaires fédéraux. Le premier : accroître la visibilité du Commissariat au moyen d'activités de sensibilisation de manière à ce que les fonctionnaires sentent clairement que cette organisation fait partie intégrante de la fonction publique. L'autre : présenter la divulgation d'actes répréhensibles comme un geste encouragé et valorisé. Les participants ont fait remarquer, toutefois, que le Commissariat ne pourrait y arriver seul et qu'il aurait besoin de l'appui des ministres et des plus hauts fonctionnaires du gouvernement fédéral. Enfin, plusieurs participants ont parlé du besoin de confidentialité et d'anonymat, indiquant clairement la nécessité de préserver l'anonymat des divulgateurs.

Les moyens que devrait prendre le Commissariat pour communiquer avec les fonctionnaires fédéraux

On a demandé aux participants d'énumérer les moyens que devrait prendre le Commissariat pour communiquer avec les fonctionnaires fédéraux. Ceux-ci ont suggéré différents moyens, dont les suivants :

- Organiser des activités de sensibilisation ou créer des outils de sensibilisation (p. ex., des DVD, des webinaires, des bulletins d'information);
- Offrir un cours ou un atelier par l'intermédiaire de l'École de la fonction publique du Canada;
- Inclure un module sur le Commissariat dans les ateliers sur le harcèlement au travail;
- Obtenir le concours du Programme d'aide aux employés pour véhiculer l'information;
- Assister aux conférences annuelles du Comité national de gestion;



- Obtenir l'appui des échelons supérieurs (p. ex., grâce à l'appui du greffier du Conseil privé et des sous-ministres);
- Faire connaître le Commissariat par l'intermédiaire des syndicats de la fonction publique;
- Produire des bulletins qui seront affichés dans les aires communes ou les coins-repas;
- Publier des données sur les résultats des enquêtes du Commissariat;
- Utiliser le réseau intranet des ministères;
- Faire appel aux champions, à l'interne, dans le cadre des mesures de sensibilisation;
- Essayer d'établir une certaine présence en région.

ANNEXE

Office of the Public Sector
Integrity Commissioner
of Canada



Commissariat à l'intégrité
du secteur public
du Canada

Ottawa, Canada K1P 5Y7

Octobre 2011

Objet : Étude auprès des employés du gouvernement fédéral

Madame,
Monsieur,

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (CISP) est une organisation fédérale indépendante ayant pour mandat de recevoir et d'examiner les allégations d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral, d'enquêter sur ces allégations et de protéger les employés du secteur public contre les représailles. Le CISP réalise présentement une étude auprès des employés du secteur public fédéral visant à explorer les questions entourant les allégations d'actes répréhensibles au sein du secteur public, y compris la protection offerte aux employés du secteur public.

Pour réaliser cette étude, le CISP a retenu les services d'une maison de recherche indépendante, Phoenix Strategic Perspectives. Cette étude se fera au moyen d'une série de rencontres de discussion organisées dans diverses régions du pays. Les personnes invitées à participer à cette étude ont été choisies de façon aléatoire à partir d'une liste d'employés et d'employées du secteur public fédéral. Si vous êtes invité(e) à participer à cette étude, je vous prie de bien vouloir accepter. Votre opinion est très importante et permettra au CISP de mieux évaluer l'efficacité de ses services.

Vous êtes entièrement libre de participer ou non à cette étude, mais votre contribution serait des plus appréciées. Vos réponses seront traitées en toute confidentialité et ne serviront qu'à des fins de recherche. Toutes les réponses feront l'objet d'une synthèse; aucune personne ni organisation ne pourra être identifiée.

Si vous avez des questions ou pour obtenir plus de renseignements sur cette initiative, n'hésitez pas à communiquer avec Édith Lachapelle, du Commissariat à l'intégrité du secteur public, par téléphone (613-946-2138) ou par courriel (lachapelle.edith@psic-ispc.gc.ca)

Veuillez agréer mes meilleures salutations.

Mario Dion
Commissaire provisoire

Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada
Groupes de discussion
Questionnaire de recrutement
Version finale 19 octobre

Caractéristiques des participants :

- En tout, 10 rencontres de discussion auront lieu dans cinq villes : la région de la capitale nationale (Ottawa), Montréal (en français), Halifax, Vancouver et Toronto.
- Les groupes seront composés d'employés du gouvernement du Canada. Un groupe dans chaque ville sera composé de membres des sous-groupes suivants :
 - Les directeurs et les gestionnaires (niveaux EX et EX moins 1);
 - Les employés n'appartenant pas à la gestion.
- Tous les groupes seront composés comme suit :
 - Au moins la moitié des participants seront des employés des principaux ministères et organismes du secteur public fédéral (ministères et organismes ayant un ministre à leur tête).
 - Les groupes présenteront une composition équilibrée en ce qui concerne :
 - le domaine fonctionnel (p. ex., administration, finance, RH, politiques);
 - les fonctions ou les responsabilités (p. ex., analyste, administrateur, scientifique);
 - le sexe (nombre à peu près égal d'hommes et de femmes).
 - Les participants proviendront de divers ministères et organismes et présenteront les caractéristiques suivantes :
 - Chacun des groupes composés d'employés n'appartenant pas à la gestion comptera tout au plus deux (2) participants des principaux ministères ou organismes² et tout au plus un (1) participant d'un autre ministère ou organisme.
 - Chacun des groupes composés de directeurs et de gestionnaires comptera tout au plus un (1) participant de l'un ou l'autre des ministères ou organismes.
 - Aucun participant ne sera recruté du Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC), du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) et des Forces canadiennes (FC).
- Groupes composés d'employés n'appartenant pas à la gestion : On recrutera 10 personnes de façon à ce que chaque groupe soit composé de 7 ou 8 participants. Les participants recevront une somme de 75 \$.

