

## RAPPORT FINAL

### Exploration de la culture de dénonciation dans la fonction publique fédérale

Rédigé pour  
le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada

Décembre 2015

This report is also available in English upon request.

Phoenix SPI est une société membre accréditée Sceau d'or de l'Association de la recherche et de  
l'intelligence marketing (ARIM)





## *Table des matières*

Sommaire .....	i
Introduction .....	1
Mise en contexte .....	4
Attitudes à l'égard de la dénonciation .....	5
Enjeux liés à la divulgation d'actes répréhensibles .....	12
Peur des représailles.....	18
Sensibilisation et connaissances dans le contexte des mécanismes de divulgation .....	23
Enjeux liés aux communications .....	27
Annexes .....	31

## Sommaire

---

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (le Commissariat) a chargé Phoenix Strategic Perspectives Inc. d'effectuer une étude pour explorer la culture de dénonciation dans le secteur public fédéral. Cette étude visait principalement à approfondir la compréhension des facteurs qui contribuent à la crainte des représailles, tout en définissant des mesures qui pourraient permettre d'aborder cette peur et de la diminuer.

Dans ce contexte, une série de dix séances de discussion ont eu lieu auprès d'employés du gouvernement fédéral entre le 3 et le 10 novembre 2015. Nous avons tenu deux séances dans chacune des villes suivantes : Ottawa, Winnipeg, Regina, Québec et Moncton. Dans chaque ville, un groupe de discussion réunissait des employés n'appartenant pas à la gestion et l'autre, des directeurs et des gestionnaires (niveaux EX et EX moins 1). Les participants, qui provenaient de divers ministères et organismes fédéraux, représentaient aussi un éventail de fonctions professionnelles.

**Cette étude était de nature qualitative, et non pas quantitative. Par conséquent, les résultats de l'étude donnent une idée de l'opinion des participants au sujet des enjeux abordés. Il n'est pas opportun de les généraliser à l'ensemble de la population des fonctionnaires fédéraux.**

### Attitudes à l'égard de la dénonciation

Les participants signalent un éventail d'enjeux qui leur viennent à l'esprit lorsqu'il est question de dénonciation dans la fonction publique. Les possibilités de représailles constituent la question soulevée le plus souvent. Au nombre des autres aspects signalés régulièrement, figurent la possibilité de répercussions (une répercussion constitue une conséquence susceptible de venir d'une dénonciation, plutôt qu'un effort délibéré de prendre des mesures de représailles contre un dénonciateur), les relations de pouvoir entre les personnes concernées, des exemples d'actes répréhensibles, ainsi que des exemples de dénonciateurs (p. ex., Edward Snowden), les questions liées au processus de divulgation d'actes répréhensibles (p. ex., les procédures et mécanismes mis en œuvre, de même que les perceptions ou évaluations au sujet du processus en soi), de même que la mesure dans laquelle il existe des preuves d'actes répréhensibles.

La plupart des participants estiment que leur propre attitude à l'égard de la dénonciation dans la fonction publique est positive. À ce sujet, les participants ont tendance à mettre l'accent sur leurs perceptions à l'effet que les dénonciateurs sont courageux, que leurs actions témoignent de leur intégrité et de leur professionnalisme, et que leur comportement est exemplaire. Bien que la plupart des impressions se soient ainsi révélées positives, bon nombre des participants ont fait état d'attitudes plus nuancées, partagées ou modérées. Au nombre des impressions en témoignant, signalons l'impression voulant que bien que la dénonciation témoigne de l'intégrité et du courage des dénonciateurs, elle révèle aussi qu'il se passe quelque chose de mal dans le milieu de travail; l'impression à l'effet que bien que les dénonciateurs aient besoin de soutien dans leurs démarches, il est possible de faire un usage abusif ou erroné du processus; l'impression voulant que bien que les procédures soient en place pour soutenir et orienter les dénonciateurs, il faudrait une plus grande adhésion de la haute direction, de même qu'une meilleure compréhension du processus de la part de ceux qui envisagent une dénonciation et, enfin, l'opinion voulant que même si la divulgation d'actes répréhensibles constitue la chose qu'il convient de faire en principe, il y

a des difficultés et des complications à envisager. Les quelques participants qui ont fait état d'attitudes principalement critiques ou négatives à l'égard de la dénonciation expliquent que leur point de vue se fonde sur leur pessimisme, leur scepticisme ou leur cynisme au sujet du processus de divulgation d'actes répréhensibles et de son résultat probable.

La plupart des participants sont d'avis qu'au cours de leur carrière au sein de la fonction publique fédérale, des choses ont changé au chapitre de la dénonciation. En particulier, ils sont plus enclins à indiquer qu'il y a beaucoup plus de sensibilisation et de conscientisation au sujet de la dénonciation en général, comme en témoignent la plus grande ouverture et la meilleure réceptivité aux discussions entourant la dénonciation, une plus grande quantité d'information et de messages portant sur la dénonciation, de même qu'un plus grand accent sur les valeurs et l'éthique en général. En plus d'une sensibilisation accrue et de la meilleure conscientisation, les participants signalent régulièrement qu'il y a davantage de mesures et de procédures officielles établies pour soutenir et faciliter la dénonciation.

D'autre part, tandis que certains participants reconnaissent ces améliorations, ils sont néanmoins sceptiques au sujet de la mesure dans laquelle les choses ont vraiment changé dans la fonction publique fédérale, laissant entendre qu'il ne s'agit que d'une façade et qu'il faudra une meilleure adhésion de la part de la haute direction pour que des changements concrets se produisent sur le plan de l'acceptabilité de la dénonciation. Autrement dit, les changements s'opérant à l'échelle de la fonction publique en général doivent percoler jusqu'au niveau de la gestion pour entraîner ensuite des changements concrets.

Les gestionnaires s'entendent pour dire qu'ils ont un rôle précis à jouer au chapitre de la dénonciation des actes répréhensibles. Leurs responsabilités se répartissent entre deux catégories : leur rôle et leurs responsabilités à l'égard d'un employé témoin d'actes répréhensibles et leur rôle et leurs responsabilités s'ils sont eux-mêmes témoins d'actes répréhensibles. Selon les participants, le rôle et les responsabilités d'un gestionnaire à l'égard d'un employé comprennent : avoir une attitude ouverte et accueillante pour les enjeux liés à la dénonciation; connaître des lois, des règles et des procédures, de même que des ressources et options s'offrant aux personnes qui envisagent de divulguer des actes répréhensibles; donner des conseils aux employés qui se manifesteront, le cas échéant, et comprendre comment faire progresser les choses lorsqu'un employé fait une divulgation. Pour ce qui concerne leur rôle et leurs responsabilités s'ils sont eux-mêmes témoins d'actes répréhensibles, les gestionnaires conviennent à l'unanimité qu'ils ont le devoir de donner l'exemple en divulguant tout acte répréhensible dont ils seraient au courant.

## **Enjeux liés à la divulgation d'actes répréhensibles**

Les participants mentionnent un éventail de facteurs ou d'aspects qui les motiveraient ou les encourageraient à divulguer des actes répréhensibles. Les aspects suivants ont été abordés régulièrement dans l'ensemble ou la plupart des groupes de discussion : la certitude ou une preuve suffisante des actes répréhensibles, le soutien d'autres témoins, la gravité perçue de l'acte répréhensible, la certitude ou la garantie de l'anonymat, un simple sentiment de justice, ainsi que la loyauté à l'égard de la fonction publique fédérale et de la population canadienne, le soutien ou l'adhésion des échelons supérieurs au principe de divulgation et une expérience positive de divulgation d'actes répréhensibles.

Au chapitre des préoccupations liées à la divulgation d'actes répréhensibles, les participants signalent régulièrement les aspects suivants : la possibilité de représailles, la

solidité de la preuve et le manque d'anonymat et de confidentialité. Pour leur part, les gestionnaires indiquent que la peur est le facteur principal qui influencerait les employés à divulguer un acte répréhensible ou à leur en parler. Cette peur englobe la peur de ne pas avoir de soutien, la peur de perdre son anonymat, la peur des représailles, la peur de s'attaquer aux échelons supérieurs ou au pouvoir, la peur des effets de la divulgation sur le climat de travail, de même que la peur des répercussions sur le plan d'éventuelles avancées professionnelles.

Les questions à envisager que partagent les employés et les gestionnaires dans le contexte de la divulgation d'actes répréhensibles comprennent les questions d'anonymat et de confidentialité, les questions liées à l'examen de la preuve (p. ex., Est-ce que j'ai des preuves ou des données à l'appui? Est-ce que cet événement se qualifie d'acte répréhensible ou en satisfait les critères?), les questions liées à la possibilité de recourir à d'autres moyens pour traiter cette situation, les questions liées à la mesure dans laquelle on sera soutenu et la question des éventuelles conséquences (p. ex., les conséquences/répercussions dans le milieu de travail et pour la personne accusée, de même que les conséquences d'un non-signalement).

En général, les gestionnaires hésiteraient à conseiller à leurs employés de procéder comme ils le feraient eux-mêmes pour la divulgation d'actes répréhensibles. Les gestionnaires mettent plutôt l'accent sur le rôle qu'ils perçoivent comme le leur en pareilles circonstances. Selon des observations fréquentes de ces participants, ce rôle comprendrait les aspects suivants : maintenir la confiance des employés, écouter ce que disent les employés et y prêter attention, renseigner l'employé sur toute mesure que l'on croit devoir prendre comme gestionnaire, bien connaître les politiques et procédures et recommander à l'employé de faire preuve de professionnalisme et de discrétion.

### **Peur des représailles**

La plupart des participants estiment que la peur des représailles constitue une véritable préoccupation dans le cadre de la divulgation d'un acte répréhensible. En effet, dans chacun des groupes de discussion, des participants ont soulevé la question des représailles avant qu'elle ne soit abordée comme sujet de discussion.

Parmi les divers types of représailles qui sont soulevés régulièrement, figurent l'ostracisme; recevoir moins de projets ou perdre des projets/être sur la liste noire pour les affectations; perdre son emploi; être réaffecté ou transféré; se voir confier du travail ou des tâches dont personne d'autre ne veut ou recevoir une charge de travail accrue; du harcèlement; de mauvaises évaluations; une surveillance accrue de son propre travail; l'incapacité d'avoir des références et, enfin, l'absence de possibilités de promotion. Une majorité de gestionnaires dans chaque groupe estiment que les préoccupations au sujet des représailles à la suite d'une divulgation d'actes répréhensibles sont aussi justifiées, voire davantage, pour les fonctionnaires dans des postes de gestion comparativement aux fonctionnaires n'occupant pas des postes de gestion.

### **Suggestions pour amoindrir la peur des représailles**

Les participants signalent un certain nombre de choses qui pourraient être faites au sein de la culture ou du milieu de travail, de même qu'au chapitre du régime de divulgation d'actes répréhensibles, en vue d'aborder et d'amoindrir la peur des représailles. Leurs suggestions s'axent le plus souvent sur des enjeux liés aux échelons de gestion, notamment : une

adhésion accrue de la haute direction au principe de la divulgation sous forme de politique de tolérance zéro au sujet des actes répréhensibles et des représailles; une plus grande adhésion de la haute direction au principe de la divulgation sous forme d'interaction accrue entre les gestionnaires et les employés; de meilleures occasions, plus fréquentes, de formation, de conseil et de soutien pour les gestionnaires au sujet des enjeux liés à la divulgation d'actes répréhensibles; offrir aux employés un plus grand nombre d'occasions et de points d'accès pour qu'ils puissent rencontrer les gestionnaires ou directeurs; veiller à l'accroissement de la transparence et de la responsabilité au niveau de la gestion, et déployer de meilleurs efforts de recrutement des cadres supérieurs.

Les suggestions au sujet de ce qui pourrait être fait au chapitre du régime de la divulgation des actes répréhensibles pour aborder ou amoindrir la peur des représailles comprennent l'anonymat et la confidentialité d'un bout à l'autre du processus; la formation ou l'information sur les mécanismes de divulgation et sur ce qui est attendu des gestionnaires et des employés; des services de soutien aux personnes qui signalent/divulguent un acte répréhensible; la participation du syndicat; des efforts pour veiller à ce que soit établi un processus solide et indépendant faisant appel à un tiers pour les enquêtes sur des actes répréhensibles et pour la prise de décisions; l'établissement d'un processus pour dénoncer les représailles, et des possibilités de transfert dans un autre ministère ou organisme dans les cas où l'on soupçonne des représailles.

Selon un quasi consensus chez les participants, il n'est pas possible d'éliminer complètement les préoccupations entourant la peur des représailles à la suite d'une divulgation d'actes répréhensibles. Certains participants ajoutent toutefois que le but recherché ne serait pas de faire entièrement disparaître la peur des représailles, mais plutôt de l'amoindrir au point où cette crainte n'empêche plus la dénonciation.

### **Sensibilisation et connaissances dans le contexte des mécanismes de divulgation**

Les participants de tous les groupes présentent généralement des réactions favorables à l'information contenue dans la vidéo qui porte sur la divulgation d'actes répréhensibles dans la fonction publique fédérale. Pour expliquer leurs impressions positives, les participants indiquent que l'information que présente la vidéo est importante et pourrait ne pas être très bien connue; que la vidéo présente de l'information qui répond à leurs propres questions au sujet de la divulgation d'actes répréhensibles; que la vidéo montre que la divulgation d'actes répréhensibles est prise au sérieux; que les fonctionnaires sont plus susceptibles d'envisager de divulguer des actes répréhensibles s'ils sont au courant du processus établi; et qu'il est rassurant de savoir que le Commissariat existe.

À la question de savoir s'ils ont appris quelque chose qu'ils ne savaient pas auparavant, un certain nombre de participants indiquent qu'ils n'étaient pas au courant de l'existence du Commissariat avant de visionner la vidéo. Par conséquent, il est arrivé souvent que des participants disent que presque tout ce qui est abordé dans la vidéo constitue de nouveaux renseignements pour eux. Plus particulièrement, les participants affirment régulièrement que les éléments d'information suivants sont nouveaux pour eux : l'existence des différentes avenues ou options pour divulguer des actes répréhensibles, la possibilité d'approcher directement le Commissariat, les cinq catégories d'actes répréhensibles, la possibilité de signaler des représailles, l'existence d'un tribunal traitant des représailles, l'existence et la nature des sanctions suite à des représailles et l'étendue du pouvoir d'intervention du Commissariat.

