



Défense nationale National Defence



FORCES ARMÉES CANADIENNES



# Stratégie de santé globale et de mieux-être

de l'Équipe de la Défense

Canada

Pour de plus amples renseignements, communiquez avec :

**Courrier**

Ministère de la Défense nationale  
101 Colonel By  
Ottawa (Ontario) K1A 0K2

**Téléphone** : 1-888-995-2534

**Courriel** : [information@forces.gc.ca](mailto:information@forces.gc.ca)

© 2022 Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale.

Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'équipe de la défense

**No de cat.** : D2-436/2020F-PDF (Fichier PDF, français)

**ISBN** : 978-0-660-36523-7

**No de cat.** : D2-436/2020F (document imprimé, français)

**ISBN** : 978-0-660-36524-4

**No DGM** : DGM-24820-LOS

# **Stratégie de santé globale et de mieux-être**

de l'Équipe de la Défense



# AVANT-PROPOS DU MINISTRE

Les gens sont au cœur de tout ce que les Forces armées canadiennes et l'ensemble de l'Équipe de la Défense font pour servir les Canadiens. C'est pourquoi notre politique de défense, *Protection, Sécurité, Engagement*, met un accent sans précédent sur notre personnel. La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* – axée sur notre personnel, nous aide à soutenir les personnes dans la réalisation de leurs objectifs personnels de santé et de mieux-être et à promouvoir des approches novatrices en matière de santé visant à respecter les différences individuelles, tout en favorisant une compréhension commune de la santé et du mieux-être pour tous les membres de l'Équipe de la Défense.

À tout moment, les membres de l'Équipe de la Défense peuvent être appelés à défendre le Canada et à protéger les Canadiens, tant au pays qu'à l'étranger. Le succès du Canada dépend de nos Forces armées canadiennes et de toute l'Équipe de la Défense qui se consacrent au service de notre pays. Il est de notre devoir d'améliorer la vie de ces Canadiens dévoués.

Cette stratégie contribuera à faire en sorte que les membres de l'Équipe de la Défense soient confiants, bien soutenus, préparés et équipés pour faire face au travail difficile que nous leur demandons en soutenant l'adoption de modes de vie plus sains et en créant des milieux de travail sains fondés sur le professionnalisme et une culture inclusive. Nous devons continuer de travailler ensemble pour bâtir un milieu de travail sûr, exempt de racisme et de conduite haineuse, et où chaque personne est traitée avec la même dignité et le même respect que nous protégeons et défendons chaque jour au service du Canada.

Les dirigeants et les gestionnaires de l'Équipe de la Défense jouent l'un des rôles les plus importants dans la promotion de la santé et du mieux-être des membres des Forces armées canadiennes et des employés civils - ils contribuent au succès de cette stratégie en encourageant la participation aux activités de santé et de mieux-être, en soutenant la santé des individus, les objectifs de mieux-être, et en favorisant un environnement de travail sain, sécuritaire et respectueux. Nous avons tous un rôle à jouer et je mets au défi chaque membre de l'Équipe de la Défense de lire cette stratégie et de réfléchir à la façon dont un investissement personnel dans votre propre santé et votre mieux-être peut contribuer à des changements positifs dans toute l'Équipe de la Défense. Je vous remercie tous pour votre dévouement et je suis convaincue que cette stratégie vous fournira les outils et le soutien dont vous avez besoin pour mener une vie saine et équilibrée.



A handwritten signature in black ink that reads "Anita Anand".

L'Honorable  
Anita Anand  
Ministre de la Défense nationale



# AVANT-PROPOS DU SOUS-MINISTRE ET DU CHEF D'ÉTAT-MAJOR DE LA DÉFENSE

Notre principale préoccupation en tant que sous-ministre et chef d'état-major de la Défense est le moral, la sécurité et le mieux-être de tous ceux qui servent notre nation en tant que membres de l'Équipe de la Défense. Nous avons mis un accent sans précédent sur la nécessité de veiller à ce que nos citoyens et leurs familles soient bien soutenus et résilients – physiquement, psychologiquement et socialement – grâce à des initiatives inspirées de la politique de défense du Canada intitulée *Protection, Sécurité, Engagement*. C'est avec une grande fierté que nous présentons la *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense*, une stratégie qui s'appuie sur notre engagement à créer un environnement et des conditions de travail favorables qui permettent à tous les membres de l'Équipe de la Défense de réaliser tout leur potentiel.

Fondée sur un cadre novateur basé sur des données probantes, cette stratégie établit les bases d'une approche plus holistique de la santé et du mieux-être qui tient compte des facteurs internes et externes au milieu de travail qui affectent le mieux-être de l'Équipe de la Défense. Elle est conçue pour donner à l'institution, aux dirigeants et aux membres de l'Équipe de la Défense les outils dont ils ont besoin pour améliorer leur santé et leur mieux-être. La stratégie aligne plusieurs autres stratégies et initiatives clés, notamment la *Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail*, la mise en œuvre du projet de loi C-65 (Harcèlement et violence au travail), la *Stratégie de rendement intégré de l'Armée canadienne*, la *Stratégie intégrée du médecin général en matière de santé*, et *ÉQUILIBRE – la Stratégie de performance physique des FAC*, et s'appuie sur des efforts déployés pour s'assurer que les membres civils et militaires de l'Équipe de la Défense sont pris en charge et se sentent soutenus alors qu'ils continuent à travailler pour défendre le Canada et les intérêts canadiens.

Notre engagement en faveur du mieux-être sera renforcé par un investissement continu dans les stratégies, programmes et services en matière de santé et de mieux-être, car l'amélioration de nos services de santé est cruciale pour la santé, l'avenir et l'efficacité opérationnelle des forces armées. De plus, les demandes faites au ministère de la Défense nationale et aux Forces armées canadiennes en raison de la COVID-19 ont mis en évidence la nécessité des conseils et de l'orientation des Services de santé pour maintenir la santé et le mieux-être de l'ensemble de l'Équipe de la Défense. En outre, nous avons de nombreux programmes, projets et initiatives en cours visant à créer un milieu de travail qui favorise la diversité, l'intégration et le respect. Cela comprend de nouvelles mesures visant à mieux soutenir la santé des femmes, à lutter contre l'inconduite sexuelle, à éliminer les comportements haineux et le racisme, et à prévenir la violence en milieu de travail. Ces enjeux ont un impact sur tout ce que nous faisons et tout ce à quoi nous pensons; c'est pourquoi nous abordons la résolution de ces problèmes en milieu de travail en équipe.

Construire et maintenir une Équipe de la Défense forte, saine et résiliente est une responsabilité partagée entre les dirigeants, les gestionnaires et chaque membre de l'Équipe de la Défense. Pour que la *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* réussisse, elle doit être adoptée par les dirigeants à tous les niveaux de l'organisation et faire partie de la culture du ministère de la Défense nationale. Nous demandons à nos dirigeants de rester fermes dans leur engagement à promouvoir la santé globale et le mieux-être parmi les membres de leur Équipe de la Défense, à créer et à maintenir un environnement de travail sain, à promouvoir des relations de travail positives et à modérer des comportements sains. Nous demandons à l'ensemble de l'Équipe de la Défense de saisir cette occasion sans précédent pour tracer une voie personnelle vers un meilleur mieux-être et pour contribuer à la création d'un milieu de travail sain, favorable à la diversité et exempt de harcèlement et de discrimination. Ce n'est qu'ensemble que nous pourrions créer les conditions nécessaires pour réaliser nos potentiels individuel et institutionnel afin de soutenir la défense du Canada.



Bill Matthews  
Sous-ministre  
Ministère de la  
Défense nationale



Gén W.D. Eyre  
Chef d'état-major  
de la Défense  
Forces armées canadiennes

# SOMMAIRE

Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC) s'engagent conjointement à assurer la santé et le mieux-être de chaque membre de l'Équipe de la Défense. Les membres de la profession des armes et l'Équipe de la Défense au sens large fournissent un service unique à la société canadienne dans la défense de la nation et dans la promotion des intérêts et des valeurs du Canada. Ce rôle unique oblige le gouvernement du Canada à préserver la santé et le mieux-être de l'Équipe de la Défense, non seulement pour reconnaître ses efforts inlassables, mais aussi pour permettre le succès de sa mission.

La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* présente une approche renouvelée de la manière dont nous prenons soin de nos gens. Cette stratégie se concentre sur l'amélioration du mieux-être de l'Équipe de la Défense afin d'obtenir une force de travail plus résistante et mieux à même de relever les divers défis du travail et de la vie quotidienne. Le mieux-être contribue au succès de notre mission en fournissant à l'organisation le personnel qualifié, en pleine forme et motivé dont elle a besoin pour maintenir son efficacité opérationnelle. Des personnes en bonne santé sont plus capables, plus productives et plus engagées, ce qui est essentiel étant donné le rythme opérationnel élevé des activités de la Défense. Cette stratégie affirme le soutien du gouvernement du Canada à la santé et au mieux-être de l'Équipe de la Défense par le biais de sa politique de défense *Protection, Sécurité, Engagement*. Elle est également alignée sur la *Stratégie sur les ressources humaines de l'Équipe de la Défense*, qui s'efforce d'optimiser notre force de travail, d'accroître notre efficacité opérationnelle et institutionnelle et de faire en sorte que le MDN et les FAC soient des employeurs de choix au sein de la société canadienne.

Une approche intégrale (ou globale) de la santé doit concilier trois aspects concurrents de la vie quotidienne : la vie professionnelle (environnement physique de travail et environnement psychosocial de travail); la vie personnelle (environnement familial, financier, social/culturel et milieu de vie physique); et la santé individuelle (santé physique, mentale et spirituelle). Il est rare que l'on dispose de suffisamment de temps dans une journée pour remplir toutes les obligations liées au travail et à la vie personnelle ainsi qu'à la santé individuelle. Le mieux-être consiste à trouver une stratégie optimale pour hiérarchiser et gérer les demandes concurrentes dans tous les aspects de la santé. La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de*



la Défense s'appuie sur les travaux de pointe réalisés dans le cadre de stratégies, de programmes et de services antérieurs qui ont pris les devants pour soutenir une approche holistique de la santé et du mieux-être. Elle vise à aligner et à développer ces initiatives en adoptant une approche à l'échelle de l'Équipe de la Défense afin de créer les conditions nécessaires pour permettre aux membres des FAC et aux employés civils de la Défense de mieux équilibrer les demandes concurrentes au travail et à la maison.

La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* met un accent sans précédent sur la création d'un environnement de travail sain, qui constitue la pierre angulaire du mieux-être de l'Équipe de la Défense. Les milieux de travail sains optimisent les facteurs psychosociaux et physiques qui influencent les performances humaines, les expériences professionnelles personnelles et le mieux-être général. L'amélioration de l'environnement de travail psychosocial implique non seulement de veiller au respect de la législation (par exemple, harcèlement et prévention de la violence au travail (projet de loi C-65) ou la loi canadienne sur les droits de la personne), mais aussi d'améliorer la qualité des interactions avec les collègues et les supérieurs. L'incivilité, les dirigeants toxiques, le stress au travail, la discrimination, le racisme et le harcèlement sont liés à la détresse psychologique, à la réduction de la productivité, à l'absentéisme et au roulement du personnel. En outre, un milieu de travail sain exige l'inclusion, la diversité, une infrastructure de soutien ainsi que des programmes et des services qui favorisent le professionnalisme et un environnement de travail respectueux, permettant ainsi un engagement total et une concentration sans compromis à l'égard des obligations professionnelles.

Les besoins des personnes en matière de santé et de mieux-être varient considérablement et sont influencés par de nombreux facteurs, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du

milieu de travail, comme le sexe, l'origine ethnique, la biologie et le statut socioéconomique, qui peuvent façonner les besoins en matière de santé et de mieux-être des membres de l'Équipe de la Défense. La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* a une portée globale, présentant une approche renouvelée des soins aux personnes qui inclut à la fois la vie professionnelle et la vie privée. Dans la mesure du possible, elle prend en considération un éventail complet d'activités de santé et de mieux-être allant des initiatives de prévention (promotion de la santé et éducation) à l'évaluation, aux soins et au soutien. Toutefois, l'Équipe de la Défense est composée de personnes travaillant sous divers régimes de travail régis par des contrats et des législations différents. L'intention de la stratégie est d'être aussi inclusive que possible; les différences de politique, de contrats et de législation entraîneront toutefois des différences pratiques inévitables quant à la manière dont les avantages de la stratégie peuvent être réalisés.

La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* est une stratégie holistique qui entraînera un changement de comportement et de culture positif afin de responsabiliser les individus et de permettre aux dirigeants de disposer de politiques, de programmes et de services organisationnels de soutien par le biais de cinq lignes d'effort (LE) :

- LE 1 : Communiquer, éduquer, collaborer
- LE 2 : Renforcer la gouvernance
- LE 3 : Permettre un milieu de travail plus sain
- LE 4 : Améliorer l'accès aux soins et au soutien
- LE 5 : Aligner et intégrer

Chaque LE a un ou plusieurs objectifs stratégiques qui définissent collectivement le programme de changement central de la *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense*. Un total de 16 objectifs stratégiques ont été identifiés pour la stratégie, comme indiqué plus loin dans le document.

La stratégie comprend également un Plan d'action (annexe A) qui définit 40 initiatives distinctes visant à remédier aux lacunes critiques en matière de capacités et à améliorer l'équilibre, l'intégration et l'alignement des efforts en matière de santé et de mieux-être dans l'ensemble de l'institution. Les investissements dans la santé et le mieux-être de l'Équipe de la Défense comprennent, sans s'y limiter, les éléments suivants :

- Améliorer les services de santé pour le personnel en service malade et blessé en augmentant le soutien à l'ergothérapie et à la gestion des cas;
- Permettre aux plateformes de soins virtuelles d'offrir aux patients des options de communication sécurisées et pratiques en matière de santé;

- Utiliser la recherche de pointe en sciences du comportement pour créer des changements positifs en matière de santé par le biais de « coups de coude »;
- Créer un tableau de bord de surveillance de la santé pour suivre les indicateurs de santé et de mieux-être de l'Équipe de la Défense en vue d'une amélioration continue;
- Développer le Bureau civil de la gestion de l'invalidité;
- Atteindre la capacité opérationnelle totale des programmes de retour au travail et de retour au service;
- Moderniser le Programme de soutien aux familles des militaires;
- Développer un cadre de gouvernance du sous-comité de la santé globale et du mieux-être qui est connecté aux comités de mieux-être des bases et des escadres;
- Rendre opérationnel le programme de Gestion intégrée des conflits et des plaintes.



La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* met l'accent sur notre rôle collectif dans la création des conditions nécessaires à un environnement de travail sain et favorable par nos choix et nos comportements, indépendamment de notre grade ou de notre position. Chaque membre de l'Équipe de la Défense doit assumer pleinement sa propre santé et son propre mieux-être. À leur tour, les dirigeants influencent l'environnement de travail en assurant l'équité, en gérant les charges de travail, en favorisant des relations positives et en équilibrant les besoins des individus avec les besoins du MDN et des FAC. Grâce à la mise en œuvre des plans d'action associés aux lignes d'effort de cette stratégie, le MDN et les FAC veilleront à ce que les dirigeants soient en mesure d'accorder la priorité aux initiatives de santé et de mieux-être qui profiteront aux deux parties et qui contribueront au succès global du MDN et des FAC.

# LA COVID-19 ET LA STRATÉGIE DE SANTÉ GLOBALE ET DE MIEUX-ÊTRE DE L'ÉQUIPE DE LA DÉFENSE

La pandémie de la COVID-19 et les défis imprévus qu'elle a engendrés ont secoué le monde et ont fait un nombre considérable de victimes dans le monde entier. L'écllosion de la COVID-19 a causé un niveau élevé d'incertitude et a perturbé nos vies quotidiennes. Il n'est pas rare que nous ressentions un niveau d'anxiété plus important et que nous soyons préoccupés par l'impact potentiel de la situation sur nous-mêmes, nos familles et ceux qui nous tiennent à cœur.

Le risque posé par la COVID-19 est universel et applicable à toute l'Équipe de la Défense. Nous serons tous mis au défi de changer nos habitudes et nos comportements, de nous protéger les uns les autres et de soutenir les efforts de l'ensemble du gouvernement pour surmonter cette pandémie. Les défis deviendront plus aigus à mesure que la société, le MDN et les FAC commenceront à assumer une « nouvelle normalité ». Chaque région – et chaque base ou escadre – sera confrontée à différents scénarios en fonction des conditions sanitaires locales et des responsabilités opérationnelles qu'elle détient.

La COVID-19 a renforcé l'importance de la santé et du mieux-être pour l'Équipe de la Défense, et ceci est de la plus haute priorité pour tous les niveaux de leadership au sein du MDN et des FAC. Le respect des mesures de santé publique nécessitera des changements fondamentaux dans notre mode de fonctionnement. Davantage de membres de l'Équipe de la Défense travailleront depuis leur domicile, grâce à des plateformes virtuelles. Ceux qui sont tenus de se présenter sur le lieu de travail devront observer de nouvelles règles et procédures concernant l'utilisation des espaces du bâtiment, tels que : les cubicules, les cages d'escalier, les couloirs et autres espaces communs. Les bases et escadres de tout le pays ont déjà mis en œuvre des mesures de santé et de sécurité telles que la limitation du personnel requis sur place, le contrôle des points d'accès, l'installation de signalisation de déplacements au sol, la désignation de circulation à sens unique dans les cages d'escalier, la restriction de l'utilisation des zones communes et l'augmentation de la disponibilité des stations de lavage des mains.