² Principaux ministères et organismes : RHDCC, ARC, TPSGC, ASFC, AAC, ACIA, Environnement Canada, MPO, Santé Canada et Statistique Canada.

- Groupes composés de directeurs et de gestionnaires : On recrutera 8 personnes de façon à ce que chaque groupe soit composé de 5 ou 6 participants. Les participants recevront une somme de 100 \$.
- Les rencontres auront lieu comme suit :

	Ottawa	Toronto	Halifax	Montréal	Vancouver
	Anglais	Anglais	Anglais	Français	Anglais
Date	7 novembre	8 novembre	9 novembre	10 novembre	10 novembre
18 h	Employés n'appartenant pas à la gestion	Directeurs et gestionnaires	Employés n'appartenant pas à la gestion	Directeurs et gestionnaires	Employés n'appartenant pas à la gestion
20 h	Directeurs et gestionnaires	Employés n'appartenant pas à la gestion	Directeurs et gestionnaires	Employés n'appartenant pas à la gestion	Directeurs et gestionnaires

Questionnaire de recrutement

Bonjour, je suis _____ de Phoenix, une maison de recherche sur l'opinion publique. Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada, dont le commissaire est un agent du parlement, a retenu nos services pour organiser une série de groupes de discussion réunissant des employés du secteur public fédéral. Les discussions auront pour but d'explorer les questions entourant les allégations d'actes répréhensibles au sein du secteur public, y compris la protection offerte aux employés du secteur public.

La rencontre de discussion durera environ deux heures. Les participants et participantes recevront un montant en argent comptant en reconnaissance du temps accordé et des rafraîchissements seront servis. Vous êtes tout à fait libre de participer ou non à cette étude. Tous les renseignements recueillis lors de ces discussions ne serviront qu'à des fins de recherche et seront traités conformément aux lois visant à protéger les renseignements personnels. Les réponses seront traitées en toute confidentialité. Aucune personne ni organisation ne pourra être identifiée.

Puis-je vous poser quelques questions pour déterminer votre admissibilité à un de ces groupes de discussion ?

Oui	1	CONTINUER
Non	2	REMERCIER ET METTRE FIN À L'ENTRETIEN

SI LE RÉPONDANT HÉSITE, EXPRIME DES INQUIÉTUDES, MET EN DOUTE LA VALIDITÉ DE L'ÉTUDE OU SOUHAITE PLUS DE RENSEIGNEMENTS, OFFREZ DE LUI ENVOYER LA LETTRE DE VALIDATION DU ISPC OU INVITEZ-LE À COMMUNIQUER AVEC ÉDITH LACHAPPELLE, DU ISPC, AU 613-946-2138.

SI LE RÉPONDANT VEUT SAVOIR COMMENT ON A OBTENU SES COORDONNÉES, EXPLIQUEZ-LUI QUE NOUS EFFECTUONS DES APPELS ALÉATOIRES À PARTIR DES SERVICES D'ANNUAIRES GOUVERNEMENTAUX ÉLECTRONIQUES (SAGE).

1. Occupez-vous présentement un poste de niveau EX (PRONONCÉ « E-X ») ou EX moins 1 ?

Oui, niveau EX	1	(Directeur/gestionnaire)
Oui, niveau EX moins 1	2	(Directeur/gestionnaire)
Non	3	(Employé n'appartenant pas à la gestion)

TOUS LES RÉPONDANTS DEVRAIENT CONNAÎTRE LEUR CLASSIFICATION. TOUTEFOIS, « EX MOINS 1 » N'EST PAS UNE CLASSIFICATION OFFICIELLE. CETTE EXPRESSION FAIT RÉFÉRENCE AUX NIVEAUX DE DIVERSES OCCUPATIONS SE SITUANT IMMÉDIATEMENT SOUS LE NIVEAU EX (CADRES SUPÉRIEURS). SI UN RÉPONDANT EST INCERTAIN D'APPARTENIR AU NIVEAU EX MOINS 1, POSER LA QUESTION SUIVANTE :

ÊTES-VOUS UN GESTIONNAIRE DOTÉ D'UNE DÉLÉGATION DE POUVOIRS FINANCIERS ? AUTREMENT DIT, AVEZ-VOUS VOTRE PROPRE BUDGET ET LE POUVOIR D'AUTORISER DES TRANSACTIONS FINANCIÈRES ?

SI LA RÉPONSE EST « OUI », INSCRIRE CE RÉPONDANT DANS LA CATÉGORIE EX MOINS 1.

2. Pourriez-vous confirmer le nom du ministère ou de l'organisme pour lequel vous travaillez présentement ? (VISER UNE COMPOSITION ÉQUILIBRÉE; SURVEILLER LES QUOTAS

CONCERNANT LE NOMBRE DE PARTICIPANTS D'UN MÊME MINISTÈRE DANS UN GROUPE DONNÉ)

Ministère ou organisme* : _____

* IL EST POSSIBLE QUE LES DONNÉES DES SERVICES D'ANNUAIRES GOUVERNEMENTAUX ÉLECTRONIQUES NE SOIENT PAS À JOUR.

3. Quel est le titre du poste que vous occupez présentement au sein de votre ministère ou organisme ? Par exemple, analyste, administrateur, scientifique, etc. (VISER UNE COMPOSITION ÉQUILIBRÉE)

Titre du poste : _____

4. Et maintenant, dans quel domaine travaillez-vous ? Par exemple, les domaines administratif, financier, informatique, politique ou celui des ressources humaines. (VISER UNE COMPOSITION ÉQUILIBRÉE)

Domaine fonctionnel : _____

5. Depuis combien d'années travaillez-vous au sein du secteur public fédéral ? Tenez compte du nombre d'années dans votre poste actuel ainsi que de tout autre poste précédent. Est-ce... (LIRE LA LISTE ET NOTER; AUCUN QUOTA, MAIS NOUS SURVEILLERONS LE NOMBRE DE PARTICIPANTS DANS CHAQUE CATÉGORIE.)