## Enjeux liés aux communications

Les participants définissent un certain nombre de méthodes pour communiquer efficacement avec des fonctionnaires. Parmi les suggestions formulées fréquemment, on compte des annonces diffusées en boucle sur des chaînes ministérielles, des dépliants distribués aux nouveaux employés dans leur trousse de bienvenue, des panneaux ou des affiches d'information dans les vestibules des ministères, des rencontres, des ateliers ou des séances d'information avec le Commissariat, un module sur la divulgation d'actes répréhensibles dans les cours sur les valeurs et l'éthique, et de la formation obligatoire sur ces enjeux dans le cadre de la formation officielle des gestionnaires.

Lorsqu'il est question de la façon dont le Commissariat pourrait mieux communiquer l'information au sujet des mécanismes établis pour composer avec la dénonciation, les participants ont tendance à mettre l'accent sur l'importance des messages positifs. Trois thèmes ressortent de ces suggestions : le soutien des dénonciateurs, les mesures pour favoriser la confiance dans le cadre du processus de divulgation et le sens du devoir ou des obligations des fonctionnaires dans le cadre de la divulgation. L'accent sur les messages positifs pourrait être atteint en mettant un accent sur une approche personnelle, plutôt qu'impersonnelle (p. ex., mettre l'accent sur des communications individuelles et directes avec les fonctionnaires, au moyen du pronom « vous »).

Pour ce qui est de communiquer aux fonctionnaires l'idée que les représailles sont prises au sérieux, les participants indiquent le plus souvent que le Commissariat devrait axer ses messages sur le bilan de l'organisme en la matière : les statistiques dans le domaine avec un accent sur les issues positives ou les réussites. Toutefois, certains ne sont pas convaincus qu'il s'agisse de la bonne orientation. Ces derniers observent que bien qu'il soit important et juste de punir quiconque exercerait des représailles, ce n'est pas le genre de choses qu'il faut célébrer ou publiciser, car cela souligne le fait qu'une chose négative s'est produite.



## Introduction

---

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada a chargé Phoenix Strategic Perspectives Inc. d'effectuer une étude pour explorer la culture de dénonciation dans le secteur public fédéral.

### Contexte et objectifs

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (le Commissariat) a été créé dans la foulée de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (la Loi), qui est entrée en vigueur en avril 2007. Le Commissariat est responsable de l'administration de la Loi. C'est un organisme impartial auquel tout le monde peut s'adresser en toute confiance pour communiquer de l'information au sujet d'actes répréhensibles commis dans le secteur public. Le Commissariat contribue aussi à protéger contre les représailles les fonctionnaires qui ont fait une divulgation d'acte répréhensible ou qui ont participé à une enquête sur un acte répréhensible.

Des résultats tirés du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux font penser qu'une culture de la peur des représailles continue de régner dans le secteur public fédéral, malgré les divers efforts déployés pour faire la promotion d'un milieu de travail sans harcèlement et discrimination. Par conséquent, cette étude visait à approfondir notre compréhension des facteurs qui contribuent à la crainte des représailles, tout en définissant des mesures qui pourraient permettre d'aborder cette peur et de la diminuer.

### Plan de l'étude

Dans le droit fil des objectifs de l'étude, nous avons mené une série de dix séances de discussion auprès d'employés du gouvernement fédéral entre le 3 et le 10 novembre. En particulier, nous avons tenu deux séances dans chacune des villes suivantes : Regina, Winnipeg, Ottawa, Québec et Moncton.

- Dans chaque ville, un groupe de discussion réunissait des employés n'appartenant pas à la gestion et l'autre, des directeurs et des gestionnaires (niveaux EX et EX moins 1).
- Les groupes présentaient une composition variée sur le plan du domaine fonctionnel (p. ex., administration, finance, RH, politique) et sur celui des responsabilités professionnelles (p. ex., analyste, administrateur, scientifique). De plus, les groupes comptaient à peu près autant d'hommes que de femmes.
- Il y avait aussi une composition variée sur le plan des ministères ou organismes des participants, suivant les caractéristiques supplémentaires que voici :
  - Chacun des groupes composés d'employés n'appartenant pas à la gestion devait compter tout au plus deux participants des principaux ministères ou organismes<sup>1</sup> et tout au plus un participant de tout autre ministère ou organisme.
  - Aucun participant ne devait être recruté au sein du Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC), du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) et des Forces armées canadiennes (FAC), car ces organismes ne relèvent pas de la compétence du Commissariat.

---

<sup>1</sup> Les principaux ministères et organismes comprennent EDSC, l'ARC, TPSGC, l'ASFC, AAC, l'ACIA, Environnement Canada, le MPO, Santé Canada et Statistique Canada.

- Pour ce qui concerne chacun des groupes composés d'employés n'appartenant pas à la gestion, nous avons recruté au total dix personnes pour veiller à ce que chaque groupe soit composé de sept ou huit participants. Les participants ont reçu une somme de 75 \$.
- Pour ce qui concerne chacun des groupes composés de directeurs et de gestionnaires, nous avons recruté au total huit personnes pour veiller à ce que chaque groupe soit composé de cinq ou six participants. Les participants ont reçu une somme de 100 \$.
- Il y a eu une bonne participation. En effet, chaque groupe comptait entre cinq et huit participants.
- La maison Research House s'est chargée du processus de sélection en vertu d'un contrat de sous-traitance que lui avait confié Phoenix.
- Au chapitre de la base de sondage, Phoenix a dressé une liste pour la sélection des participants au moyen des Services d'annuaires gouvernementaux électroniques (SAGE).
- Au besoin, nous avons transmis à d'éventuels participants une lettre de validation sur le papier à en-tête officiel portant la signature du Commissaire à l'intégrité de la fonction publique. Cette lettre visait à rassurer les gens ayant des questions ou des préoccupations au sujet de la participation à l'étude. La lettre nommait aussi une personne-ressource du Commissariat en mesure de répondre aux questions au sujet de l'étude et d'en confirmer la légitimité.

Alethea Woods et Philippe Azzie étaient les chercheurs dans le cadre de cette étude. Philippe a animé les séances de discussion à Ottawa, à Québec et à Moncton. Alethea a animé les séances de discussion à Winnipeg et à Regina. Les deux chercheurs ont contribué à l'élaboration du rapport final.

### Demands de renseignements au sujet de l'étude

Au cours de l'étape de recrutement des participants pour cette étude, le Commissariat a reçu plusieurs appels pour confirmer la validité de l'étude. Certains des appels provenaient d'employés et de gestionnaires du secteur public avec lesquels la maison de recherche avait pris contact pour les inviter à participer à une séance de discussion. Les autres appels provenaient de personnes représentant des groupes sur les valeurs et l'éthique œuvrant au sein des organisations. Ces personnes ont pris contact avec le Commissariat soit parce que des membres du personnel, invités à prendre part à l'étude, avaient communiqué avec elles, soit parce qu'elles avaient entendu parler de la tenue de l'étude. De plus, l'un de ces groupes sur les valeurs et l'éthique a pris contact avec le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) pour obtenir des conseils. Le SCT avait été renseigné au sujet du projet avant son lancement.

Tel qu'il en a été question, ces appels avaient pour objet d'obtenir des conseils au sujet de la question de savoir s'il était acceptable ou non de prendre part à l'étude ou encore, dans certains cas, les appels visaient à signaler des appels perçus comme frauduleux. La principale question traitée tenait à l'enjeu d'accepter une rétribution comme fonctionnaire. En réponse à ces questions, le personnel du Commissariat a cité les *Normes pour la recherche sur l'opinion publique effectuée par le gouvernement du Canada – Recherche qualitative* de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, expliquant que la rétribution offerte constituait une norme de l'industrie pour couvrir les frais accessoires liés

à la participation. Le personnel a aussi précisé que la participation était volontaire et que les séances de discussion auraient lieu en dehors des heures de travail.

Ce message a été réitéré dans la lettre de validation (voir l'annexe 3) communiquée au besoin à d'éventuels participants au cours de la période des appels de recrutement.

### Notes aux lecteurs

- Cette étude était de nature qualitative, et non pas quantitative. Par conséquent, les résultats de l'étude donnent une idée de l'opinion des participants au sujet des enjeux abordés. Il n'est pas opportun de les généraliser à l'ensemble de la population des fonctionnaires fédéraux.
- Les documents suivants figurent en annexe du présent rapport : le questionnaire de sélection, les guides de discussion et la lettre de validation.

## Mise en contexte

---

Voici une brève entrée en matière qui présente des renseignements généraux au sujet des parcours professionnels des participants au sein de la fonction publique fédérale.

### **Grandes variations sur le plan de l'expérience au sein de la fonction publique fédérale**

Comme le précisent les exigences de l'étude, l'ensemble des participants travaillent au sein de la fonction publique fédérale. On observe toutefois de grandes variations sur le plan de la période à l'emploi de la fonction publique. En effet, certains employés sont membres de la fonction publique depuis aussi récemment que l'année dernière tandis que d'autres sont fonctionnaires depuis aussi longtemps que 33 ans. Ceci dit, la majorité de ces participants sont à l'emploi de la fonction publique fédérale depuis au moins dix ans.

Il y a aussi de grandes variations sur le plan de l'expérience qu'ont les gestionnaires et directeurs participant à l'étude dans le contexte des postes de gestion de la fonction publique fédérale. Certains sont gestionnaires depuis aussi peu que trois mois et d'autres, depuis aussi longtemps que 27 ans. Toutefois, la plupart des gestionnaires occupent ce genre de postes depuis au moins cinq ans et bon nombre, depuis plus de dix ans.

### **La plupart des participants ont travaillé dans plus d'un ministère ou organisme fédéral**

Au cours de leur carrière dans la fonction publique fédérale, la plupart des participants ont travaillé pour plus d'un ministère ou organisme. Par ailleurs, les gestionnaires sont plus susceptibles que les employés d'avoir travaillé pour plus d'un ministère ou organisme.

## Attitudes à l'égard de la dénonciation

---

La présente section s'attache aux attitudes des participants à l'égard de la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral. Par souci d'uniformité, nous avons recouru à l'expression « dénonciation », l'expression courante pour désigner la divulgation d'actes répréhensibles, pour structurer la discussion entourant ce phénomène. L'expression correspondante en anglais, « whistleblowing », a servi dans des groupes réunissant des participants anglophones.

### Divers enjeux, dont les représailles, viennent à l'esprit des participants lorsqu'il est question de dénonciation

Les participants n'ont aucune difficulté à définir les enjeux qui leur viennent à l'esprit comme fonctionnaires lorsqu'il est question de dénonciation dans la fonction publique. En outre, les questions cernées se sont généralement révélées semblables dans les discussions, quel que soit le groupe cible (c.-à-d. chez les gestionnaires et les employés). Les différences, quand il y en avait, constituaient néanmoins des variations sur les grands thèmes que voici :

- *Possibilité de représailles, d'une revanche* : La possibilité ou la crainte d'éventuelles représailles constituent la question la plus courante qui vient à l'esprit des participants lorsqu'ils songent à l'enjeu de la dénonciation. Dans chaque groupe de discussion, au moins quelques participants soulignent cet aspect. Plus particulièrement, les participants parlent souvent d'un geste nuisant à l'avancement (recourant à l'expression « career limiting move » ou à l'acronyme correspondant, CLM) pour décrire le phénomène des représailles de façon générale. D'autres participants donnent des exemples précis d'éventuelles représailles, comme une perte d'emploi, de l'ostracisme en milieu de travail ou même, du vandalisme. Bien que cette question soit soulignée aussi bien par les gestionnaires que par les employés, notons que ces derniers se sont révélés plus susceptibles de soulever cet aspect et d'en souligner l'importance. Les employés sont aussi plus enclins à mettre l'accent sur l'aspect de la peur subordonnée à la possibilité de représailles. Autrement dit, les employés sont plus susceptibles de signaler particulièrement la « peur » des représailles, y compris les craintes liées à la protection de leur poste et à leur sécurité d'emploi.
- *Possibilité de répercussions* : Les participants parlent souvent de la possibilité qu'il y ait des répercussions découlant de la dénonciation. Les répercussions se distinguent des représailles, dans la mesure où une répercussion constitue une conséquence susceptible de découler à tort ou à raison d'une dénonciation, tandis que les représailles sont des efforts délibérés ou volontaires pour user de représailles contre un dénonciateur. Parmi les répercussions susceptibles de toucher les dénonciateurs, figurent les effets négatifs sur leur bien-être physique ou psychologique, la solitude et la possibilité que ces personnes soient perçues comme des moutons noirs ou des fauteurs de troubles. Au nombre des autres exemples présentés, figurent un effet négatif sur le milieu de travail, y compris des effets négatifs aux chapitres de la confiance et de la collégialité, des effets néfastes sur la plan de l'image ou de la réputation de la fonction publique, de même que la possibilité qu'un incident défraie la manchette ou fasse l'objet d'un traitement sensationnaliste.

Même si tant les gestionnaires que les employés abordent cette question, les gestionnaires se révèlent plus enclins à mettre l'accent sur les répercussions touchant

au milieu de travail ou à la fonction publique en général, tandis que les employés sont plus susceptibles de souligner particulièrement les répercussions pour le dénonciateur. Il convient de souligner que même si la perception de la dénonciation comme geste nuisant à l'avancement est souvent décrite comme une forme de représailles, elle est parfois signalée au nombre des répercussions possibles également (p. ex., dans la mesure où la réputation d'être un fauteur de troubles pourrait malheureusement nuire à l'avancement professionnel de quelqu'un).

