



## **Explorer la culture de dénonciation et la crainte de représailles au sein de la fonction publique fédérale**

### **Rapport final**

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

Nom du fournisseur : Phoenix SPI

Numéro de contrat : 8G001-220060/001/CY

Date d'attribution du contrat : 2022-01-27

Valeur du contrat : 68 108,59 \$ (incluant les taxes applicables)

Date de présentation du rapport : 2022-03-25

Numéro d'enregistrement : POR 112-21

Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez communiquer avec :  
[communications@psic-ispc.gc.ca](mailto:communications@psic-ispc.gc.ca)

This report is also available in English.

## **Explorer la culture de dénonciation et la crainte de représailles au sein de la fonction publique fédérale**

Rapport final

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

Nom du fournisseur : Phoenix Strategic Perspectives Inc.

Mars 2022

Ce rapport de recherche sur l'opinion publique présente les résultats d'une série de neuf groupes de discussion en ligne menés avec des employés de la fonction publique du gouvernement du Canada. Les groupes de discussion ont eu lieu entre le 3 et le 10 mars 2022.

Cette publication ne peut être reproduite qu'à des fins non commerciales. Une autorisation écrite préalable doit être obtenue auprès du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada. Pour de plus amples renseignements sur ce rapport, veuillez communiquer avec : [communications@psic-ispc.gc.ca](mailto:communications@psic-ispc.gc.ca).

**Numéro de catalogue :** PG4-27/2022F-PDF

**Numéro international normalisé du livre (ISBN) :** 978-0-660-42990-8

**Publications connexes (numéro d'enregistrement de la ROP : POR 112-21) :** PG4-27/2022E-PDF

Numéro de catalogue (rapport final, version anglaise) : 978-0-660-42989-2

Also available in English under the title: *Exploring the Culture of Whistleblowing and the Fear of Reprisal in the Federal Public Sector*.

# Table des matières

<b>Sommaire.....</b>	<b>1</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>6</b>
Contexte et objectifs.....	6
Méthodologie .....	7
Notes au lecteur .....	8
<b>Constats détaillés.....</b>	<b>10</b>
1. Renseignements contextuels.....	10
2. Attitudes à l'égard de la dénonciation .....	10
3. La dénonciation au fil du temps et les répercussions de la pandémie .....	13
4. Divulgateur d'actes répréhensibles.....	16
5. La crainte de représailles.....	21
6. Connaissances au sujet du Commissariat.....	25
7. Réaction à la vidéo .....	27
8. Enjeux liés aux communications .....	29
9. Comparaison des constats au fil du temps.....	30
<b>Annexe.....</b>	<b>32</b>
Lettre de validation.....	32
Invitation par courriel .....	33
Questionnaire de recrutement.....	34
Guide du modérateur (employés autres que des gestionnaires) .....	40
Guide du modérateur (gestionnaires) .....	46

## Sommaire

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (le Commissariat) a chargé Phoenix Strategic Perspectives (Phoenix SPI) de mener une recherche qualitative sur l'opinion publique afin d'explorer la culture de dénonciation et la crainte de représailles au sein de la fonction publique fédérale.

### 1. But et objectifs de la recherche

Grâce à la présente recherche qualitative, le Commissariat désirait mieux comprendre les perspectives des fonctionnaires sur la dénonciation et les représailles. Les objectifs étaient les suivants : explorer les attitudes à l'égard de la divulgation d'actes répréhensibles au sein de la fonction publique fédérale; cerner les facteurs pris en compte par les participants dans leur décision de signaler ou non des actes répréhensibles; explorer les préoccupations liées à la divulgation d'actes répréhensibles, y compris la crainte de représailles; évaluer les connaissances des participants au sujet du Commissariat; et en apprendre davantage sur la meilleure façon de communiquer de l'information sur le régime fédéral de dénonciation.

### 2. Méthodologie

Neuf séances de discussion virtuelles se sont déroulées entre le 3 et le 10 mars 2022 avec des fonctionnaires fédéraux. Cinq groupes réunissaient des employés qui ne font pas partie de la gestion et quatre groupes comptaient des cadres et des gestionnaires (EX et EX moins 1). Les participants provenaient de plusieurs ministères et organismes fédéraux et représentaient diverses fonctions et régions du pays.

### 3. Limites et utilisation des résultats de la recherche

Cette recherche était qualitative. La recherche qualitative est conçue pour révéler un riche éventail d'opinions et d'interprétations plutôt que pour mesurer le pourcentage de la population cible qui épouse une opinion donnée. Par conséquent, les résultats font ressortir le point de vue des fonctionnaires fédéraux sur les questions explorées, mais ils ne peuvent pas être généralisés à l'ensemble de la population. Compte tenu de ce qui précède, les résultats de cette recherche seront utilisés par le Commissariat pour orienter les stratégies et les produits de communication employés pour mieux faire connaître aux fonctionnaires le régime fédéral de dénonciation.

### 4. Principaux constats et recommandations

*Les considérations les plus importantes concernant la dénonciation dans la fonction publique étaient le plus souvent liées à d'éventuelles représailles et répercussions négatives.*

Les participants ont collectivement cerné diverses considérations qui leur viennent à l'esprit en tant que fonctionnaires lorsqu'ils songent à la dénonciation au sein de la fonction publique. Cependant, le risque de subir éventuellement des représailles était la considération la plus couramment mentionnée. Les participants employaient des termes tels que « vengeance », « châtiment » et « conséquences négatives »; parfois, ces expressions étaient précédées de l'expression « peur de... ». Les répercussions potentielles de la dénonciation ont également été fréquemment

soulevées par les participants. Parmi les exemples, mentionnons les répercussions négatives sur le bien-être physique ou psychologique du dénonciateur, le manque de soutien, l'acquisition par le dénonciateur d'une réputation de « fauteur de troubles », un sentiment de confiance amoindri et la division entre collègues, ainsi que les préjudices à l'image ou à la réputation de la fonction publique.

En ce qui concerne leur propre attitude à l'égard de la dénonciation dans la fonction publique, de nombreux participants estiment que les dénonciateurs sont des personnes courageuses qui ne sont pas suffisamment soutenues ou protégées lorsqu'elles font une divulgation. Cette impression s'appuie sur un sentiment de cynisme, de scepticisme et de désillusion à l'égard du processus de divulgation des actes répréhensibles et de l'issue probable. Il y avait une attitude presque aussi répandue selon laquelle les dénonciateurs devraient être encouragés et soutenus, et que les allégations d'actes répréhensibles devraient faire l'objet d'une enquête lorsqu'elles sont signalées par des fonctionnaires. De même, les participants ont souligné que les dénonciateurs potentiels doivent comprendre les tenants et aboutissants du processus et des procédures de divulgation, et bon nombre d'entre eux disent que le processus d'enquête sur les actes répréhensibles est long, ardu, stressant et incertain quant au résultat.

*Les participants ont indiqué que leur attitude à l'égard de la dénonciation au sein de la fonction publique a changé au fil du temps. De plus, les participants avaient généralement l'impression que les choses ont évolué en ce qui concerne la dénonciation depuis le début de leur carrière dans la fonction publique fédérale.*

De nombreux participants ont indiqué que leur attitude à l'égard de la dénonciation dans la fonction publique a changé au fil du temps. Les participants se sont décrits comme étant « devenus moins naïfs », « plus pessimistes », « plus cyniques », « plus blasés », « moins enthousiastes » et « plus désillusionnés » au sujet du processus de divulgation des actes répréhensibles. Certains ont dit être devenus « plus réticents », « plus prudents » et « plus sceptiques » à l'idée de signaler un acte répréhensible, ou plus susceptibles de se demander si quelque chose vaut la peine d'être signalé compte tenu des répercussions négatives éventuelles sur leur carrière.