Moins de 5 ans	1
De 5 à 10 ans	2
De 11 à 20 ans	3
Plus de 20 ans	4

NOTER LE SEXE PAR OBSERVATION (VISER UNE COMPOSITION ÉQUILIBRÉE DANS CHAQUE GROUPE)

Femme	1
Homme	2

La rencontre de discussion aura lieu le (JOUR DE LA SEMAINE) (DATE), À (HEURE). Elle durera environ deux heures. Les participants et participantes recevront [75 \$ / 100 \$] comptant en reconnaissance du temps accordé et des rafraîchissements seront servis. Accepteriez-vous d'y participer ?

Oui	1	
Non	2	REMERCIER ET METTRE FIN À L'ENTRETIEN

Si vous avez un crayon à portée de la main, je vais vous donner l'adresse où aura lieu la rencontre. Elle aura lieu au _____. Permettez-moi de vous rappeler que la rencontre aura lieu à (HEURE), le (DATE). Si vous avez besoin de lunettes pour lire, veuillez les apporter.

Nous enregistrerons la discussion sur bande vidéo à des fins de recherche et des membres de l'équipe de recherche observeront la rencontre à partir d'une pièce voisine. Nous vous

demandérons de signer un formulaire de renonciation indiquant que vous êtes au courant que la rencontre sera enregistrée sur bande vidéo. Tous les renseignements recueillis ne seront utilisés qu'à des fins de recherche et seront traités conformément aux lois visant à protéger les renseignements personnels.

Étant donné que nous n'invitons qu'un petit nombre de personnes, votre participation est très importante pour nous. S'il vous est impossible de vous présenter, pour une raison ou pour une autre, veuillez communiquer avec nous afin que nous puissions trouver un remplaçant. Vous pouvez nous joindre à nos bureaux au _____. Veuillez demander _____. Quelqu'un vous téléphonera la veille pour vous rappeler la rencontre.

Puis-je confirmer votre nom et votre numéro de téléphone ?

NOM DU RÉPONDANT :

N^o DE TÉLÉPHONE AU TRAVAIL :

COURRIEL :

HEURE/LIEU DE LA RENCONTRE :

Merci.

**Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada
Groupes de discussion**

Guide de l'animateur – Employés

[Version définitive : le 8 novembre 2011](#)

Introduction (5 minutes)

- ❑ Présenter l'animateur et Phoenix.
- ❑ Remercier les participants de leur présence.
- ❑ Expliquer le but de ce genre de rencontre :
 - Recueillir vos *opinions* sur les questions, les idées ou le matériel de communication présentés;
 - Il ne s'agit pas d'évaluer vos connaissances; il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses (nous voulons connaître votre opinion);
 - Vous avez le droit de ne pas être d'accord; n'hésitez pas à exprimer un point de vue différent;
 - Nous voulons connaître l'opinion de la minorité tout comme celle de la majorité; donc n'hésitez pas à intervenir si vous ne partagez pas l'opinion des autres.
- ❑ Ce soir, nous réalisons une étude pour le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada afin d'explorer des questions entourant la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral.
- ❑ Nous vous demandons d'être francs et honnêtes. Vos commentaires seront traités de manière confidentielle. Nous ne rapporterons que l'ensemble des commentaires. L'enregistrement et la prise de notes serviront uniquement à la préparation du rapport. Il y a des observateurs derrière le miroir sans tain. Nous sommes conscients qu'il s'agit d'un sujet délicat; c'est pourquoi nous ne vous poserons pas de questions sur votre expérience personnelle à ce chapitre.
- ❑ Veuillez désactiver la sonnerie de votre téléphone cellulaire ou de tout autre appareil électronique.
- ❑ Avez-vous des questions ? RÉPONDRE BRIÈVEMENT; NE PAS S'ATTARDER SUR CES QUESTIONS.
- ❑ Présentations par tour de table : Veuillez vous présenter par votre prénom et nous dire le nom du ministère ou de l'organisme pour lequel vous travaillez.

* L'astérisque précède les questions qui ne seront posées que si l'on a le temps.

Contexte et renseignements généraux (10 minutes)

Vous êtes tous et toutes à l'emploi de la fonction publique fédérale. J'aimerais commencer par vous poser quelques questions sur votre carrière au sein du secteur public fédéral.

1. Depuis combien d'années travaillez-vous à la fonction publique fédérale ? Combien d'entre vous ont travaillé dans plus d'un ministère ou organisme fédéral ?
2. Avez-vous déjà eu une carrière à l'extérieur de la fonction publique fédérale ?
3. Comme je l'ai expliqué, nous explorerons, ce soir, des questions entourant la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral. Vous arrive-t-il de penser à ce sujet ou d'en parler avec d'autres employés gouvernementaux ? Pourquoi dites-vous cela ?

Sonder : - On y pense, mais on n'en parle pas (p. ex., sujet tabou)
 - On en parle, mais pas avec des collègues/au travail

4. Dans les dernières années, il y a eu des reportages dans les médias sur la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral. Dans quelle mesure vous intéressez-vous à ce genre de reportage ? Que retenez-vous le plus de ce que vous avez entendu ou lu ?