Cette pandémie exigera des ajustements dans notre façon de faire des affaires. Les programmes de santé et de mieux-être ont déjà commencé à adapter leurs modèles de prestation de services afin d'atténuer toute détérioration du niveau de service à leur clientèle. Par exemple, les plateformes virtuelles ont été utilisées pour fournir de l'information, des services de



proximité, un engagement, une formation, une motivation et un soutien. La capacité de recherche du MDN va déjà de l'avant pour étudier l'impact de la COVID-19 sur la santé et le mieux-être. Alors que de plus en plus de recherches et d'information sur les effets de la pandémie sont disponibles, les programmes de santé et de mieux-être doivent s'adapter, s'ajuster et répondre aux besoins changeants de leurs clients.

En réponse à la pandémie de la COVID-19, le Directeur général - Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM) a mené une enquête pour « mieux comprendre l'expérience et les besoins des membres de l'Équipe de la Défense découlant de la pandémie de COVID-19, en vue d'identifier des approches organisationnelles pour soutenir le personnel et leurs familles aujourd'hui et dans le futur » (Goldenberg et Lee, 2020). Dans l'ensemble, les renseignements obtenus grâce à l'enquête menée auprès de plus de 27 000 membres de l'Équipe de la Défense donnent une vision directe de la manière dont les membres de l'Équipe de la Défense font face à leur situation actuelle. La lettre scientifique publiée a identifié 22 recommandations pour permettre aux dirigeants du MDN et des FAC de mieux soutenir les membres de l'Équipe de la Défense, notamment : maintenir une bonne communication avec les membres de l'Équipe de la Défense sur l'évolution de la situation et les attentes professionnelles; encourager un mode de vie sain par le biais de la remise en forme et des relations sociales (en ligne); promouvoir des programmes et des services pour aider les membres de l'Équipe de la Défense à faire face au stress; et rester flexible et patient dans cette nouvelle situation en tenant compte de la situation et des défis uniques de chacun.

Bien qu'envisagée avant la COVID-19, la *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* soutient les efforts continus du MDN et des FAC, en tenant compte de tout l'éventail de la santé et du mieux-être, tant au travail que dans la vie personnelle. Grâce à cette stratégie en milieu de

travail, le MDN et les FAC renforcent leur engagement à créer un environnement de travail sain par l'évaluation des besoins en matière de santé et de mieux-être, la promotion et l'éducation, ainsi que la prestation de soins et de soutien, indépendamment des menaces pour la santé et le mieux-être. Cette stratégie est évolutive et fournit le cadre et les objectifs stratégiques nécessaires pour nous permettre de rester réactifs face à la pandémie actuelle et à l'évolution de la menace.

Le MDN et les FAC sont déterminés à donner aux membres de l'Équipe de la Défense les moyens de rester protégés, en sécurité et engagés dans leur travail et dans leur vie personnelle. Tandis que nous évoluons en ces temps incertains, les membres de l'Équipe de la Défense ont accès à une variété de ressources

et d'information pour les aider à maintenir et à améliorer leur santé et leur mieux-être. Pour obtenir les dernières informations et ressources sur la situation relative à la COVID-19, en évolution rapide, et les mesures prises pour minimiser les risques encourus par notre Équipe de la Défense, veuillez consulter le site web Équipe de la Défense – COVID-19 à l'adresse : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/campagnes/covid-19.html>.

La résilience et l'adaptabilité du MDN et des FAC face à la crise sanitaire actuelle sont également démontrées par la grande variété d'adaptations à la COVID-19 que l'institution a réalisées jusqu'à présent. En voici quelques-unes :

Aspect	Énoncé des incidences	Exemples d'adaptations actuelles
Santé physique	Aucun accès aux installations de mise en forme et aux cours d'amélioration de la santé en personne.	Quotidiennement, 12 cours de mise en forme en direct d'une heure et 3 vidéos d'amélioration de la santé d'une heure.
		Mise en place d'une plateforme technologique permettant le stockage/l'archivage des séances de mise en forme pour une utilisation ultérieure.
Santé mentale	Une anxiété et un stress accrus en raison des changements provoqués par la pandémie.	Des formations personnalisées sur la résilience En route vers la préparation mentale (RVPM), incluant la COVID-19.
		Informar les membres de l'Équipe de la Défense des ressources disponibles pendant la pandémie pour aider à réduire le stress et l'anxiété. Comprend une référence au Programme d'aide aux employés (PAE) et au Programme d'aide aux membres des FC (PAMFC) par le biais des applications de téléphone intelligent HR Go RH et des FAC.
Santé spirituelle	Fermeture des chapelles et des espaces sacrés.	Des services de groupes confessionnels virtuels offerts à la grandeur du pays ainsi qu'aux membres des FAC affectés à l'étranger. Prestation de services religieux au volant disponible.
		Des séances de conseil en ligne sont disponibles par téléphone et par vidéoconférence. Liens pour le conseil pastoral en ligne communiqués par le biais des pages Facebook de l'aumônier de la base/escadre locale et des envois d'unités/d'escadres/de formations.

Aspect	Énoncé des incidences	Exemples d'adaptations actuelles
<b>Environnement de travail psychosocial</b>	De nouvelles conditions de travail, puisque les gens travaillent à distance et communiquent par voie numérique.	Solutions de travail numériques (Office 365 – MS Teams), réunions virtuelles et contrôles réguliers du personnel.
		Les problèmes de connectivité sont atténués par des horaires de travail flexibles et des attentes adaptées. Le recours à Office 365 a été utilisé lorsque cela était approprié pour le traitement des renseignements jusqu'au niveau Protégé A.
<b>Environnement de travail physique</b>	La COVID-19 constitue un « risque » en milieu de travail en vertu du Code canadien du travail.	Promulgation de la directive du SM/CEMD sur les mesures de santé publique et les équipements de protection individuelle (EPI) ainsi que des orientations sur les conditions de santé et de sécurité au travail (SST) pour la reprise des activités.
		Capacité des membres de l'Équipe de la Défense à avoir accès à leur bureau et à l'équipement ergonomique quand et où cela est possible pour les aider à travailler depuis leur domicile.
<b>Famille</b>	La garde des enfants à domicile lorsque les deux partenaires ont des responsabilités professionnelles à temps plein.	Horaires de travail flexibles et disposition du code de congé 699 (civils). Services de counseling familial virtuel et webinaires (militaires).
		Possibilité de travailler à domicile et horaires de travail flexibles. Salon virtuel de l'emploi pour les conjoints.

Aspect	Énoncé des incidences	Exemples d'adaptations actuelles
<b>Socioculturel</b>	La programmation de l'activité physique « Sans limites » a été annulée/ retardée.	Exécution virtuelle du programme, y compris la sensibilisation, l'engagement, l'instruction et l'inspiration virtuels.
<b>Financier</b>	Modification du revenu du foyer pour les conjoints et partenaires non-fonctionnaires et non-militaires.	<p>Services de soutien virtuel/conseils financiers et diffusion numérique auprès des membres du personnel.</p> <p>Le RARM lance un nouvel effort/ campagne de communication sur les médias sociaux, la communauté Une des FAC et les médias des bases/escadres pour éduquer et sensibiliser les membres aux services du RARM.</p>
<b>Environnement physique (domicile)</b>	Retards dans les projets de rénovation en raison de l'incapacité du contractant à fournir des services conformément aux mesures de santé publique (MSP).	Au fur et à mesure que les plans de reprise des activités sont activés dans les provinces, les modifications des habitations reprennent au cas par cas.



# TABLE DES MATIÈRES

1.0 But et portée	16
1.1 À qui s'adresse la stratégie?	16
1.2 Vision/mission	17
2.0 Cadre stratégique : Santé globale et mieux-être	18
2.1 Aspects de la santé	18
2.2 Sphères d'influence : Une responsabilité partagée	19
2.3 Soutien organisationnel : Permettre la santé globale et le mieux-être	20
2.4 Mieux-être	22
3.0 Principes directeurs	23
4.0 Où nous en sommes : Investir dans l'Équipe de la Défense	24
4.1 Le paysage stratégique	24
4.2 Le besoin : Pourquoi la santé et le mieux-être sont-ils importants?	25
4.3 Efforts actuels	31
5.0 Une Équipe de la Défense prête et résiliente	34
5.1 Atteindre l'équilibre : Une approche holistique	34
5.2 Personnes habilitées	34
5.3 Des dirigeants habilités	34
5.4 Organisation de soutien	35
6.0 Lignes d'effort et objectifs stratégiques	36
LE 1 : Communiquer, éduquer, collaborer	36
LE 2 : Renforcer la gouvernance	36
LE 3 : Permettre un milieu de travail plus sain	36
LE 4 : Améliorer l'accès aux soins et au soutien	37
LE 5 : Aligner et intégrer	37
7.0 Conclusion	38
Annexe A	40
Annexe B	53
Références	58

# 1.0 BUT ET PORTÉE

Le succès de la mission exige que chacun de nous fasse de son mieux. Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC) comprennent qu'il est essentiel d'habiliter l'ensemble de l'Équipe de la Défense à améliorer sa santé et son mieux-être afin assurer le succès d'une organisation performante. Une Équipe de la Défense en bonne santé est plus forte, et le renforcement de l'Équipe de la Défense est une priorité du Ministère<sup>1</sup>.

La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* est fondée sur un cadre novateur basé sur des données probantes. Elle fournit l'architecture nécessaire pour promouvoir une compréhension commune de la santé globale et du mieux-être de tous les membres de l'Équipe de la Défense. Elle est axée sur l'amélioration des résultats de santé individuels. Elle est également informée par une consultation approfondie avec des experts en la matière (EM), des parties prenantes organisationnelles, des dirigeants, des syndicats et des agents de négociation, ainsi que des membres de l'Équipe de la Défense.

Cette stratégie est basée sur l'idée simple que l'engagement des membres de l'Équipe de la Défense envers notre succès mérite un engagement correspondant de la part du MDN et des FAC pour soutenir leur mieux-être. L'un des principaux éléments de la stratégie est que le respect de cet engagement nécessite une approche qui transcende la santé physique et mentale, et qui aille au-delà du respect de la santé et de la sécurité au travail (SST). Elle doit inclure d'autres facteurs liés au milieu de travail et à la vie personnelle, notamment la spiritualité, notre environnement de travail psychosocial et physique, nos familles, nos liens sociaux/culturels, notre santé financière et l'état de notre environnement physique personnel.

Cette *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* est une approche renouvelée de la manière dont nous prenons soin de nos gens. Elle s'appuie sur les travaux de pointe réalisés dans le cadre de stratégies précédentes qui ont permis de soutenir une approche holistique de la santé et du mieux-être. Des stratégies telles que : la *Stratégie de performance intégrée de l'Armée canadienne (MISSION : Prêts – SPIAC)*, la *Stratégie intégrée du médecin général en matière de santé, ÉQUILIBRE : la Stratégie de performance physique des FAC*, et la *Stratégie pour la fonction*

Les ressources humaines sont la clé de tout ce que fait l'Équipe de la Défense afin de garantir que le Canada assure sa protection, sa sécurité et son engagement dans le monde. Pour réussir chaque mission, il faut pouvoir compter sur des militaires en bonne santé, résilients, bien formés et motivés, qui sont soutenus par des employés civils talentueux et dévoués qui travaillent au sein du MDN. Cette Équipe de la Défense civile-militaire intégrée est le cœur de notre institution.

Plan ministériel 2019-2020 du MDN

*publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail* ont fait preuve de leadership en faisant valoir l'importance d'approches intégrées, alignées et équilibrées en matière de santé et de mieux-être.

La stratégie vise à aligner et à développer ces idées en adoptant une approche à l'échelle de l'Équipe de la Défense qui est reprise dans notre Plan d'action (annexe A). Nous mesurerons et rendrons compte de notre rendement à l'aide du Cadre de mesure du rendement décrit à l'annexe B. L'objectif est d'assurer une stratégie efficace qui crée les conditions nécessaires pour permettre à nos membres des FAC et aux civils de la Défense de mieux équilibrer les demandes concurrentes au travail et à la maison, afin d'obtenir une plus grande productivité et un plus grand succès.

## 1.1 À QUI S'ADRESSE LA STRATÉGIE?

Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC)<sup>2</sup> travaillent ensemble pour remplir la mission durable du gouvernement du Canada

<sup>1</sup> Protection, Sécurité, Engagement (2017).

<sup>2</sup> Les composantes des FAC sont conformes à la partie II de la Loi sur la défense nationale (LDN) ainsi qu'aux ORFC : Volume 1, chapitre 2, Administration et organisation.

qui consiste à défendre les intérêts canadiens au Canada et à l'étranger. Le mieux-être collectif de l'Équipe de la Défense est essentiel pour maintenir une force militaire tout autant prête au combat qu'efficace au combat.

### Réduire les conflits en milieu de travail

#### Initiative de soutien :

Les services de gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP) sont fournis par 16 centres dans les bases et les escadres à l'échelle nationale et sont accessibles par téléphone ou par courrier électronique.

#### Avantages pour l'Équipe de la Défense :

Le GICP vise à améliorer les conditions de travail et les relations de travail des membres des FAC en résolvant rapidement les conflits avec des résultats optimaux.

La Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense est une stratégie portant sur le milieu de travail qui prend en compte l'ensemble de l'Équipe de la Défense. L'Équipe de la Défense est définie au sens large pour inclure tous les militaires (Force régulière et Force de réserve) et leurs familles, les fonctionnaires civils et tous les autres civils (par exemple, les employés et les entrepreneurs des fonds non publics) qui soutiennent les objectifs de la Défense. Cette définition ne représente pas un changement de politique, de droits ou d'accès aux programmes et services qui continuent à être soumis aux termes du contrat de travail spécifique de chaque individu. Toutefois, cette définition plus large reconnaît le fait que chaque individu contribue à créer un environnement de travail sain et a le droit de travailler dans un environnement exempt de harcèlement, de discrimination et de comportements haineux.

Cette stratégie reconnaît également l'intersectionnalité des facteurs d'identité tels que le genre, la race, l'âge, la religion, le grade et le groupe professionnel. En outre, la stratégie reconnaît les différences dans les obligations légales, les conditions d'emploi, les relations de travail et la nature du travail dans lesquelles les membres de l'équipe sont engagés. Bien que nous partagions des besoins communs en matière de santé et de mieux-être, les différences dans les exigences du travail et les impacts sur la santé qui y sont associés nécessitent une stratégie flexible qui peut être ajustée en fonction des besoins et de l'admissibilité de chacun. Nous

nous engageons à créer un environnement de travail inclusif et équitable qui permet à tous les membres de l'Équipe de la Défense de réaliser leur plein potentiel.

La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* est conforme au *Code de valeurs et d'éthique du MDN et des FAC*, et à *Servir avec honneur*, qui considère le mieux-être des membres comme un élément clé du succès de la mission.

Cette stratégie fournit la structure globale et le cadre stratégique nécessaires pour aligner les stratégies existantes, combler les lacunes, et assurer une coordination intégrée dans l'ensemble du MDN et des FAC. La stratégie est mise en œuvre par toutes les organisations du MDN et des FAC et est dirigée par les trois organisations suivantes qui ont des responsabilités clés en matière de santé et de mieux-être des membres de l'Équipe de la Défense :

1. Le Vice-Chef d'état-major de la défense (VCEMD);
2. Le Chef du personnel militaire (CPM)/le Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL);
3. Le Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA [RH-Civ]).

## 1.2 VISION/MISSION

Notre **vision** est celle d'une Équipe de la Défense sûre, en forme et résiliente, habilitée afin de pouvoir accomplir sa mission, confiante dans sa capacité à réaliser son potentiel et capable d'équilibrer les exigences concurrentes du travail et de la vie.

Notre **mission** est de donner aux membres de l'Équipe de la Défense les conditions, les connaissances et le soutien nécessaires pour améliorer leur mieux-être dans la poursuite de leurs objectifs personnels et organisationnels.

# 2.0 CADRE STRATÉGIQUE : SANTÉ GLOBALE ET MIEUX-ÊTRE

Le cadre stratégique pour la santé globale et le mieux-être va au-delà de l'accent mis sur la santé physique et mentale. Il prend en compte l'ensemble des aspects de la santé et du mieux-être, de notre vie personnelle à notre milieu de travail. Il comprend des activités de prévention telles que la promotion de la santé et l'éducation portant sur la santé, l'évaluation, ainsi que les soins et le soutien. Le cadre identifie également les sphères d'influence qui entraînent un changement de comportement positif dans toute l'organisation.

Ce cadre guidera le développement de nouvelles initiatives. Il contribuera également à orienter la gestion des programmes et des outils existants conçus pour aider les dirigeants à soutenir les divers membres de l'Équipe de la Défense à être en bonne santé et à atteindre le mieux-être à domicile et sur le lieu de travail.

## Définition de la « santé » de la Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé :

« la mesure dans laquelle une personne ou un groupe peut, d'une part, réaliser ses aspirations et répondre à ses besoins [mise en forme] et, d'autre part, modifier son milieu et s'y adapter [résilience]. La santé est donc considérée comme une ressource de la vie quotidienne et non comme l'objectif de la vie; elle met l'accent sur les ressources sociales et personnelles de même que sur les capacités physiques. »

(McCartney et coll. 2019)

## 2.1 ASPECTS DE LA SANTÉ

La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* est basée sur une vision dynamique de la santé

telle que décrite dans la *Charte d'Ottawa pour la promotion de la santé, 1986* de l'Organisation mondiale de la Santé. Selon ce point de vue, la santé n'est pas simplement la réalisation de certains états physiques, psychologiques et sociaux – c'est la capacité de vivre d'une certaine manière, de se gérer et de s'adapter aux facteurs de stress (physiques, mentaux ou autres) de notre environnement. L'accent mis par la Charte d'Ottawa sur la relation entre les facteurs sociaux et environnementaux (c'est-à-dire les facteurs liés au milieu de travail) et notre santé est la raison pour laquelle elle a été choisie pour étayer le cadre conceptuel de la *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense*.