En plus d'indiquer que leur attitude à l'égard de la dénonciation a changé, de nombreux participants sont également d'avis que, par rapport à la dénonciation, les choses ont évolué depuis le début de leur carrière dans la fonction publique fédérale. Plus précisément, beaucoup plus d'efforts de sensibilisation et d'éducation sont déployés et des mesures ou des procédures officielles sont en place pour soutenir et faciliter la dénonciation. Cela dit, beaucoup estiment que de tels changements se résument à une « démonstration de vertu » ou à une « façade » plutôt qu'à un véritable changement culturel par rapport à l'acceptabilité de la dénonciation dans l'environnement de travail.

*Les participants ont mentionné un éventail de facteurs ou de considérations qui les encourageraient ou les motiveraient à divulguer des actes répréhensibles : des preuves suffisantes ou la certitude qu'un acte répréhensible a été commis, la gravité perçue de l'acte répréhensible et la confiance en son gestionnaire (chez les employés).*

Les facteurs ou les considérations qui encourageraient ou motiveraient les participants à signaler un acte répréhensible ont tendance à s'inscrire sous trois catégories : les facteurs liés à la nature de l'acte répréhensible, les facteurs liés aux procédures de signalement des actes répréhensibles et les facteurs liés à l'environnement ou à la culture de travail. Les facteurs liés à la nature de l'acte

répréhensible comprenaient le fait d'avoir une preuve ou la certitude qu'un acte répréhensible a été commis, la gravité perçue de l'acte répréhensible présumé et le fait de pouvoir compter ou non sur d'autres témoins pour appuyer ou corroborer l'allégation. Les facteurs liés aux processus et aux procédures de signalement d'un acte répréhensible comprenaient l'anonymat garanti pour se protéger contre d'éventuelles représailles et répercussions négatives en milieu de travail, la confiance dans le processus d'enquête et la preuve que les fautifs reconnus coupables sont punis pour des actes répréhensibles. Les facteurs liés au milieu de travail comprenaient une culture de travail qui appuie et encourage la dénonciation et, chez les employés, la confiance que leur gestionnaire les soutiendrait et les guiderait s'ils leur faisaient part d'actes répréhensibles potentiels.

***La crainte de représailles est la préoccupation ou l'appréhension la plus fréquemment soulevée au sujet de la divulgation d'un acte répréhensible qui pourrait avoir été commis au sein de la fonction publique fédérale. En plus d'être la principale préoccupation associée au signalement d'un acte répréhensible, la crainte de représailles est également une préoccupation valide selon presque tous les participants.***

Les participants ont mentionné diverses préoccupations au sujet de la divulgation d'un acte répréhensible, mais la préoccupation la plus fréquemment soulevée était de loin la crainte de représailles. En effet, des participants de chaque groupe en ont parlé. Les préoccupations moins fréquentes comprenaient notamment *les répercussions négatives dans l'environnement de travail, l'impact négatif sur la santé mentale et/ou physique d'une personne et sur sa vie personnelle, l'impression que rien ne changera si l'on signale des actes répréhensibles*, le temps et les efforts qui doivent être investis dans la divulgation d'actes répréhensibles, et le doute ou le manque de certitude qu'un acte répréhensible a été commis.

Presque tous les participants ont déclaré que la crainte de subir des représailles après avoir signalé un acte répréhensible est une préoccupation réelle et justifiée, qui ne peut pas être complètement éliminée lorsqu'on songe à divulguer un acte répréhensible. Avant même qu'une question ne soit posée explicitement à ce sujet, des participants de tous les groupes avaient parlé de la question des représailles. Parmi les exemples de types de représailles relevés à maintes reprises, mentionnons l'entrave à l'avancement professionnel et les mauvaises évaluations, le fait d'être retiré de projets ou de ne pas être affecté à des projets spéciaux, le fait de se voir attribuer un travail moins intéressant ou une charge de travail accrue, de voir son travail scruté de plus en plus attentivement, d'avoir sa réputation ternie par le fait d'être étiqueté comme une personne indigne de confiance, et d'être méprisé par les autres employés.

***Les participants connaissent peu le Commissariat et son rôle en ce qui a trait à la divulgation d'actes répréhensibles et aux représailles dans la fonction publique fédérale.***

Un peu plus de la moitié des participants n'étaient pas au courant de l'existence du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada avant que l'on communique avec eux dans le cadre de cette étude. Les gestionnaires étaient un peu plus susceptibles que les autres employés de connaître le Commissariat. Les personnes qui savaient que le Commissariat existait n'avaient qu'une connaissance limitée de son rôle en ce qui a trait au signalement d'actes répréhensibles et aux représailles dans la fonction publique fédérale. En fait, la plupart d'entre elles ont dit qu'elles ne savaient pas quel était le rôle du Commissariat à cet égard. Les participants qui avaient une meilleure idée de son rôle ont dit de façon générale que le Commissariat était une organisation tierce indépendante qui enquête sur les cas d'actes répréhensibles. Pour ce qui est de leur niveau

de connaissance des mécanismes existants concernant la divulgation protégée et la protection contre les représailles, la plupart des participants l'ont décrit comme étant faible ou limité. Seuls des gestionnaires jugeaient que leur niveau de connaissances était « modéré » ou « bon », en raison de leur expérience ou de leur participation aux procédures de divulgation existantes.

***La majorité des participants, y compris la plupart des gestionnaires, ont déclaré qu'ils ne disposent pas de l'information et des ressources dont ils ont besoin pour gérer les dénonciations et les questions de protection contre les représailles.***

Quand on a demandé aux participants ce que le Commissariat pourrait faire pour mieux renseigner les fonctionnaires sur le régime qui permet de gérer les dénonciations, l'accent a été mis sur une approche plus personnelle. Ils ont notamment suggéré d'humaniser le processus en se concentrant sur la narration (c.-à-d. montrer une personne qui entreprend de telles démarches et répondre à ses préoccupations, à ses craintes et à ses appréhensions potentielles avec empathie). Selon eux, il faudrait essayer de susciter un sentiment de confiance envers les procédures et le processus, particulièrement en ce qui concerne la protection de la confidentialité et la crainte de représailles. Enfin, ils ont proposé que le commissaire diffuse lui-même des messages afin que les fonctionnaires sentent qu'on s'adresse directement à eux, de manière personnelle par la personne qui dirige le Commissariat. Lorsqu'on leur a demandé comment le Commissariat pourrait mieux faire comprendre que les représailles sont prises au sérieux, les participants ont le plus souvent suggéré d'axer les messages sur les résultats positifs du Commissariat, les réussites et les conséquences auxquelles sont confrontés ce les fautifs.