Interprétation et utilisation des expressions (10 minutes)

J'aimerais maintenant connaître vos réactions à une expression courante utilisée pour parler des genres de choses dont nous discuterons ce soir. Prenez un instant pour écrire sur la feuille de papier devant vous ce qui vous vient à l'esprit quand vous entendez le mot « dénonciation ». Quelle signification a-t-il pour vous ? Veuillez faire cet exercice en silence et nous en discuterons une fois que tous auront terminé.

ACCORDER LE TEMPS NÉCESSAIRE AUX PARTICIPANTS POUR NOTER LEURS RÉACTIONS, PUIS CONTINUER.

5. Qu'avez-vous écrit ? Autre chose ?

Sonder : - Connotations négatives/positives et pourquoi ?
 - Dans quelle mesure le terme évoque-t-il quelque chose chez vous ?

6. À vos yeux, le mot « dénonciation » a-t-il la même signification que le mot « divulgation » ou l'expression « divulgation d'un acte répréhensible » ? Si non, quelles différences voyez-vous ?

Sonder : - Même connotation / connotation différente ?

Questions entourant la divulgation d'actes répréhensibles (45 minutes)

Par souci d'uniformité, j'utiliserai l'expression « actes répréhensibles » ou « divulgation d'actes répréhensibles » toute la soirée pour parler de ce thème.

7. Selon vous, quels types de comportements constituent des actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral ? Pouvez-vous citer quelques exemples ? NOTER LES EXEMPLES DONNÉS ET LES AJOUTER À LA LISTE.

Exemples :

- Le vol de biens publics
- L'usage abusif des fonds ou des biens publics
- Les cas graves de mauvaise gestion
- Le fait de causer, par action ou omission, un risque grave pour la vie, la santé ou la sécurité humaines
- La contravention d'une loi
- La contravention d'un code de conduite
- Le fait de sciemment ordonner ou conseiller à une personne de commettre un acte répréhensible

8. Selon vous, les actes répréhensibles au sein de la fonction publique sont-ils généralement divulgués ?

9. Selon vous, dans quelle mesure les employés du gouvernement fédéral sont-ils responsables de divulguer les actes répréhensibles dont ils ont connaissance ?

ALTERNER L'ORDRE DES DEUX PROCHAINES QUESTIONS D'UN GROUPE À L'AUTRE.

Plusieurs facteurs peuvent entrer en ligne de compte au moment de décider si l'on divulguera ou non un acte répréhensible posé au sein de la fonction publique fédérale.

10. Qu'est-ce qui vous motiverait ou vous encouragerait à divulguer un acte répréhensible ? Autre chose ? FAIRE UNE DISTINCTION ENTRE LES QUESTIONS DE FOND ET LES QUESTIONS DE PROCÉDURE.

Sonder :

- Certitude/preuve d'un acte répréhensible
- Gravité perçue de l'acte répréhensible
- Garantie d'anonymat, de confidentialité
- Soutien, encouragement ou structures en place en matière de divulgation
- Connaître le processus / savoir avec qui communiquer
- Confiance dans le processus (p. ex., enquête indépendante, impartiale)
- Confiance dans le résultat (p. ex., conséquences/mesures appropriées)

11. Quelles seraient vos réserves ou vos inquiétudes si vous deviez divulguer un acte répréhensible ? FAIRE UNE DISTINCTION ENTRE LES QUESTIONS DE FOND ET LES QUESTIONS DE PROCÉDURE.

Sonder : - Peur des représailles

- Préjugé lié à la divulgation / celle-ci est mal vue au sein de l'organisation
- Le fait de peu connaître le processus ou de ne pas savoir comment procéder, l'incertitude à l'égard du processus
- Avoir peu confiance dans le processus, les procédures ou l'enquête
- Complexité du processus / temps requis

12. Êtes-vous au courant d'un mécanisme ou d'une procédure au sein de la fonction publique fédérale permettant de divulguer un acte répréhensible et offrant une protection aux personnes qui divulguent un tel acte ? Si oui, quelles sont ces mécanismes ou ces procédures ? Savez-vous autre chose de ces mécanismes ou procédures ?

J'aimerais maintenant parler des représailles pouvant se produire à la suite de la divulgation d'un acte répréhensible.

13. Selon vous, dans quelle mesure les gens craignent-ils les représailles à la suite de la divulgation d'un acte répréhensible ? À quels genres de représailles les personnes qui divulguent un acte répréhensible s'exposent-elles ? Que pourrait-on faire à cet égard... pour réduire la crainte des représailles et rassurer les employés du gouvernement qu'ils seront protégés des représailles ?

14. Si vous vouliez divulguer un acte répréhensible, comment procéderiez-vous ? Quelles étapes suivriez-vous ?

- Sonder :
- En parler avec des collègues, son supérieur, l'ombudsman, un haut fonctionnaire, le Commissariat à l'intégrité du secteur public

Connaissance du Commissariat et évaluation des dépliants (40 minutes)

15. Avant que nous vous invitons à participer à cette étude, aviez-vous déjà entendu parler du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada ? COMPTER

S'ILS AVAIENT ENTENDU PARLER DU COMMISSARIAT OU CONNAISSAIENT LE COMMISSARIAT :

16. Que savez-vous de cet organisme ?

- Sonder :
- Impression positive, neutre, négative

Je vais maintenant distribuer un court document préparé par le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada. Il s'agit de la maquette d'un dépliant offrant des renseignements sur le Commissariat. Vous aurez quelques minutes pour le lire. Veuillez le lire seul et en silence et nous en parlerons une fois que tous l'auront lu. Au courant de votre lecture, portez attention au contenu plutôt qu'à la présentation ou aux éléments graphiques. Encerclez les passages que vous comprenez moins bien, placez un plus (+) à côté des passages auxquels vous avez bien réagi et placez un moins (-) à côté de ceux auxquels vous avez mal réagi, pour une raison ou pour une autre, ou ceux qui ont suscité des préoccupations. Avez-vous bien compris ? CLARIFIER LES CHOSES AU BESOIN.