Le cadre stratégique pour la santé globale et le mieux-être identifie neuf aspects de la santé en trois groupes : le milieu de travail, l'individu et la vie personnelle. Les neuf aspects et leurs relations sont présentés dans la figure 1. Elle représente l'individu (physique, mental et spirituel) au centre, en équilibre entre l'environnement de travail (psychosocial et physique) et sa vie personnelle (environnement familial, social/culturel, financier et



Figure 1 : Dimensions de la santé

physique). Elle montre que le maintien d'un état de mieux-être physique, mental et spirituel positif nécessite de concilier les exigences concurrentes du travail et de la vie (milieu de travail/vie personnelle). Une approche holistique (ou « globale ») de la santé exige que nous examinons les facteurs sur l'ensemble du milieu de travail, y compris les aspects individuels et personnels de la santé.

## 2.2 SPHÈRES D'INFLUENCE : UNE RESPONSABILITÉ PARTAGÉE

Soutenir le changement de comportement vers l'adoption de modes de vie plus sains et créer une culture de la santé et du mieux-être en milieu de travail est une responsabilité partagée entre les membres, les dirigeants, le MDN et les FAC. Pour réussir, les initiatives en matière de santé et de mieux-être doivent cibler tous les niveaux de l'organisation, en mettant les personnes au centre. La politique de défense du Canada *Protection, Sécurité, Engagement* (PSE) fait écho à ce sentiment en plaçant les gens en premier dans l'ordre du jour. La figure ci-contre définit les principales sphères d'influence pour l'amélioration des résultats en matière de santé et de mieux-être et la conduite d'un changement de comportement positif en milieu de travail.

### Les membres de l'Équipe de la Défense et les médiateurs

Les membres de l'Équipe de la Défense sont individuellement au centre du changement. Bien que les dirigeants et les conditions organisationnelles aient une influence considérable sur le mieux-être individuel, il est également important de reconnaître le contrôle que les employés/militaires ont sur leur santé personnelle par les choix qu'ils font et les modes de vie qu'ils adoptent. Les individus contribuent également de manière importante à la création d'un environnement de travail psychosocial positif par des interactions interpersonnelles et sociales, et en adhérant à nos efforts déterminés pour éliminer les comportements systémiques qui créent des environnements toxiques. Ils sont soutenus par diverses organisations de médiation, telles que les syndicats et les agents négociateurs dans le cas des employés civils de la Défense. La ligne pointillée de la figure 2 illustre l'idée que les organisations médiatrices sont un facteur de santé et de mieux-être pour les individus.

### Dirigeants

Les dirigeants militaires et civils du MDN et des FAC ont une capacité considérable d'influencer le mieux-être des membres de l'Équipe de la Défense, étant donné leur impact sur la qualité du milieu de travail par leur style de leadership/gestion, leur rôle de modèle, leur encadrement et leur capacité d'inspirer les employés et les membres en milieu de travail. L'exemple qu'ils donnent, les attentes qu'ils fixent, les conditions de travail qu'ils créent, ainsi que leur connaissance et leur interprétation de la politique du personnel sont à la base d'un climat et d'une culture de travail qui, dans les cas positifs, motivent et engagent

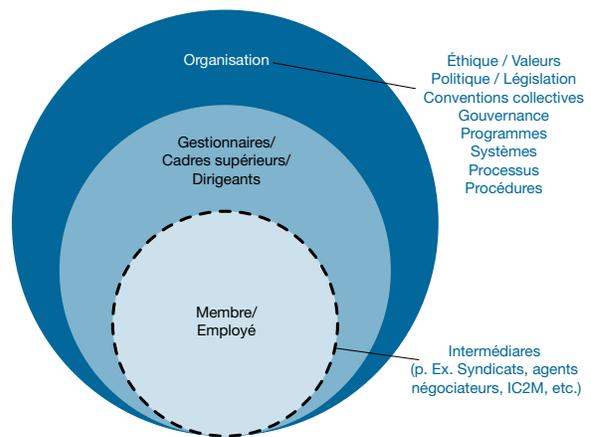


Figure 2 : Sphères d'influence

### Leaders en santé

Chaque membre de l'organisation, quel que soit son grade ou son rôle, peut servir de leader par ses choix et ses comportements. Les recherches montrent que les collègues de travail jouent un rôle important en influençant les perceptions, les attitudes et les comportements de leurs collègues. La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* encourage les employés du MDN et les membres des FAC à être des leaders en santé en incarnant et en promouvant des comportements sains.

les membres de l'Équipe de la Défense. Les dirigeants sont également en première ligne du soutien organisationnel, car ils sont les mieux placés pour identifier les besoins des employés et des membres en matière de santé et de mieux-être et pour les encourager à tirer parti des ressources disponibles. Les dirigeants sont essentiels pour faire appliquer des mesures correctives lorsque les comportements font que les membres de notre Équipe de la Défense ne sont pas convaincus que leurs intérêts et leur mieux-être sont prioritaires.

### L'organisation (MDN / FAC)

L'organisation est responsable du respect de la législation et des règlements du Conseil du Trésor, et elle définit les politiques, les programmes, les systèmes (par exemple, la rémunération, les griefs, les systèmes d'information) et les processus qui orientent et soutiennent à la fois les dirigeants et leur personnel dans l'exercice de leurs fonctions. La disponibilité de soutiens organisationnels appropriés – programmes et systèmes avec des politiques/législations à l'appui – fournit à la direction de l'Équipe de la Défense et à ses membres les outils nécessaires pour traiter les questions de santé et de mieux-être en milieu de travail. Par exemple, des programmes tels que le Programme d'aide aux employés (PAE), destiné aux civils du MDN, et le Programme d'aide aux membres des Forces canadiennes (PAMFC) équivalent fournissent tous deux une aide directe, des conseils et des références aux dirigeants, employés et militaires. Les politiques organisationnelles soutiennent les changements de comportement positifs et interdisent les activités nuisibles. Les systèmes administratifs de rémunération favorisent une rémunération en temps opportun et le mieux-être financier. Ces systèmes sont des éléments organisationnels essentiels à la santé et au mieux-être.

## 2.3 SOUTIEN ORGANISATIONNEL : PERMETTRE LA SANTÉ GLOBALE ET LE MIEUX-ÊTRE

L'amélioration des résultats en matière de santé et de mieux-être nécessite également l'élaboration de programmes qui ciblent directement tout l'éventail des soutiens organisationnels. Ils comprennent (i) l'évaluation, (ii) la promotion, l'habilitation et la prévention, et (iii) les soins et le soutien.



### Évaluation

Les activités d'évaluation se concentrent sur l'évaluation et la mesure de la santé, du mieux-être et de la qualité de vie dans les aspects individuels, professionnels et personnels. L'objectif des activités d'évaluation est d'identifier les besoins et les possibilités d'amélioration de la santé et du mieux-être afin de soutenir le développement de programmes et de stratégies qui, à leur tour, favorisent des résultats positifs en matière de santé et de mieux-être.

### Promotion, habilitation et prévention

S'attaquer aux causes profondes d'une mauvaise santé peut améliorer les résultats en matière de santé et de mieux-être et prévenir les maladies et les blessures avant qu'elles ne surviennent. Cela comprend des activités de prévention par le biais de programmes habilitants visant directement à traiter les causes profondes (aspects professionnel, individuel et personnel) des problèmes de santé et de mieux-être.

### Soins et soutien

L'idéal est de prévenir les problèmes de santé et de mieux-être avant qu'ils n'apparaissent, mais lorsque des maladies et des blessures surviennent, nous avons l'obligation de fournir des soins et un soutien de qualité. Au sein de l'Équipe de la Défense, une gamme de services de soins et de soutien qui couvrent les aspects de la santé est disponible pour les militaires, leurs familles et les membres civils de l'Équipe de la Défense.

## Voici quelques exemples de soutien organisationnel :

### Évaluation

- Sondages (Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, Sondage sur la santé et le style de vie, Sondage de la Défense sur le bien-être au travail);
- Rapports administratifs (conformité à la santé et à la sécurité au travail, résultats ministériels).

### Promotion et prévention

- Campagnes de communication;
- Programme d'éducation et de formation (Renforcement des Forces, activités de promotion de la santé du PSP);
- Activités de prévention (programmes du conditionnement physique de la défense (CPHYSD), En route vers la préparation mentale (RVPM)), l'atelier - Respect dans les FAC et *La voie* tous disponibles en ligne).

### Soins et soutien

- Cliniques;
- Centres de transition;
- Services d'aumônerie;
- Programme de retour au service;
- Soutien aux blessés;
- Programmes nationaux de soutien par les pairs;
- Programme d'aide aux membres des FC (PAM FC);
- Programme d'aide aux employés (PAE);
- Bureau de la gestion de l'invalidité.

## Aider les membres de l'Équipe de la Défense à gérer les blessures

**Initiative de soutien :** Le Bureau de la gestion de l'invalidité (BGI) est une nouvelle organisation qui vise à aider les employés du MDN à rester au travail ou à retourner au travail dès que cela est médicalement possible. Le BGI est un service impartial, collaboratif et inclusif qui soutient les employés et les superviseurs / gestionnaires traitant des questions liées au handicap.

**Avantages pour l'Équipe de la Défense :** les employés du MDN qui gèrent une affaire liée à une invalidité ont désormais accès à des conseillers en gestion de l'invalidité qui peuvent fournir des conseils, un soutien et des outils pour aider les employés à faire face à une blessure, une maladie ou une déficience jusqu'au rétablissement, un retour au travail, un accommodement médical, ou une retraite médicale.





## 2.4 MIEUX-ÊTRE

Collectivement, les aspects, les sphères d'influence et les soutiens organisationnels définissent la composante de la santé globale de la Stratégie de santé globale et de mieux-être. Le concept de mieux-être s'appuie sur ces idées en examinant les problèmes de santé dans une perspective holistique.

Les efforts pour améliorer la santé physique, mentale et spirituelle d'une personne ne peuvent être séparés de toutes les exigences des autres parties de la vie. Le temps et les ressources sont limités. Progresser dans un domaine de sa vie peut entraîner des sacrifices dans d'autres domaines, comme passer du temps loin de sa famille pour se concentrer sur son développement de carrière. Toutefois, certains changements peuvent avoir des retombées positives dans de multiples aspects. Par exemple, faire de l'exercice à la salle de sport ou pratiquer régulièrement des activités cardiovasculaires (course à pied, vélo, randonnée, etc.) améliore non seulement la santé physique générale, mais diminue également le stress. La diminution du stress améliore la santé mentale, ce qui peut, à son tour, accroi-

tre la santé familiale et la santé psychosociale positive en milieu de travail.

Le mieux-être consiste à maximiser le potentiel<sup>3</sup> et nécessite une approche holistique pour mieux gérer les demandes concurrentes dans tous les aspects de la santé en même temps. En se concentrant sur le mieux-être, la *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* vise les défis plus globaux auxquels sont confrontés les membres de l'Équipe de la Défense en tant qu'individus et dirigeants pour équilibrer, aligner et intégrer les aspects concurrents du travail et de leur vie personnelle.

Pour atteindre un mieux-être optimal, les membres de l'Équipe de la Défense doivent faire le point sur leur état de santé actuel dans les neuf aspects de la santé et se donner des priorités et des objectifs de santé en vue d'atteindre leurs objectifs de santé personnels. Une fois les objectifs de santé personnels déterminés, l'alignement et l'intégration des priorités en matière de santé faciliteront une économie d'efforts pour atteindre ces objectifs.

<sup>3</sup>Harari, Waehler et Rogers (2005).

# 3.0 PRINCIPES DIRECTEURS

Atteindre une santé et un mieux-être idéaux nécessite un **équilibre** entre des demandes concurrentes, un **alignement** des ressources pour répondre aux besoins, et l'**intégration** de l'ensemble des activités de santé et de mieux-être pour atteindre des niveaux de fonctionnement plus élevés. L'équilibre, l'alignement et l'intégration sont des principes directeurs pour atteindre le mieux-être et s'appliquent à chacune des sphères d'influence : l'organisation, les dirigeants et les individus.

## Équilibre

**Équilibre organisationnel :** Sur le plan institutionnel, le MDN et les FAC doivent trouver un équilibre entre la réussite de leur mission et la création de conditions qui favorisent le mieux-être et l'engagement des membres du personnel.

**Équilibre des dirigeants :** Les dirigeants doivent trouver un équilibre entre la nécessité d'atteindre les objectifs organisationnels et leur responsabilité parallèle de soutenir la santé et le mieux-être des membres de l'Équipe de la Défense.

**Équilibre individuel :** Les membres de l'Équipe de la Défense doivent s'efforcer d'équilibrer les exigences concurrentes du travail et de leur vie personnelle, tandis que les dirigeants et l'organisation améliorent les conditions de soutien.

## Alignement

**Alignement organisationnel :** L'alignement des structures et des systèmes organisationnels est nécessaire pour combler toute lacune en matière de capacité, d'équité et d'inclusion, et pour optimiser les politiques, les programmes et la prestation de services.

**Alignement des dirigeants :** Les dirigeants doivent établir des priorités en matière de santé et de mieux-être afin d'aligner leurs ressources, dans le respect des contraintes, pour atteindre les objectifs organisationnels tout en soutenant la santé et le mieux-être de tous les membres de l'Équipe de la Défense.

**Alignement individuel :** Les individus doivent également aligner les ressources disponibles, y compris le temps et les soutiens organisationnels, afin d'optimiser leur capacité à répondre aux demandes concurrentes dans tous les domaines de la santé.

## Intégration

**Intégration organisationnelle :** L'intégration des principes de santé et de mieux-être dans les structures, les politiques, les programmes et les pratiques de gouvernance au sein du MDN et des FAC permettra de concentrer les efforts sur des résultats communs et d'optimiser les soutiens organisationnels.

**Intégration par les dirigeants :** Des politiques, programmes et systèmes intégrés permettront aux dirigeants de mieux coordonner leurs efforts pour équilibrer et aligner les demandes organisationnelles et le mieux-être des membres du personnel.

**Intégration individuelle :** Dans le cas des individus, l'intégration exige de prendre des mesures pour maximiser le temps et les ressources limités à la maison et au travail en coordonnant et en combinant les activités pour obtenir plus des mêmes activités.

# 4.0 OÙ NOUS EN SOMMES : INVESTIR DANS L'ÉQUIPE DE LA DÉFENSE

## 4.1 LE PAYSAGE STRATÉGIQUE

Les membres de l'Équipe de la Défense fournissent un service unique à la société canadienne. À ce titre, nous considérons leur santé et leur mieux-être non seulement comme un devoir pratique pour permettre le succès de leur mission, mais aussi comme une obligation morale en reconnaissance de leurs efforts inlassables pour défendre notre nation et promouvoir les valeurs et les intérêts canadiens. La politique de défense du Canada *Protection, Sécurité, Engagement* offre un soutien sans précédent aux membres de l'Équipe de la Défense. Son engagement de financement à long terme signifie une préoccupation et un respect réels pour la qualité de vie des membres du personnel, au travail et à domicile. La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* s'aligne sur la *Stratégie sur les ressources humaines*

*de l'Équipe de la Défense*, s'efforçant d'optimiser notre force de travail, d'accroître notre efficacité opérationnelle et institutionnelle et de positionner le MDN et les FAC comme un employeur de choix au sein de la société canadienne.

L'engagement du MDN et des FAC envers le mieux-être est renforcé par nos investissements continus dans les stratégies, les programmes et les services liés à la santé et au mieux-être. La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* fait partie d'un effort d'amélioration continue plus vaste visant à garantir que les membres de notre personnel excellent dans la défense de la nation. L'amélioration continue nécessite l'alignement des efforts grâce à une approche globale de la santé et du mieux-être. Cela favorise la collaboration, met à profit l'expertise de l'institution et contribue à réduire les obstacles au mieux-être.



*L'engagement du gouvernement du Canada à créer un milieu de travail sain, respectueux et favorable se reflète dans la Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail.*

*(GC, 2016)*

## 4.2 LE BESOIN : POURQUOI LA SANTÉ ET LE MIEUX-ÊTRE SONT-ILS IMPORTANTS?

### 4.2.1 TRAVAIL ET PERFORMANCE

Le mieux-être contribue au succès de la mission en fournissant à l'Équipe de la Défense le personnel qualifié, en bonne santé et motivé dont elle a besoin pour remplir ses obligations professionnelles et maintenir son efficacité opérationnelle. Les personnes en bonne santé sont plus capables, plus productives et plus enclines à rester en service – ce qui est essentiel, étant donné le rythme opérationnel élevé auquel le MDN et les FAC sont confrontés.

Les facteurs liés au milieu de travail, comme l'autonomie, la clarté des rôles et le sentiment d'appartenance, contribuent à accroître la motivation, l'engagement, la satisfaction au travail et la productivité. La surcharge de travail, le manque de clarté des rôles, les exigences concurrentes ou contradictoires, le racisme, la discrimination et les préjugés augmentent le risque de tensions en milieu de travail et peuvent conduire

#### ABSENTÉISME

**2014** : 38 113 jours de travail (8 jours de travail par militaire) ont été perdus en raison de l'absentéisme lié à la santé dans les FAC (SSSV, 2016).