- *Relations de pouvoir* : Au sujet de la dénonciation, les relations de pouvoir entre les personnes concernées, dont surtout les écarts de pouvoir possibles entre le dénonciateur et la personne accusée d'actes répréhensibles, constituent un autre aspect que les participants signalent régulièrement. Dans ce cas-ci, l'hypothèse sous-jacente veut que le dénonciateur soit en position vulnérable. Dans ce contexte, les participants recourent à des expressions suivantes : le déséquilibre des pouvoirs, l'abus de pouvoir, s'en prendre aux instances supérieures et agir contre les personnes en position d'autorité. C'est souvent en se fondant sur ce phénomène de relations de pouvoir que les participants ont fait observer qu'il faut du courage pour dénoncer. C'est aussi en songeant à cet aspect que certains participants affirment qu'il importe de protéger et de soutenir les dénonciateurs. Bien que cette question soit soulignée aussi bien par les gestionnaires que par les employés, notons que ces derniers se sont révélés plus susceptibles de signaler cet aspect et d'en souligner l'importance.
- *Exemples d'actes répréhensibles ou de dénonciations* : En songeant à la dénonciation, un certain nombre de participants ont tendance à réfléchir ou à songer aux types de phénomènes qui constituent des actes répréhensibles ou encore, à des exemples de dénonciateurs. Parmi ces exemples, Edward Snowden est le plus courant. Par ailleurs, les phénomènes définis comme des actes répréhensibles comprennent l'utilisation abusive de fonds publics, la fraude et le non-respect des règles (p. ex., les règles régissant l'approvisionnement). Quelques personnes font observer plus généralement que les actes répréhensibles englobent un éventail de choses différentes.
- *Enjeux liés au processus* : Les participants soulignent aussi régulièrement des enjeux liés au processus de divulgation des actes répréhensibles. Ces questions font partie de deux grandes catégories : des enjeux subordonnés au déroulement des procédures et des mécanismes de divulgation, d'une part, de même que des perceptions au sujet du processus en soi. Les enjeux liés aux procédures et mécanismes comprennent l'importance que des mesures législatives soient mises en œuvre, de même que des mesures de soutien, des mécanismes et des procédures pour la dénonciation. Dans ce registre, les participants mettent un accent particulier sur l'importance de veiller au maintien de la confidentialité ou de l'anonymat des dénonciateurs. Les perceptions à l'égard du processus comprennent l'impression selon laquelle ça pourrait être long et complexe, celle voulant que ça puisse constituer une véritable bataille pour le dénonciateur et enfin, celle selon laquelle le résultat pourrait être incertain. Les employés se sont révélés plus enclins à mettre l'accent sur les perceptions au sujet du processus, tandis que les gestionnaires se sont révélés plus susceptibles de mettre l'accent sur l'importance que revêtent les procédures et mécanismes.
- *Preuves d'actes répréhensibles* : Un certain nombre de participants ont aussi tendance à s'interroger ou à réfléchir au sujet de la mesure dans laquelle il y a des preuves d'actes répréhensibles, lorsque nous les invitons à réfléchir à la dénonciation dans la fonction

publique. Au nombre des aspects envisagés, figurent le niveau de certitude qu'il y a eu un acte répréhensible, la nature de la preuve ou des éléments probants, de même que l'existence de zones grises pour ce qui est des choses comprises sous la rubrique des actes répréhensibles. Les gestionnaires se sont révélés plus enclins à mettre un net accent sur le besoin ou l'importance des preuves dans la divulgation des actes répréhensibles.

- *La dénonciation - ce qu'il y a lieu de faire* : Certains participants précisent que lorsqu'ils songent à la dénonciation, ils ont tendance à penser qu'il s'agit de ce qu'il y a lieu de faire. En particulier, plusieurs gestionnaires précisent qu'il s'agit d'une obligation, dans la mesure où il incombe aux Canadiens de divulguer les actes répréhensibles afin de veiller à ce que la fonction publique demeure transparente et responsable devant la population.
- *Connotations négatives* : Certains participants indiquent que même si la dénonciation est encouragée dans la fonction publique, le phénomène et l'expression qui s'y rattache continuent d'être subordonnés à des connotations négatives.

### **Des attitudes surtout positives à l'égard de la dénonciation**

La plupart des participants estiment que leur propre attitude est positive dans le contexte de la dénonciation dans la fonction publique. En particulier, les impressions positives s'articulent surtout autour des perceptions à l'égard des dénonciateurs en particulier, au sujet desquels les participants font observer régulièrement qu'ils sont courageux (à ce sujet, certains disent qu'il faut faire preuve de courage, compte tenu de la possibilité des représailles), que leurs actions témoignent d'intégrité et de professionnalisme, et que leur comportement est exemplaire. Plusieurs gestionnaires indiquent que la divulgation des actes répréhensibles constitue un devoir ou une obligation.

Dans le registre des impressions positives au sujet des dénonciateurs, signalons la perception voulant qu'il faille les soutenir et les protéger, étant donné qu'ils font ce qu'il y a lieu de faire. Les attitudes positives à l'égard de la dénonciation s'axent aussi sur les conséquences qui suivront, si les actes répréhensibles ne sont pas signalés. À ce sujet, certains participants (surtout des gestionnaires) indiquent que les actes répréhensibles pourraient s'aggraver, faute d'une divulgation, et que le non-signalement de ces actes revient à les excuser.

Bien que la plupart des impressions se soient ainsi révélées positives ou généralement positives, bon nombre des participants ont fait état d'attitudes plus nuancées, partagées ou modérées. Au nombre de ces attitudes, figurent les points de vue présentés ci-dessous. Quelques participants au moins ont présenté chacun de ces points de vue dans la plupart des groupes :

- La dénonciation est un phénomène assorti de dimensions positives et négatives. C'est positif dans la mesure où ça témoigne de l'intégrité et du courage des dénonciateurs, mais c'est négatif dans la mesure où la nécessité de divulguer les actes vient de ce que quelque chose de mal a eu lieu dans le milieu ou l'environnement de travail. La dénonciation révèle ainsi le meilleur et le pire de la nature humaine.
- Il faut soutenir, encourager et protéger les dénonciateurs. Il importe donc qu'un processus ou un système soit établi à cette fin. Néanmoins, ce processus pourrait faire

l'objet d'un usage abusif ou erroné (p. ex., le processus pourrait servir à accuser injustement quelqu'un dans le cadre d'une vendetta personnelle). Ce processus pourrait aussi être complètement laissé de côté (p. ex., quand quelqu'un s'adresse directement aux médias).

- Bien que des mesures et des procédures soient établies pour soutenir et orienter les dénonciateurs (ce qui est perçu comme une bonne chose), il faut une plus grande adhésion de la haute direction et il faut qu'il y ait une meilleure compréhension du processus chez les personnes qui envisagent la dénonciation.
- La divulgation des actes répréhensibles est une bonne chose en principe, mais il est important de ne pas oublier qu'il y a des difficultés ou des complications à envisager (dans cet enjeu, ce n'est pas tout noir, ou tout blanc). Par exemple, il faut envisager des choses comme le degré des actes répréhensibles commis, la gravité des actes répréhensibles et la possibilité de régler la question d'une autre façon.

Les participants sont relativement peu nombreux à faire état d'attitudes principalement critiques ou négatives au sujet de la dénonciation. Ceux qui l'ont fait expliquent que leur point de vue se fonde sur leur pessimisme, leur scepticisme ou leur cynisme au sujet du processus de divulgation des actes répréhensibles et de son résultat probable. Au nombre de ces points de vue, figurent une impression voulant que même si la dénonciation est encouragée en principe, les dénonciateurs demeurent plus susceptibles d'être punis que récompensés pour leurs actions et qu'ils sont susceptibles d'être perçus négativement (p. ex., comme des délateurs). De plus, certains participants ont l'impression que malgré les lois et mesures établies, on a peu de chances de sortir indemne du processus quand on divulgue des actes répréhensibles. Encore qu'il y ait sans doute un certain nombre d'histoires de réussite, selon cette perception, les dés sont pipés et le processus est tout simplement défavorable aux dénonciateurs. Comparativement aux gestionnaires, les employés se sont révélés plus susceptibles de critiquer la dénonciation sous cet angle (c.-à-d. de se montrer plus pessimistes, sceptiques ou cyniques).

La plupart des participants affirment que leur attitude à l'égard de la dénonciation n'a pas changé pour la peine au fil du temps. Les personnes dont l'attitude a changé se sont révélées le plus susceptibles d'affirmer qu'elles sont devenues moins naïves, plus pessimistes ou plus cyniques au sujet du processus. Quelques participants affirment que leur attitude a changé dans la foulée de changements culturels qui se sont opérés au fil du temps dans la fonction publique fédérale. Certains gestionnaires indiquent que leur attitude a évolué dans la mesure où ils sont devenus plus conscients de leur rôle et de leurs responsabilités dans ce domaine lorsqu'ils sont devenus gestionnaires.

### **Des changements observés dans la fonction publique : une meilleure connaissance, un plus grand nombre de processus au sujet de la dénonciation**

La plupart des participants, y compris une majorité de participants dans la plupart des groupes, sont d'avis qu'au cours de leur carrière au sein de la fonction publique fédérale, des choses ont changé au chapitre de la dénonciation. Les participants qui n'ont pas formulé cette opinion se sont révélés le plus susceptibles d'affirmer qu'ils sont incapables d'évaluer cet aspect, compte tenu de leur expérience de durée limitée dans la fonction publique fédérale.



Par ailleurs, les participants d'avis que des choses ont changé se sont révélés le plus enclins à indiquer qu'il y a beaucoup plus de sensibilisation et de conscientisation au sujet de la dénonciation en général. Autrement dit, on parle de dénonciation tel qu'on ne l'a jamais fait auparavant, comme en témoignent les aspects suivants :

- Une plus grande ouverture et une meilleure réceptivité aux discussions entourant la dénonciation, y compris plus de discussions entre les gestionnaires et les employés à ce sujet.
- Plus d'information et de messages portant sur la dénonciation.
- Un plus grand accent sur les valeurs et l'éthique en général, de même que l'intégration du sujet de la dénonciation dans les formations sur les valeurs et l'éthique.

En plus de la sensibilisation accrue et de la meilleure conscientisation au sujet de la dénonciation, les participants indiquent régulièrement qu'il y a davantage de mesures et de procédures officielles établies pour soutenir et faciliter la dénonciation (même si les participants se révèlent moins certains de la mesure dans laquelle ces processus sont connus). Au nombre des exemples cités à ce propos, figurent la loi sur les divulgateurs, la création du Commissariat, de même que des ressources et procédures ministérielles internes touchant à la dénonciation.

Quelques gestionnaires mentionnent les changements précis que voici :

- Il est plus difficile de commettre des actes répréhensibles, compte tenu des mesures de surveillance et des règlements désormais mis en œuvre.
- Au fil du temps, il y a plus de divulgations collectives qu'individuelles, ce qui vient peut-être d'une impression de sécurité en groupe.

Un certain nombre de participants font valoir que même si des changements se sont opérés à l'échelle de la fonction publique fédérale, certains ministères ou organismes sont susceptibles d'être « meilleurs » que d'autres au chapitre de la réceptivité à l'égard de la dénonciation, certains participants ajoutant que la culture qui règne dans certains ministères et organismes fait en sorte que ces instances demeurent fermées à la dénonciation, malgré les changements qui se sont opérés dans la fonction publique en général. Il a aussi été question de ce que l'attitude et la réceptivité des gestionnaires à l'égard de la dénonciation peuvent témoigner de l'évolution dans ce domaine. Autrement dit, les changements s'opérant à l'échelle de la fonction publique en général doivent percoler jusqu'au niveau de la gestion pour entraîner ensuite des changements concrets. Compte tenu de ce qui précède, il a été question de ce qu'il y a non seulement des ministères meilleurs que d'autres, mais aussi certains gestionnaires qui sont meilleurs que d'autres pour ce qui concerne la dénonciation.

Dans le droit fil des deux changements signalés le plus souvent (c.-à-d. la sensibilisation accrue et la meilleure conscientisation, davantage de mesures ou procédures officielles), bon nombre de participants indiquent qu'il est désormais plus facile et plus acceptable de divulguer des actes répréhensibles dans la fonction publique. Il a aussi été question de ce que dans la foulée de ces changements, il est probable que le système de divulgation des actes répréhensibles inspire plus confiance.

D'autre part, tandis que certains participants reconnaissent ces changements, ils sont néanmoins sceptiques au sujet de la mesure dans laquelle les choses ont vraiment changé dans la fonction publique fédérale, laissant entendre que ces changements ne constituent qu'une façade et qu'il faudra une meilleure adhésion de la part de la haute direction au principe de la dénonciation pour que des changements concrets s'opèrent sur le plan de l'acceptabilité de la dénonciation.

### **Les gestionnaires sont unanimes : ils ont un rôle à jouer dans la dénonciation d'actes répréhensibles**

Les gestionnaires s'entendent pour dire qu'ils ont un rôle précis à jouer au chapitre de la dénonciation des actes répréhensibles. Leurs responsabilités se répartissent entre deux catégories : leur rôle et leurs responsabilités à l'égard d'un employé témoin d'actes répréhensibles et leur rôle et leurs responsabilités s'ils sont eux-mêmes témoins d'actes répréhensibles.

Plus particulièrement, les gestionnaires affirment régulièrement que leur rôle et leurs responsabilités à l'égard d'un employé témoin d'actes répréhensibles comprennent les aspects suivants :

- Se montrer ouvert et accueillant pour les enjeux liés à la dénonciation. Cela suppose des efforts pour développer ou favoriser la confiance parmi les employés afin qu'ils se sentent à l'aise de s'adresser à leur gestionnaire, en toute confiance, au sujet de ces enjeux, ne serait-ce que pour en parler.
- Être au courant des lois, règles et procédures au sujet de la dénonciation d'actes répréhensibles, de même que des ressources et options s'offrant aux personnes qui envisagent de divulguer des actes répréhensibles.
- Être en mesure de donner suite à la démarche des employés qui se manifesteront, le cas échéant. Plus particulièrement, il faut être en mesure d'orienter, de conseiller et de renseigner les employés au sujet de leurs options, tout en les soutenant s'ils vont de l'avant et divulguent des actes répréhensibles.
- Comprendre de quelle façon l'on peut faire progresser les choses lors de la divulgation d'actes répréhensibles, le cas échéant. Cela comprend la formulation de conseils aux employés pour veiller à ce qu'ils suivent les procédures établies.

Pour ce qui concerne leur rôle et leurs responsabilités s'ils sont eux-mêmes témoins d'actes répréhensibles, les gestionnaires conviennent à l'unanimité qu'ils ont le devoir de donner l'exemple en divulguant tout acte répréhensible dont ils seraient au courant. Quelques-uns précisent à ce sujet que les gestionnaires ont la responsabilité d'intervenir avant même que les actes répréhensibles ne se produisent. Autrement dit, le ou la gestionnaire qui voit quelqu'un s'engager dans un chemin susceptible de conduire à des actes répréhensibles a la responsabilité d'intervenir pour éviter que ça se produise. En bref, cela signifie que dans le domaine des actes répréhensibles, le/la gestionnaire se doit non seulement d'y réagir, mais aussi d'être proactif/proactive en la matière.