***Les participants ont formulé, à des fins d'examen par le Commissariat, de nombreuses suggestions concernant la dénonciation et les représailles. Elles sont présentées ici sous la forme de recommandations ou de considérations à l'intention du Commissariat, même si certaines d'entre elles ont peut-être déjà été mises en œuvre ou prises en compte par le Commissariat.***

- Selon bon nombre de participants, les changements à la culture de travail sont nécessaires pour encourager la divulgation d'actes répréhensibles et atténuer la peur des représailles. Bien que de tels changements ne relèvent clairement pas du mandat du Commissariat, les participants ont formulé des suggestions précises, dont certaines pourraient être examinées par le Commissariat et servir à faciliter le changement de culture de travail. Il s'agit notamment des éléments suivants :
  - *Une formation liée à la dénonciation et à la divulgation d'actes répréhensibles.* Le Commissariat pourrait élaborer un module de formation qui traite spécifiquement des rôles et des responsabilités des gestionnaires et des employés en ce qui concerne la divulgation d'actes répréhensibles.
  - *Récompenser et reconnaître les dénonciateurs.* Pour accroître la sensibilisation à la dénonciation et faire en sorte que cette dernière devienne un élément acceptable de la culture de travail, le Commissariat pourrait songer au rôle de champions (c.-à-d. avoir un petit nombre de champions de la dénonciation dans certains ministères et organismes qui peuvent servir de point de convergence et de ressource d'information pour les fonctionnaires).
- Quant aux préoccupations liées à l'anonymat lorsqu'ils signalent un acte répréhensible, certains participants ont suggéré qu'une organisation externe et indépendante enquête sur les actes répréhensibles dans la fonction publique fédérale. Cette suggestion témoigne du fait que des participants ne sont pas au courant de l'existence du Commissariat et elle renforce la nécessité

de rehausser le profil du Commissariat parmi les fonctionnaires fédéraux. En plus des suggestions ci-dessus concernant la culture de travail, qui peuvent faire la promotion du Commissariat et mieux faire comprendre les dénonciations, il a été proposé que le Commissariat communique avec les fonctionnaires fédéraux par l'entremise des sites intranets ministériels ou des infozones. Les communications pourraient se concentrer sur les moyens de préserver la confidentialité pendant le processus de divulgation et sur la protection des dénonciateurs contre les représailles. Ces messages pourraient être transmis à intervalles réguliers (p. ex., tous les trimestres) ou conjointement avec d'autres questions (p. ex., la protection des renseignements personnels, le harcèlement et la discrimination, la diversité et l'inclusion) qui font l'objet d'une attention particulière tout au long de l'année.

- En ce qui concerne les façons dont le Commissariat pourrait mieux faire connaître le régime qui permet de gérer les dénonciations, les participants ont suggéré de ne pas mettre autant l'accent sur les procédures et d'humaniser davantage le contenu et l'exécution. Le Commissariat pourrait songer à utiliser davantage de récits pour transmettre de l'information aux fonctionnaires. Il pourrait notamment présenter des histoires de réussite ou montrer quelqu'un qui entreprend de telles démarches en mettant l'accent sur la réponse à ses préoccupations et craintes potentielles.

Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive de suggestions pour le Commissariat. L'accent est plutôt mis sur un petit nombre de suggestions liées aux principales conclusions de la recherche, notamment les suivantes : il est nécessaire d'instaurer un changement dans la culture de travail pour encourager le signalement des actes répréhensibles; les fonctionnaires craignent les représailles parce qu'ils n'ont pas confiance que le processus de divulgation garantira leur anonymat; et les fonctionnaires veulent des histoires de réussite et des renseignements qui s'attardent aux répercussions humaines des divulgations afin d'accroître leur niveau de confiance dans le système.

## 5. Valeur du contrat

La valeur du contrat s'élevait à 68 108,59 \$ (incluant les taxes applicables).

## 6. Déclaration de neutralité politique

En ma qualité de cadre supérieure de Phoenix Strategic Perspectives, je certifie par la présente que les produits livrés sont en tout point conformes aux exigences du gouvernement du Canada en matière de neutralité politique qui sont décrites dans la Politique de communication du gouvernement du Canada et dans la Procédure de planification et d'attribution de marchés de services de recherche sur l'opinion publique. Plus particulièrement, les produits finaux ne comprennent pas de renseignements sur les intentions de vote aux élections, les préférences de partis politiques, les positions vis-à-vis de l'électorat ou l'évaluation de la performance d'un parti politique ou de son dirigeant.



Alethea Woods  
Présidente  
Phoenix Strategic Perspectives Inc.



## Introduction

Phoenix Strategic Perspectives (Phoenix SPI) a été chargé par le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (le Commissariat) de mener une recherche qualitative sur l'opinion publique afin d'explorer la culture de la dénonciation et la crainte de représailles dans le secteur public fédéral.

## Contexte et objectifs

La *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (la Loi) est entrée en vigueur en avril 2007 et elle a par conséquent mené à la création du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (le Commissariat). En vertu de la Loi, le Commissariat est responsable de l'administration du régime de dénonciation externe. Le régime permet aux fonctionnaires et aux membres du public de faire en toute confidentialité, sous le couvert de la protection, des divulgations d'actes répréhensibles. De plus, le régime prévoit un mécanisme de plaintes pour les fonctionnaires et anciens fonctionnaires qui estiment avoir subi des représailles après avoir fait une divulgation protégée ou collaboré à une enquête du Commissariat.

En [2011](#) et [2015](#), le Commissariat a tenu des groupes de discussion afin de mieux comprendre les perceptions liées au régime de dénonciation de la fonction publique fédérale. Les résultats des deux études laissent entendre que les fonctionnaires fédéraux sont préoccupés par les représailles, la stigmatisation ou l'ostracisme, et le manque d'anonymat dans le processus de dénonciation. Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2020 ont indiqué qu'une proportion d'employés continuent de craindre les représailles, ce qui pourrait les empêcher de s'exprimer lorsqu'ils voient ou subissent une faute en milieu de travail.

Dans le cadre de son mandat, le Commissariat s'efforce de mieux faire connaître aux fonctionnaires et aux membres du public la Loi et le régime externe de dénonciation. Afin d'adapter les produits de communication et de mettre au point des présentations efficaces et utiles, le Commissariat avait besoin de mieux comprendre les points de vue des fonctionnaires sur la dénonciation et les représailles. Une recherche qualitative a été menée auprès des fonctionnaires fédéraux pour appuyer la priorité organisationnelle du Commissariat qui consiste à fournir aux fonctionnaires des renseignements au sujet de la Loi et du Commissariat. La présente recherche avait pour but d'explorer les facteurs qui contribuent à la crainte de représailles et de déterminer les mesures qui pourraient être prises pour gérer et réduire au minimum la peur des représailles.

En comprenant mieux le point de vue des fonctionnaires sur la dénonciation et les représailles, le Commissariat sera en mesure d'améliorer ses communications avec les fonctionnaires au sujet du régime de dénonciation. Les résultats orienteront les stratégies et les produits de communication utilisés pour fournir aux fonctionnaires de l'information sur le régime fédéral de dénonciation. De plus, les résultats de la recherche aideront les employés du Commissariat et du secteur public qui participent à certains aspects du régime de divulgation à élaborer des approches en vue de créer un milieu de travail qui respecte l'importance de la dénonciation et la liberté de le faire sans représailles.