**2018** : 23 % des cadres ont déclaré avoir pris des jours de congé de maladie ou de vacances pour cause de stress, soit une moyenne de 11,1 jours en 12 mois (APEX, 2018).

#### PRÉSENTÉISME

Un employé typique travaille 6,7 jours par an lorsqu'il est malade ou blessé. La perte de productivité est 7,5 fois plus importante que les pertes de productivité dues à l'absentéisme (Lowe, 2002).

**2018** : 68 % des cadres sont allés travailler malades ou dans un mauvais état de santé (APEX, 2018).

au désengagement et à l'épuisement professionnel. Notre capacité à rester efficaces aujourd'hui et à l'avenir dépend de la capacité de notre personnel à se sentir habilités, responsabilisés et soutenus.

Nous reconnaissons que le stress paralysant n'est pas un « signe de fierté ». C'est un fardeau qui a des conséquences négatives inévitables sur la santé et qui compromet notre succès. Malgré nos efforts, l'enquête 2018 de la Défense portant sur le mieux-être en milieu de travail de la Défense a révélé qu'un tiers (34 %) des membres de l'Équipe ont un mieux-être au travail inférieur à celui de leurs pairs, notamment un moral et un engagement au travail plus faibles et des niveaux de détresse psychologique plus élevés. Le faible soutien organisationnel perçu, le manque de relations (sentiment d'appartenance), le stress professionnel excessif et le manque de travail valorisant ont été identifiés comme les principaux facteurs contribuant à la baisse du mieux-être au travail. De même, les hauts responsables de la fonction publique connaissent également un stress professionnel accru. Les cadres subalternes de la Défense, tout en déclarant moins d'heures de travail que les hauts cadres, éprouvent des difficultés à gérer les exigences du travail, sont moins satisfaits de leur travail et sont plus susceptibles de s'épuiser (APEX, 2018).

Une baisse du mieux-être en milieu travail et des niveaux élevés de détresse psychologique peuvent avoir un impact négatif sur la productivité et être liés à un absentéisme accru au travail (Kelloway *et coll.*, 2005). Les conséquences d'une absence du travail pour cause de maladie, d'invalidité ou de responsabilité personnelle ou familiale, appelée absentéisme, peuvent avoir une grande portée et nuire à la productivité et au moral des employés (The Conference Board of Canada, 2020). Un problème plus subtil, mais tout aussi important, est le présentéisme, qui consiste à ce que des personnes malades se présentent au travail, mais ne sont pas pleinement engagées dans leurs tâches en raison de problèmes de santé et de vie personnelle (Catano *et coll.*, 2016). Cette situation résulte de la priorité accordée à la vie professionnelle sur la vie personnelle et peut être attribuée à divers facteurs, dont une charge de travail excessive, la culture en milieu de travail et le sentiment d'être obligé de travailler de longues heures (Lowe, 2014).

Une Équipe de la Défense en bonne santé et résiliente nécessite un environnement de travail qui favorise la recherche du mieux-être. Par cette stratégie, le MDN et les FAC s'engagent à mieux comprendre les principales causes de stress qui peuvent avoir un impact négatif sur la productivité ainsi que les moyens de favoriser la santé et le mieux-être en donnant les moyens d'agir à ceux qui ont le plus d'influence au sein de l'organisation. Les résultats du sondage sur la COVID-19 illustrent l'importance d'avoir une stratégie holistique axée sur le mieux-être de notre Équipe de la Défense.

#### 4.2.2 LA BASE EST UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL SAIN

Les éléments de l'environnement physique de travail, comme la qualité de l'air, la température, l'ergonomie, l'éclairage, l'accès aux gymnases, les pistes cyclables/courantes, l'aménagement et la conception de l'espace et les facteurs physiques, ont un rapport direct avec notre mieux-être physique et mental et ont fait l'objet d'efforts en matière de santé et de sécurité au travail jusqu'à présent. Depuis peu, l'environnement de travail psychosocial fait l'objet d'une plus grande attention en raison de son impact profond sur l'engagement des employés, le stress au travail et les intentions de roulement des membres du personnel. Cet environnement est constitué des relations interpersonnelles et sociales plus larges qui définissent les aspects sociaux du travail.

Selon le sondage de la Défense sur le bien-être au travail de 2018, une majorité du personnel du MDN et des FAC (66 %) fait état de niveaux positifs de bien-être en milieu de travail.

##### **Assurer une conduite professionnelle et culture**

**Initiative de soutien :** Le Chef - Conduite professionnelle et culture (CCPC) dirige la transformation culturelle. Il unifiera et intégrera toutes les activités de changement culturel associées à l'Équipe de la Défense. Le CCPC travaille en coordination avec les groupes existants pour faire progresser continuellement notre culture et notre gouvernance afin de mieux incarner les valeurs professionnelles partagées et l'éthos qui englobe la diversité et les valeurs du Canada, où tous les membres s'épanouissent dans une institution digne, équitable, respectueuse et inclusive, tout en assurant et en soutenant en continu l'excellence opérationnelle.

**Avantages pour l'équipe de la Défense :** Tous les membres de l'Équipe de la Défense peuvent contribuer activement à un changement de culture où nous nous efforçons d'avoir des interactions plus authentiques grâce à des mécanismes clairs et simplifiés pour éliminer les mentalités et les comportements nuisibles.

« Chaque personne mérite un milieu de travail sain, sécuritaire et inclusif, peu importe son sexe, son identité sexuelle ou de genre, sa race ou ses croyances religieuses. Ma priorité absolue est de veiller à ce que tous les membres des Forces armées canadiennes et tous les employés du ministère de la Défense se sentent en sécurité et protégés. Nous devons fournir tout le soutien nécessaire lorsque notre personnel en a besoin, et nous devons avoir des structures en place pour veiller à ce que justice soit rendue. »

Anita Anand, ministre de la Défense

Malgré ces résultats, une minorité importante de membres de l'Équipe de la Défense connaît un niveau de mieux-être au travail plus faible. Les personnes les plus susceptibles d'appartenir à la catégorie des personnes à faible niveau de mieux-être ont fait état d'un faible niveau de soutien et de relations organisationnelles perçues, d'un manque de travail intéressant et de niveaux élevés de stress au travail (SDBT, 2018). Ces résultats sont conformes aux résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux* de 2018 qui identifie des domaines tels que la charge de travail, le stress au travail et la perception du soutien organisationnel comme nécessitant le plus d'améliorations (SAFE, 2018).

La création d'un environnement de travail sain est essentielle pour améliorer la santé et le mieux-être des membres du personnel du MDN et des FAC. Il est fondamental de s'attaquer aux facteurs de stress pour améliorer la santé globale en milieu de travail. Ces facteurs de stress comprennent la charge de travail, la pression du temps et les infractions comme l'incivilité, les micro-agressions, l'intimidation, le harcèlement et même la violence, les agressions sexuelles et le racisme. Une Équipe de la Défense en bonne santé et résiliente nécessite un environnement de travail inclusif qui soutient la poursuite du mieux-être. Le MDN et les FAC s'efforcent de mieux comprendre les effets d'un milieu de travail sain sur leurs effectifs afin de mettre en place les conditions positives nécessaires à la santé et au mieux-être des membres de l'Équipe de la Défense.

#### 4.2.3 UNE ÉQUIPE DE LA DÉFENSE INCLUSIVE ET DIVERSIFIÉE

Les membres de l'Équipe de la Défense travaillent ensemble de manière intégrée pour exécuter le mandat de la Défense. Cette relation permet à l'organisation de s'appuyer sur l'expertise spécialisée du personnel militaire et civil pour effectuer le travail essentiel nécessaire à l'efficacité opérationnelle.

La discrimination, le harcèlement, la violence fondée sur le sexe, la race ou l'orientation sexuelle ainsi que le manque d'inclusion constituent une menace pour la santé et le mieux-être de l'Équipe de la Défense et pour notre capacité à travailler collectivement à la réalisation d'objectifs communs. Il existe diverses formes de discrimination, basées sur un éventail d'identités, dont : le sexe, la race, l'origine ethnique, l'indigénéité, la religion, le handicap, etc., et certains individus subissent de multiples niveaux de discrimination. Le harcèlement en milieu de travail est lié à une insatisfaction accrue, à une faible motivation, à une diminution des relations et à des intentions de roulement plus importantes (Hango & Moysen, 2018). Cela peut à son tour entraîner une diminution du mieux-être en raison d'une détresse psychologique accrue.

Dans le cadre du sondage de la Défense sur le bien-être au travail de 2018, les membres de l'Équipe de la Défense s'identifiant comme minorités visibles ou Autochtones étaient tout aussi susceptibles de faire partie du groupe faisant état d'un mieux-être moindre que leurs collègues non autochtones et non membres de minorités visibles. En même temps, les sondages des FAC sur le harcèlement en milieu de travail ont constamment montré que les membres des FAC appartenant à des groupes minoritaires désignés sont plus susceptibles d'être victimes d'abus de pouvoir et de harcèlement personnel. Il est primordial de comprendre les expériences en milieu de travail du point de vue des divers groupes, tant au niveau individuel qu'au niveau organisationnel, pour développer des moyens de surmonter les obstacles à la diversité et à l'inclusion.

Les femmes déclarent des niveaux plus élevés de harcèlement au travail que les hommes. Cela inclut les abus verbaux, les comportements humiliants, les menaces, la violence physique et le harcèlement sexuel.

Statistique Canada, 2018

La protection des droits humains et le soutien à l'égalité des sexes et à la diversité sont essentiels à la bonne santé du MDN et des FAC. Le mieux-être en milieu de travail exige l'élimination des obstacles à un milieu de travail inclusif et équitable et à des programmes et services de soutien. La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* demande que toutes les politiques, tous les programmes et tous les services en matière de santé et de mieux-être procèdent à des analyses comparatives entre les sexes plus (ACS+) dans la conception, la mise en œuvre et l'amélioration continue de ces initiatives. L'utilisation de l'ACS+ atténue les obstacles systémiques au mieux-être de l'Équipe de la Défense. Nous devons prendre en compte les besoins et les intérêts des divers membres de l'Équipe de la Défense pour nous assurer que nous

## Créer des espaces positifs

**Initiative de soutien :** Le programme Espace positif est une initiative conjointe du SMA (RH-Civ) et du CPM qui favorise la création d'un environnement de travail sûr et inclusif pour tous, indépendamment de leur orientation sexuelle, de leur sexe, de leur identité ou de leur expression de genre.

**Avantages pour l'Équipe de la Défense :** Le programme Espace positif offre une formation et une éducation dans le but de créer un environnement plus sûr et plus ouvert d'esprit pour tous les membres de l'Équipe de la Défense.

sommes prêts à atteindre nos objectifs. La poursuite du succès dépend de la modernisation de la main-d'œuvre, qui doit refléter au mieux les valeurs canadiennes. Une main-d'œuvre diversifiée favorise la pensée novatrice et bénéficie de la présence de membres de l'Équipe de la Défense ayant des expériences et des perspectives différentes. Nous devons refléter les « idéaux canadiens de diversité, de respect et d'inclusion, notamment en visant l'égalité entre les sexes et la mise sur pied d'un effectif qui mettra à profit la diversité et le tissu social multiculturel du Canada ». (PSE, 2017).

Nous adoptons et promovons activement la diversité et l'inclusion comme une valeur institutionnelle fondamentale qui va au-delà de l'équité en matière d'emploi. Nous reconnaissons également qu'une Équipe de la Défense diversifiée est mieux équipée pour contribuer pleinement à l'exécution des missions au Canada et à l'étranger. À ce titre, nous nous sommes engagés à faire en sorte que la *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* tienne compte des impacts et des expériences des hommes et des femmes et des multiples identités croisées lorsqu'elle détermine les besoins des membres de l'Équipe de la Défense.

### 4.2.4 PRIORITÉ À LA SANTÉ DES FEMMES

Le sexe et le genre sont des déterminants importants de la santé qui, avec d'autres facteurs culturels, sociaux, économiques et environnementaux qui s'entrecroisent, peuvent avoir une profonde influence sur la santé et le mieux-être. Toute approche réussie de la promotion de la santé et du mieux-être, de la prévention, des soins et du soutien doit tenir compte du sexe et du genre ainsi que des déterminants sociaux connexes dans la conception des initiatives de santé dès le départ. Histo-

riquement, si l'on compare les militaires aux employés de la fonction publique et aux Canadiens en général, ce fait n'a pas été reconnu de manière adéquate dans les Forces armées canadiennes (FAC) et s'est traduit par des inégalités intégrées dans les politiques, les prestations de santé et les approches en matière de soins de santé. De la recherche médicale et en soins de santé aux protocoles en matière de médicaments sur ordonnance, en passant par les options de traitement et l'accès aux soins, un écart fondé sur le sexe et le genre persiste parmi le personnel des FAC dans le domaine de la santé.

Tandis que les FAC s'efforcent d'augmenter l'enrôlement des femmes dans leurs rangs, il est également essentiel de répondre aux besoins en matière de santé et de mieux-être liés au sexe et au genre pour garantir le maintien en poste de ces femmes. Les femmes représentent actuellement 16,3 % (15 536) de la Force régulière et de la Première réserve. En comparaison, les femmes constituent 42,45 % (12 087) des fonctionnaires du ministère de la Défense nationale. Le plan d'équité en matière d'emploi et l'objectif stratégique énoncé dans la politique *Protection, Sécurité, Engagement* consistent à faire passer la représentation des femmes dans les FAC à 25,1 %. La sous-représentation des femmes au sein des FAC a contribué à l'élaboration de politiques stratégiques et à la prise de décisions qui ne tiennent pas compte du point de vue des femmes quant à leurs besoins en matière de santé. De plus, la sous-représentation des femmes a aussi été liée à la prévalence de comportements discriminatoires et préjudiciables en milieu de travail, ce qui

a une incidence sur le bien-être psychosocial et physique des femmes concernées dans les FAC (Davis & Squires, 2019).

Les recherches actuelles démontrent que les femmes dans les FAC courent un risque plus élevé de blessures musculo-squelettiques, comme les fractures de stress et les maux de dos, que leurs homologues masculins. Fait important, les femmes dans les FAC sont également plus susceptibles de signaler des obstacles à l'accès aux soins de santé et aux mesures d'adaptation liées à la santé. Les données qualitatives font également état de problèmes persistants et non résolus concernant les vêtements opérationnels, les systèmes de transport de charge et l'équipement de protection individuelle mal adaptés aux femmes, qui s'ajoutent à un manque général de sensibilisation et de compréhension à l'égard de la santé reproductive, la maternité, la dépression postpartum, l'allaitement, la ménopause et les effets de l'entraînement et des exercices sur le corps féminin. Bien que les recherches sur les FAC démontrent invariablement que l'équilibre travail-vie personnelle est un facteur constant de rétention tant pour les hommes que pour les femmes, les statistiques démographiques démontrent que dans les familles avec enfants, les femmes, en moyenne, continuent de consacrer davantage de temps aux tâches parentales (p. ex., la garde des enfants, l'éducation des personnes à charge, etc.). Le travail familial non rémunéré demeure un facteur d'inégalité et a une incidence directe sur le bien-être des femmes, le temps passé au travail et la qualité des emplois (Leclerc, 2020). Les femmes de la fonction publique fédérale,

## Le Cadre pour la santé des femmes

Le Cadre pour la santé des femmes s'appuie sur les normes de médecine clinique existantes des Services de santé des FC, fondées sur des données probantes et des pratiques exemplaires pour les femmes.

Le Cadre met l'accent sur le sexe et le genre en tant que facteurs contribuant à la santé, aux blessures, aux maladies et aux soins de santé et il vise à :

- accroître nos connaissances sur la santé des femmes au quotidien et à long terme;
- optimiser la médecine préventive pour les femmes;
- appuyer les soins de santé pour les femmes dans le contexte militaire;
- améliorer le rendement des femmes.



mises à rude épreuve par des responsabilités domestiques supplémentaires, comme l'éducation à domicile, en raison de la pandémie de COVID-19 ont subi des répercussions similaires au travail familial non rémunéré. Pour soutenir les employés dans le besoin, le gouvernement du Canada a instauré un congé lié à la pandémie (c.-à-d. le congé 699) en plus des dispositions sur les congés contenues dans les conventions collectives. Les dirigeants et les gestionnaires ont également été encouragés à soutenir l'adaptation des employés en leur permettant d'adopter un horaire de travail flexible.

L'Équipe de la Défense comprend que les besoins des femmes en matière de santé sont différents de ceux des hommes, et elle doit mettre en œuvre des processus qui remettent en question les hypothèses et mettent à jour les incidences invisibles sur les personnes et les groupes sociaux. Afin d'aider les femmes à réaliser leur plein potentiel et à atteindre leurs objectifs, et pour optimiser l'efficacité opérationnelle, une approche de la santé et du mieux-être fondée sur le genre et le sexe doit également être accompagnée d'une approche de soins inclusive, équitable, fondée sur les traumatismes et la violence et adaptée au contexte et à la culture, afin de réduire les inégalités en matière de soins de santé (Browne et al, 2012).

Pour créer l'équité dans les soins, il faudra peut-être adapter les recherches, les soutiens et les outils supplémentaires aux

besoins des femmes. La mise en œuvre du Cadre pour la santé des femmes contribuera de manière importante à améliorer la santé à long terme et le rendement professionnel des femmes. Le cadre sera appliqué aux futures recherches et à l'élaboration de politiques afin d'optimiser les soins de santé et de mieux-être offerts aux femmes des FAC.