### **Les gestionnaires parlent de dénonciation**

Bien qu'il ne s'agisse pas de sujets de conversation réguliers ou habituels, presque tous les gestionnaires affirment qu'ils discutent ou ont discuté à l'occasion de la question des actes répréhensibles dans le secteur public fédéral et des enjeux qui s'y rattachent avec des employés, des gestionnaires ou les deux. Autrement dit, ce n'est pas un sujet tabou. Ceci dit, la dénonciation est un sujet de conversation ou de discussion qui a tendance à être abordé dans des circonstances ou des contextes précis seulement, dont notamment les suivants :

- Dans le contexte des discussions au sujet des valeurs et de l'éthique ou dans le contexte d'une formation dans ce domaine.
- Suite à des événements, des enjeux ou des circonstances en particulier (p. ex., les résultats d'un sondage auprès des employés qui indiquent que le personnel a des préoccupations au sujet des valeurs et de l'éthique dans le service).
- Dans le contexte d'entrevues individuelles ou d'évaluations du rendement menées auprès d'employés.
- Lorsqu'il y a des changements, des avancées ou des mises à jours s'attachant à des lois, des politiques, des règlements, des postes ou des procédures (p. ex., s'il y a une nouvelle personne-ressource principale chargée de la divulgation d'actes répréhensibles dans un Ministère).
- Lorsque des nouveaux employés se joignent au service, on leur offre une séance d'orientation et des renseignements de base au sujet de ces enjeux sont présentés.

Quelques-uns des gestionnaires affirment qu'ils encouragent aussi leurs employés à communiquer avec eux pour aborder ces enjeux lorsqu'ils en sentent le besoin ou s'ils le souhaitent.

## Enjeux liés à la divulgation d'actes répréhensibles

---

La présente section expose les observations des participants au sujet des enjeux entourant la divulgation d'actes répréhensibles, avec un accent sur les facteurs susceptibles de jouer sur la décision de divulguer ou pas des actes répréhensibles.

### Un éventail d'aspects susceptibles d'encourager ou de motiver la divulgation d'actes répréhensibles

Les participants ont facilement défini les facteurs ou les aspects qui les motiveraient ou les encourageraient à divulguer des actes répréhensibles. De plus, les employés et les gestionnaires ont tendance à mettre l'accent sur les mêmes aspects ou sur des aspects semblables, y compris les suivants, qui ont été abordés régulièrement dans l'ensemble ou la plupart des groupes de discussion :

- *La certitude/preuve/démonstration de l'acte répréhensible* : Les participants signalent régulièrement qu'un facteur clé - pour ne pas dire la condition indispensable – qui les motiverait ou les encouragerait à divulguer un acte répréhensible serait une preuve suffisante ou la certitude que leur hypothèse est fondée. Pour reprendre les propos d'un participant : *Ça doit être tout noir ou tout blanc, sans nuance de gris.*
- *Autres témoins/du soutien* : Bon nombre des participants indiquent que leur motivation pour la divulgation d'actes répréhensibles viendrait du soutien d'autres témoins. Bien que selon certains participants, ce genre de soutien vienne de preuves ou de données supplémentaires confirmant leur prétention, d'autres mettent plutôt l'accent sur la force motivationnelle qui découle de la sécurité du nombre lorsqu'il faut divulguer des actes répréhensibles.
- *Intensité/gravité perçues* : Suivant une impression répandue, plus les actes répréhensibles sont de portée importante, plus grande est la motivation des gens à les dénoncer. Voici les principaux facteurs signalés pour la définition de la gravité des actes répréhensibles :
  - Est-ce qu'il est possible de régler ce problème sans recourir à une divulgation formelle d'actes répréhensibles?
  - S'agit-il d'un enjeu ou d'un problème récurrent, ou d'un incident isolé?
  - Dans quelle mesure est-ce que ce problème agit défavorablement dans le milieu de travail (p. ex., Est-ce que ça empêche les gens de faire leur travail? Est-ce que ça crée un environnement toxique? Est-ce que ça influe sur ma santé ou sur celle de mes collègues)?
  - Est-ce que ce problème touche à des questions pour lesquelles il faut adopter une politique de tolérance zéro (enjeux financiers/fraude)?
- *Anonymat/confidentialité* : Selon une autre impression très répandue, il ne fait aucun doute que la certitude ou la garantie d'anonymat encouragerait la divulgation d'actes répréhensibles. Certains ajoutent que ça serait un élément essentiel pour composer avec la peur des représailles.

- *Sentiment de justice/de faire ce qui se doit* : Bon nombre de participants font état de la seule impression de justice, y compris de la conviction selon laquelle ne pas divulguer des actes répréhensibles revient à les excuser et à s'en rendre coupable.
- *Intégrité et image de la fonction publique* : En outre du sentiment de justice, bon nombre de participants indiquent que leur loyauté envers la fonction publique fédérale et la population canadienne les motiverait à divulguer des actes répréhensibles. Ce sentiment englobe une volonté de maintenir la confiance de la population, de même que la bonne réputation de leur Ministère et de la fonction publique en général.
- *La direction/les niveaux supérieurs qui donnent le ton* : Un certain nombre d'employés et de gestionnaires affirment qu'ils seraient plus motivés à divulguer des actes répréhensibles s'ils estimaient que les intervenants aux échelons supérieurs de leur organisation soutiennent la divulgation ou y adhèrent.
- *Expérience à l'égard du processus* : Dans la plupart des groupes, au moins quelques participants affirment qu'ils seraient motivés à divulguer des actes répréhensibles s'ils avaient une expérience positive de la divulgation ou s'ils connaissaient quelqu'un ayant une telle expérience favorable. Concrètement, il a été question de ce que les probabilités de faire une divulgation seraient plus élevées si les gens avaient l'impression que les auteurs des actes répréhensibles subiront de véritables conséquences. Aux dires d'un employé : *voici la question de fond : est-ce que je suis disposé à aller au front pour ça?*

C'est dans quelques cas seulement que les facteurs susceptibles de motiver la divulgation d'actes répréhensibles sont signalés exclusivement par les employés ou par les gestionnaires. Du côté des gestionnaires, un certain nombre d'entre eux indiquent que pour ce qui est de la divulgation d'actes répréhensibles, ils doivent agir comme modèles (et être perçus comme tels). Aux dires de certains d'entre eux : *il faut joindre le geste à la parole*. Dans le même registre, quelques gestionnaires affirment qu'ils puiseraient la motivation de divulguer un acte répréhensible dans le fait qu'ils ne seraient pas capables de faire face à leur équipe de travail s'ils ne le font pas. Pour leur part, quelques employés indiquent qu'ils seraient plus motivés à divulguer des actes répréhensibles s'ils avaient une impression de sécurité sur le plan de leur situation d'emploi (p. ex., s'ils étaient des employés permanents plutôt que des employés occasionnels). Ces participants sont d'avis que cette sécurité contribuerait à les protéger contre d'éventuelles représailles ou contre des répercussions négatives.

### **Inquiétudes ou réserves au sujet de la divulgation d'actes répréhensibles**

Comme on l'a aussi constaté au chapitre des facteurs susceptibles de motiver le signalement d'actes répréhensibles, les participants ont tendance à signaler des préoccupations semblables ou identiques dans le contexte de la divulgation d'actes répréhensibles, y compris les aspects suivants, signalés régulièrement :

- *Peur des représailles* : La plupart des employés et des gestionnaires disent qu'ils se préoccuperaient de la possibilité de représailles suite à la divulgation d'un acte répréhensible. Selon eux, les représailles pourraient englober les contre-attaques ciblant leur crédibilité, de même qu'une surveillance accrue de leurs propres comportements pour trouver des formes d'actes répréhensibles dont on pourrait les accuser.

- *Solidité de la preuve/incertitude* : Bon nombre des participants indiquent qu'ils pourraient se préoccuper de la solidité des preuves ou la remettre en cause. Cela comprend des réflexions au sujet de l'enjeu de la certitude (p. ex., est-ce que j'ai bien vu ce que j'ai cru voir? Est-ce que je pourrais interpréter ça autrement?).
- *Manque d'anonymat/de confidentialité* : Bon nombre affirment qu'ils se préoccuperaient du maintien de leur anonymat et de la confidentialité, malgré les meilleurs efforts déployés en ce sens. Par exemple, certains employés disent qu'il est éventuellement possible de procéder par élimination pour trouver l'identité de la personne qui a signalé un acte répréhensible, surtout dans une petite équipe de travail.

Au nombre des préoccupations signalées moins souvent mais néanmoins soulevées dans la plupart des groupes, figurent les suivantes :

- *Niveau auquel se sont produits les actes répréhensibles* : Tant les employés que les gestionnaires affirment qu'ils pourraient avoir des appréhensions au sujet de la divulgation d'actes répréhensibles en fonction du niveau auquel les actes se sont produits. Par exemple, certains employés indiquent qu'ils pourraient hésiter à procéder à la divulgation si les actes répréhensibles impliquaient leur gestionnaire ou un cadre supérieur. De leur côté, certains gestionnaires affirment qu'ils pourraient hésiter à faire une divulgation ayant pour objet leurs supérieurs.
- *Poids du processus* : Cela engloberait la durée du processus et le temps qu'il faut y consacrer, la complexité du processus et la quantité d'efforts à déployer, ainsi que le stress qu'entraînerait le processus dans son ensemble.

Enfin, certains employés et gestionnaires affirment qu'ils se préoccuperaient de la possibilité que la nouvelle soit diffusée dans la population par les médias, ce qui conduirait à un traitement sensationnaliste de l'événement et à des effets néfastes pour la réputation de la fonction publique en général.

Voici les inquiétudes ou réserves qui ont été soulevées surtout ou exclusivement par des employés. Dans chaque cas, au moins quelques employés dans quelques groupes de discussion ont soulevé ces aspects.

- Quels seront les effets de la divulgation sur les relations dans ma section ou mon service, surtout si c'est un petit milieu de travail? Par exemple, est-ce que ça pourrait nuire à la confiance et à la collaboration jusqu'à rendre le milieu toxique? Est-ce qu'il y aurait des dommages collatéraux (p. ex, Est-ce que l'adjoint administratif de la personne était au courant? Cette personne pourrait-elle être punie parce qu'elle n'a rien fait?).
- En bout de ligne, est-ce que des mesures seront prises et est-ce que justice sera rendue?
- Si je suis en début de carrière, est-ce que je veux faire des vagues?
- Que faire si la situation implique un ami ou une connaissance?
- Est-ce qu'on dira que je suis un fauteur de troubles ou un délateur?

Par ailleurs, quelques préoccupations sont soulevées seulement par des gestionnaires, dont les suivantes :

- Des préoccupations au sujet de la mesure dans laquelle les échelons supérieurs adhèrent aux principes de la divulgation des actes répréhensibles (p. ex., Qu'est-ce qu'on en pense aux échelons supérieurs? Serais-je soutenu ou vilipendé?).
- Des préoccupations entourant de mauvaises expériences dans le contexte du processus de divulgation.
- De l'inconfort lié à l'anonymat vis-à-vis de la personne accusée d'actes répréhensibles. Il ne s'agit pas de la crainte de perdre son anonymat mais plutôt d'un résultat de l'anonymat (c.-à-d. l'inconfort qui vient de ce qu'on sait quelque chose au sujet de quelqu'un qui ne sait pas que l'on est au courant).

### **La peur — la principale préoccupation que pourrait avoir un employé au sujet de la divulgation d'actes répréhensibles à son gestionnaire**

Lorsque nous abordons cette question, les gestionnaires indiquent que la peur est le facteur principal qui agirait chez les employés qui envisagent de divulguer un acte répréhensible ou de leur en parler. Cette peur se manifesterait de diverses façons, y compris les suivantes :

- La peur de ne pas être soutenu.
- La peur de perdre son anonymat.
- La peur des représailles.
- La peur de s'attaquer aux échelons supérieurs ou au pouvoir.
- La peur des effets de la divulgation sur le climat de travail.
- La peur des répercussions sur le plan d'éventuelles avancées professionnelles.

En outre de ces préoccupations, certains gestionnaires sont d'avis qu'un employé pourrait se préoccuper de la mesure dans laquelle il est possible de faire confiance à son gestionnaire. Selon eux, les employés pourraient aussi s'inquiéter à cause d'un manque de connaissance au sujet du processus et de ce qui pourrait se produire une fois que la question n'est plus entre leurs mains.

### **Diverses questions à envisager avant de divulguer des actes répréhensibles**

Les questions à envisager auxquelles songent conjointement les employés et les gestionnaires dans le contexte de la divulgation d'actes répréhensibles comprennent les suivantes :

- Est-ce que mon anonymat sera maintenu/est-ce que le processus sera confidentiel?
- Est-ce que j'ai raison (p. ex., est-ce que j'ai des preuves ou des données à l'appui, suis-je le/la seul qui a observé ceci)?
- Est-ce que cet événement se qualifie d'acte répréhensible, est-ce que les critères d'un acte répréhensible sont respectés?
- Est-ce qu'il serait possible de traiter cette situation autrement/par d'autres moyens (p. ex., dans le cadre de l'évaluation des employés)?
- Est-ce qu'on va me soutenir dans ce processus?

- Quelles sont les conséquences/répercussions possibles dans le milieu ou l'environnement de travail et pour la personne accusée?
- Quelles sont les conséquences d'un non-signalement?

Voici les facteurs signalés surtout ou seulement par des employés :

- Dans quelle mesure est-ce que je connais ou je comprends le processus dans lequel je suis sur le point de m'engager, qu'est-ce qui pourrait se produire?
- Qu'est-ce que les autres pensent ou savent de cette situation?
- Est-ce que je connais la personne que j'accuse/est-ce que c'est un membre de l'équipe?
- Est-ce que la personne accusée est au début de sa carrière ou l'était récemment?
- Quelle a été l'expérience d'autres dénonciateurs?
- Quelle est ma situation de travail (p. ex., Est-ce que j'ai un poste permanent, un poste occasionnel ou un emploi pour une durée déterminée)?