DISTRIBUER LE DOCUMENT. COMMENCER PAR L'OPTION A DANS UN GROUPE ET L'OPTION B, DANS L'AUTRE. ACCORDER SUFFISAMMENT DE TEMPS AUX PARTICIPANTS POUR LE LIRE, PUIS CONTINUER. AUX FINS DE CETTE ÉTUDE, ON FERA RÉFÉRENCE À CHACUN DES DOCUMENTS PAR LEUR PREMIÈRE PHRASE.

Option A : Est-ce que des personnes ignorent les règles ?

Option B : Dénonciation et protection

17. D'abord, que pensez-vous de ce que vous venez de lire, en général ? Pourquoi ? Autre chose ?

Sonder : - Réaction positive / neutre / négative
- Porter attention au contenu plutôt qu'à la présentation

18. Qu'avez-vous appris ? Autre chose ?

19. Où avez-vous mis des plus ? Autrement dit, à quels passages avez-vous bien réagi ? Pourquoi ? Autre chose ?

Sonder : - Seriez-vous (plus) à l'aise de communiquer avec le Commissariat ?

20. Où avez-vous mis des moins ? Autrement dit, à quels passages avez-vous réagi négativement ou quels passages ont suscité des préoccupations ? Pourquoi ? Autre chose ?

Sonder : - Hésiteriez-vous (davantage) à communiquer avec le Commissariat ?

Jusqu'à présent, nous avons parlé du contenu du dépliant et de l'utilité de ses renseignements. Maintenant, j'aimerais qu'on parle brièvement du dépliant en tant qu'outil de communication.

21. Communique-t-il bien les renseignements que vous voulez sur le Commissariat et sur la divulgation d'actes répréhensibles et les représailles ? Pourquoi / pourquoi pas ?

22. Manque-t-il des renseignements importants, des renseignements que vous aimeriez avoir ? Si oui, lesquels ?

23. Quelles sont ses principales forces en tant que document de communication ?

24. Et quelles sont ses principales faiblesses ?

Je vais distribuer une autre version du dépliant, La seule différence entre celle-ci et l'autre version est sa première phrase Vous n'avez donc pas à aller plus loin que la couverture. Je vais vous accorder un instant pour lire la première phrase et pour relire celle de l'autre dépliant. Nous poursuivrons ensuite la discussion.

DISTRIBUER LE DOCUMENT. ACCORDER SUFFISAMMENT DE TEMPS AUX PARTICIPANTS POUR ÉTUDIER LA COUVERTURE ET LA COMPARER AVEC CELLE DE LA PREMIÈRE VERSION, PUIS CONTINUER.

25. Laquelle de ces versions préférez-vous ? COMPTER. Pourquoi dites-vous cela ? FAIRE RESSORTIR LES PRINCIPALES FORCES DE LA PREMIÈRE PHRASE DE CHAQUE VERSION.

Un des défis auxquels est confronté le Commissariat en matière de communication est que le mot « dénonciation » peut avoir une connotation négative. Toutefois, il s'agit du mot le plus utile pour décrire le rôle du Commissariat aux fonctionnaires fédéraux.

26. Selon vous, l'utilisation du mot « dénonciation » pour expliquer le rôle du Commissariat comporte-t-elle plus d'avantages que d'inconvénients ? Pourquoi dites-vous cela ?

27. Comment pourrait-on améliorer ce dépliant pour le rendre plus efficace en tant qu'outil de communication ?

Sonder : - Suggestions concernant le contenu
 - Suggestions concernant la présentation

Questions connexes (10 minutes)

28. Toute réflexion faite et compte tenu de ce que vous savez maintenant du Commissariat, dans quelle mesure seriez-vous susceptible de divulguer un acte répréhensible et/ou des représailles ? Pourquoi dites-vous cela ?

Sonder : - Plus/moins susceptible qu'avant ?
 - Situations où l'on communiquerait ou non avec le Commissariat
 - Plus susceptibles de divulguer un acte répréhensible ou des représailles ?
 - Plus susceptibles de faire une telle divulgation à l'interne plutôt qu'auprès du Commissariat ?

29. Comment le Commissariat pourrait-il accroître la confiance des fonctionnaires fédéraux à son égard, de manière à ce qu'ils soient plus enclins à divulguer un acte répréhensible et/ou des représailles ?

30. Quels moyens devrait prendre le Commissariat pour informer les fonctionnaires fédéraux ? Autrement dit, comment devrait-il communiquer avec vous et les autres fonctionnaires fédéraux ?

Conclusion

31. Avez-vous d'autres commentaires à formuler au sujet de ce dont nous avons parlé ce soir ?

REMERCIER LES PARTICIPANTS DU TEMPS ACCORDÉ. REPRENDRE TOUS LES DOCUMENTS.

**Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada
Groupes de discussion**

Guide de l'animateur – Gestionnaires

[Version définitive : le 8 novembre 2011](#)

Introduction (5 minutes)

- ❑ Présenter l'animateur et Phoenix.
- ❑ Remercier les participants de leur présence.
- ❑ Expliquer le but de ce genre de rencontre :
 - Recueillir vos *opinions* sur les questions, les idées ou le matériel de communication présentés;
 - Il ne s'agit pas d'évaluer vos connaissances; il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses (nous voulons connaître votre opinion);
 - Vous avez le droit de ne pas être d'accord; n'hésitez pas à exprimer un point de vue différent;
 - Nous voulons connaître l'opinion de la minorité tout comme celle de la majorité; donc n'hésitez pas à intervenir si vous ne partagez pas l'opinion des autres.
- ❑ Ce soir, nous réalisons une étude pour le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada afin d'explorer des questions entourant la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral.
- ❑ Nous vous demandons d'être francs et honnêtes. Vos commentaires seront traités de manière confidentielle. Nous ne rapporterons que l'ensemble des commentaires. L'enregistrement et la prise de notes serviront uniquement à la préparation du rapport. Il y a des observateurs derrière le miroir sans tain. Nous sommes conscients qu'il s'agit d'un sujet délicat; c'est pourquoi nous ne vous poserons pas de questions sur votre expérience personnelle à ce chapitre.
- ❑ Veuillez désactiver la sonnerie de votre téléphone cellulaire ou de tout autre appareil électronique.
- ❑ Avez-vous des questions ? RÉPONDRE BRIÈVEMENT; NE PAS S'ATTARDER SUR CES QUESTIONS.
- ❑ Présentations par tour de table : Veuillez vous présenter par votre prénom et nous dire le nom du ministère ou de l'organisme pour lequel vous travaillez.

* L'astérisque précède les questions qui ne seront posées que si l'on a le temps.

Contexte et renseignements généraux (10 minutes)

Vous êtes tous et toutes des gestionnaires au sein de la fonction publique fédérale. J'aimerais commencer par vous poser quelques questions sur votre carrière dans le secteur public fédéral.

1. Depuis combien d'années travaillez-vous à la fonction publique fédérale ? Combien d'entre vous ont travaillé dans plus d'un ministère ou organisme fédéral ?
2. Depuis combien de temps occupez-vous un poste de gestionnaire au sein de la fonction publique fédérale ?
3. Comme je l'ai expliqué, nous explorerons, ce soir, des questions entourant la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral. Vous arrive-t-il de penser à ce sujet ou d'en parler avec d'autres gestionnaires ou employés gouvernementaux ? Pourquoi dites-vous cela ?

Sonder : - On y pense, mais on n'en parle pas (p. ex., sujet tabou)
 - On en parle, mais pas avec des collègues/au travail
 - On en parle avec d'autres gestionnaires, mais pas avec des employés
 - On en parle avec d'autres gestionnaires et avec les employés, mais pas
de
 la même manière

4. Dans les dernières années, il y a eu des reportages dans les médias sur la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral. Dans quelle mesure vous intéressez-vous à ce genre de reportage ? Que retenez-vous le plus de ce que vous avez entendu ou lu ?

Interprétation et utilisation des expressions (10 minutes)

J'aimerais maintenant connaître vos réactions à une expression courante utilisée pour parler des genres de choses dont nous discuterons ce soir.

5. Qu'est-ce qui vous vient à l'esprit quand vous entendez le mot « dénonciation ». Quelle signification a-t-il pour vous ?

Sonder : - Connotations négatives/positives et pourquoi ?
 - Dans quelle mesure le terme évoque-t-il quelque chose chez vous ?

6. À vos yeux, le mot « dénonciation » a-t-il la même signification que le mot « divulgation » ou l'expression « divulgation d'un acte répréhensible » ? Si non, quelles différences voyez-vous ?

Sonder : - Même connotation / connotation différente ?

Questions entourant la divulgation d'actes répréhensibles (50 minutes)

Par souci d'uniformité, j'utiliserai l'expression « actes répréhensibles » ou « divulgation d'actes répréhensibles » toute la soirée pour parler de ce thème.

7. Selon vous, quels types de comportements constituent des actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral ? Pouvez-vous citer quelques exemples ? NOTER LES EXEMPLES DONNÉS ET LES AJOUTER À LA LISTE.

Exemples :

- Le vol de biens publics
- L'usage abusif des fonds ou des biens publics
- Les cas graves de mauvaise gestion
- Le fait de causer, par action ou omission, un risque grave pour la vie, la santé ou la sécurité humaines
- La contravention d'une loi
- La contravention d'un code de conduite
- Le fait de sciemment ordonner ou conseiller à une personne de commettre un acte répréhensible

8. Selon vous, dans quelle mesure les employés du gouvernement fédéral sont-ils responsables de divulguer les actes répréhensibles dont ils ont connaissance ?

9. En tant que gestionnaire, pensez-vous avoir un rôle à jouer ou des responsabilités à cet égard ? Si oui, quel rôle ou quelles responsabilités ?

10. Êtes-vous au courant d'un mécanisme ou d'une procédure au sein de la fonction publique fédérale permettant de divulguer un acte répréhensible et offrant une protection aux personnes qui divulguent un tel acte ? Si oui, quelles sont ces mécanismes ou ces procédures ? Que savez-vous de ces mécanismes ou procédures ?

11. Avant que nous vous invitions à participer à cette étude, aviez-vous déjà entendu parler du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada ? COMPTER

S'ILS CONNAISSAIENT LE COMMISSARIAT :

12. Que savez-vous de cet organisme ?

Sonder : - Impression positive, neutre, négative

ALTERNER L'ORDRE DES QUESTIONS 14/15 et 16/17 D'UN GROUPE À L'AUTRE.

Plusieurs facteurs peuvent entrer en ligne de compte au moment de décider si l'on divulguera ou non un acte répréhensible posé au sein de la fonction publique fédérale.

13. Qu'est-ce qui vous motiverait ou vous encouragerait à divulguer un acte répréhensible ? Autre chose ? FAIRE UNE DISTINCTION ENTRE LES QUESTIONS DE FOND ET LES QUESTIONS DE PROCÉDURE.