#### 4.2.5 TRAVAIL ET VIE PERSONNELLE

Il peut être difficile de concilier les exigences concurrentes du travail et de la vie personnelle. Tout comme le travail joue un rôle important dans notre vie, certains aspects de notre vie personnelle peuvent également favoriser ou entraver notre santé et notre mieux-être au travail. Un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle réduit le stress et aide à prévenir l'épuisement professionnel. Non seulement il peut améliorer la productivité et les performances, mais il est également important pour la santé physique et les relations interpersonnelles.

Alors que nous faisons déjà de grands progrès dans la promotion d'un meilleur équilibre entre le travail et la vie personnelle, l'enquête sur le mieux-être en milieu de travail de la Défense révèle que le conflit entre le travail et la famille reste une préoccupation pour 31 % de l'Équipe de la Défense (SDBT, 2018). Ces résultats sont étayés par des recherches



## NOS DIRIGEANTS

Plus de la moitié des cadres supérieurs de la fonction publique fédérale (54 %) déclarent que leurs obligations professionnelles font qu'il leur est difficile de se sentir détendu à la maison ou que le travail prend régulièrement du temps qu'ils auraient aimé passer en famille ou entre amis (53 %). En outre, 44 % estiment que leurs horaires de travail rendent difficile le respect des obligations domestiques (APEX, 2018).

supplémentaires qui montrent que les membres de l'Équipe de la Défense considèrent leur manque d'équilibre entre le travail et la vie personnelle comme un obstacle à la poursuite des possibilités d'apprentissage, au maintien d'une alimentation saine, à la possibilité de passer du temps avec leur famille, de faire face au stress et de pratiquer des activités de loisirs (Prairie Research, 2016).

Les participants aux consultations sur l'Équipe de la Défense menées dans les bases et escadres des FAC au Canada à l'été 2018 ont également exprimé que l'équilibre entre les exigences professionnelles et familiales et les intérêts personnels en matière de santé est une lutte constante. La plupart des participants ont exprimé des inquiétudes quant à leur capacité à remplir toutes leurs obligations professionnelles et familiales tout en maintenant leur hygiène de vie personnelle, ce qui entraîne une tendance à négliger le sommeil, l'exercice et/ou la nutrition. De nombreux participants ont déclaré qu'ils n'avaient pas l'énergie ou le temps d'intégrer des activités saines à leur horaire et ont admis que les facteurs de stress associés au conflit entre le travail et la vie personnelle avaient entraîné une mauvaise adaptation (p. ex. consommation d'alcool pour faire face au stress ou sentiment de culpabilité pour ne pas avoir répondu aux attentes des autres).

Il n'est pas facile de trouver un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle dans le monde imprévisible et rapide d'aujourd'hui. Comme nous sommes de plus en plus connectés grâce à la technologie et aux médias sociaux, il devient de plus en plus difficile de séparer le travail de notre vie personnelle.

## Élargir le soutien aux familles

**Initiative de soutien :** Les familles sont la «force derrière l'uniforme» et le soutien de la famille est essentiel à une Équipe de la Défense en santé. Le gouvernement du Canada investira 144,8 millions de dollars pour agrandir les Centres de ressources pour les familles des militaires (CRFMF) afin de garantir aux familles des militaires un soutien quand et où elles en ont besoin.

**Avantages pour l'Équipe de la Défense :** Le Programme des services aux familles des militaires (PSFM) a introduit près de 200 nouveaux programmes et services. Grâce à ces programmes élargis, les membres des FAC peuvent s'attendre à voir une réduction des temps d'attente pour les services de santé mentale, l'accès des familles aux services de télémédecine et un meilleur accès aux services de counseling.

La gestion des exigences du travail n'a été qu'exacerbée par l'utilisation étendue de la technologie qui a brouillé les frontières entre le travail et la vie personnelle, au lieu d'offrir plus de flexibilité. Le MDN et les FAC s'engagent à faciliter un équilibre positif entre le travail et la vie personnelle des membres de l'Équipe de la Défense et à favoriser une culture d'adaptation raisonnable. Il s'agit notamment de bien comprendre la charge de travail, les contraintes de temps, l'établissement des priorités et l'alignement des outils nécessaires pour permettre aux membres de l'Équipe de la Défense de mieux équilibrer leurs priorités en vue d'un mieux-être optimal au travail et à la maison.

---

***Nous nous engageons à constituer une Équipe de la Défense militaire et civile inclusive, de plus en plus diversifiée et qui représente au mieux les valeurs canadiennes.***

***Message du ministre de la Défense nationale dans le Plan ministériel 2019-2020 du MDN et des FAC***

---

## 4.3 EFFORTS ACTUELS

La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* s'appuie sur des investissements importants dans tous les aspects de la santé, tant par le MDN que par les FAC. Ces investissements se traduisent par un ensemble complet de stratégies et de programmes liés à la santé et ciblés sur chacun des aspects. Ces stratégies et programmes sont en cours pour promouvoir les avantages d'une vie saine, prévenir les maladies et les blessures et améliorer le soutien offert aux membres de l'Équipe de la Défense qui en ont besoin.

La *Stratégie de santé globale et de mieux-être* est conçue pour compléter et amplifier les efforts suivants. Elle le fait en introduisant une approche holistique du mieux-être fondée sur des données probantes comme fondement d'un meilleur alignement et d'une meilleure intégration des initiatives existantes.

### 4.3.1 STRATÉGIES



La *Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail* est une première étape importante qui démontre les efforts du gouvernement du Canada en vue de créer un environnement de travail sain, respectueux et positif pour renforcer la fonction publique.



La *Stratégie relative à la diversité des FAC* fixe les buts et les objectifs pour créer les conditions permettant aux FAC d'être opérationnellement efficaces, diversifiées, respectueuses et inclusives.



La *Stratégie en matière de santé et de sécurité au travail du ministère de la Défense* souligne l'engagement de l'organisation à favoriser un environnement dans lequel la santé, la sécurité et le mieux-être des membres de l'Équipe de la Défense sont au premier plan des décisions et des actions de chacun en milieu de travail.



La *Stratégie du médecin général en matière de santé mentale* guide nos efforts et nos priorités et souligne notre rôle dans le soutien au mieux-être psychologique des militaires.



La *Stratégie intégrée du médecin général en matière de santé* souligne notre engagement à veiller à ce que les militaires reçoivent les soins dont ils ont besoin, au moment opportun, de la part des bons membres de l'équipe de soutien.



La *Stratégie de prévention du suicide des FAC et d'ACC* établit notre engagement permanent en faveur de la prévention du suicide et présente une approche globale de soutien et de protection des membres des FAC et des vétérans.



*ÉQUILIBRE : La Stratégie de performance physique des Forces Armées Canadiennes* est conçue pour encourager une culture du mieux-être et améliorer l'efficacité opérationnelle par des comportements axés sur la performance.



La *Stratégie pour le mieux-être spirituel* offre un éventail complet de soins, de conseils et de soutien moral, spirituel et religieux aux membres de la communauté militaire.



*Mission : Prêts – la Stratégie de performance intégrée de l'Armée canadienne* encourage l'adoption d'une culture axée sur la performance, la santé et la forme physique pour soutenir des soldats prêts et résilients.



Le *Plan global pour les familles des militaires* vise à améliorer l'expérience des militaires canadiens et de leurs familles.



*La voie vers la dignité et le respect : La stratégie d'intervention des FAC en matière d'inconduite sexuelle* créera les conditions pour prévenir et traiter l'inconduite sexuelle au sein des FAC et créer un environnement de travail qui respecte la dignité de tous les membres de l'Équipe de la Défense.



La *Stratégie sur l'accessibilité* pour la fonction publique fédérale est une feuille de route visant à préparer la fonction publique à donner l'exemple et à devenir un modèle d'accessibilité pour les autres.

#### 4.3.2 PROGRAMMES ET SERVICES DE SOUTIEN<sup>4</sup>

<b>Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS)</b>	Le CIIS offre un soutien aux personnes affectées par l'inconduite sexuelle, fournit des conseils d'experts à l'Équipe de la Défense et surveille les progrès réalisés dans la lutte contre l'inconduite sexuelle au sein du MDN et des FAC. Un soutien anonyme et confidentiel est disponible 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.
<b>Gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP)</b>	La GICP offre un environnement confidentiel de confiance aux membres des FAC pour naviguer, sélectionner et s'engager dans les mécanismes de résolution des conflits et des plaintes.
<b>Adaptation de la Norme nationale pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail</b>	L'adaptation de la Norme nationale au sein du programme sur la santé et la sécurité psychologiques va aider à créer un environnement de travail qui favorise le mieux-être psychologique des employés et qui contribue activement à prévenir les préjudices portés à la santé mentale
<b>Bureau de la gestion d'invalidité</b>	Ce programme vise à soutenir les employés civils malades ou blessés et à faciliter leur retour au travail.
<b>Programme de soutien aux familles</b>	Le Programme de soutien aux familles des militaires fournit des services pour aider toutes les familles de militaires à gérer les défis uniques liés au mode de vie militaire.
<b>Groupe de transition des FAC</b>	En collaboration avec nos partenaires de confiance, le Groupe de transition des FAC offre des services de transition et des soins personnalisés, professionnels et normalisés aux membres des FAC et à leurs familles pour permettre une transition harmonieuse et un mieux-être accru, en portant une attention spéciale aux militaires malades et blessés, à leurs familles et aux familles des personnes décédées.
<b>Canada sans faille</b>	Canada sans faille vise à renforcer le dialogue avec les gouvernements, le secteur privé et les organisations non gouvernementales afin d'améliorer la coordination des services dans tout le Canada. L'objectif est d'alléger le fardeau des déménagements fréquents, en créant une expérience sans faille pour les familles des militaires.
<b>Programme d'éthique de la Défense (PED)</b>	Le PED est un programme complet basé sur les valeurs qui visent à encourager la pratique de l'éthique sur le lieu de travail et dans les opérations, de sorte que tous les membres de l'Équipe de la Défense exercent leurs fonctions selon les normes éthiques les plus élevées.

<sup>4</sup> Les stratégies de la page précédente ainsi que ces programmes et services ne sont pas exhaustifs et ne reflètent que quelques-uns des investissements importants réalisés par le MDN et les FAC dans tous les aspects de la santé.

### 4.3.3 SYSTÈMES DE SANTÉ ET DE MIEUX-ÊTRE

La réalisation de l'engagement du MDN et des FAC à soutenir la santé et le mieux-être des membres de l'Équipe de la Défense dépendent d'une variété de systèmes de soutien organisationnel. L'accent mis sur le mieux-être exige l'alignement et l'intégration de ces systèmes afin d'habiliter encore plus l'Équipe de la Défense. Cette approche nécessite l'engagement d'une série d'activités, notamment une gouvernance efficace, une consultation et une collaboration permanentes au sein de l'institution, et une politique de soutien pour traiter les questions de santé et de mieux-être en milieu de travail.

#### Gouvernance

À l'automne 2019, le sous-comité « Santé globale et mieux-être » (SC SGME) a été créé sous l'égide du comité de gestion des personnes de l'Équipe de la Défense (CGP-ED). Ce sous-comité est responsable de la coordination et de la supervision des activités de santé et de mieux-être de l'Équipe de la Défense au niveau national, et de la prestation de conseils en matière de santé et de mieux-être au CGP-ED. Le sous-comité est composé de dirigeants du MDN et des FAC dans les commandements d'environnement et comprend des experts en la matière pour chaque aspect de la santé. Ses priorités actuelles sont l'achèvement et l'institutionnalisation de la *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense*.

En 2019, un réseau de comités de santé et de mieux-être a été créé par le biais d'*ÉQUILIBRE : la Stratégie de performance physique des FAC*. Ces comités assurent un soutien au niveau local pour la santé et le mieux-être dans toutes les bases et escadres du Canada. L'équipe de la *Stratégie de santé globale et de mieux-être* a consulté un certain nombre de ces comités de santé et de mieux-être afin de comprendre les besoins régionaux et les efforts importants déjà en cours. L'amélioration continue nécessite une approche réciproque ascendante/descendante pour comprendre les problèmes au niveau local et leur impact sur les programmes nationaux. L'intégration des comités de santé et de mieux-être dans un modèle de gouvernance fédérée avec le SC SGME permettra de mettre en place des initiatives nationales plus réactives grâce au partage des pratiques exemplaires et des leçons retenues, tout en donnant aux bases et aux escadres les moyens de créer des solutions locales pour répondre aux circonstances locales.

#### Politiques

Des politiques bien alignées et intégrées en matière de santé et de mieux-être au travail sont nécessaires pour permettre un environnement de travail sain qui favorise

la santé et le mieux-être de l'Équipe de la Défense. Une orientation et une responsabilisation claires permettront de préciser les rôles et les responsabilités en matière de santé et de mieux-être dans l'ensemble de l'organisation. Un examen systématique des politiques existantes du MDN et des FAC en matière de santé et de mieux-être est nécessaire pour mieux comprendre les obstacles potentiels au mieux-être qui existent actuellement dans l'ensemble des politiques. Cet examen permettra d'identifier les possibilités d'alignement pour répondre aux besoins de l'organisation et des membres de l'Équipe de la Défense. Pour favoriser une plus grande intégration au sein de l'institution, les efforts viseront également à établir une politique générique afin de renforcer l'ensemble des politiques existantes, de communiquer le cadre de gouvernance sur la santé globale et le mieux-être, et de communiquer clairement les conditions nécessaires pour atteindre les résultats souhaités.

#### Innover dans la prestation des soins de santé avec des options de soins virtuels

**Initiative de soutien :** Les Services de santé des Forces canadiennes (SSFC) ont l'intention de mettre en œuvre les soins virtuels en tant qu'élément durable de la prestation des soins de santé militaires des FAC.

**Avantages pour l'Équipe de la Défense :** Les plateformes de soins virtuels éliminent les barrières physiques pour les membres des FAC à travers le monde en permettant le contact avec les cliniciens et les agents de santé par le biais de plateformes de communication. Les options de soins virtuels amélioreront l'accès et la continuité des soins aux membres des FAC dans des endroits plus éloignés et réduiront l'effort supplémentaire que les visites en personne nécessitent sans sacrifier la qualité des soins.

# 5.0 UNE ÉQUIPE DE LA DÉFENSE PRÊTE ET RÉILIENTE

## 5.1 ATTEINDRE L'ÉQUILIBRE : UNE APPROCHE HOLISTIQUE

Nous avons tous un rôle à jouer dans la création des conditions nécessaires à un environnement de travail sain et favorable, et devons donc reconnaître notre influence en milieu de travail et donner l'exemple par nos choix et nos comportements, peu importe notre grade ou notre position. Chaque membre de l'Équipe de la Défense doit prendre en charge sa santé et son mieux-être. À leur tour, les dirigeants doivent fixer le rythme de travail, donner l'exemple et trouver un équilibre entre les besoins de leur personnel et ceux de l'organisation. L'organisation doit mettre en place les conditions nécessaires pour soutenir les dirigeants, afin qu'ils soient en mesure de donner la priorité aux initiatives en matière de santé et de mieux-être.

## 5.2 PERSONNES HABILITÉES

### PERFORMANCES OPTIMALES

#### TRAVAIL + REPOS = CROISSANCE

La clé de performances optimales est d'équilibrer le bon type de travail suivi de périodes de repos. Le repos est essentiel pour atteindre des performances optimales, car il permet de réduire ou d'éliminer le stress nuisible et de récupérer et reconstruire le corps et le cerveau. Non seulement il prévient l'épuisement créatif et la fatigue cognitive, mais il favorise également les idées originales et l'innovation.

(Stulberg et Magness, 2017)

La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* vise à créer les conditions qui permettent aux hommes, aux femmes et aux membres non binaires de l'Équipe de la Défense d'obtenir le soutien dont ils ont besoin pour faire de meilleurs choix, adopter des comportements plus sains et faire entendre leur voix sur la manière de surmonter les obstacles au mieux-être en milieu de travail. Alors que les dirigeants et l'organisation fournissent les mécanismes de soutien, les membres individuels de l'Équipe de la Défense partagent la responsabilité de leur santé et de leur mieux-être personnels. Les membres de l'Équipe de la Défense devraient recevoir des informations leur permettant d'accroître leurs connaissances en matière de santé et de mieux-être afin de mieux comprendre leurs besoins. Ils devraient être encouragés à communiquer leurs besoins en matière de mieux-être au travail aux dirigeants et aux gestionnaires afin de travailler collectivement à des solutions raisonnables qui répondent à ces besoins. Enfin, les membres de l'Équipe de la Défense devraient être habilités à tirer parti des ressources organisationnelles et à accéder aux services et programmes disponibles pour améliorer leur mieux-être.

## 5.3 DES DIRIGEANTS HABILITÉES

Le mieux-être de l'Équipe de la Défense est une responsabilité partagée entre les membres de l'Équipe de la Défense et les dirigeants du MDN et des FAC. Pour que la stratégie réussisse, elle doit être adoptée par les dirigeants à tous les niveaux de l'organisation et faire partie de la culture au sein du MDN et des FAC.