## Méthodologie

Neuf groupes de discussion en ligne ont été organisés avec des employés de la fonction publique du gouvernement du Canada entre le 3 et le 10 mars 2022. Quatre<sup>1</sup> groupes réunissaient des membres de la gestion (EX et EX-1) et cinq séances regroupaient des employés qui ne font pas partie de la gestion (EX-2 et moins). En tout, 64 fonctionnaires fédéraux ont participé à la recherche, soit 41 employés autres que des membres de la gestion et 23 gestionnaires. Les spécifications suivantes s'appliquent à la recherche :

- Une séance avec chaque groupe cible a été réalisée en français, et les autres ont été menées en anglais.
- Les groupes ont été segmentés par région afin de tenir compte des différents fuseaux horaires :
  - Une séance réunissant des employés autres que des membres de la gestion a été organisée avec des fonctionnaires travaillant dans chacune des régions suivantes : 1) l'Ontario (y compris la région de la capitale nationale); 2) le Canada atlantique; 3) les Prairies; 4) la Colombie-Britannique; et 5) le Québec (y compris les employés d'expression française qui travaillent dans le reste du Canada).
  - Les séances destinées aux membres de la gestion ont réuni les groupes de gestionnaires suivants : 1) des gestionnaires travaillant en Ontario (y compris dans la région de la capitale nationale) ou dans le Canada atlantique; 2) des gestionnaires travaillant au Manitoba, en Saskatchewan, en Alberta ou en Colombie-Britannique; 3) des gestionnaires travaillant dans n'importe quelle province du pays; 4) des gestionnaires travaillant au Québec (y compris les gestionnaires francophones de l'extérieur du Québec).
- Il y avait divers participants réunis selon les critères suivants :
  - Le domaine fonctionnel, notamment l'administration, les opérations, les programmes, les finances, les services juridiques, les politiques, les technologies de l'information, les communications, la réglementation et les ressources humaines.
  - Les responsabilités professionnelles, notamment les analystes, les administrateurs, les traducteurs, les agents, les conseillers, les chercheurs, les chefs d'équipe, les gestionnaires et les directeurs.
  - Le ministère ou organisme. Il n'y avait aucun participant du Centre de la sécurité des télécommunications du Canada, du Service canadien du renseignement de sécurité ou des Forces armées canadiennes, car ils sont exclus de la compétence du Commissariat.
- Chaque séance a duré au plus deux heures et a été menée à l'aide de la plateforme de recherche iTracks.
- Le recrutement s'est fait par courriel et par téléphone<sup>2</sup> comme suit :

---

<sup>1</sup> La réponse au courriel d'invitation n'a pas été suffisante pour organiser cinq groupes. Pour cette raison, la conception a été modifiée afin de réduire le nombre de groupes de gestion à quatre.

<sup>2</sup> En 2011 et en 2015, le recrutement s'est fait entièrement par téléphone. Cette année, la recherche a été réalisée pendant une pandémie mondiale, ce qui fait que la plupart des fonctionnaires ont travaillé à distance, c'est-à-dire que leur employeur leur avait demandé d'effectuer des tâches hors du bureau, généralement à la maison, pour des raisons de santé et de sécurité. Cet environnement de travail a fait en sorte qu'il était encore plus difficile de joindre les fonctionnaires en utilisant des numéros de téléphone du bureau ou du travail. Par conséquent, nous avons opté pour le

- À l'aide du Service d'annuaires gouvernementaux électroniques, acquis par l'entremise du Gouvernement ouvert, une base d'échantillonnage a été créée à des fins de recrutement. Cette base d'échantillonnage reflétait un bon échantillon d'employés (dirigeants et autres) de différents ministères, organismes et régions et occupant divers postes. Les employés ont reçu un courriel d'invitation leur demandant de participer à un groupe de discussion. Ce courriel et toutes les communications étaient disponibles dans les deux langues officielles.
- Le courriel fournissait des renseignements sur l'étude, présentait Phoenix SPI comme le cabinet qui menait la recherche, encourageait la participation et indiquait le nom d'une personne-ressource au Commissariat qui pouvait valider la légitimité de l'étude. Le message comprenait également un lien vers le questionnaire de présélection en ligne et un lien vers une lettre en format PDF signée par le commissaire à l'intégrité du secteur public sur papier à en-tête du Commissariat.
  - Disponible en français et en anglais, le questionnaire en ligne a été utilisé pour déterminer l'admissibilité et recueillir les coordonnées des employés admissibles et intéressés à participer.
  - La lettre en format PDF, également disponible dans les deux langues officielles, a été conçue pour rassurer les employés qui avaient des questions ou des préoccupations quant à leur participation à la recherche.
- Les employés qui ont rempli le questionnaire de présélection en ligne et qui ont accepté d'être contactés ont ensuite été joints par téléphone pour confirmer leur intérêt à participer, leur admissibilité et leur disponibilité pour une séance de discussion.
- Pour les groupes réunissant des employés qui ne faisaient pas partie de la gestion, un total de 10 participants ont été recrutés afin que sept à huit personnes fassent acte de présence. Six à 10 participants ont assisté à chaque groupe.
- Pour les groupes réunissant des cadres et des gestionnaires, un total de huit participants ont été recrutés afin que cinq à six personnes fassent acte de présence. Quatre à huit participants ont assisté à chaque groupe.
- Les employés ont reçu un montant forfaitaire : les employés qui ne faisaient pas partie de la gestion ont reçu 100 \$ et les gestionnaires, 150 \$.
- Le recrutement des participants respectait les spécifications prévues dans les *Normes du gouvernement du Canada pour la recherche sur l'opinion publique – Recherche qualitative*.

## Notes au lecteur

- Cette recherche était de nature qualitative et non quantitative. Par conséquent, bien que les résultats donnent une indication des points de vue des participants sur les questions explorées, ils ne peuvent être généralisés à l'ensemble de la population des fonctionnaires fédéraux.

---

courriel comme méthode de premier contact. Bien que le courriel nous permette de joindre des fonctionnaires, des préoccupations au sujet de courriels illégitimes (p. ex., hameçonnage et pourriels) ont mené à des appels et à des courriels au Commissariat pour confirmer la validité de la recherche.

- Les constatations des groupes comptant des employés non membres de la gestion et des gestionnaires sont présentées ensemble, et les différences entre les groupes cibles sont notées tout au long du rapport.
- Des recherches qualitatives similaires ont été menées en 2011 et 2015. Lorsque c'est pertinent, les résultats de cette année sont comparés à ceux de 2015.
- Les documents suivants sont annexés au présent rapport : la lettre de validation, le courriel de recrutement, le questionnaire de présélection en ligne et les guides du modérateur.

## Constats détaillés

### 1. Renseignements contextuels

Le nombre d'années de service dans la fonction publique fédérale des participants à la recherche varie considérablement, allant de moins d'un an à plus de 30 ans. Or, la plupart des participants travaillent dans la fonction publique fédérale depuis au moins une décennie, et beaucoup depuis deux décennies ou plus. Pour ce qui est des gestionnaires, on compte tant des personnes ayant occupé des postes de gestion dans la fonction publique fédérale depuis seulement un an que des participants qui sont gestionnaires depuis plus de 20 ans. Cela dit, la plupart des gestionnaires assument des fonctions de gestion depuis une décennie ou plus. Au cours de leur carrière dans le secteur public fédéral, la plupart des participants ont travaillé pour plus d'un ministère ou organisme.

### 2. Attitudes à l'égard de la dénonciation

La présente section rend compte des attitudes des participants à l'égard de la divulgation d'actes répréhensibles dans la fonction publique fédérale. Par souci d'uniformité, l'expression « dénonciation », soit l'expression couramment utilisée pour désigner la divulgation d'actes répréhensibles, a été employée pour orienter la discussion. L'expression anglaise correspondante, « whistleblowing », a été utilisée dans des groupes réunissant des participants anglophones.