Voici les facteurs signalés surtout ou seulement par des gestionnaires :

- Est-ce que les échelons supérieurs adhèrent aux principes de la divulgation/qu'en pensent les gens aux échelons supérieurs?
- À quel niveau est-ce que cet acte répréhensible s'est produit?
- Est-ce que mes motifs sont purs?
- Si la personne qui a commis l'acte répréhensible est un employé, s'agit-il de mon employé ou de celui/celle de quelqu'un d'autre?
- Est-ce qu'il y a une possibilité que cet événement devienne public ou fasse l'objet d'un traitement sensationnaliste?

### **De l'encadrement, mais pas de conseils pour les employés s'adressant à leur gestionnaire au sujet de la divulgation d'actes répréhensibles**

En général, les gestionnaires hésiteraient à conseiller à leurs employés de procéder comme ils le feraient eux-mêmes pour la divulgation d'actes répréhensibles. Cela vient de ce que les gestionnaires n'ont pas tendance à se voir comme des conseillers pour les employés pour ce qui concerne ce qu'il faut faire ou pas dans de pareilles situations. Les gestionnaires mettent plutôt l'accent sur le rôle qu'ils perçoivent comme le leur en pareilles circonstances. Ce rôle comprendrait les aspects suivants, selon des observations fréquentes de ces participants :

- Il faut maintenir la confiance des employés, car si un employé aborde un gestionnaire pour un enjeu du genre, c'est un signe de confiance.
- Il faut écouter et prêter attention à ce que les employés disent, car l'engagement du/de la gestionnaire dans le processus dépend de la mesure dans laquelle l'employé souhaite révéler ce qui s'est passé (p. ex., plus l'employé révèle de choses à son gestionnaire, plus le/la gestionnaire pourrait avoir besoin de participer au processus).



- Il faut renseigner l'employé en question au sujet de toute mesure que le/la gestionnaire croit devoir prendre dans le cadre de ses fonctions (p. ex., mettre les supérieurs au courant).
- Il faut bien connaître les politiques et procédures pour être en mesure de guider les employés (c.-à-d. être en mesure de leur communiquer toute l'information dont ils ont besoin pour prendre des décisions, sans toutefois leur dire quoi faire).
- Il faut recommander à l'employé en question de faire preuve de professionnalisme et de discrétion (p. ex., ne pas parler ouvertement de la question, suivre la procédure officielle).

## Peur des représailles

---

La présente section porte sur la rétroaction s'attachant particulièrement à la question des enjeux de divulgation des actes répréhensibles. En guise de préambule, il convient de souligner de nouveau que les participants de l'ensemble des groupes ont abordé et discuté la question des représailles avant qu'elle ne soit présentée comme sujet explicite de l'étude.

### **Selon une impression répandue, la peur des représailles constitue une préoccupation véritable**

La plupart des participants estiment que la peur des représailles constitue une véritable préoccupation dans le cadre de la divulgation d'un acte répréhensible. Les participants nuancent souvent leur observation en ajoutant que l'importance véritable de cette préoccupation dépend du contexte et des circonstances. Par exemple, certains indiquent que certains ministères sont peut-être pires que d'autres, compte tenu de leur culture interne. Autrement dit, la peur est fondée, mais à divers degrés, selon le contexte et les circonstances.

Au nombre des éventuels types of représailles pouvant donner suite à la divulgation d'actes répréhensibles qui sont signalés régulièrement, figurent les suivants :

- L'ostracisme : être rejeté, ignoré, voire même exclu des réunions.
- Recevoir moins de projets ou perdre des projets/être sur la liste noire pour les affectations.
- Perdre son emploi.
- Être réaffecté dans une autre section ou unité, ou même dans un bureau satellite.
- Se voir confier du travail ou des tâches dont personne d'autre ne veut.
- Une charge de travail accrue.
- Du harcèlement : des contre-poursuites, du vandalisme.
- Recevoir de mauvaises évaluations ou faire l'objet une mauvaise gestion du rendement.
- Une surveillance accrue de son propre travail.
- Être transféré ou promu hors du service.
- L'incapacité d'avoir des références.
- Absence de possibilités de promotion.

Les participants qui ne sont pas d'accord pour dire que la peur des représailles est une véritable préoccupation indiquent qu'ils n'ont jamais observé de preuves témoignant de ce phénomène ou encore, signalent que ça ne devrait pas se produire si le processus de divulgation d'actes répréhensibles se déroule comme prévu.

Compte tenu de leurs propres impressions, en général, les participants ne sont pas surpris d'apprendre que dans le cadre des éditions de 2011 et de 2014 du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, c'est un peu plus du tiers des répondants qui ont indiqué qu'ils ne sont pas d'accord avec l'énoncé voulant qu'ils pourraient amorcer un processus de recours officiel (p. ex., grief, plainte, droit d'appel) sans crainte de représailles. Pour bon nombre de participants, ces résultats reflètent leurs propres préoccupations à cet effet.

À la question de savoir ce qui pourrait expliquer ces résultats, à leur avis, les participants répondent habituellement qu'un certain nombre de facteurs pourraient être en cause, y

compris l'expérience personnelle, les faits anecdotiques, une extrapolation fondée sur un mauvais milieu de travail (c.-à-d. qu'un milieu de travail négatif pourrait contaminer les perceptions au sujet de tout ce qui touche au travail, y compris le programme de divulgation des actes répréhensibles), de même que la peur ou les appréhensions devant l'inconnu.

### **La plupart des gestionnaires sont d'avis que les représailles sont aussi probables ou plus probables à leur niveau**

Dans chaque groupe, une majorité de gestionnaires estiment que les préoccupations au sujet des représailles sont aussi justifiées, voire davantage, pour les fonctionnaires dans des postes de gestion, suite à la divulgation d'actes répréhensibles, comparativement aux fonctionnaires n'occupant pas des postes de gestion. Pour expliquer leur point de vue à ce sujet, les participants font état des facteurs suivants :

- À la différence des employés, les gestionnaires n'ont pas de syndicat en mesure de les soutenir si quelque chose survient.
- À l'instar des employés, les gestionnaires font partie d'une hiérarchie qui comporte des échelons supérieurs. Si des gestionnaires font une divulgation d'actes répréhensibles contre un supérieur, ils sont susceptibles d'être confrontés à des représailles provenant de personnes ayant plus de pouvoir que les personnes auxquelles les employés sont susceptibles d'être confrontés (ces personnes sont aussi plus outillées pour s'en tirer).
- L'univers ou l'environnement des dirigeants est beaucoup plus restreint que celui des employés. Par conséquent, il est plus facile d'ostraciser les gestionnaires et l'on parvient plus efficacement à nuire à leurs avancées professionnelles.
- Même si un gestionnaire ne signale pas d'actes répréhensibles, il/elle pourrait être soupçonné d'avoir influé sur un processus de divulgation (p. ex., on pourrait supposer qu'un employé s'est fait conseiller par son/sa gestionnaire d'aller de l'avant avec la divulgation d'un acte répréhensible). Autrement dit, même si un gestionnaire n'a pas initié la divulgation, il n'est pas nécessairement protégé contre les représailles.
- Les gestionnaires pourraient non seulement souffrir des représailles provenant des gens aux échelons supérieurs (c.-à-d. la haute direction), mais aussi de celles provenant des membres de leur équipe (p. ex., manque de confiance).
- Si des gestionnaires font l'objet de représailles, ils pourraient avoir moins de temps pour rebâtir leur carrière.

Les gestionnaires d'avis que la peur des représailles est moins justifiée à leur niveau soutiennent que selon eux, plus on se situe vers le haut de la pyramide, moins il faut avoir de craintes à cet égard.

## **Diverses suggestions pour aborder et amoindrir les préoccupations liées aux représailles**

Collectivement, les participants définissent un certain nombre de choses qui pourraient être faites au sein de leur culture ou de leur milieu de travail, de même qu'au chapitre du régime de divulgation des actes répréhensibles, en vue d'aborder et d'amoindrir la peur des représailles.

### Suggestions liées à la culture et au milieu de travail

Les suggestions au sujet de ce qui pourrait être fait au sein de la culture ou du milieu du travail s'axent le plus souvent sur des enjeux liés au niveau de la gestion. Tant les employés que les gestionnaires formulent ces suggestions, qui comprennent les aspects suivants :

- Une adhésion accrue de la haute direction au principe de la divulgation sous forme de politique de tolérance zéro au sujet des actes répréhensibles et des représailles.
- Une adhésion accrue de la haute direction au principe de la divulgation sous forme d'accroissement des interactions entre les gestionnaires et les employés. Il pourrait s'agir d'occasions pour les gestionnaires et les employés de suivre des formations ensemble (apprentissage conjoint) ou encore, de consultations périodiques des employés par la gestion, ou de réunions pour transmettre et discuter de l'information et des enjeux liés à la divulgation d'actes répréhensibles. Des participants indiquent que les interactions accrues favoriseraient une plus grande confiance entre les gestionnaires et les employés.
- De meilleures occasions, plus fréquentes, de formation, de conseil et de soutien pour les gestionnaires au sujet des enjeux liés à la divulgation d'actes répréhensibles et sur le plan du développement des compétences de gestion en général.
- Offrir aux employés un plus grand nombre d'occasions et de points d'accès pour qu'ils puissent rencontrer les gestionnaires ou directeurs, et veiller à l'accroissement de la transparence et de la responsabilité au niveau de la gestion.
- De meilleurs efforts de recrutement des cadres supérieurs.

Au nombre des autres suggestions au sujet de la culture ou du milieu de travail, figurent les suivantes :

- Mettre l'accent sur le fait que la personne malveillante, c'est celle qui a commis les actes répréhensibles, pas le dénonciateur.
- Diffuser des données sur les cas fructueux de dénonciation ou donner accès à cette information.
- Veiller à réduire les commérages de bureau et à favoriser le professionnalisme au sujet de ces questions.
- Encourager la dénonciation collective.
- Veiller à favoriser davantage le concours des syndicats en les invitant à investir des ressources pour la diffusion de questions et d'information liées à la protection des dénonciateurs. Cela contribuerait à créer un front commun pour ces questions.
- Veiller à ce que le Commissariat fasse des exposés ou donne des ateliers s'adressant aux employés et gestionnaires.

### Suggestions liées au régime de divulgation d'actes répréhensibles

Les suggestions au sujet de ce qui pourrait être fait au chapitre du régime de divulgation des actes répréhensibles pour aborder ou amoindrir la peur des représailles comprennent les suivantes qui ont été formulées tant par les employés que par les gestionnaires, dans la plupart des cas.

- Veiller à l'anonymat et à la confidentialité du début à la fin du processus.
- Formation/information sur les mécanismes de divulgation et sur ce qui est attendu des gestionnaires et des employés.
- Offrir des services de soutien aux personnes qui signalent/divulguent un acte répréhensible.
- Participation du syndicat.
- Veiller à ce que soit établi un processus solide et indépendant faisant appel à un tiers pour les enquêtes sur des actes répréhensibles et pour la prise de décisions.
- Établir un processus pour dénoncer les représailles.
- Dans les cas où l'on soupçonne des représailles, offrir une possibilité de transfert dans un autre ministère ou organisme.

Il convient de signaler que quelques-unes des suggestions au sujet du régime de divulgation d'actes répréhensibles témoignent d'un manque de connaissances au sujet du Commissariat, y compris les connaissances au sujet du recours à un tiers indépendant pour faire enquête sur les actes répréhensibles et pour prendre des décisions ou au sujet du processus pour faire état des représailles.

### **L'impossibilité d'éliminer complètement la peur des représailles fait consensus**

Selon un quasi consensus chez les participants, il n'est pas possible d'éliminer complètement les préoccupations entourant la peur des représailles dans le cadre d'une divulgation. À ce sujet, les explications des participants ciblent les aspects suivants :

- *La nature humaine* : Bon nombre de participants indiquent que la possibilité des représailles s'enracine dans un élément de la nature humaine, l'instinct de riposte, qui surgit quand quelqu'un est accusé, même quand cette accusation est juste.
- *La nature des relations de pouvoir* : Bon nombre de participants indiquent que dans tous les cas où il y a une relation de pouvoir ou des écarts de pouvoir et d'influence, il y a un risque d'abus de ce pouvoir.
- *La peur de l'inconnu* : Certains indiquent que s'il y a de l'incertitude, il y aura des appréhensions et de la peur. Dans ce contexte, soulignons que la divulgation d'actes répréhensibles enclenche un processus dont le résultat est incertain. Par conséquent, la peur ou l'appréhension que les gens ressentent lorsqu'ils dénoncent un acte répréhensible vient de la peur de l'inconnu, qu'on ne saurait éliminer complètement. Cette peur englobe la peur des représailles possibles (même si elles ne sont pas probables).

Certains participants ajoutent toutefois que le but recherché ne serait pas de faire entièrement disparaître la peur des représailles, mais plutôt de l'amoindrir au point où cette crainte n'empêche plus la dénonciation. Il a aussi été question de ce que la crainte des représailles pourrait ne pas être un aspect entièrement négatif, car cette peur pourrait inviter les gens à y penser deux fois avant de présenter des allégations fausses ou non fondées d'actes répréhensibles.

## Sensibilisation et connaissances dans le contexte des mécanismes de divulgation

---

La présente section porte sur la rétroaction des participants dans le contexte de la connaissance des mécanismes de divulgation d'actes répréhensibles. Pour jeter les fondements de la discussion, les participants ont visionné une brève vidéo produite par le Commissariat, qui traite de la divulgation d'actes répréhensibles dans la fonction publique fédérale.

### **Dans l'ensemble, des réactions positives à l'information présentée dans la vidéo du Commissariat**

Les participants de tous les groupes présentent généralement des réactions favorables à l'information contenue dans la vidéo qui portait sur la divulgation d'actes répréhensibles dans la fonction publique fédérale. Au nombre des raisons formulées pour expliquer ces impressions positives, figurent souvent les suivantes :

- L'information que présente la vidéo est importante et pourrait ne pas être très bien connue.
- La vidéo présente de l'information qui répond à des questions au sujet de la divulgation d'actes répréhensibles.
- La vidéo montre que l'enjeu de la divulgation d'actes répréhensibles est pris au sérieux.
- Les fonctionnaires sont plus susceptibles d'envisager de divulguer des actes répréhensibles s'ils sont au courant du processus établi.
- C'est rassurant de savoir que le Commissariat existe.

Les impressions positives sont aussi renforcées par certaines observations des participants, qui ont demandé régulièrement si l'information présentée dans la vidéo est diffusée auprès des employés de la fonction publique fédérale.