Une capacité essentielle d'un leadership efficace en matière de mieux-être est la capacité à équilibrer les exigences institutionnelles avec les besoins et les capacités des employés/militaires. Les dirigeants doivent disposer du soutien organisationnel nécessaire pour gérer la charge de travail grâce à des priorités claires et cohérentes et aux ressources nécessaires pour remplir leurs obligations. Les dirigeants doivent être encouragés à aller au-delà de l'exigence minimale de conformité à la politique en adoptant une approche fondée sur les valeurs et qui donne

la priorité à la santé et au mieux-être dans tous les efforts du MDN et des FAC. Les dirigeants ont la responsabilité d'être des modèles qui soutiennent activement l'équité et l'inclusion et qui reconnaissent les divers besoins et les impacts négatifs potentiels des politiques, programmes et décisions sur les différents groupes de personnes au sein de l'Équipe de la Défense. Le bon jugement des dirigeants sera essentiel pour équilibrer les valeurs concurrentes de l'organisation (c'est-à-dire le succès de la mission et le mieux-être des membres du personnel) en mesurant les risques et les avantages afin de prioriser les efforts.

## 5.4 ORGANISATION DE SOUTIEN

Si le MDN et les FAC veulent maintenir la santé organisationnelle à long terme afin de contribuer à une force militaire prête et efficace, nous devons continuer à miser sur nos réalisations et à fournir aux dirigeants de l'Équipe de la Défense les politiques, les programmes et les systèmes nécessaires pour réussir. L'institution doit créer les conditions pour exercer et permettre une approche de commandement de sa mission. Le succès de nos dirigeants et de l'ensemble de l'Équipe de la Défense dépend de la fourniture des renseignements et des outils dont ils ont besoin pour s'acquitter de leurs responsabilités.

La doctrine du leadership met l'emphase sur le mieux-être des membres du personnel comme un facteur stratégique de succès opérationnel. L'accent mis sur le mieux-être ne peut pas rester une notion théorique. Il doit être intégré dans notre identité et nos valeurs organisationnelles et dans notre façon de faire des affaires. Les dirigeants ont

également un rôle essentiel à jouer dans le développement et le maintien d'un milieu de travail inclusif et équitable. Le soutien au mieux-être doit également se traduire par des changements concrets dans les politiques et les programmes si nous voulons promouvoir une culture du mieux-être et combattre toute attitude négative et toute stigmatisation liées à la recherche du mieux-être. Nous suivrons de près le rythme des opérations afin de réduire la fatigue, la détresse psychologique et l'épuisement professionnel, ce qui améliorera la capacité de l'Équipe de la Défense à réussir sa mission.

Le MDN et les FAC comprennent l'importance de la santé et du mieux-être et continuent de s'appuyer sur des investissements importants. La Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense offre à l'institution l'occasion d'aligner ses efforts et d'intégrer le mieux-être dans ses structures, processus, politiques, programmes et services actuels. Cela permettra aux membres de notre personnel de s'acquitter de leurs responsabilités envers le gouvernement du Canada.

De nombreux progrès continuent à être réalisés dans chacun des aspects de la santé. La Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense vise à contribuer à ces efforts en se concentrant sur les facteurs d'ordre supérieur. Cette stratégie permettra aux individus, aux dirigeants et à l'institution de mieux équilibrer, aligner et intégrer leurs efforts respectifs. Les lignes d'action présentées dans la section suivante constituent la base d'une approche holistique pour réaliser notre vision d'une Équipe de la Défense adaptée, résiliente, inclusive et diversifiée.

### Fournir une aide directe aux membres de l'Équipe de la Défense - PAE et PAMFC

**Initiative de soutien :** Le maintien du bien-être de tous les employés est un engagement que l'Équipe de la Défense prend au sérieux. L'objectif du Programme d'aide aux employés (PAE) et du Programme d'aide aux membres des Forces canadiennes (PAMFC) est de soutenir les employés / membres qui peuvent éprouver des problèmes personnels, de santé ou liés au travail.

**Avantages pour l'Équipe de la Défense :** Les employés / membres et les membres de leur famille ont accès aux programmes volontaires, neutres et, surtout, confidentiels du PAE et du PAMFC. Les programmes sont conçus pour aider les individus à accéder aux services et à acquérir les compétences et les connaissances nécessaires pour répondre aux préoccupations personnelles, de santé ou liées au travail qui contribuent au bien-être des employés en milieu de travail.

# 6.0 LIGNES D'EFFORT ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES

## LE 1 : COMMUNIQUER, ÉDUCER, COLLABORER

Habiliter les membres de l'Équipe de la Défense à être en bonne santé signifie leur fournir les connaissances, les compétences et les capacités nécessaires pour prévenir les maladies et les blessures. La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* améliorera les programmes de promotion de la santé existants en y incluant de nouvelles communications et approches éducatives. Elle adoptera une vision intégrée des besoins en matière de santé et de mieux-être qui reflète les relations entre les aspects de la santé. L'engagement avec les parties prenantes et l'examen des recherches du MDN et des FAC ont révélé que de nombreux membres de l'Équipe de la Défense ne connaissent pas la variété des programmes de soutien qui leur sont offerts. L'accès aux aides disponibles est une première étape importante pour relever les défis en matière de santé et de mieux-être. En améliorant l'utilisation des programmes et des services, une stratégie intégrée de communication et d'éducation en matière de santé et de mieux-être sera élaborée pour mieux faire connaître les politiques, les programmes et les services. Des champions de la santé et du mieux-être institutionnels seront engagés pour assurer un plus grand engagement à tous les niveaux hiérarchiques et dans l'ensemble du MDN et des FAC.

**Objectif stratégique 1.a. :** Accroître la connaissance de la santé et du mieux-être par des activités de promotion collective.

**Objectif stratégique 1.b. :** Augmenter les connaissances en matière de santé et de mieux-être grâce à une formation et une éducation harmonisées.

**Objectif stratégique 1.c. :** Engager des champions et des défenseurs pour promouvoir le mieux-être.

## LE 2 : RENFORCER LA GOUVERNANCE

Pour avoir une force de travail forte et en bonne santé, il faut mettre en place des structures organisationnelles permettant un meilleur alignement et une meilleure intégration de la santé et du mieux-être dans les priorités organisationnelles. Cette stratégie prévoit la mise en œuvre du Cadre de gouvernance pour la santé globale et le mieux-être afin de soutenir une approche

réciproque ascendante/descendante. Cela inclura les parties prenantes à tous les niveaux du MDN et des FAC et permettra de trouver des solutions plus adaptées et plus pertinentes. Les organes de gouvernance existants seront mis à profit et alignés pour fournir le soutien nécessaire aux initiatives de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense et faciliter le partage et la communication des pratiques exemplaires régionales afin de favoriser l'innovation. Un cadre solide de mesure du rendement sera élaboré en vue d'une meilleure prise de décision fondée sur des données probantes et d'une amélioration continue des initiatives en matière de santé et de mieux-être. Les activités de surveillance et de mesure adopteront une approche ACS+ pour garantir le suivi des déterminants de la santé liés au sexe et à d'autres facteurs, dans la mesure du possible.

**Objectif stratégique 2.a. :** Faire participer le leadership au sous-comité CGP-ED Santé totale et mieux-être.

**Objectif stratégique 2.b. :** Intégrer les comités de santé et de mieux-être des bases et des escadres.

**Objectif stratégique 2.c. :** Mettre en place un cadre de surveillance de la santé et du mieux-être pour une amélioration continue.

## LE 3 : PERMETTRE UN MILIEU DE TRAVAIL PLUS SAIN

Une Équipe de la Défense en bonne santé et résiliente nécessite un environnement de travail qui favorise la recherche du mieux-être. La Norme nationale du Canada sur la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail (la Norme nationale) établit les conditions nécessaires à la promotion de la santé mentale et à la prévention des dommages psychologiques au travail. La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* approuve la Norme nationale et fournit le cadre nécessaire pour améliorer l'environnement de travail psychosocial du MDN et des FAC, comme suit :

- Elle s'attaque aux principaux facteurs de stress qui ont un impact sur la productivité (par exemple, la charge de travail, l'autonomie, la compétence);
- Elle crée une culture plus saine en milieu de travail;
- Elle soutient la diversité et l'inclusion;
- Elle élimine le racisme, la discrimination, le

- harcèlement, la violence et l'inconduite sexuelle;
- Elle donne des moyens d'action au changement par le biais du leadership dans l'organisation.

Une approche d'évaluation continue des solutions sera mise en œuvre afin que nous puissions rester conscients et réactifs aux besoins changeants de la force de travail. Les investissements existants seront mis à profit pour s'attaquer aux facteurs de stress en milieu de travail afin d'accroître le mieux-être positif en milieu de travail. Les dirigeants seront habilités à répondre aux priorités de l'organisation tout en veillant à la santé et au mieux-être de leur personnel. Nous allons également promouvoir une culture du mieux-être afin de garantir que chaque membre de l'Équipe de la Défense soit responsabilisé et engagé dans des initiatives de mieux-être au travail.

**Objectif stratégique 3.a.** : Utiliser une approche d'évaluation continue des solutions pour comprendre les besoins de la force de travail.

**Objectif stratégique 3.b.** : S'attaquer aux facteurs de stress en milieu de travail afin d'accroître le mieux-être en milieu de travail.

**Objectif stratégique 3.c.** : Habilitier les dirigeants à mieux équilibrer les exigences organisationnelles et les besoins de leurs collaborateurs.

**Objectif stratégique 3.d.** : Adopter une culture du mieux-être.

## LE 4 : AMÉLIORER L'ACCÈS AUX SOINS ET AU SOUTIEN

Aucune recherche de résultats en matière de mieux-être ne peut être réalisée sans l'accès aux ressources nécessaires pour influencer sur le changement. Les besoins en matière de santé et de bien-être varient au fil du temps et varient d'une personne à l'autre. Le but de cette ligne d'effort est d'améliorer l'équité d'accès. L'équité d'accès signifie un accès raisonnable et équitable aux soins et aux services de soutien qui est basé sur les besoins des individus. Des besoins égaux devraient aboutir à un accès égal aux soins. La Stratégie de santé et de mieux-être total de l'Équipe de la Défense fournit les conseils nécessaires pour améliorer la disponibilité des ressources en santé et mieux-être afin de garantir que le mieux-être de l'Équipe de la Défense est constamment soutenu. La normalisation des programmes et des services partout au Canada, dans la mesure du possible, est nécessaire pour assurer l'équité des services à tous les membres de l'Équipe de la Défense, peu importe leur emplacement géographique. Enfin, les programmes et services doivent être inclusifs pour éliminer les obstacles à un soutien équitable pour tous les membres de l'Équipe de la Défense.

**Objectif stratégique 4.a.** : Améliorer la disponibilité des services pour répondre aux besoins de mieux-être de tous les membres de l'Équipe de la Défense.

**Objectif stratégique 4.b.** : Accroître l'accessibilité aux programmes et services dans l'ensemble de l'Équipe de la Défense.

**Objectif stratégique 4.c.** : Identifier et réduire les obstacles à la santé globale et au mieux-être.

**Objectif stratégique 4.d.** : Permettre aux femmes d'être en bonne santé à long terme et d'exceller dans la profession qu'elles ont choisie.

## LE 5 : ALIGNER ET INTÉGRER

Une approche délibérée de la santé et du mieux-être nécessite un effort collectif pour soutenir une Équipe de la Défense en bonne santé et résiliente. La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* constitue la feuille de route de la santé globale et du mieux-être et encourage une collaboration accrue entre les parties prenantes, éclairée par les résultats d'ACS+, afin de s'assurer que les besoins de mieux-être de la force de travail sont traités de manière globale. Cette approche doit être soutenue par un ensemble de politiques, de procédures, de programmes et de services alignés et cohérents, tant au niveau global qu'au niveau de chacun des aspects. La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* prévoit un examen systématique des politiques et des programmes afin de s'assurer que les lacunes sont comblées et que les redondances indésirables sont éliminées. Il en résultera des politiques et des programmes plus réactifs et plus pertinents qui répondront à nos besoins actuels et futurs.

**Objectif stratégique 5.a.** : Accroître la collaboration entre les parties prenantes de Santé Globale et de mieux-être afin de favoriser une approche globale de la santé et du mieux-être.

**Objectif stratégique 5.b.** : Procéder à un examen des politiques afin de garantir des orientations et des conseils pertinents et adaptés.

**Objectif stratégique 5.c.** : Procéder à un examen des programmes de santé globale et de mieux-être afin d'en améliorer l'alignement et l'intégration.

Les lignes d'effort de la *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* constituent la base de l'approche holistique nécessaire à la réalisation de notre vision d'une Équipe de la Défense en forme et résiliente. Ces efforts viendront compléter et amplifier les travaux en cours et les progrès réalisés dans chaque aspect de la santé.

# 7.0 CONCLUSION

Nous nous engageons à investir dans nos gens. S'appuyant sur la richesse des initiatives de mieux-être existantes au MDN et dans les FAC, la *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* pousse le MDN et les FAC à aller plus loin. Elle cultive une approche holistique pour faire progresser les objectifs communs et identifier les possibilités d'aligner et d'intégrer les ressources afin de favoriser des résultats optimaux en matière de santé et de mieux-être.

Cette stratégie va au-delà des approches traditionnelles de la santé au travail qui se concentrent sur les aspects physiques et mentaux et sur le respect de la santé et de la sécurité au travail. Cette stratégie représente une approche globale du mieux-être, qui :

- Comprend tous les aspects de la santé en milieu de travail et dans la vie personnelle devant être équilibrés de manière dynamique pour obtenir des résultats optimaux en matière de mieux-être;
- Identifie les types de soutien organisationnel nécessaires pour maximiser l'amélioration des résultats en matière de santé et de mieux-être;
- Cible toutes les sphères d'influence (l'individu, les dirigeants et l'organisation) afin de créer un changement fondamental permettant d'améliorer le mieux-être.

En s'appuyant sur des recherches fondées sur données probantes, la *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* crée une base pour comprendre les besoins de mieux-être des membres de l'Équipe de la Défense dans tous les aspects de la santé, ce qui conduira à des améliorations significatives de la santé et du mieux-être de l'organisation et de sa force de travail. Notre succès repose sur les efforts collectifs de l'organisation, de ses dirigeants et de tous les membres de l'Équipe de la Défense. Nous devons tous nous engager à promouvoir une culture du mieux-être au sein du MDN et des FAC.

Le MDN et les FAC s'engagent à promouvoir une culture du mieux-être en s'efforçant d'exprimer nos valeurs communes et en veillant à ce que les membres de l'Équipe de la Défense soient soutenus par une variété de systèmes, de programmes et de services qui facilitent l'intégration des pratiques de mieux-être dans leur vie quotidienne. Prendre soin de nos gens demeure la priorité absolue. Notre succès dépend du mieux-être de tous les membres de l'Équipe de la Défense. C'est pourquoi nous nous engageons à aider chaque membre de l'équipe à être en bonne santé et à faire preuve de résilience à domicile et au travail.





# ANNEXE A : STRATÉGIE DE SANTÉ GLOBALE ET DE MIEUX-ÊTRE DE L'ÉQUIPE DE LA DÉFENSE – PLANS D'ACTION

## OBJECTIF DU PLAN D'ACTION STRATÉGIQUE

L'objectif du plan d'action stratégique est d'exposer les mesures stratégiques spécifiques que le MDN et les FAC prendront pour atteindre les objectifs fixés dans la *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense*. Ces activités visent à améliorer le mieux-être au sein de l'Équipe de la Défense (ED), ce qui se traduit par une force de travail plus forte, améliorant ainsi notre efficacité opérationnelle afin de réaliser au mieux le mandat de la défense du Canada.

### LIGNE D'EFFORT 1 : COMMUNIQUER, ÉDUQUER, COLLABORER

S'efforcer d'améliorer le mieux-être au sein de l'Équipe de la Défense signifie s'assurer que les membres de l'Équipe de la Défense comprennent tous les aspects de leur santé et de leur mieux-être, afin de prendre les mesures nécessaires pour mettre en œuvre des solutions et accéder aux services nécessaires dont ils ont besoin pour obtenir de l'aide. Les actions dans cette ligne d'effort mèneront à des membres de l'Équipe de la Défense :

- Gérant mieux les défis de la vie en appliquant les connaissances et la sensibilisation reçues à la santé globale et au mieux-être;
- Appliquant des solutions efficaces et accédant aux services dont ils ont besoin;
- Recherchant de résultats optimaux en matière de santé et de mieux-être.