#### **Diverses choses viennent à l'esprit lorsque l'on pense à la « dénonciation » au sein de la fonction publique.**

Les participants ont collectivement cerné diverses considérations qui leur viennent à l'esprit en tant que fonctionnaires lorsqu'ils songent à la dénonciation au sein de la fonction publique.<sup>3</sup> Bien que diverses considérations aient été soulevées, les mêmes types de considérations avaient tendance à être mentionnés dans toutes les séances et tous les groupes (c.-à-d. parmi les gestionnaires et les employés). Il s'agit notamment des éléments suivants :

- *Risque/crainte de représailles* : Le risque ou la crainte de représailles éventuelles après une dénonciation était la considération la plus souvent mentionnée. En effet, au moins quelques participants de chaque groupe en ont parlé. Les participants ont employé divers termes pour y faire référence. Outre le mot « représailles », les expressions « vengeance », « châtiment » et « conséquences négatives » ont été utilisées, parfois précédées de l'expression « peur de ... ». D'autres ont eu recours à des expressions telles que « frein à la carrière », « se mettre en danger », et « contrecoups » pour décrire les conséquences potentielles de la dénonciation. De telles craintes, a-t-on laissé entendre, dissuadent de nombreux employés d'agir à titre de dénonciateurs.
- *Répercussions possibles* : Les répercussions possibles de la dénonciation ont également été fréquemment mentionnées par les participants<sup>4</sup>. Parmi les exemples de répercussions,

---

<sup>3</sup> L'accent a été mis sur ce que les participants ont tendance à penser quand ils songent à la dénonciation, pas sur le sens de l'expression elle-même.

<sup>4</sup> Les participants n'ont pas toujours fait une distinction conceptuelle claire entre les « représailles » et les « répercussions ». Bien que les deux fassent référence aux impacts potentiels de la dénonciation, les répercussions

mentionnons un impact négatif sur le bien-être physique ou psychologique du dénonciateur, le manque de soutien, le fait que le dénonciateur soit méprisé ou réputé comme un « fauteur de troubles » (quelque chose qui peut le suivre pendant des années), un effet négatif sur l'environnement de travail ou un « froid », y compris un sentiment de confiance amoindri et une division entre collègues, ainsi que des préjudices à l'image ou à la réputation de la fonction publique.

- *Questions liées au processus* : Des considérations liées au processus de divulgation d'actes répréhensibles venaient aussi régulièrement à l'esprit des participants. Diverses considérations ont ainsi été soulevées, mais l'accent a été le plus souvent mis sur un manque perçu de soutien pour les dénonciateurs, en particulier en ce qui concerne la préservation de leur anonymat. Parmi les autres considérations liées au processus, mentionnons les suivantes :
  - l'impression que le processus est long, prenant et stressant;
  - l'impression que le fardeau de la preuve est très lourd;
  - la perception qu'il y aura peu de changements, voire aucun, à la suite du processus (c.-à-d. que les fautifs sont rarement punis);
  - des doutes quant à l'impartialité du processus et aux conflits d'intérêts possibles ayant trait à la personne qui enquête sur les actes répréhensibles signalés.

Bien que tous les groupes de participants aient fait part de ces considérations, ces dernières étaient plus susceptibles d'être mentionnées par les gestionnaires.

- *À quel moment signaler un acte répréhensible* : Un certain nombre de participants ont tendance à réfléchir aux conditions ou aux circonstances dans lesquelles ils *devraient* ou *voudraient* signaler des actes répréhensibles, p. ex., la mesure dans laquelle il existe des preuves claires et suffisantes d'actes répréhensibles, ainsi que la gravité de l'acte répréhensible.<sup>5</sup>
- *La dénonciation comme un dilemme* : Certains participants ont décrit la dénonciation comme un dilemme parce qu'elle soulève la question fondamentale à savoir quelle est la bonne chose à faire. Parmi les considérations particulières à cet égard, mentionnons les suivantes :
  - Principe ou culture en milieu de travail : Bien que la dénonciation soit appuyée « en principe » dans la fonction publique fédérale, des participants ont indiqué qu'en réalité, elle a encore des connotations négatives dans la culture du milieu de travail. Elle est mal vue, comme si la personne voulait « semer le trouble », « faire des vagues » ou « laver son linge sale ».
  - Obligation ou loyauté : En principe, la dénonciation est la bonne chose à faire parce qu'il y a une obligation ou un devoir de divulguer des actes répréhensibles lorsqu'on en est témoin. D'un autre côté, les employés ne veulent pas être considérés comme des personnes déloyales ou des fauteurs de troubles, en particulier s'ils ne sont pas certains de ce qu'ils pourraient signaler comme des actes répréhensibles.
- *Une arme à double tranchant* : La dénonciation peut être une arme à double tranchant dans la mesure où elle peut servir pour signaler des actes répréhensibles légitimes, mais elle peut

---

désignent toutes les conséquences négatives qui peuvent découler de la dénonciation, tandis que les représailles renvoient précisément à une tentative délibérée de sévir contre un dénonciateur.

<sup>5</sup> De telles considérations sont examinées pleinement au début de la section 4 sous le titre « Divers facteurs peuvent encourager ou motiver la divulgation d'actes répréhensibles ».

également être utilisée injustement ou par vengeance pour régler des comptes ou par rancune. À cet égard, des participants ont indiqué qu'il pourrait y avoir des cas où une accusation d'acte répréhensible peut être liée davantage à une mauvaise gestion qu'à un véritable acte répréhensible. Plus précisément, il peut s'agir du résultat ultime d'un problème en milieu de travail auquel un gestionnaire aurait dû être attentif et qu'il aurait dû régler.

**Expérience et preuves anecdotiques : principales raisons sous-tendant les considérations qui viennent à l'esprit.**

Les participants ont le plus souvent invoqué leur propre expérience ou des choses qu'ils avaient entendues ou lues pour justifier pourquoi ils ont tendance à penser ou à se concentrer sur les types de considérations identifiées ci-dessus. Parmi les choses entendues ou lues, notons des témoignages anecdotiques (p. ex., de la part d'amis, de collègues) ainsi que des nouvelles dans les médias. Quelques-uns ont mentionné les études ou les données/informations sur la dénonciation comme sources de leurs considérations.

**L'attitude à l'égard de la dénonciation dans la fonction publique a tendance à être nuancée.**

Les attitudes des participants à l'égard de la dénonciation ont tendance à être nuancées plutôt que d'être catégoriquement positives ou négatives. Ces attitudes comprennent les suivantes, qui étaient évidentes dans tous les groupes :

- Il y avait une perception répandue selon laquelle les dénonciateurs sont des fonctionnaires qui ont tendance à être courageux, à avoir des principes et à être animés par un sentiment d'intégrité. Le respect des dénonciateurs était combiné à une impression tout aussi répandue que, lorsqu'ils se manifestent, ils ne sont pas suffisamment soutenus ni protégés contre d'éventuelles représailles. Cela a donné lieu à un sentiment de cynisme, de scepticisme et de désillusion à l'égard du processus de signalement des actes répréhensibles. Plus précisément, les participants avaient généralement l'impression que les dénonciateurs sont plus susceptibles de subir des conséquences négatives que les fautifs.
- Il y avait une attitude presque aussi répandue selon laquelle les dénonciateurs devraient être encouragés et soutenus, et que les allégations d'actes répréhensibles devraient faire l'objet d'une enquête lorsqu'elles sont signalées. Cependant, en même temps, les dénonciateurs potentiels doivent comprendre les tenants et aboutissants du processus et des procédures de divulgation. Les gestionnaires et les employés ont d'ailleurs indiqué que le processus d'enquête sur les actes répréhensibles était long, ardu, stressant et incertain quant au résultat.