### **L'existence du Commissariat constitue une nouvelle information pour bon nombre**

À la question de savoir s'ils ont appris quelque chose qu'ils ne savaient pas auparavant, un certain nombre de participants indiquent qu'ils n'étaient pas au courant de l'existence du Commissariat avant de visionner la vidéo. Ce manque de connaissances à ce sujet se révèle plus répandu chez les employés que chez les gestionnaires, mais notons néanmoins que la seule existence de l'organisme a constitué un fait nouveau pour des participants dans tous les groupes. Par conséquent, il est arrivé souvent que des participants affirment que presque tout ce qui est abordé dans la vidéo constituait de nouveaux renseignements pour eux. Plus particulièrement, les participants affirment régulièrement que les éléments d'information suivants sont nouveaux pour eux :

- L'existence des différentes avenues ou options pour divulguer des actes répréhensibles.
- La possibilité d'approcher directement le Commissariat.
- Les cinq catégories d'actes répréhensibles.
- La possibilité de signaler des représailles.
- L'existence d'un tribunal traitant des représailles.

- L'existence et la nature des sanctions suite à des représailles.
- L'étendue du pouvoir d'intervention du Commissariat.

### **Les participants sont plus susceptibles de réagir favorablement à l'accent sur la protection ou la confidentialité**

Les participants ont réagi positivement à un éventail de choses présentées dans la vidéo. Ils se révèlent toutefois plus susceptibles d'avoir réagi favorablement à l'accent sur la protection des dénonciateurs et à celui sur le maintien de la confidentialité. Il ne faut pas s'en surprendre, compte tenu de l'importance attribuée à ces aspects au chapitre des préoccupations que les participants pourraient avoir dans le contexte de la divulgation d'actes répréhensibles. Les participants font parfois observer que cet accent sur la confidentialité/protection contribue à bâtir la confiance à l'égard du processus de divulgation d'actes répréhensibles.

Voici les autres aspects auxquels les participants ont souvent réagi favorablement :

- Le fait qu'il y ait différentes avenues ou options pour divulguer des actes répréhensibles, y compris la possibilité de se diriger directement au Commissariat.
- La possibilité de communiquer avec le Commissariat pour des consultations, pour poser des questions ou pour obtenir de l'information (autrement dit, ne pas être seulement en mesure de communiquer avec le Commissariat pour un signalement d'actes répréhensibles).
- La reconnaissance que la peur des représailles constitue un vrai enjeu (qui est pris au sérieux).
- L'existence de sanctions suite à des représailles.
- Le fait que la vidéo encourage les fonctionnaires à divulguer les actes répréhensibles (autrement dit, le message qu'il s'agit de ce qu'il faut faire).
- Le fait que la vidéo offre aux gens de l'information au sujet de la divulgation d'actes répréhensibles signifie qu'ils ne vont pas s'aventurer en terrain inconnu s'ils souhaitent divulguer un acte répréhensible.

### **La possibilité de se présenter devant un tribunal rend mal à l'aise un grand nombre de participants**

L'aspect de la vidéo dont les participants affirment le plus souvent qu'il leur inspire des réactions négatives ou encore, des préoccupations dans une certaine mesure, porte sur l'éventualité de comparaître devant un tribunal dans un cas de représailles. Il convient de signaler à cet égard qu'au départ, certains participants ont mal compris les circonstances dans lesquelles quelqu'un pourrait comparaître devant un tribunal, songeant qu'il s'agissait d'une exigence pour la divulgation d'actes répréhensibles plutôt que d'un élément du processus pour traiter les représailles.

Le seul autre aspect auquel des participants ont réagi avec une certaine régularité vient de la référence aux possibles représailles. En fait, les avis sont partagés au sujet de cet aspect. Par exemple, des participants réagissent favorablement à l'idée voulant que l'enjeu soit pris au sérieux, mais ils présentent des réactions négatives ayant pour objet le fait que la possibilité des représailles soit reconnue. Certains réagissent aussi négativement à la



référence aux possibles représailles car ça leur indique que l'anonymat des dénonciateurs pourrait ne pas être garanti.

Voici les autres aspects de la vidéo auxquels des participants ont réagi négativement ou qu'ils ont critiqués. Ces aspects sont rarement signalés (parfois par un seul participant) :

- Préoccupation ou malaise (chez les employés) au sujet de la possibilité de se diriger vers leur gestionnaire.
- Préoccupation ou malaise (chez les gestionnaires) au sujet de leur rôle comme éventuel point de contact pour les employés.
- Manque de clarté/d'accent pour ce qui concerne les véritables retombées ou motivations d'une divulgation d'actes répréhensibles (l'accent sur la divulgation comme « la chose qu'on doit faire » semble un peu faible).
- L'impression selon laquelle le Commissariat est centralisé à Ottawa et par conséquent, éloigné, sans offrir une vraie présence en régions.
- L'impression selon laquelle le processus de divulgation d'actes répréhensibles demeure un trou noir ou un mystère.
- Le recours à l'expression « dénonciation » (dans le même registre que la Loi) parce que ce mot a des connotations négatives.
- Le fait que la vidéo mette l'accent sur la divulgation d'actes répréhensibles dans le contexte de grands enjeux auxquels la plupart des fonctionnaires pourraient ne jamais avoir été exposés.

### **Un souhait répandu : obtenir de plus amples renseignements**

Chez les participants, il y a un souhait répandu : celui d'obtenir de plus amples renseignements. Les participants indiquent un certain nombre de choses qu'ils aimeraient savoir, parmi lesquelles aucun sujet précis ne ressort avec régularité. En général, les participants mettent l'accent sur les enjeux au sujet desquels ils aimeraient obtenir de plus amples renseignements, y compris de l'information supplémentaire au sujet du Commissariat ou dans le contexte de la divulgation d'actes répréhensibles et de la protection contre les représailles. Voici certains des types de renseignements signalés :

- Le Commissariat est un organisme de quelle envergure et qui sont ces personnes qui y travaillent (p. ex., la formation, les titres de compétence et l'expérience du personnel?).
- Est-ce que le Commissariat est représenté dans les régions?
- De plus amples renseignements au sujet des enjeux pour lesquels il ne faut pas communiquer avec le Commissariat.
- De plus amples renseignements au sujet de l'étendue du pouvoir du Commissariat.
- Est-ce que le Commissariat offre ou diffuse de l'information auprès des ministères et organismes gouvernementaux, et est-ce que l'information dans la vidéo fait partie d'une trousse d'accueil pour les nouveaux employés.
- Est-ce qu'il y a d'éventuelles responsabilités juridiques liées à la divulgation d'actes répréhensibles?

- De plus amples renseignements au sujet du processus de divulgation d'actes répréhensibles (p. ex., qu'est-ce que ça suppose ou exige, combien de temps ça prend).
- De plus amples renseignements ou de l'information au sujet du tribunal.
- De l'information au sujet des taux de réussite dans les cas d'actes répréhensibles soupçonnés.
- Des exemples de chacun des cinq types d'actes répréhensibles.
- S'il y a une divulgation d'actes répréhensibles à l'interne (p. ex., au sein d'un ministère), est-ce que le Commissariat est néanmoins au courant et dans l'affirmative, est-ce que le Commissariat joue un rôle dans le processus, d'une façon ou d'une autre?

Un certain nombre de participants indiquent aussi qu'ils aimeraient obtenir de plus amples renseignements généraux au sujet du Commissariat et de la divulgation des actes répréhensibles, sans accent sur un aspect en particulier.

## **Enjeux liés aux communications**

---

La présente section porte sur les enjeux liés aux communications, y compris les meilleurs moyens ou voies de communication et les meilleurs messages que le Commissariat puisse adopter, ainsi que les messages d'importance à communiquer dans le cadre des communications avec les fonctionnaires fédéraux.

### **Divers moyens de communication que le Commissariat peut adopter dans son rayonnement auprès des fonctionnaires**

Les participants définissent un certain nombre de moyens par lesquels le Commissariat pourrait communiquer efficacement avec les fonctionnaires. Dans ce contexte, les employés et les gestionnaires ont tendance à signaler des moyens de communication semblables. En règle générale, il est possible de répartir les suggestions précises entre un certain nombre de grandes catégories. C'est pourquoi les suggestions sont organisées et présentées thématiquement ci-dessous. Les suggestions formulées fréquemment sont précédées d'un astérisque (\*).

#### Médias conventionnels et documents

- \*Des annonces diffusées en boucle sur des chaînes ministérielles.
- \*Des dépliants distribués aux nouveaux employés dans le cadre de leur trousse de bienvenue.
- \*Des panneaux ou des affiches d'information dans les vestibules des ministères.
- \*Des aimants pour le réfrigérateur et des tapis de souris présentant les coordonnées du Commissariat, afin de veiller à un rappel fréquent de cette information.
- Diffuser la vidéo du Commissariat dans le cadre de réunions de personnel, puis tenir une discussion à ce sujet.

#### Médias et voies de communication électroniques

- Diffuser de l'information au moyen des médias sociaux.
- Afficher un lien vers le Commissariat ou un lien vers la vidéo du Commissariat sur les intranets ou encore, afficher un lien vers le Commissariat dans le Coin des employés.
- Diffuser de l'information au moyen de GCpedia.

#### Ateliers/séminaires/événements de sensibilisation

- \*Offrir des séances de rencontre, des ateliers ou des séances d'information avec le Commissariat.
- Organiser une semaine de sensibilisation à l'intégrité à l'échelle du secteur public.

#### Séances de formation/évaluations

- \*Prévoir un module sur la divulgation d'actes répréhensibles dans les cours sur les valeurs et l'éthique.
- \*Veiller à ce que la formation sur ces enjeux soit obligatoire et fasse partie de la formation officielle des gestionnaires.
- Offrir des cours qui soient enseignés par des représentants du Commissariat.
- Discuter de ces enjeux/donner de l'information à ce sujet au cours des évaluations du rendement avec le gestionnaire.

Des participants ont aussi formulé deux autres suggestions plus générales, qu'ils tiennent pour importantes, au sujet de la façon dont le Commissariat pourrait communiquer efficacement avec les fonctionnaires fédéraux. La première a pour objet de veiller à ce que les échelons supérieurs (c.-à-d. les cadres supérieurs du Ministère) adhèrent aux principes de la dénonciation. Cela pourrait supposer, par exemple, de veiller à ce que les directeurs généraux abordent ces enjeux avec les gestionnaires et les employés et de veiller à ce que de l'information sur le Commissariat fasse partie de toute initiative ministérielle abordant ce genre de questions. L'autre suggestion a pour objet de faire en sorte que l'information sur le Commissariat soit accessible dans les régions.

### **Les messages au sujet de la dénonciation doivent mettre l'accent sur les aspects positifs**

Lorsqu'il est question de la façon dont le Commissariat pourrait mieux communiquer l'information au sujet des mécanismes établis pour composer avec la dénonciation, les participants ont tendance à mettre l'accent sur l'importance des messages positifs. Ce concept est généralement l'idée de base qui éclaire la plupart des suggestions des participants à cet effet. Cet accent sur les messages positifs s'articule généralement autour de trois thèmes : le soutien des dénonciateurs, les mesures pour favoriser la confiance et les références au devoir ou à l'obligation.

Les impressions voulant que les messages doivent s'axer sur le soutien des dénonciateurs trouvent écho dans les suggestions à l'effet que le Commissariat doit veiller à transmettre les messages suivants :

- Le Commissariat est là pour vous aider et il peut vous aider.
- Vous êtes protégés : c'est le travail du Commissariat.
- Vous n'êtes pas seul/vous êtes soutenu.
- Vous pouvez communiquer avec nous simplement pour discuter.

Les impressions voulant que les messages doivent mettre l'accent sur des mesures pour favoriser la confiance chez les éventuels dénonciateurs trouvent principalement écho dans les suggestions selon lesquelles le Commissariat devrait communiquer de l'information, des données ou des statistiques décrivant son bilan au chapitre des cas d'actes répréhensibles. Des participants estiment que cela améliorerait la crédibilité de l'organisation et favoriserait la confiance à l'égard du processus. Cet accent sur les mesures pour favoriser la confiance se retrouve aussi dans les suggestions fréquentes voulant que le Commissariat devrait offrir de plus amples renseignements sur le processus de divulgation en général, compte tenu de l'impression selon laquelle la connaissance du processus peut amoindrir la peur et les appréhensions découlant de l'incertitude. Quelques participants suggèrent que le Commissariat devrait mettre l'accent sur son statut de tiers indépendant. Une personne

suggère aussi que le Commissariat présente de l'information sur les façons de divulguer des actes répréhensibles dans de plus petits milieux de travail (p. ex., les milieux comptant tout au plus deux, trois personnes). Dans ces cas-là également, les participants soulignent l'amélioration de la crédibilité et les moyens de favoriser la confiance.

Enfin, un certain nombre de participants estiment que les messages devraient faire appel aux motivations/raisons de divulguer des actes répréhensibles avec un accent marqué sur le sens du devoir ou des obligations. En témoignent les suggestions selon lesquelles les messages du Commissariat devraient mettre l'accent sur ces enjeux, car la grande majorité des fonctionnaires sont intègres, et c'est pourquoi il faut signaler les exceptions, car on a l'obligation de le faire comme fonctionnaire et car on ne peut pas ignorer les actes répréhensibles.

Cet accent sur les messages positifs est sous-tendu et éclairé par l'importance d'une approche personnelle, plutôt qu'impersonnelle (p. ex., mettre l'accent sur des communications individuelles et directes avec les fonctionnaires, au moyen du pronom « vous »).

### **Un accent sur le bilan — la meilleure façon de transmettre l'idée que les représailles sont prises au sérieux**

Lorsque nous les interrogeons au sujet des façons de communiquer aux fonctionnaires que les représailles sont prises au sérieux, les participants affirment le plus souvent que le Commissariat devrait axer ses messages sur le bilan de l'organisme en la matière : les statistiques dans le domaine avec un accent sur les issues positives ou les réussites. Des suggestions formulées moins souvent comprennent un accent sur les aspects suivants :

- Les fonctionnaires qui prennent des mesures de représailles ne sont pas au-dessus du Commissariat.
- Le Commissariat est à l'abri des représailles de la part des pouvoirs en place (p. ex., le gouvernement au pouvoir).
- Mettre l'accent sur les éventuelles sanctions s'appliquant aux représailles et sur leur mise en application ou encore, mettre ces aspects en évidence.
- Mettre l'accent sur les améliorations au chapitre des représailles (autrement dit, comment les choses ont changé).