**Objectif stratégique 1.a. :** Accroître la connaissance de la santé et du mieux-être par des activités de promotion collective.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
1	Élaborer et mettre en œuvre un plan de communication sur la santé globale et le mieux-être (SGME)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres de l'ED connaissent les programmes et les services disponibles pour les aider;</li> <li>• Les membres de l'ED utilisent les programmes et services de SGME disponibles.</li> </ul>	<p><b>Principale</b> SMA(AP)</p> <p><b>Secondaire</b> SMA(RH-Civ), Chef du personnel militaire (CPM), Programme de soutien au personnel (PSP)</p>	Automne 2021

**Objectif stratégique 1.b. :** Augmenter les connaissances en matière de santé et de mieux-être grâce à une formation et une éducation harmonisées.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
2	Coordonner l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan de formation intégré en matière de SGME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Augmentation du nombre de membres de l'ED qui reçoivent une formation et une éducation en matière de SGME;</li> <li>• Les membres de l'ED ont une connaissance en matière de SGME et comprennent les principes et les concepts qui leur permettront d'atteindre une santé et un mieux-être optimaux;</li> <li>• Les membres de l'ED comprennent les risques et les avantages associés à un mode de vie de SGME.</li> </ul>	<p><b>Principale</b> Comité de gestion des personnes de l'Équipe de la Défense (CGP-ED) (Sous-comité « Santé globale et mieux-être » [SC SGME])</p> <p><b>Secondaire</b> PSP, Services de santé des Forces canadiennes (SSFC), Réseau d'apprentissage de la Défense (RAD)</p>	Automne 2021

**Objectif stratégique 1.c. :** Engager des champions et des défenseurs pour promouvoir le mieux-être.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
3	Tirer parti des programmes existants de champions et défenseurs pour la promotion en matière de SGME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approbation récurrente en matière de SGME par la haute direction;</li> <li>• Mise en œuvre d'un programme de récompenses pour reconnaître les défenseurs en matière de SGME;</li> <li>• Les membres de l'ED utilisent les programmes et services de SGME disponibles.</li> </ul>	CGP-ED (SC SGME)	Printemps 2022

## LIGNE D'EFFORT 2 : RENFORCER LA GOUVERNANCE

Un cadre de gouvernance sur la santé globale et le mieux-être est nécessaire pour soutenir un meilleur alignement et une meilleure intégration de la santé et du mieux-être dans les priorités organisationnelles. Une gouvernance forte conduira à des initiatives bien guidées et soutenues, faisant progresser la santé globale et le mieux-être de l'Équipe de la Défense.

**Objectif stratégique 2.a. :** Faire participer le leadership au sous-comité CGP-ED Santé totale et mieux-être.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
4	Officialiser la structure de gouvernance sur la santé globale et le mieux-être	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les initiatives et les efforts en matière de SGME sont priorisés, soutenus et progressent en tant que priorité élevée au sein du MDN et des FAC.</li> </ul>	CGP-ED (SC SGME)	Hiver 2020-2021

**Objectif stratégique 2.b. :** Intégrer les comités de santé et de mieux-être des bases et des escadres.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
5	Mettre en place une structure de reddition de comptes de SGME qui connecte le SC SGME avec les comités de santé et de mieux-être de la base et de l'escadre afin de partager les informations et les pratiques exemplaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un groupe de travail intégré sur la santé et le mieux-être, avec une compréhension des questions de santé et de mieux-être au niveau régional (base ou escadre);</li> <li>Les initiatives et les efforts de l'ED sont bien informés et soutenus aux niveaux régional et national pour faire progresser la SGME de l'ED.</li> </ul>	CGP-ED (SC SGME)	Printemps 2022

**Objectif stratégique 2.c. :** Mettre en place un cadre de surveillance de la santé et du mieux-être pour une amélioration continue

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
6	Développer un cadre de mesure du rendement (CMR) robuste et un tableau de bord de SGME pour saisir les activités d'évaluation et les données de rendement en cours en matière de SGME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les initiatives et les efforts en matière de SGME appliquent les leçons retenues et la prise de décision fondée sur des données probantes pour faciliter les efforts d'amélioration continue;</li> <li>• Un cadre d'amélioration continue en matière de SGME qui utilise une approche d'évaluation des solutions et qui est intégré au CMR.</li> </ul>	CGP-ED (SC SGME)	Automne 2022
7	Mettre en place un bureau de contrôle de SGME afin d'assurer un suivi permanent du programme de SSGEB	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les initiatives et les efforts en matière de SGME appliquent les leçons retenues et la prise de décision fondée sur des preuves pour faciliter les efforts d'amélioration continue;</li> <li>• Un cadre d'amélioration continue en matière de SGME qui utilise une approche d'évaluation des solutions et qui est intégré au CMR.</li> </ul>	CGP-ED (SC SGME)	Printemps 2021

### LIGNE D'EFFORT 3 : PERMETTRE UN LIEU DE TRAVAIL PLUS SAIN

Un environnement de travail sain qui soutient la recherche du mieux-être est essentiel pour garantir que les membres de l'Équipe de la Défense sont en bonne santé et résilients. La mise en place d'un lieu de travail plus sain permettra :

- L'ensemble des initiatives, programmes et services en matière de santé et de mieux-être qui répondent aux besoins globaux de l'Équipe de la Défense;
- Un lieu de travail sûr et positif où les membres de l'Équipe de la Défense se sentent soutenus, valorisés et habilités.

**Objectif stratégique 3.a. :** Utiliser une approche d'évaluation continue des solutions pour comprendre les besoins de la force de travail.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
8	Gérer un dépôt central des recherches existantes sur le personnel du MDN et des FAC afin de faciliter l'accès aux connaissances et aux renseignements	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des données d'évaluation continues et des solutions pour comprendre et répondre aux besoins en matière de SGME de l'ED;</li> <li>• Les détenteurs d'initiatives, de programmes et de services de SGME ont accès aux recherches disponibles sur la santé et le mieux-être de l'ED, y compris et en plus du SDBT, et en sont informés;</li> </ul>		Automne 2022
9	Mener le Sondage de la Défense sur le bien-être au travail (SDBT)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'évaluation continue de la santé et du mieux-être de l'ED permet aux détenteurs des initiatives, programmes et services de SGME de mieux comprendre les besoins de la force de travail de l'ED afin de soutenir les améliorations continues;</li> <li>• Les détenteurs des initiatives, programmes et services de SGME utilisent les recherches du personnel du MDN et des FAC pour éclairer la conception des programmes et les pratiques décisionnelles.</li> </ul>	Directeur général - Recherche et analyse (Personnel militaire) (DGRAPM)	Automne 2022

**Objectif stratégique 3.b. :** S'attaquer aux facteurs de stress sur le lieu de travail afin d'accroître le mieux-être sur le lieu de travail.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
10	Mettre en œuvre l'approche intégrée de l'ED pour créer un lieu de travail sain	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des facteurs de risque et des solutions identifiés pour la santé et la sécurité psychologiques sur le lieu de travail de l'ED;</li> <li>Une action ministérielle pour réaliser le plan d'action d'intervention du N1 SGME;</li> <li>Un risque réduit de harcèlement et de violence sur le lieu de travail;</li> <li>Les membres de l'ED apprécient un mieux-être positif sur leur lieu de travail.</li> </ul>	Gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP)	Printemps 2021
11	Adapter la Norme nationale pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques en milieu de travail		Directeur – Sécurité générale (DSG)	Automne 2021
12	Continuer de s'attaquer l'inconduite sexuelle, la conduite haineuse, la discrimination de toutes formes, le harcèlement et la violence, l'iniquité en matière d'emploi et l'abus de pouvoir en milieu de travail		Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC) et Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS)	En cours
13	Continuer à rendre opérationnelle la gestion intégrée des conflits et des plaintes		GICP	En cours
14	Élaborer et mettre en œuvre des plans d'action des N1 en matière de SGME		Tous les N1	Automne 2022
15	Atteindre la capacité opérationnelle totale du Programme de retour au travail pour les employés civils		SMA(RH-Civ)	Printemps 2022
16	Atteindre la capacité opérationnelle totale du Programme de retour au service des FAC		Groupe de transition des Forces armées canadiennes (GT FAC)	Hiver 2022

**Objectif stratégique 3.c. :** Habiliter les dirigeants à mieux équilibrer les exigences organisationnelles et les besoins de leurs collaborateurs.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
17	Mener des recherches pour évaluer et comprendre les défis des dirigeants en matière d'équilibre entre les exigences organisationnelles et le mieux-être de leurs équipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'organisation a une compréhension des défis de la direction lorsqu'il s'agit de concilier les exigences de l'organisation et les besoins des employés;</li> <li>Les dirigeants de l'ED sont habilités à équilibrer efficacement la santé et le mieux-être de leurs membres avec les objectifs de l'organisation;</li> </ul>	DGRAPM	Automne 2022
18	Coordonner le développement de ressources (c'est-à-dire des trousseaux à outils, des forums, du soutien consultatif) pour les dirigeants afin de promouvoir un environnement de travail sain	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les dirigeants de l'ED sont activement engagés à soutenir la santé globale et le mieux-être de l'ED.</li> </ul>	CGP-ED (SC SGME)	Printemps 2022

**Objectif stratégique 3.d. :** Adopter une culture du mieux-être.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
19	Exploiter les activités d'alignement des cultures actuelles pour promouvoir la santé psychologique et le mieux-être de l'ED	<ul style="list-style-type: none"> <li>Une culture de travail qui favorise la santé globale et le mieux-être dans toute l'ED;</li> </ul>	CGP-ED (SC SGME)	Automne 2021
20	Coordonner l'élaboration et la mise en œuvre d'un plan d'action pour la réduction de la stigmatisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un lieu de travail psychologiquement sûr et positif au sein de l'ED;</li> <li>Les membres de l'ED sont soutenus, valorisés et habilités au travail.</li> </ul>	CGP-ED (SC SGME)	Printemps 2022
21	Développer et mettre en œuvre un système de prévention et de surveillance des blessures afin de réduire la charge et l'impact des blessures dans les FAC		SSFC, Direction de la protection de la santé des Forces (DPSF)	Hiver 2025

#### LIGNE D'EFFORT 4 : AMÉLIORER L'ACCÈS AUX SOINS ET AU SOUTIEN

Aucune recherche de résultats en matière de mieux-être ne peut être réalisée sans l'accès aux ressources nécessaires pour effectuer des changements. L'amélioration de l'accès aux soins et au soutien est nécessaire pour que le MDN et les FAC aient un impact positif sur la santé et le mieux-être des membres de l'Équipe de la Défense.

**Objectif stratégique 4.a. :** Améliorer la disponibilité des services pour répondre aux besoins de mieux-être de tous les membres de l'Équipe de la Défense.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
22	Procéder à un examen complet de tous les programmes et services en matière de SGME disponibles au niveau régional dans l'ensemble du MDN et des FAC afin d'identifier les lacunes et les redondances et d'harmoniser les efforts	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les programmes et services en matière de SGME sont disponibles pour répondre aux besoins régionaux des membres de l'ED.</li> </ul>	CGP-ED (SC SGME)	Automne 2022
23	Permettre aux plateformes de soins virtuelles d'offrir aux patients des options de communication sûres et pratiques		SSFC	Automne 2025

**Objectif stratégique 4.b. :** Accroître l'accessibilité aux programmes et services dans l'ensemble de l'Équipe de la Défense.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
24	Normaliser les mécanismes de communication régionaux afin de garantir que des informations cohérentes sur les programmes et les services en matière de SGME soient fournies à tous les membres de l'ED et aux familles des militaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les membres de l'ED ont un meilleur accès aux programmes et services en matière de SGME;</li> <li>L'amélioration de l'accès aux soins et au soutien a un impact positif sur la santé mentale des membres de l'ED.</li> </ul>	<p><b>Principale</b> CGP-ED (SC SGME)</p> <p><b>Secondaire</b> PSP, SSFC, SMA(RH-Civ)</p>	Automne 2022

**Objectif stratégique 4.b. :** Accroître l'accessibilité aux programmes et services dans l'ensemble de l'Équipe de la Défense (suite).

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
25	Fournir aux membres de l'ED une orientation annuelle sur les services et les programmes en matière de SGME disponibles au niveau régional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres de l'ED ont un meilleur accès aux programmes et services en matière de SGME;</li> <li>• L'amélioration de l'accès aux soins et au soutien a un impact positif sur la santé mentale des membres de l'ED.</li> </ul>	<p><b>Principale</b> SMA(RH-Civ), CPM</p> <p><b>Secondaire</b> CGP-ED (SC SGME), comités de Santé et mieux-être régionaux</p>	Automne 2022, en cours
26	Établir des partenariats avec des fournisseurs externes de programmes et de services afin d'augmenter l'offre là où elle est nécessaire			Automne 2022, en cours
27	Améliorer les services de santé pour le personnel de service malade et blessé en augmentant le soutien à l'ergothérapie et à la gestion des cas		SSFC	Printemps 2022
28	Développer le Bureau de gestion de l'invalidité		Directeur général – Gestion du milieu de travail (DGGMT)	Automne 2021
29	Moderniser le Programme de soutien aux familles des militaires (PSFM) et accroître les programmes et services à l'échelle nationale et locale pour y inclure la virtualisation des services aux familles		Directeur – Soutien aux familles des militaires (DSFM)	Automne 2021
30	Mettre en œuvre les activités en matière de SGME décrites dans le Plan d'action pour la prévention du suicide des FAC		Directeur de la stratégie du personnel (DSP)	Automne 2021

**Objectif stratégique 4.b. :** Accroître l'accessibilité aux programmes et services dans l'ensemble de l'Équipe de la Défense (suite).

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
31	Atteindre la capacité opérationnelle totale pour les GT FAC	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les membres de l'ED ont un meilleur accès aux programmes et services en matière de SGME;</li> <li>• L'amélioration de l'accès aux soins et au soutien a un impact positif sur la santé mentale des membres de l'ED.</li> </ul>	GT FAC	Printemps 2024

**Objectif stratégique 4.c. :** Identifier et réduire les obstacles à la santé globale et au mieux-être.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
32	Coordonner l'examen de routine des programmes et services nationaux existants afin de répondre aux besoins changeants des membres de l'ED	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les obstacles aux soins et au soutien qui ont un impact sur la santé et le mieux-être des membres de l'ED sont réduits; et</li> <li>• L'amélioration de l'accès aux soins et au soutien a un impact positif sur la santé mentale des membres de l'ED.</li> </ul>	CGP-ED (SC SGME)	Printemps 2023
33	Mettre sur pied une équipe spéciale pour identifier et mettre en œuvre les possibilités d'aligner les programmes et services existants sur un public plus large de l'ED, le cas échéant			Hiver 2022-2023
34	Mettre en œuvre la Stratégie pour la résilience spirituelle		Aumônier général (Aum Gén)	Printemps 2022
35	Mettre en œuvre ÉQUILIBRE : la Stratégie de performance physique des FAC		Commandements, PSP, SSFC	En cours

**Objectif stratégique 4.d.** : Permettre aux femmes d’être en bonne santé à long terme et d’exceller dans la profession qu’elles ont choisie.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
36	Mettre en œuvre le Cadre pour la santé des femmes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les obstacles aux soins et au soutien qui ont un impact sur la santé et le mieux-être des membres de l’ED sont réduits; et</li> <li>• L’amélioration de l’accès aux soins et au soutien a un impact positif sur la santé mentale des membres de l’ED.</li> </ul>	SSFC	Printemps 2022

#### LIGNE D’EFFORT 5 : ALIGNER ET INTÉGRER

La *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l’Équipe de la Défense* prévoit un examen systématique des politiques et des programmes afin de s’assurer que les lacunes sont comblées et que les redondances indésirables sont éliminées. Il en résultera des politiques et des programmes plus réactifs et plus pertinents qui répondront à nos besoins actuels et futurs. Cette ligne d’effort vise à réduire le nombre de lacunes et d’obstacles à la santé et au mieux-être de l’Équipe de la Défense.

**Objectif stratégique 5.a.** : Accroître la collaboration entre les parties prenantes de santé globale et de mieux-être afin de favoriser une approche globale de la santé et du mieux-être.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
37	Identifier les possibilités de collaboration accrue à l’appui d’une approche globale de la santé et du mieux-être	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une augmentation de la collaboration entre les parties prenantes en matière de SGME en vue de l’intégration et de l’alignement des efforts et des activités;</li> <li>• Les efforts intégrés et alignés en matière de santé et de mieux-être réduisent le nombre de lacunes et d’obstacles et permettent une approche globale de la santé et du mieux-être des membres de l’ED.</li> </ul>	CGP-ED (SC SGME)	En cours

**Objectif stratégique 5.b. :** Procéder à un examen des politiques afin de garantir des orientations et des conseils pertinents et adaptés.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
38	Étudier l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre politique en matière de SGME qui définisse les responsabilités à tous les niveaux de l'organisation et les structures de gouvernance dans tous les aspects de la santé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des politiques de SGME adaptées et pertinentes fournissent des orientations et des conseils aux programmes et aux services;</li> <li>• Les efforts intégrés et alignés en matière de santé et de mieux-être réduisent le nombre de lacunes et d'obstacles et permettent une approche globale de la santé et du mieux-être des membres de l'ED.</li> </ul>	Directeur – Intégration des politiques concernant le personnel militaire (DIPPM)	Printemps 2022
39	Examiner toutes les politiques en matière de SGME dans l'ensemble du MDN et des FAC afin a) d'identifier les lacunes; b) de repérer les redondances indésirables; c) d'éliminer les obstacles au mieux-être; et d) de fixer des priorités pour le renouvellement des politiques et les activités de développement		DIPPM	Printemps 2022

**Objectif stratégique 5.c. :** Procéder à un examen des programmes de santé globale et de mieux-être afin d'en améliorer l'alignement et l'intégration.

	Action	Résultat	Organisation	Échéance
40	Exploiter les activités 32 et 33 pour procéder à un examen complet de tous les programmes de santé globale et de mieux-être et identifier les lacunes et les redondances indésirables qui font obstacle au mieux-être de l'ED	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les efforts intégrés et alignés en matière de santé et de mieux-être réduisent le nombre de lacunes et d'obstacles et permettent une approche globale de la santé et du mieux-être des membres de l'ED.</li> </ul>	CGP-ED (SC SGME)	Printemps 2023

# ANNEXE B : CADRE DE MESURE DU RENDEMENT (CMR) DE LA STRATÉGIE DE SANTÉ GLOBALE ET DE MIEUX-ÊTRE DE L'ÉQUIPE DE LA DÉFENSE

La mise en œuvre réussie de la *Stratégie de santé globale et de mieux-être de l'Équipe de la Défense* nécessite un cadre de mesure du rendement (CMR) robuste et réactif. Le CMR suivra et évaluera les résultats stratégiques de la stratégie. À mesure que le programme de changement stratégique progressera dans la mise en œuvre des initiatives de la stratégie, les résultats et les plans d'amélioration changeront; par conséquent, les mesures du rendement évolueront également pour refléter avec précision l'impact sur la santé et le mieux-être de l'Équipe de la Défense.