Par conséquent, certains participants ont souligné qu'ils appuyaient ou admiraient la dénonciation, mais ont expliqué qu'ils comprenaient pourquoi une personne serait réticente à se manifester en tant que dénonciateur. En particulier, certains gestionnaires se sont dits sensibles ou inquiets par rapport à ce qui attend les employés qui désirent signaler des actes répréhensibles. Bien qu'ils considèrent qu'il faille signaler les actes répréhensibles, les gestionnaires nourrissent des appréhensions lorsqu'une personne décide d'aller de l'avant parce qu'il s'agit d'un processus complexe, long et stressant dans lequel les craintes de représailles, de ne pas être cru et de ne pas réussir sont justifiées et doivent être reconnues. Par conséquent, des participants ont indiqué qu'il est difficile de porter un jugement si une personne hésite à signaler un acte répréhensible.

De plus :

- Certains participants ont expliqué que le signalement d'actes répréhensibles est une bonne chose en principe, mais qu'il est important de garder à l'esprit qu'un enjeu peut être complexe et que ce qui est perçu comme un acte répréhensible peut ne pas être si simple ou sans problème.
- Quelques-uns ont décrit leur attitude à l'égard de la dénonciation en la caractérisant comme une arme à double tranchant. Tout comme les dénonciateurs peuvent être injustement dépeints comme des mécontents et des fauteurs de troubles, la dénonciation peut être utilisée de manière injuste et par vengeance en accusant faussement quelqu'un dans le but de régler un grief personnel.
- Quelques-uns ont dit que leurs attitudes étaient mitigées ou conflictuelles parce que, bien qu'il soit important de tenir compte de l'intégrité de la fonction publique (ce qui devrait peut-être l'emporter sur d'autres considérations), ils ne peuvent s'empêcher de penser également à l'importance d'être un joueur d'équipe et à la loyauté et se montrent réticents à la perspective d'être considérés comme un « délateur », un « fauteur de troubles » ou un « mécontent ».

### 3. La dénonciation au fil du temps et les répercussions de la pandémie

Cette section rend compte des impressions des participants concernant la façon dont, le cas échéant, leurs attitudes à l'égard de la dénonciation ont changé au fil du temps, et la mesure dans laquelle la pandémie a eu des répercussions sur la dénonciation.

#### **Plusieurs participants ont indiqué que leur attitude à l'égard de la dénonciation avaient changé au fil du temps.**

De nombreux participants ont indiqué que leur attitude à l'égard de la dénonciation dans la fonction publique a changé au fil du temps. Les participants se sont décrits comme étant « devenus moins naïfs », « plus pessimistes », « plus cyniques », « plus blasés », « moins enthousiastes » et « plus désillusionnés » au sujet du processus de divulgation des actes répréhensibles. Certains ont dit être devenus « plus réticents », « plus prudents » et « plus sceptiques » à l'idée de signaler un acte répréhensible, ou plus susceptibles de se demander si quelque chose vaut la peine d'être signalé compte tenu des répercussions négatives éventuelles sur leur carrière.

#### **La dénonciation et les procédures qui s'y rattachent sont plus connues au sein de la fonction publique fédérale.**

Les participants avaient généralement l'impression que les choses ont changé en ce qui concerne la dénonciation depuis le début de leur carrière dans la fonction publique fédérale. Plus précisément, beaucoup plus d'efforts de sensibilisation et d'éducation sont déployés et des mesures ou des procédures officielles sont en place pour soutenir et faciliter la dénonciation. Cela dit, beaucoup estiment que de tels changements se résument à une « démonstration de vertu » ou à une « façade » plutôt qu'à un véritable changement culturel par rapport à l'acceptabilité de la dénonciation dans l'environnement de travail.

Comme l'ont décrit certains participants, la fonction publique fédérale en général n'est pas en train de « passer à l'action » au sujet de la dénonciation. Bien que la dénonciation soit crédible en principe, elle n'est toujours pas perçue positivement dans l'environnement et la culture du lieu de travail. Des expressions comme « se serrer les coudes » et « mettre un frein à la divulgation » ont



été employées pour décrire ce qui a encore tendance à se produire lorsque quelqu'un décide de signaler un acte répréhensible. Cette différence entre la théorie et la pratique du signalement des actes répréhensibles s'est reflétée dans des déclarations comme « les fonctionnaires sont encouragés à signaler les actes répréhensibles, mais attention s'ils le font », et « où sont les histoires positives sur le signalement d'actes répréhensibles, où sont les champions ministériels de la dénonciation? ». À des fins de comparaison, des participants ont indiqué que des progrès plus réels ont été réalisés dans la fonction publique fédérale en ce qui concerne le harcèlement et la discrimination en milieu de travail.

**Les participants reconnaissent avec prudence que la pandémie a eu des répercussions sur la dénonciation.**

Bien que de nombreux participants estiment que la pandémie a changé certaines choses en ce qui concerne la dénonciation, ils ont tendance à faire preuve de prudence à ce sujet. Autrement dit, les implications possibles concernant la dénonciation étaient plus suggestives que définies. Les participants avaient tendance à se concentrer sur les questions suivantes liées à l'impact de la pandémie sur la dénonciation :

- *Le travail à domicile et le travail au bureau* : Les participants ont surtout mis l'accent sur les possibilités et les limites découlant du fait que les personnes travaillent à domicile ou seules et qu'elles interagissent virtuellement/électroniquement plutôt qu'en personne au bureau. Par exemple, des participants ont mentionné que la communication au moyen de la plateforme MS Teams, qui s'est normalisée en raison de la pandémie, offre beaucoup moins d'occasions de discuter des questions liées à la dénonciation. Comparativement à la proximité physique dans un lieu de travail qui permet aux gens de se rassembler en personne, la possibilité d'avoir un « réseau de bavardage » par lequel les gens prennent conscience de ce qui se passe dans le lieu de travail est moins présente. Bref, certains estimaient que le travail à domicile ou « en vase clos » rendait probablement plus difficile l'identification ou la détection des actes répréhensibles, y compris la capacité de les corroborer par l'interaction avec les autres.
- *L'augmentation des communications électroniques* : Certains se sont concentrés sur l'augmentation des communications par texto et par courriel découlant de la pandémie. D'un côté, comme le travail virtuel exige que les gens communiquent davantage par texto/courriel, il pourrait y avoir une plus grande traçabilité ou de plus nombreux renseignements au dossier (une trace écrite virtuelle), ce qui pourrait faciliter la dénonciation. D'autre part, les gens pourraient se montrer plus prudents quant à ce qu'ils incluent dans leurs communications électroniques ou pourraient tenir certaines conversations en dehors du contexte virtuel précisément pour éviter le risque de traçabilité. La recherche de preuves d'actes répréhensibles pourrait ainsi s'avérer plus difficile. À cet égard, des participants ont laissé entendre qu'une communication électronique accrue peut être une arme à double tranchant. Elle peut rendre plus difficile la détection d'actes répréhensibles, mais la technologie peut également permettre à un problème de « devenir viral » s'il est détecté.
- *Les répercussions sur la tension en milieu de travail/les contrecoups pour les rapports* : Des participants ont mentionné que le travail à domicile a changé la dynamique interpersonnelle qui s'installe lorsque les gens travaillent en proximité physique les uns des autres ou au même endroit. Cela pourrait permettre d'atténuer les effets tangibles sur les personnes qui ont signalé un acte répréhensible. Plus précisément, les dénonciateurs risquent d'être moins susceptibles

de ressentir ou de subir des répercussions négatives découlant de leurs actions, par exemple, d'être méprisés lorsqu'ils marchent dans les locaux du bureau.