Sonder :

- Certitude/preuve d'un acte répréhensible
- Gravité perçue de l'acte répréhensible
- Garantie d'anonymat, de confidentialité

- Soutien, encouragement ou structures en place en matière de divulgation
- Connaître le processus / savoir avec qui communiquer
- Confiance dans le processus (p. ex., enquête indépendante, impartiale)
- Confiance dans le résultat (p. ex., conséquences/mesures appropriées)

14. *Selon vous, qu'est-ce qui pourrait encourager ou motiver un employé à vous divulguer un acte répréhensible ou à porter celui-ci à votre attention ?

15. Quelles seraient vos réserves ou vos inquiétudes si vous deviez divulguer un acte répréhensible ? FAIRE UNE DISTINCTION ENTRE LES QUESTIONS DE FOND ET LES QUESTIONS DE PROCÉDURE.

- Sonder :
- Peur des représailles
 - Préjugé lié à la divulgation / celle-ci est mal vue au sein de l'organisation
 - Le fait de peu connaître le processus ou de ne pas savoir comment procéder, l'incertitude à l'égard du processus
 - Avoir peu confiance dans le processus, les procédures ou l'enquête
 - Complexité du processus / temps requis

16. Selon vous, quelles inquiétudes ou appréhensions un employé pourrait-il avoir à l'idée de vous divulguer un acte répréhensible ou de porter celui-ci à votre attention ?

17. Que pourrait-on faire pour rassurer les fonctionnaires de tous les niveaux qu'ils seront protégés des représailles s'ils divulguent un acte répréhensible ?

18. Si vous vouliez divulguer un acte répréhensible, comment procéderiez-vous ? Quelles étapes suivriez-vous ?

- Sonder :
- En parler avec des collègues, son supérieur, l'ombudsman, un haut fonctionnaire, le Commissariat à l'intégrité du secteur public

19. Et si un employé vous approchait pour vous dire qu'il voulait divulguer un acte répréhensible ? Lui conseillerez-vous de procéder de la même façon ? Si non, pourquoi ? Quel rôle joueriez-vous dans une telle situation ?

Évaluation du dépliant (35 minutes)

Je vais maintenant distribuer un court document préparé par le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada. Il s'agit de la maquette d'un dépliant offrant des renseignements sur le Commissariat. Vous aurez quelques minutes pour le lire. Veuillez le lire seul et en silence et nous en parlerons une fois que tous l'auront lu. Au courant de votre lecture, portez attention au contenu plutôt qu'à la présentation ou aux éléments graphiques. Encerclez les passages que vous comprenez moins bien, placez un plus (+) à côté des passages auxquels vous avez bien réagi et placez un moins (-) à côté de ceux auxquels vous avez mal réagi, pour une raison ou pour une autre, ou ceux qui ont suscité des préoccupations. Avez-vous bien compris ? CLARIFIER LES CHOSES AU BESOIN.

DISTRIBUER LE DOCUMENT. COMMENCER PAR L'OPTION A DANS UN GROUPE ET L'OPTION B, DANS L'AUTRE. ACCORDER SUFFISAMMENT DE TEMPS AUX PARTICIPANTS POUR LE LIRE, PUIS CONTINUER.

AUX FINS DE CETTE ÉTUDE, ON FERA RÉFÉRENCE À CHACUN DES DOCUMENTS PAR LEUR PREMIÈRE PHRASE.

Option A : Est-ce que des personnes ignorent les règles ?

Option B : Dénonciation et protection

20. D'abord, que pensez-vous de ce que vous venez de lire, en général ? Pourquoi ? Autre chose ?

Sonder : - Réaction positive / neutre / négative
- Porter attention au contenu plutôt qu'à la présentation

21. Qu'avez-vous appris ? Autre chose ?

22. Où avez-vous mis des plus ? Autrement dit, à quels passages avez-vous bien réagi ? Pourquoi ? Autre chose ?

Sonder : - Seriez-vous (plus) à l'aise de communiquer avec le Commissariat ?

23. Où avez-vous mis des moins ? Autrement dit, à quels passages avez-vous réagi négativement ou quels passages ont suscité des préoccupations ? Pourquoi ? Autre chose ?

Sonder : - Hésiteriez-vous (davantage) à communiquer avec le Commissariat ?

Jusqu'à présent, nous avons parlé du contenu du dépliant et de l'utilité de ses renseignements. Maintenant, j'aimerais qu'on parle brièvement du dépliant en tant qu'outil de communication.

24. Communique-t-il bien les renseignements que vous voulez sur le Commissariat et sur la divulgation d'actes répréhensibles et les représailles ? Pourquoi / pourquoi pas ?

25. Manque-t-il des renseignements importants, des renseignements que vous aimeriez avoir ? Si oui, lesquels ?

26. *Après avoir pris connaissance de ces renseignements, vous sentez-vous mieux outillé, en tant que gestionnaire, pour composer avec ce genre de situation ?

Je vais distribuer une autre version du dépliant, La seule différence entre celle-ci et l'autre version est sa première phrase. Vous n'avez donc pas à aller plus loin que la couverture. Je vais vous accorder un instant pour lire la première phrase et pour relire celle de l'autre dépliant. Nous poursuivrons ensuite la discussion.

DISTRIBUER LE DOCUMENT. ACCORDER SUFFISAMMENT DE TEMPS AUX PARTICIPANTS POUR ÉTUDIER LA COUVERTURE ET LA COMPARER AVEC CELLE DE LA PREMIÈRE VERSION, PUIS CONTINUER.

27. Laquelle de ces versions préférez-vous ? COMPTEZ. Pourquoi dites-vous cela ? FAIRE RESSORTIR LES PRINCIPALES FORCES DE LA PREMIÈRE PHRASE DE CHAQUE VERSION.

28. *Comment pourrait-on améliorer ce dépliant pour le rendre plus efficace en tant qu'outil de communication ?