Les participants suggèrent aussi que le Commissariat assure un suivi proactif auprès des fonctionnaires qui ont divulgué des actes répréhensibles pour voir s'ils ont subi des représailles.

Tandis que bon nombre de participants suggèrent que le Commissariat mette l'accent sur son bilan en matière de représailles comme moyen de transmettre l'idée aux fonctionnaires que les représailles sont prises au sérieux, certains ne sont pas convaincus qu'il s'agisse de la bonne orientation. Ces derniers observent que bien qu'il soit important et juste de punir quiconque exercerait des représailles, ce n'est pas le genre de choses qu'il faut célébrer ou publiciser, car cela souligne le fait qu'une chose négative s'est produite. En bref, il apparaît qu'il est difficile d'insuffler un souffle positif à ce genre d'information.



## Annexes

---





## Annexe 1 : Le questionnaire de sélection

### 1. Caractéristiques :

---

- En tout, 10 séances de discussion auront lieu dans cinq villes : la région de la capitale nationale (Ottawa – une séance en anglais, l'autre en français), Québec (en français), Moncton (une séance en anglais, l'autre en français), Winnipeg (en anglais) et Regina (en anglais).
- 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 services de la fonction publique (définis dans l'échantillon).
  - Les groupes présenteront une composition équilibrée en ce qui concerne :
    - le domaine fonctionnel (p. ex., administration, finance, RH, politique)
    - les fonctions ou les responsabilités (p. ex., analyste, administrateur, scientifique; les fonctions et responsabilités sont définies dans l'échantillon)
    - le sexe (nombre à peu près égal d'hommes et de femmes)
    - le ministère ou organisme, en tenant compte des caractéristiques suivantes :
      - Chacun des groupes composés d'employés n'appartenant pas à la gestion comptera tout au plus deux participants des principaux ministères ou organismes<sup>2</sup> et tout au plus un participant **de tout autre** ministère ou organisme.
      - Chacun des groupes composés de directeurs et de gestionnaires comptera tout au plus un participant **de l'un ou l'autre** des ministères ou organismes.
  - **Aucun participant** ne sera recruté au sein du Centre de la sécurité des télécommunications Canada (CSTC), du Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS), de la Gendarmerie royale du Canada (GRC) et des Forces armées canadiennes (FAC).
- Groupes composés d'employés n'appartenant pas à la gestion : on recrutera au total 10 personnes de façon à ce que chaque groupe soit composé de 7 ou 8 participants. Les participants recevront une somme de 75 \$.
- 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 \$.
- Voici la répartition des groupes de discussion :

---

<sup>2</sup> Principaux ministères et organismes (>5 000 employés) : AAC, ASFC, ARC, ACIA, CIC, SCC, EDSC, EC, MPO, MDN, MAECD, Santé Canada, TPSGC, Services partagés, Transport.

	Ottawa	Winnipeg	Regina	Québec	Moncton
<b>Date</b>	3 novembre	4 novembre	5 novembre	9 novembre	10 novembre
<b>18 h</b>	Employés n'appartenant pas à la gestion [en anglais]	Employés n'appartenant pas à la gestion [en anglais]	Employés n'appartenant pas à la gestion [en anglais]	Employés n'appartenant pas à la gestion [en français]	Employés n'appartenant pas à la gestion [en français]
<b>20 h</b>	Directeurs et gestionnaires [en français]	Directeurs et gestionnaires [en anglais]	Directeurs et gestionnaires [en anglais]	Directeurs et gestionnaires [en français]	Directeurs et gestionnaires [en anglais]

## 2. Questionnaire de sélection

Bonjour, je m'appelle \_\_\_\_\_ et je vous appelle au nom de Phoenix, une maison de recherche nationale. Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada, un organisme fédéral indépendant, a retenu nos services pour organiser une série de groupes de discussion réunissant des employés du secteur public fédéral. Les discussions viseront à explorer les questions entourant les allégations d'actes répréhensibles au sein du secteur public.

La séance de discussion durera environ deux heures. Les participants et participantes recevront un montant en argent comptant\* en reconnaissance du temps accordé. De plus, 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. L'identité des personnes et organisations ne sera d'aucune façon révélée.

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

\* SI LE/LA RÉPONDANT S'INTERROGE AU SUJET DE LA RÉTRIBUTION INCITATIVE, LUI INDIQUER QUE LA SÉANCE DE DISCUSSION A LIEU EN DEHORS DE SON TRAVAIL; LA RÉTRIBUTION EST DONC UNE MESURE ACCEPTABLE.

Puis-je vous poser quelques questions pour déterminer votre admissibilité à cette séance de discussion?

Oui	1	CONTINUER
Non	2	REMERCIER ET METTRE FIN

SI LE/LA 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 COMMISSARIAT OU INVITEZ-LE/LA À COMMUNIQUER AVEC ÉDITH LACHAPELLE, AU COMMISSARIAT, AU 613-946-2138.

SI LE/LA 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 DES DIVERSES FONCTIONS SE SITUANT IMMÉDIATEMENT SOUS LE NIVEAU EX (CADRES SUPÉRIEURS). SI UN RÉPONDANT EST INCERTAIN D'APPARTENIR AU NIVEAU EX MOINS 1, LUI DEMANDER S'IL/SI ELLE EST UN GESTIONNAIRE DOTÉ D'UNE DÉLÉGATION DE POUVOIRS FINANCIERS. SI C'EST OUI : INSCRIRE CE/CETTE 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/organisme : \_\_\_\_\_

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 de l'administration, de la finance, des ressources humaines, des technologies de l'information ou de la politique. (VISER UNE COMPOSITION ÉQUILIBRÉE)

Domaine des fonctions : \_\_\_\_\_

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 c'est... (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

INDIQUER LE SEXE SELON VOS OBSERVATIONS (VISER UNE COMPOSITION ÉQUILIBRÉE DANS CHAQUE GROUPE)

Femme	1
Homme	2

La séance 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. De plus, 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 séance. Elle se déroulera au \_\_\_\_\_. Permettez-moi de vous rappeler que la séance aura lieu à (HEURE), le (DATE). Si vous avez besoin de lunettes pour lire, veuillez les apporter. Je vais vous faire parvenir un message électronique renfermant tous ces renseignements.

Nous enregistrerons la discussion sur bande vidéo pour les besoins de l'étude. En outre, des membres de l'équipe de recherche observeront la rencontre à partir d'une pièce voisine. Nous vous demanderons de signer un formulaire de renonciation indiquant que vous êtes au courant que la séance sera enregistrée sur bande vidéo. Tous les renseignements recueillis ne seront utilisés que pour les besoins de la 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 [NUMÉRO DE TÉLÉPHONE]. Veuillez demander [NOM]. Quelqu'un vous téléphonera la veille de la séance pour vous en rappeler la tenue. Encore une fois, j'aimerais vous signaler que le lieu et l'heure de la séance de discussion apparaîtront dans le message électronique que nous allons vous faire parvenir.

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

-----

NOM DU/DE LA RÉPONDANT :

N<sup>o</sup> DE TÉLÉPHONE AU TRAVAIL :

COURRIEL :

HEURE/LIEU DE LA SÉANCE :

## Annexe 2 : Les guides de discussion

### Employés

#### Introduction (5 minutes)

- ❑ Remercier les participants de leur présence.
- ❑ Présenter l'animateur et Phoenix.
- ❑ 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.
- ❑ Mon travail consistera à animer la discussion, en veillant à ce que nous respections le sujet et le temps.
- ❑ Pour votre part, vous devrez partager votre opinion au sujet des enjeux abordés ce soir.
  - Il ne s'agit pas d'évaluer vos connaissances; il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses (c'est votre opinion qui nous intéresse);
  - Nous vous invitons à faire preuve de franchise et d'honnêteté;
  - 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.
- ❑ Nous comprenons que l'enjeu abordé ce soir constitue un sujet sensible. Par conséquent, nous ne vous inviterons pas à partager vos expériences personnelles dans le domaine.
- ❑ Vos commentaires seront traités de manière confidentielle. Les résultats seront communiqués sous forme globale seulement. L'enregistrement servira exclusivement à la préparation du rapport. Il y a des observateurs derrière le miroir sans tain.
- ❑ Veuillez désactiver la sonnerie de votre téléphone cellulaire ou de tout autre appareil électronique.
- ❑ Est-ce qu'il y a des questions?
- ❑ Tour de table pour les présentations : Veuillez nous dire votre prénom et le nom du ministère ou de l'organisme pour lequel vous travaillez.

---

#### Contexte/renseignements généraux (5 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?
2. Combien d'entre vous ont travaillé dans plus d'un ministère ou organisme fédéral ?

#### Attitudes à l'égard de la « dénonciation » (35 minutes)

Comme je le disais plus tôt, ce soir, nous allons discuter des questions entourant la divulgation d'actes répréhensibles dans le secteur public fédéral. Par souci d'uniformité, à partir de maintenant, je vais recourir à l'expression « dénonciation » pour désigner la divulgation d'actes répréhensibles dans le secteur public fédéral.

J'aimerais débiter en abordant des questions de portée générale.

3. En votre qualité de fonctionnaire, qu'est-ce qui vous vient à l'esprit quand vous entendez le mot « dénonciation » dans la fonction publique? NOTE AU MODÉRATEUR : NE PAS METTRE L'ACCENT SUR LA SIGNIFICATION DE L'EXPRESSION OU SUR LES CONNOTATIONS QUI L'ACCOMPAGNENT; METTRE PLUTÔT L'ACCENT SUR CE À QUOI SONGENT LES PARTICIPANTS LORSQU'ILS RÉFLÉCHISSENT AU PHÉNOMÈNE DE LA DÉNONCIATION; ÊTRE ATTENTIF AUX NOTIONS DE REPRÉSAILLES COMME ENJEUX/PRÉOCCUPATIONS.
4. Selon vous, pourquoi avez-vous tendance à songer à ce genre de choses ou à vous en préoccuper particulièrement?
5. De quelle façon décririez-vous votre propre attitude à l'égard de la dénonciation dans la fonction publique? Est-ce que votre attitude a évolué au fil du temps? Si c'est oui, de quelle façon et pourquoi?

Pistes :  
- Positive/neutre/critique  
- Perception/attitudes à l'égard des dénonciateurs

6. En songeant à la période au cours de laquelle vous avez œuvré au sein de la fonction publique fédérale, est-ce que vous diriez que des choses ont changé au chapitre de la dénonciation? Si c'est oui, à quels égards? Si c'est non, pourquoi pas?

Pistes : - Perceptions/attitudes à l'égard des dénonciateurs  
- Mesures établies/procédures pour faciliter la dénonciation

Une vaste gamme de facteurs sont susceptibles de jouer sur la décision de divulguer ou pas des actes répréhensibles commis dans la fonction publique fédérale.

7. Qu'est-ce qui vous motiverait ou vous encouragerait à divulguer un acte répréhensible? Autre chose?

Pistes :  
- 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  
- Connaissance du processus/savoir avec qui communiquer  
- Confiance dans le processus (p. ex., enquête indépendante, impartiale)  
- Confiance dans le résultat (p. ex., conséquences/mesures appropriées)

8. Quelles seraient vos réserves ou vos inquiétudes si vous deviez divulguer un acte répréhensible?

- Pistes :
- 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

9. Si vous envisagiez de divulguer un acte répréhensible, quelles sont les questions auxquelles vous réfléchiriez pour décider de ce qu'il faut faire et pourquoi?

- Pistes :
- Quels sont les facteurs qui influeraient dans la prise d'une décision?
  - Quel raisonnement sous-tendrait vos actions?

### **Accent sur la peur des représailles (30 minutes)**

À ce moment-ci, j'aimerais que nous nous penchions sur l'enjeu des représailles susceptibles de découler de la divulgation d'un acte répréhensible. REMANIER LÉGÈREMENT LA FORMULATION SI L'ENJEU DES REPRÉSAILLES A DÉJÀ ÉTÉ ABORDÉ SPONTANÉMENT (P. EX., « CERTAINS D'ENTRE VOUS AVEZ DÉJÀ ABORDÉ LA QUESTION DES REPRÉSAILLES... » )

10. Selon vous, dans la foulée de la divulgation d'actes répréhensibles, dans quelle mesure la peur des représailles constitue-t-elle une véritable préoccupation? À quels genres de représailles les personnes qui ont divulgué des actes répréhensibles seraient-elles susceptibles d'être confrontées, à votre avis?

Dans le cadre des éditions de 2011 et de 2014 du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, les répondants devaient indiquer dans quelle mesure ils sont d'accord avec l'énoncé suivant : *J'estime pouvoir amorcer un processus de recours officiel (p. ex. grief, plainte, droit d'appel) sans crainte de représailles.* Dans les deux éditions, c'est un peu plus du tiers des répondants qui ont formulé des réponses négatives à cette question (autrement dit, ils étaient en désaccord avec cet énoncé).

11. Pourquoi est-ce le cas, selon vous? Qu'est-ce que les répondants voulaient dire?

12. Que pourrait-on faire pour aborder cet enjeu... pour amoindrir les préoccupations au sujet des représailles et faire en sorte que les fonctionnaires estiment qu'ils seront protégés contre les représailles s'ils divulguent des actes répréhensibles?

13. À votre avis, qu'est-ce qu'il faut prévoir au sein de la culture ou du milieu de travail pour aborder ou amoindrir la peur des représailles?

14. Et que faut-il prévoir au chapitre du cadre de divulgation des actes répréhensibles pour aborder ou amoindrir la peur des représailles?

15. Selon vous, est-ce qu'il est possible d'éliminer complètement les préoccupations liées à la peur des représailles du processus de divulgation des actes répréhensibles? Si c'est oui, de quelle façon? Si c'est non, pourquoi pas?

## **Sensibilisation et connaissances dans le contexte des mécanismes de divulgation (30 minutes)**

Je vais maintenant vous montrer un bref vidéo qu'a produit le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada au sujet de la divulgation d'actes répréhensibles dans la fonction publique fédérale. Nous allons le regarder ensemble et en discuter par la suite.