Les données saisies par le biais du CMR détermineront la voie à suivre pour atteindre les résultats de la stratégie. Il permet à l'organisation de procéder à une évaluation de routine des interventions et de mesurer les résultats attendus. Le CMR soutient également l'évaluation du rendement à l'aide de données fiables afin de déterminer où des améliorations de la santé et du mieux-être peuvent être apportées. Il est aligné sur le Cadre de résultats ministériels (CRM) afin de s'assurer qu'il continue de répondre à l'orientation du Ministère et du gouvernement du Canada.

Le tableau ci-dessous comprend les indicateurs de rendement clés (IRC) qui seront utilisés pour mesurer les progrès de la stratégie vers la réalisation de ce qu'elle est censée accomplir. Les résultats et les indicateurs sont regroupés par ligne d'effort (LE) et correspondent aux éléments de la stratégie. Comme de nombreuses nouvelles initiatives sont proposées dans le cadre de la stratégie, des mesures de référence devront être établies pour mesurer les progrès accomplis vers les résultats attendus. Une fois les données de références déterminées, des objectifs seront fixés dans des délais précis.

Ligne d'effort (LE)	Résultat	Indicateur de rendement clé
<b>LE 1 : Communiquer, éduquer, collaborer</b>	Augmentation du nombre de membres de l'Équipe de la Défense qui reçoivent une formation et un enseignement en matière de SGME	Nombre de membres de l'Équipe de la Défense participant à la formation et à l'éducation en matière de SGME
	Les membres de l'Équipe de la Défense connaissent les programmes et les services disponibles pour les aider	Pourcentage des membres de l'Équipe de la Défense qui connaissent les programmes et les services en matière de SGME qui leur sont offerts
	Les membres de l'Équipe de la Défense utilisent les programmes et services disponibles en matière de SGME	Nombre de membres de l'Équipe de la Défense utilisant les programmes et services en matière de SGME

Ligne d'effort (LE)	Résultat	Indicateur de rendement clé
<b>LE 2 : Renforcer la gouvernance</b>	Les initiatives et les efforts en matière de SGME appliquent les leçons retenues et la prise de décision fondée sur des preuves pour faciliter les efforts d'amélioration continue	Pourcentage des problèmes de santé mentale identifiés qui sont traités par le sous-comité de SGME/par région
	Les initiatives et les efforts de SGME sont bien informés et soutenus aux niveaux régional et national pour faire progresser la SGME au sein de l'Équipe de la Défense	Étendue des initiatives et des efforts aux niveaux régional et national qui sont bien informés par les éléments identifiés comme des actions de la SSGME
		Étendue des initiatives et des efforts aux niveaux régional et national qui sont dotés de ressources suffisantes
<b>LE 3 : Permettre un lieu de travail plus sain</b>	Risque réduit de harcèlement et de la violence sur le lieu de travail	Pourcentage de membres de l'Équipe de la Défense qui indiquent avoir été victimes de harcèlement au travail au cours des 12 derniers mois
		Pourcentage de membres des FAC qui déclarent avoir reçu une formation adéquate sur la prévention de l'inconduite sexuelle
		Pourcentage des membres des FAC qui conviennent que les FAC travaillent activement à créer un milieu de travail qui empêche la discrimination
	Les membres de l'Équipe de la Défense ont un mieux-être positif sur leur lieu de travail	Pourcentage des membres des FAC qui signalent un niveau positif de bien-être sur leur lieu de travail**
Pourcentage des employés civils de l'Équipe de la Défense qui sont classés comme ayant un mieux-être positif au travail		

\*\* Indicateur du cadre ministériel des résultats

Ligne d'effort (LE)	Résultat	Indicateur de rendement clé
<b>LE 3 : Permettre un lieu de travail plus sain</b>	Les dirigeants de l'Équipe de la Défense sont habilités à équilibrer efficacement la santé et le mieux-être des membres de leur personnel avec les objectifs de l'organisation	Pourcentage de dirigeants qui indiquent avoir le sentiment que l'organisation les soutient lorsqu'ils ont des difficultés à équilibrer les exigences organisationnelles avec la santé et le mieux-être des membres de leur équipe
	Les dirigeants de l'Équipe de la Défense sont activement engagés à soutenir la SGME de l'Équipe de la Défense	Pourcentage des membres de l'Équipe de la Défense qui déclarent que leur supérieur direct s'engage activement à soutenir leur santé et leur mieux-être
	Une culture de milieu de travail qui favorise la SGME dans l'ensemble de l'Équipe de la Défense	Pourcentage de l'Équipe de la Défense qui fait état d'un degré élevé de politesse et de respect au travail
	Les détenteurs des initiatives, programmes et services de SGME utilisent les recherches du personnel du MDN et des FAC pour éclairer la conception des programmes et les pratiques décisionnelles	Nombre d'initiatives, de programmes et de services de SGME qui ont utilisé les recherches en matière de SGME de l'Équipe de la Défense pour éclairer la conception des programmes et les pratiques décisionnelles
	Un lieu de travail de l'Équipe de la Défense psychologiquement sûr et positif	Pourcentage des membres de l'Équipe de la Défense qui déclarent se sentir psychologiquement en sécurité dans leurs équipes de travail
		Pourcentage des employés civils de l'Équipe de la Défense qui jugent le milieu de travail comme étant psychologiquement sain**
	Les membres de l'Équipe de la Défense sont soutenus, valorisés et habilités au travail	Pourcentage des membres de l'Équipe de la Défense qui perçoivent un niveau élevé de soutien organisationnel
		Pourcentage des membres de l'Équipe de la Défense qui déclarent que, lorsqu'ils travaillent avec les membres de leur équipe, leurs compétences et leurs talents uniques sont valorisés et utilisés

\*\* Indicateur du cadre ministériel des résultats

Ligne d'effort (LE)	Résultat	Indicateur de rendement clé
<b>LE 4 : Améliorer l'accès aux soins et au soutien</b>	Les programmes et services de SGME sont disponibles pour répondre aux besoins régionaux des membres de l'Équipe de la Défense	Nombre de comités de santé et de mieux-être des bases et escadres signalant une disponibilité adéquate de programmes et de services pour répondre aux besoins en matière de SGME des membres de l'Équipe de la Défense dans leur région
	Les membres de l'Équipe de la Défense ont un meilleur accès aux programmes et services de SGME	Nombre de comités de santé et de mieux-être des bases et escadres faisant état d'un accès adéquat aux programmes et services de SGME existant dans leur région
	Les obstacles aux soins et au soutien qui ont un impact sur la santé et le mieux-être des membres de l'Équipe de la Défense sont réduits	Nombre de mesures prises pour réduire les obstacles identifiés aux soins et au soutien ayant un impact sur la santé et le mieux-être des membres de l'Équipe de la Défense
	L'amélioration de l'accès aux soins et au soutien a un impact positif sur la SGME des membres de l'Équipe de la Défense	Pourcentage des membres de l'Équipe de la Défense qui indiquent que les services et/ou programmes de soins et de soutien ont eu un impact positif sur leur santé et leur mieux-être
<b>LE 5 : Aligner et intégrer</b>	Des politiques de SGME adaptées et pertinentes fournissent des orientations et des conseils aux programmes et aux services	Pourcentage des politiques pertinentes de l'Équipe de la Défense qui comprennent des orientations et des directives sur les programmes et les services de SGME
	Les efforts intégrés et alignés en matière de SGME réduisent le nombre de lacunes et d'obstacles afin de permettre une approche globale de la santé et du mieux-être des membres de l'Équipe de la Défense	Nombre de lacunes et d'obstacles liés aux programmes et des politiques de SGME

Ligne d'effort (LE)	Résultat	Indicateur de rendement clé
<p><b>Objectif stratégique final</b></p>	<p>Une santé globale et un mieux-être au sein de l'Équipe de la Défense, ce qui se traduit par une force de travail plus résistante qui est la mieux placée pour assurer l'efficacité opérationnelle et la réalisation du mandat de la défense du Canada</p>	<p>Pourcentage des membres de l'Équipe de la Défense qui sont très engagés au travail</p>
		<p>Pourcentage du personnel militaire qui estime que les FAC offrent une qualité de vie raisonnable pour soi-même et sa famille**</p>
		<p>Utilisation moyenne (en jours) des congés de maladie pour les membres de l'Équipe de la Défense civile</p>
		<p>Pourcentage du personnel militaire apte du point de vue médical au travail**</p>

\*\* Indicateur du cadre ministériel des résultats

# RÉFÉRENCES

Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) 2018. Sondage sur le travail et la santé des cadres supérieurs : résultats de 2017, 5e édition [fichier PDF].

Browne, A., Varcoe, C., Wong, S., Smye, V., Lavoie, J., Littlejohn, D., Tu, D., Godwin, O., Krause, M., Khan, K., Fridkin, A., Rodney, P., O’Neil, J. & Lennox S. (2012). *Closing the health-equity gap: evidence-based strategies for primary health care organizations*. *International Journal for Equity in Health*, 11(59). Extrait le 9 juin 2021 de <https://equity-healthj.biomedcentral.com/articles/10.1186/1475-9276-11-59>

Catano, V. M., Wiesner, W. H. et Hackett, R. D. (2016). *Recruitment and Selection in Canada*. Toronto, Ontario : Nelson Education.

Commission de la santé mentale du Canada. (2020). *Norme nationale*. Extrait le 8 décembre 2020 <https://www.mental-healthcommission.ca/Francais/ce-que-nous-faisons/sante-mentale-en-milieu-de-travail/norme-nationale>

Conference Board of Canada (2020). Absenteeism. Extrait le 10 juin 2020 de <https://www.conferenceboard.ca/topics/orgperform/resources/definitions.aspx>

Davis, K. & Squires, E. (2019). *Culture shift and sexual misconduct: Measurement and monitoring strategy (DRDC-RDDC-2019-L335)*. Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire). Ottawa, Ontario : Défense nationale.

Doherty, G., Knight, E.C., et Dobрева-Martinova, T. (2019). *Defence Team Total Health and Wellness Strategic Framework (STO-MP-AVT-211)*. Ottawa, Ontario : Défense nationale.

Enticott, J. C., Lin, E., Shawyer, F., Russell, G., Inder, B., Patten, S., & Meadows, G. (2017). *Prevalence of psychological distress: How do Australia and Canada compare?* Extrait le 10 juin 2020 de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0004867417708612>

Goldenberg, I. et Lee, J.E.C. (juillet 2020). *Sondage de l'Équipe de la Défense COVID-19 (DRDC-RDDC-2018-L9999)*. Directeur général – Recherche et analyse (Personnel militaire). Ottawa, Ontario : Défense nationale.

Gouvernement du Canada (2016). *Stratégie pour la fonction publique fédérale sur la santé mentale en milieu de travail*. Ottawa, Ontario. Gouvernement du Canada. Extrait le 10 juin 2020 de <https://www.canada.ca/fr/gouvernement/fonctionpublique/mieux-etre-inclusion-diversite-fonction-publique/sante-mieux-etre-fonctionnaires/sante-mentale-travail/strategie-fonction-publique-federale-sante-mentale-milieu-travail.html>

Hango, D. & Moyser, M. (17 décembre 2018). Regards sur la société canadienne – Harcèlement en milieu de travail au Canada. Statistique Canada. Extrait le 10 juin 2020 de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2018001/article/54982-fra.htm>

Harari, M. J., Waehler, C. A., & Rogers, J. R. (2005). An Empirical Investigation of a Theoretically Based Measure of Perceived Wellness. *Journal of Counseling Psychology*, 52(1), 93–103.

Karpinski, E.A. & Wang S.Z. (2016). *Santé psychologique en milieu de travail*. Ottawa, Ontario. Emploi et Développement social Canada. Extrait le 10 juin 2020 de <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/sante-securite/rapports/sante-psychologique.html>

Kelloway, K. et A. Day. (2005). Building Healthy Workplaces: Where We Need to Be. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue Canadienne des sciences du comportement*.

Leclerc, K. (14 décembre 2020). Soins des enfants : répercussions de la COVID-19 sur les parents. Statistique Canada. Extrait le 9 juin 2021 de <https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2020001/article/00091-fra.htm>

Lowe, G. (2 décembre 2002). Here in body, absent in productivity. Extrait le 10 juin 2020 de <https://www.hrreporter.com/focus-areas/safety/here-in-body-absent-in-productivity/316670>

Lowe, G. (2014). *The Wellness Dividend: How Employers Can Improve Employee Health and Productivity*. Extrait de <https://grahamlowe.ca/resources/the-wellness-dividend-how-employers-can-improve-employee-health-and-productivity-2/>

McCartney, G., Popham, F., McMaster, R. et Cumbers, A. (juillet 2019). *Defining health and health inequalities*.

Ministère de la Défense nationale (1985). Loi sur la défense nationale (LDN). Extrait le 10 juin 2020 de <https://laws-lois.justice.gc.ca/fra/lois/n-5/page-3.html#h-374679>

Ministère de la Défense nationale (2007). *Le leadership dans les Forces canadiennes : diriger l'institution* [fichier PDF]. Ottawa, Ontario : ministère de la Défense nationale. Extrait le 10 juin 2020 de [http://publications.gc.ca/collections/collection\\_2013/dn-nd/D2-313-5-2007-fra.pdf](http://publications.gc.ca/collections/collection_2013/dn-nd/D2-313-5-2007-fra.pdf)

Ministère de la Défense nationale (2009). *Servir avec honneur : la profession des armes au Canada 2009*. Ottawa, Ontario. Ministère de la Défense nationale. <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/rapports-publications/servir-avec-honneur-2009.html>

Ministère de la Défense nationale (2016). *Sondage sur la santé et le style de vie du personnel (SSSV) des Forces armées canadiennes 2013/2014* [fichier PDF]. Ottawa, Ontario. Ministère de la Défense nationale. Extrait le 10 juin 2020 de <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/health/sondage-sante-et-style-de-vie-2013-2014.pdf>

Ministère de la Défense nationale (2017). *Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC) Volume I – Administration*. Extrait le 10 juin 2020 de <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/organisation/politiques-normes/ordonnances-reglements-royaux/vol-1-administration/chapitre-2-administration-organisation.html>

Ministère de la Défense nationale (2017). Protection, Sécurité, Engagement. Ottawa, Ontario.

Ministère de la Défense nationale (2017). *Sondage À vous la parole*. 2017. Ottawa, Ontario.

Ministère de la Défense nationale (2018). *Sondage de la Défense sur le bien-être au travail (SDBT)*. Ottawa, Ontario.

Ministère de la Défense nationale (7 décembre 2018). *Directive conjointe du CEMD et du SM : TRANSITION OPÉRATIONNELLE*.

Ministère de la Défense nationale (2019). Plan ministériel 2019-2020 [fichier PDF]. Ottawa, Ontario. Ministère de la Défense nationale. Extrait le 10 juin 2020 de <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/departemental-results-report/2019/french/DP%202019-20%20%20DND%20French%20Final%2029%20March%202019%20-%20with%20no%20sign.pdf>

Ministère de la Défense nationale (9 avril 2019). *Guide à l'intention des membres des Forces armées canadiennes sur le retour au service*. Extrait le 10 juin 2020 de <https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/military-benefits/guide-retour-service.pdf>

Ministère de la Défense nationale (2020). *Code de valeurs et d'éthique du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes*. Extrait le 10 juin 2020 de <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/ethique-defense/publications-politiques/code-valeurs-ethique.html>

Ministère de la Défense nationale (9 avril 2020). *Mon guide de transition de la vie militaire à la vie civile*. [https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2018/transition-guide/Mon\\_Guide\\_de\\_transition\\_de\\_la\\_vie\\_militaire\\_a\\_la\\_vie\\_civile\\_V1.pdf](https://www.canada.ca/content/dam/dnd-mdn/documents/reports/2018/transition-guide/Mon_Guide_de_transition_de_la_vie_militaire_a_la_vie_civile_V1.pdf)

Organisation mondiale de la Santé (28 mai 2019). *Dans la Classification internationale des maladies, le burn-out, ou épuisement professionnel, est considéré comme un « phénomène lié au travail »*. Extrait de [https://www.who.int/mental\\_health/evidence/burn-out/fr/](https://www.who.int/mental_health/evidence/burn-out/fr/)

Prairie Research Associates. (2017). Winnipeg-Ottawa. Évaluation des besoins de la communauté des Forces Armées Canadiennes résultats de 2016. Extrait de <https://www.cfmws.com/fr/AboutUs/PSP/recreation/Documents/CAF%20CNA%202016%20REPORT%20-%20OVERALL%20RESULTS%20-%20FRENCH.pdf>

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. (2011). *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*. Extrait de <https://www.tbs-sct.gc.ca/pol/doc-fra.aspx?id=25049>

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2018). *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2017*. Extrait de <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/sondage-fonctionnaires-federaux/sondage-fonctionnaires-federaux-2017.html>

Stewart, N. (2013). *Missing in Action: Absenteeism Trends in Canadian Organizations*. Ottawa, Ontario: The Conference Board of Canada.

Stulberg, B. et Magness, S. (2017). *Peak performance: elevate your game, avoid burnout, and thrive with the new science of success*. Emmaus, PA : Rodale Books.