Sonder : - Suggestions concernant le contenu

- Suggestions concernant la présentation

Questions connexes (10 minutes)

29. Toute réflexion faite et compte tenu de ce que vous savez maintenant du Commissariat, dans quelle mesure seriez-vous susceptible de divulguer un acte répréhensible et/ou des représailles ? Pourquoi dites-vous cela ?

Sonder : - Plus/moins susceptible qu'avant ?
 - Situations où l'on communiquerait ou non avec le Commissariat
 - Plus susceptibles de divulguer un acte répréhensible ou des
 représailles ?
 - Plus susceptibles de faire une telle divulgation à l'interne plutôt
 qu'auprès du
 Commissariat ?

30. Compte tenu de ce que vous savez maintenant, comment conseilleriez-vous un employé qui vous approcherait disant qu'il souhaite divulguer un acte répréhensible ou des représailles ? Le conseilleriez-vous différemment maintenant, après avoir pris connaissance des renseignements au sujet du Commissariat ?

31. Comment le Commissariat pourrait-il accroître la confiance des fonctionnaires fédéraux à son égard, de manière à ce qu'ils soient plus enclins à divulguer un acte répréhensible et/ou des représailles ?

32. Quels moyens devrait prendre le Commissariat pour informer les fonctionnaires fédéraux ? Autrement dit, comment devrait-il communiquer avec vous et les autres fonctionnaires fédéraux ?

Conclusion

33. Avez-vous d'autres commentaires à formuler au sujet de ce dont nous avons parlé ce soir ?

REMERCIER LES PARTICIPANTS DU TEMPS ACCORDÉ. REPRENDRE TOUS LES DOCUMENTS.



Est-ce que des personnes ignorent les règles?
Mon milieu de travail est-il aux prises avec des problèmes récurrents?
Cette situation respecte-t-elle l'argent des contribuables?
Cette situation pourrait-elle blesser quelqu'un ou nuire à l'environnement?
Dites-le-nous.
Vous êtes protégés.



Commissariat à l'intégrité
du secteur public
du Canada

Office of the Public Sector
Integrity Commissioner
of Canada



Dénonciation et protection

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public fait enquête sur les actes répréhensibles et protège les dénonciateurs contre les représailles. C'est la loi.



Commissariat à l'intégrité
du secteur public
du Canada



Office of the Public Sector
Integrity Commissioner
of Canada

Notre organisme

Nous sommes un organisme fédéral indépendant créé en 2007 par la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (la Loi). Nous sommes dirigés par un commissaire à l'intégrité, qui relève directement du Parlement. Nous sommes un petit organisme composé d'environ 35 employés au service de plus de 400 000 fonctionnaires et nous avons compétence sur toutes les organisations du secteur public, y compris les sociétés d'État mères, à l'exception des organisations suivantes :

- le Centre de la sécurité des télécommunications (CST)
- le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS)
- les Forces canadiennes

Nos activités

Nous recevons, examinons et faisons enquête quant aux allégations d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral. Nous apportons aussi une protection contre les représailles aux fonctionnaires ayant divulgué un acte répréhensible.

Qu'entend-on par « acte répréhensible »?

- Le fait de causer – par action ou omission – un risque grave et précis pour la vie, la santé ou la sécurité humaine ou pour l'environnement
- L'usage abusif de fonds ou de biens publics
- Les cas graves de mauvaise gestion dans le secteur public
- La violation de toute loi fédérale, provinciale ou territoriale
- La contravention grave à un code de conduite établi sous le régime de la Loi
- Le fait de sciemment conseiller à quelqu'un de commettre un acte répréhensible

Sous le régime de la Loi, en tant qu'employé du secteur public fédéral vous pouvez divulguer un acte répréhensible aux personnes suivantes :

- votre supérieur immédiat
- l'agent supérieur responsable de la divulgation interne au sein de votre organisation (aussi nommé ombudsman, agent à l'intégrité, agent des valeurs et de l'éthique, etc.)

Même si vous ne faites pas partie de la fonction publique fédérale, vous pouvez tout de même communiquer directement avec le Commissariat si vous possédez des renseignements au sujet d'un possible acte répréhensible commis au sein du secteur public fédéral.



Qu'entend-on par « représailles »?

Toute mesure prise envers une personne pour le motif que celle-ci a fait une divulgation ou a collaboré à une enquête.

Cela peut comprendre :

- La prise de mesures disciplinaires
- La rétrogradation
- Le licenciement
- Toute mesure pouvant porter atteinte à l'emploi ou aux conditions de travail

Même la menace de prendre ces mesures est considérée comme des représailles.

Le Commissariat a compétence exclusive pour traiter les plaintes en matière de représailles. Si les faits établis pendant l'enquête indiquent que des mesures de représailles pourraient avoir été prises contre un fonctionnaire ou un ancien fonctionnaire, nous renverrons l'affaire au Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs, qui tranchera celle-ci et ordonnera les mesures correctives appropriées.

Dispositions en matière de confidentialité

Si vous divulguez un acte répréhensible potentiel au Commissariat à l'intégrité du secteur public, les renseignements que vous avez transmis seront gardés strictement confidentiels et votre identité sera protégée dans la mesure prévue par la loi. De plus, tous les renseignements que nous recueillerons dans le contexte d'une enquête sont protégés au titre de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.



Pour communiquer avec le Commissariat à l'intégrité du secteur public

En personne :

60, rue Queen, 7^e étage
Ottawa (Ontario) K1P 5Y7

Site Web :

www.ispc-psic.gc.ca

Par téléphone :

Téléphone : 613-941-6400
Sans frais : 1-866-941-6400
Télécopieur : 613-941-6535
ou 613-946-2151
(transmission protégée)