16. Quelle serait votre impression globale au sujet de la vidéo que vous venez de voir? Pourquoi? Y a-t-il autre chose?

Pistes : - réaction positive/neutre/critique

17. Est-ce que vous avez appris quelque chose que vous ne saviez pas auparavant? Y a-t-il autre chose?

18. À quels éléments avez-vous réagi positivement, le cas échéant? Pourquoi? Y a-t-il autre chose?

19. Et quels sont les éléments auxquels vous avez réagi négativement ou qui vous ont inspiré des préoccupations? Pourquoi? Y a-t-il autre chose?

20. Est-ce qu'il manque des éléments d'importance? Est-ce que vous aimeriez apprendre autre chose au sujet de la façon dont on peut divulguer des actes répréhensibles ou au sujet de la protection contre les représailles? Si c'est oui, quoi?

## **Enjeux liés aux communications (15 minutes)**

21. À votre avis, quels sont les meilleurs moyens auxquels peut recourir le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada pour sensibiliser les gens à ces questions? Autrement dit, quelle serait la meilleure façon pour le Commissariat de rayonner auprès de vous et de l'ensemble des fonctionnaires fédéraux, déjà bombardés chaque jour d'information?

22. De quelle façon est-ce que le Commissariat pourrait mieux communiquer de l'information au sujet des mécanismes en place pour composer avec la dénonciation?  
METTRE L'ACCENT SUR LE MESSAGE ET PAS SUR LES MOYENS DE COMMUNICATION

23. De quelle façon est-ce que le Commissariat pourrait mieux communiquer aux fonctionnaires que la question des représailles est prise au sérieux? DE NOUVEAU, METTRE L'ACCENT SUR LE MESSAGE ET PAS SUR LES MOYENS DE COMMUNICATION

## **Conclusion**

24. En terminant, est-ce que vous aimeriez formuler d'autres commentaires au sujet de l'un des enjeux que nous avons abordés ce soir?



## **Gestionnaires**

### **Introduction (5 minutes)**

- ❑ Remercier les participants de leur présence.
  - ❑ Présenter l'animateur et Phoenix.
  - ❑ 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.
  - ❑ Mon travail consistera à animer la discussion, en veillant à ce que nous respections le sujet et le temps.
  - ❑ Pour votre part, vous devrez partager votre opinion au sujet des enjeux abordés ce soir.
    - Il ne s'agit pas d'évaluer vos connaissances; il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses (c'est votre opinion qui nous intéresse);
    - Nous vous invitons à faire preuve de franchise et d'honnêteté;
    - 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.
  - ❑ Nous comprenons que l'enjeu abordé ce soir constitue un sujet sensible. Par conséquent, nous ne vous inviterons pas à partager vos expériences personnelles dans le domaine.
  - ❑ Vos commentaires seront traités de manière confidentielle. Les résultats seront communiqués sous forme globale seulement. L'enregistrement servira exclusivement à la préparation du rapport. Il y a des observateurs derrière le miroir sans tain.
  - ❑ Veuillez désactiver la sonnerie de votre téléphone cellulaire ou de tout autre appareil électronique.
  - ❑ Est-ce qu'il y a des questions?
  - ❑ Tour de table pour les présentations : Veuillez nous dire votre prénom et le nom du ministère ou de l'organisme pour lequel vous travaillez.
- 

### **Contexte/renseignements généraux (5 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? Et pourquoi donc?

- Pistes :
- 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

### **Attitudes à l'égard de la « dénonciation » (35 minutes)**

Par souci d'uniformité, à partir de maintenant, je vais recourir à l'expression « dénonciation » pour désigner la divulgation d'actes répréhensibles dans le secteur public fédéral.

J'aimerais débiter en abordant des questions de portée générale.

4. En votre qualité de fonctionnaire, qu'est-ce qui vous vient à l'esprit quand vous entendez le mot « dénonciation » dans la fonction publique? NOTE AU MODÉRATEUR : NE PAS METTRE L'ACCENT SUR LA SIGNIFICATION DE L'EXPRESSION OU SUR LES CONNOTATIONS QUI L'ACCOMPAGNENT; METTRE PLUTÔT L'ACCENT SUR CE À QUOI SONGENT LES PARTICIPANTS LORSQU'ILS RÉFLÉCHISSENT AU PHÉNOMÈNE DE LA DÉNONCIATION; ÊTRE ATTENTIF AUX NOTIONS DE REPRÉSAILLES COMME ENJEUX/PRÉOCCUPATIONS, AINSI QU'À TOUTE QUESTION TOUCHANT PARTICULIÈREMENT LES PARTICIPANTS COMME GESTIONNAIRES.
5. Selon vous, pourquoi avez-vous tendance à songer à ce genre de choses ou à vous en préoccuper particulièrement?
6. De quelle façon décririez-vous votre propre attitude à l'égard de la dénonciation dans la fonction publique? Est-ce que votre attitude a évolué au fil du temps? Si c'est oui, de quelle façon et pourquoi?

- Pistes :
- Positive/neutre/critique
  - Perceptions/attitudes à l'égard des dénonciateurs

7. En songeant à la période au cours de laquelle vous avez œuvré au sein de la fonction publique fédérale, est-ce que vous diriez que des choses ont changé au chapitre de la dénonciation? Si c'est oui, à quels égards? Si c'est non, pourquoi pas?

- Pistes :
- Perception/attitudes à l'égard des dénonciateurs
  - Mesures établies/procédures pour faciliter la dénonciation

8. Dans vos fonctions de gestionnaire, est-ce que vous devez jouer un rôle ou assumer des responsabilités en particulier dans ce domaine? Si c'est oui, quels sont ces rôles et responsabilités?

Une vaste gamme de facteurs sont susceptibles de jouer sur la décision de divulguer ou pas des actes répréhensibles commis dans la fonction publique fédérale.

9. Qu'est-ce qui vous motiverait ou vous encouragerait à divulguer un acte répréhensible? Autre chose?

- Pistes :
- 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
  - Connaissance du processus/savoir avec qui communiquer
  - Confiance dans le processus (p. ex., enquête indépendante, impartiale)
  - Confiance dans le résultat (p. ex., conséquences/mesures appropriées)

10. Quelles seraient vos réserves ou vos inquiétudes si vous deviez divulguer un acte répréhensible?

- Pistes :
- 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

11. À votre avis, quelles sont les préoccupations ou les appréhensions qui pourraient habiter un employé au sujet de la possibilité de vous divulguer un acte répréhensible ou de vous en parler?

12. Si vous envisagiez de divulguer un acte répréhensible, quelles sont les questions auxquelles vous réfléchiriez pour décider de ce qu'il faut faire et pourquoi?

- Pistes :
- Quels sont les facteurs qui influeraient dans la prise d'une décision?
  - Quel raisonnement sous-tendrait vos actions?

13. Et si un employé vous abordait en vue de divulguer un acte répréhensible? Est-ce que vous lui conseilleriez de procéder de la même façon? Si c'est non, pourquoi pas? Quel est le rôle que vous chercheriez à jouer dans une pareille situation, le cas échéant?

### **Accent sur la peur des représailles (30 minutes)**

À ce moment-ci, j'aimerais que nous nous penchions sur l'enjeu des représailles susceptibles de découler de la divulgation d'un acte répréhensible. REMANIER LÉGÈREMENT LA FORMULATION SI L'ENJEU DES REPRÉSAILLES A DÉJÀ ÉTÉ ABORDÉ SPONTANÉMENT (P. EX., « CERTAINS D'ENTRE VOUS AVEZ DÉJÀ ABORDÉ LA QUESTION DES REPRÉSAILLES... »)

14. Selon vous, dans la foulée de la divulgation d'actes répréhensibles, dans quelle mesure la peur des représailles constitue-t-elle une véritable préoccupation? À quels genres de

représailles les personnes qui ont divulgué des actes répréhensibles seraient-elles susceptibles d'être confrontées, à votre avis?

Dans le cadre des éditions de 2011 et de 2014 du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, les répondants devaient indiquer dans quelle mesure ils sont d'accord avec l'énoncé suivant : *J'estime pouvoir amorcer un processus de recours officiel (p. ex. grief, plainte, droit d'appel) sans crainte de représailles*. Dans les deux éditions, c'est un peu plus du tiers des répondants qui ont formulé des réponses négatives à cette question (autrement dit, ils étaient en désaccord avec cet énoncé).

15. Pourquoi est-ce le cas, selon vous? Qu'est-ce que les répondants voulaient dire?
16. Selon vous, est-ce que la crainte des représailles liée à la divulgation d'actes répréhensibles est aussi réelle ou justifiée pour les fonctionnaires comme vous, qui occupent des postes de gestion, qu'elle l'est pour les fonctionnaires n'occupant pas des postes de gestion? Et pourquoi donc?

Pistes : - moins justifiée/tout aussi justifiée/plus justifiée

17. Que pourrait-on faire pour aborder cet enjeu... pour amoindrir les préoccupations au sujet des représailles et faire en sorte que les fonctionnaires estiment qu'ils seront protégés contre les représailles s'ils divulguent des actes répréhensibles?
18. À votre avis, qu'est-ce qu'il faut prévoir au sein de la culture ou du milieu de travail pour aborder ou amoindrir la peur des représailles?
19. Et que faut-il prévoir au chapitre du cadre de la divulgation des actes répréhensibles pour aborder ou amoindrir la peur des représailles?
20. Selon vous, est-ce qu'il est possible d'éliminer complètement les préoccupations liées à la peur des représailles du processus de divulgation des actes répréhensibles? Si c'est oui, de quelle façon? Si c'est non, pourquoi pas?

### **Sensibilisation et connaissances dans le contexte des mécanismes de divulgation (30 minutes)**

Je vais maintenant vous montrer un bref vidéo qu'a produit le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada au sujet de la divulgation d'actes répréhensibles dans la fonction publique fédérale. Nous allons le regarder ensemble et en discuter par la suite.

21. Quelle serait votre impression globale au sujet du vidéo que vous venez de voir? Pourquoi? Y a-t-il autre chose?

Pistes : - réaction positive/neutre/critique

22. Est-ce que vous avez appris quelque chose que vous ne saviez pas auparavant? Y a-t-il autre chose?
23. À quels éléments avez-vous réagi positivement, le cas échéant? Pourquoi? Y a-t-il autre chose?

24. Et quels sont les éléments auxquels vous avez réagi négativement ou qui vous ont inspiré des préoccupations? Pourquoi? Y a-t-il autre chose?

25. Est-ce qu'il manque des éléments d'importance? Est-ce que vous aimeriez apprendre autre chose au sujet de la façon dont on peut divulguer des actes répréhensibles ou au sujet de la protection contre les représailles? Si c'est oui, quoi?

### **Enjeux liés aux communications (15 minutes)**

26. À votre avis, quels sont les meilleurs moyens auxquels peut recourir le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada pour sensibiliser les gens à ces questions? Autrement dit, quelle serait la meilleure façon pour le Commissariat de rayonner auprès de vous et de l'ensemble des fonctionnaires fédéraux, déjà bombardés chaque jour d'information?

27. De quelle façon est-ce que le Commissariat pourrait mieux communiquer de l'information au sujet des mécanismes en place pour composer avec la dénonciation?  
METTRE L'ACCENT SUR LE MESSAGE ET PAS SUR LES MOYENS DE COMMUNICATION

28. De quelle façon est-ce que le Commissariat pourrait mieux communiquer aux fonctionnaires que la question des représailles est prise au sérieux? DE NOUVEAU, METTRE L'ACCENT SUR LE MESSAGE ET PAS SUR LES MOYENS DE COMMUNICATION

### **Conclusion**

29. En terminant, est-ce que vous aimeriez formuler d'autres commentaires au sujet de l'un des enjeux que nous avons abordés ce soir?

## Annexe 3 : La lettre de validation

Office of the Public Sector  
Integrity Commissioner  
of Canada



Commissariat à l'intégrité  
du secteur public  
du Canada

Octobre 2015

### Objet : Étude auprès des employés du gouvernement fédéral

Madame, Monsieur,

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada est un organisme fédéral indépendant ayant pour mandat de recevoir et d'examiner les allégations d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral et de faire enquête au sujet de ces allégations. Le Commissariat vise aussi à protéger les employés du secteur public ayant présenté des allégations ou pris part à une enquête contre les représailles. Le Commissariat réalise présentement une étude auprès des employés du secteur public fédéral. L'étude a pour objet d'aborder les questions entourant les allégations d'actes répréhensibles au sein du secteur public, y compris les facteurs contribuant à la peur des représailles.

Le Commissariat a retenu les services d'une maison de recherche indépendante, Phoenix Strategic Perspectives, pour la réalisation de cette étude. L'étude reposera sur la tenue d'une série de séances de discussion dans diverses régions du pays. Les personnes invitées à participer à cette étude ont été choisies au hasard à partir d'une liste d'employés du secteur public fédéral tirée du répertoire de la fonction publique. Si vous êtes invité(e) à participer à cette étude, je vous prie de bien vouloir envisager de le faire.

Vous êtes entièrement libre de participer ou non à cette étude, mais votre contribution serait des plus appréciées. Vos observations nous aideront à mieux comprendre de quelle façon il est possible de créer des milieux de travail qui favorisent la divulgation des actes répréhensibles. Veuillez prendre note que vos réponses seront traitées en toute confidentialité et ne serviront que pour les besoins de l'étude. Toutes les réponses seront présentées sous forme globale dans le rapport. L'identité des personnes et organisations ne sera d'aucune façon révélée.

Si vous avez des questions ou si vous souhaitez obtenir plus de renseignements sur cette étude, n'hésitez pas à communiquer avec Edith Lachapelle, du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada. Vous pouvez la joindre au téléphone (613-946-2138) ou par courrier électronique (à l'adresse [lachapelle.edith@psic-isp.gc.ca](mailto:lachapelle.edith@psic-isp.gc.ca)).

En vous remerciant d'avance de bien vouloir envisager de participer à cette étude importante, je vous invite, Madame, Monsieur, à recevoir mes meilleures salutations.

Joe Friday

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Joe Friday', written over a light blue circular stamp.

Commissaire à l'Intégrité du secteur public

\*Les participants recevront une somme en argent comptant en contrepartie du temps consacré. À notre avis, il est généralement acceptable de recevoir une somme modique en argent dans le but de participer à une activité comme une séance de discussion pendant vos temps libres. Votre participation ne devrait présenter aucun conflit d'intérêts apparent, potentiel ou réel dans le contexte de votre emploi comme fonctionnaire.