- *L'impact psychologique de la pandémie* : Quelques participants se sont concentrés sur l'impact psychologique de la pandémie. D'une part, ils ont mentionné que la pandémie a augmenté le niveau de stress à un point tel que certains pourraient ne plus avoir la même capacité de le gérer. Ils risquent d'autre part de devenir plus frustrés à l'égard des problèmes en milieu de travail, ce qui pourrait les rendre plus susceptibles de signaler un acte répréhensible perçu. En outre, des participants ont indiqué qu'une panoplie d'autres enjeux personnels ont pris de l'importance ou sont devenus prioritaires pour les gens en raison de la pandémie. Par conséquent, les fonctionnaires pourraient être moins susceptibles de se concentrer sur les problèmes en milieu de travail, y compris les actes répréhensibles possibles.
- *Les protocoles liés à la pandémie* : Selon certains participants, les divergences d'opinion liées à la pandémie et aux protocoles qui s'y rattachent pourraient avoir une incidence sur la probabilité de divulguer des actes répréhensibles ou de signaler le comportement d'un collègue. Les participants ont surtout parlé ici des fonctionnaires qui ont travaillé dans leur environnement de travail habituel tout au long de la pandémie, en mettant l'accent sur la possibilité de signaler les problèmes liés aux protocoles COVID-19 (par exemple, un collègue qui ne porte pas de masque ou n'utilise pas de désinfectant pour les mains, etc.).

### **Les gestionnaires croient à l'unanimité qu'ils ont un rôle à jouer dans la divulgation d'actes répréhensibles.**

À l'unanimité, les gestionnaires ont dit qu'ils avaient un rôle à jouer lorsqu'il s'agit de divulguer un acte répréhensible. Selon les participants, ces responsabilités comprennent les suivantes :

- *Modélisation du comportement ou du fait d'être un leader* : Les participants ont fait mention de la nécessité de « donner le ton » ou d'« agir » lorsqu'il s'agit de dénonciation en indiquant clairement que les actes répréhensibles sont pris au sérieux et qu'ils ne seront pas tolérés. Il y a donc une obligation d'agir. Les gestionnaires doivent notamment mieux faire connaître les actes répréhensibles en en parlant ouvertement ou en les remarquant, ainsi qu'en donnant l'exemple en divulguant des actes répréhensibles dont ils sont au courant.
- *Être accessible pour parler de questions liées à la dénonciation* : Les gestionnaires doivent créer ou favoriser un contexte dans lequel les employés se sentent à l'aise d'aborder en toute confiance ces questions avec leur gestionnaire. Il s'agit notamment de donner un son de cloche aux employés, c'est-à-dire d'être réceptifs à leurs allégations tout en évaluant les preuves et les circonstances, en les informant de leurs options, en les renseignant sur le processus et les procédures organisationnels concernant le signalement d'actes répréhensibles et en comprenant comment faire progresser les choses si un rapport d'acte répréhensible leur est communiqué.
- *En ce qui concerne le processus et les procédures*, quelques gestionnaires ont insisté sur le fait que l'une de leurs responsabilités est de s'assurer que les employés ont une compréhension claire et réaliste de ce qui les attend s'ils décident de dénoncer un acte répréhensible, par exemple, le temps, les efforts et le stress possibles. À cet égard, des participants ont fait remarquer que les gestionnaires devraient faire comprendre aux employés l'importance d'être bien organisés s'ils décident d'aller de l'avant.

Bien qu'il ne s'agisse pas d'une responsabilité en soi, des participants ont mentionné que les gestionnaires devraient réfléchir ou songer à ce qui pourrait arriver à un employé une fois qu'un cas de dénonciation dépasse la compétence du gestionnaire, c'est-à-dire qui va au-delà de sa capacité de soutenir un employé.

#### **Les gestionnaires parlent de la dénonciation.**

La plupart des gestionnaires ont indiqué que les actes répréhensibles dans la fonction publique fédérale et les questions qui s'y rattachent sont un sujet dont ils discutent avec les employés, d'autres gestionnaires, ou les deux, dans des contextes particuliers ou en raison de circonstances particulières. En voici quelques exemples :

- avec les gestionnaires, dans le contexte d'enquêtes internes liées à des actes répréhensibles;
- après avoir vu ou entendu des divulgations d'actes répréhensibles ou des dénonciations dans les nouvelles et les médias;
- dans le contexte de l'« intégration », c'est-à-dire lorsque les nouveaux employés qui se joignent au ministère reçoivent une orientation ou des renseignements de base;
- lors des discussions concernant le code de valeurs et d'éthique du secteur public ou les codes de conduite ministériels.

## **4. Divulgence d'actes répréhensibles**

Cette section présente les réponses aux questions liées à la divulgation d'actes répréhensibles, en mettant l'accent sur les facteurs pris en compte par les participants dans leur décision de signaler ou non un acte répréhensible.

#### **Divers facteurs peuvent encourager ou motiver la divulgation d'actes répréhensibles.**

Les participants ont cerné divers facteurs ou considérations qui les encourageraient ou les motiveraient à signaler des actes répréhensibles pouvant avoir été commis dans la fonction publique fédérale. Dans la plupart des cas, les employés et les gestionnaires avaient tendance à se concentrer sur les mêmes considérations ou des considérations semblables, qui s'inscrivent dans trois catégories : les facteurs liés à la nature de l'acte répréhensible, les facteurs liés au processus et aux procédures de signalement des actes répréhensibles et les facteurs liés à l'environnement ou à la culture de travail. Les divers facteurs ont été classés dans la catégorie pertinente.

### Facteurs liés à la nature de l'acte répréhensible

- *Preuve/certitude qu'un acte répréhensible a été commis* : Bon nombre de participants ont mentionné que le fait d'avoir une preuve ou la certitude qu'un acte répréhensible a été commis s'avérerait un élément clé, sinon la plus importante considération, qui les encouragerait ou les motiverait à signaler un acte répréhensible. Quelques participants ont précisé que ce facteur limiterait la probabilité qu'ils signalent un acte répréhensible parce qu'une telle norme est difficile à respecter dans les cas d'actes répréhensibles. Autrement dit, il est très difficile de prouver hors de tout doute un acte répréhensible.
- *Gravité perçue de l'acte* : La gravité perçue de l'acte répréhensible présumé a également été systématiquement identifiée comme étant un élément clé, sinon la plus importante considération, qui encouragerait ou motiverait les participants à signaler un acte répréhensible. Pour évaluer la gravité d'un acte répréhensible, les participants tiendraient compte de sa *fréquence* (p. ex., l'acte répréhensible a-t-il été commis à maintes reprises ou s'agit-il d'un incident isolé); de *l'intention* (p. ex., l'acte a-t-il été motivé par une intention malveillante); de *son impact ou de ses conséquences* (p. ex., combien de personnes ont été touchées, comment a-t-il affecté le milieu de travail, comment a-t-il nui à la réputation de la fonction publique en général); ainsi que des conséquences de ne pas le signaler.

Certains participants ont souligné que ces deux conditions sont les seules qui les feraient songer à divulguer un acte répréhensible. Il faudrait donc que ce soit un acte répréhensible extrêmement grave dont ils ont la preuve. Ils en sont venus à cette conclusion étant donné les répercussions que peuvent subir les dénonciateurs, et compte tenu du temps et des efforts qui doivent être investis pour signaler un acte répréhensible.

- *Corroboration/témoins à l'appui* : Certains ont dit qu'ils seraient motivés ou plus motivés à signaler des actes répréhensibles s'il y avait d'autres témoins qui pouvaient les appuyer ou corroborer leur affirmation. Une telle corroboration a parfois été décrite comme contribuant à la preuve ou à la certitude qu'un acte répréhensible a été commis.

### Facteurs liés au processus et aux procédures

- *Protection de l'identité d'une personne* : Certains participants ont insisté sur le fait que la garantie d'anonymat ou de confidentialité encouragerait le signalement d'actes répréhensibles, et certains ont fait remarquer qu'il s'agirait d'une protection contre d'éventuelles représailles et répercussions négatives en milieu de travail.
- *Confiance dans le processus* : Certains participants ont indiqué que la confiance dans le processus d'enquête était un encouragement à signaler des actes répréhensibles. Le processus doit être transparent, administré de manière impartiale ou objective par une organisation indépendante, et exécuté en temps opportun. Bien que l'anonymat garanti ait généralement été identifié comme un facteur distinct, il a parfois été inclus dans le cadre de la confiance envers le processus.
- *Preuve des résultats et des conséquences pour les fautifs* : Certains ont laissé entendre que, s'ils avaient la preuve que les fautifs ont été reconnus coupables et punis, ils seraient plus enclins à envisager de signaler des actes répréhensibles. On a laissé entendre que, malheureusement, c'est le dénonciateur qui a tendance à subir des conséquences négatives lorsqu'il s'agit d'actes répréhensibles dans la fonction publique.

### Facteurs liés à l'environnement ou à la culture de travail

- *Soutien et encouragement* : Certains participants ont indiqué qu'ils seraient plus à l'aise ou plus enclins à signaler des actes répréhensibles s'ils estimaient qu'il y avait du soutien et un encouragement réels pour la dénonciation dans la culture et l'environnement de travail de la fonction publique en général. Des participants ont laissé entendre que ce n'est pas le cas, que l'attitude générale est toujours de décourager la dénonciation afin de ne pas faire face aux conséquences.
- *Confiance dans le gestionnaire* : Ce facteur a été soulevé par certains employés qui ont indiqué qu'ils seraient motivés à signaler un acte répréhensible s'ils étaient confiants de recevoir le soutien et les conseils de leur gestionnaire à cet égard.

Les facteurs suivants ont été mentionnés par quelques participants :

- Un sentiment d'intégrité professionnelle sur la base duquel ils déterminent que c'est la bonne chose à faire.
- Un plan de sortie définitif qui pourrait comprendre la retraite, une réorientation professionnelle, le départ de la fonction publique ou un changement de ministère ou d'organisme. Dans ce cas, on suppose que le signalement d'un acte répréhensible peut entraîner des représailles ou des répercussions potentielles et que la meilleure façon d'éviter de telles conséquences est de se retirer définitivement de l'environnement de travail en question.

### **Crainte des représailles : principale préoccupation/appréhension concernant la divulgation d'un acte répréhensible.**

Les participants ont mentionné diverses préoccupations au sujet de la divulgation d'un acte répréhensible, mais la préoccupation la plus fréquemment soulevée était de loin la crainte de représailles. En effet, des participants de chaque groupe en ont parlé. Selon quelques gestionnaires, cette crainte est justifiée en raison de ce qu'ils considèrent comme de faibles lois sur la protection des dénonciateurs au Canada et du fait que les postes de direction ne sont pas syndiqués dans la fonction publique fédérale.

Les préoccupations mentionnées moins souvent comprennent les suivantes<sup>6</sup>:

- *Des répercussions négatives dans l'environnement de travail* : On parlait notamment du soutien des collègues (p. ex., le fait de ne pas être cru), d'un climat d'antagonisme, de tension et de ressentiment ayant une incidence négative sur l'environnement de travail, et du fait d'être méprisé et/ou étiqueté comme un « fauteur de troubles », un « mécontent » ou un « délateur ». Certains participants ont établi un lien direct entre ce souci et la préoccupation liée à l'absence de confidentialité et d'anonymat.
- *L'impact négatif sur la santé mentale et/ou physique d'une personne et sa vie personnelle* : Cette préoccupation se fondait sur la prémisse que le signalement d'un acte répréhensible peut être un processus long, ardu et stressant, qui rend une personne vulnérable aux représailles et aux répercussions négatives en milieu de travail. La combinaison de ces facteurs a été perçue comme ayant un impact négatif sur la santé d'une personne et sa vie personnelle.

---

<sup>6</sup> À moins d'indication contraire, ces préoccupations ont été soulevées par des employés et des gestionnaires.

- *L'impression que rien ne changera si l'on signale des actes répréhensibles* : Tout comme certains ont laissé entendre qu'ils seraient plus enclins à envisager de signaler des actes répréhensibles si les fautifs étaient reconnus coupables et punis, des participants ont indiqué qu'ils craignent que la divulgation ne changera rien. Ils craignent que la personne ayant commis l'acte répréhensible ne soit pas punie et que cela ne changera rien, même si elle est punie, parce que la culture de travail a toujours tendance à désapprouver la divulgation d'actes répréhensibles. Bref, ils se demandent ce qui suit : si rien ne changera, pourquoi aller jusqu'au bout?
- *Le temps et les efforts nécessaires* : Certains ont indiqué que le temps et les efforts qui doivent être investis dans le signalement d'un acte répréhensible les inquiéteraient ou les dissuaderaient d'aller de l'avant. Quelques-uns ont précisé que seule une infraction très grave les persuaderait de signaler un acte répréhensible compte tenu du temps et des efforts requis.
- *Manque de preuve ou de certitude* : Tout comme la preuve ou la certitude qu'un acte répréhensible a été commis encouragerait ou motiverait le signalement d'actes répréhensibles, le doute ou le manque de certitude est une préoccupation. Des participants craignent, par exemple, que l'interprétation d'un acte répréhensible soit différente selon les gens.
- *La gravité des conséquences* : Par exemple, l'auteur du méfait pourrait-il perdre son emploi en raison de l'acte répréhensible en question? Dans ce cas, les participants laissaient entendre que si la peine est plus importante que le crime, ils pourraient être moins susceptibles de signaler un acte répréhensible.<sup>7</sup>
- *Un déséquilibre de pouvoir s'ils dénoncent un supérieur* : Les participants ont mentionné qu'ils craindraient davantage la divulgation d'un acte répréhensible si le geste impliquait un supérieur, en raison du déséquilibre de pouvoir.

**Crainte de représailles : principale préoccupation d'un employé concernant la divulgation d'un acte répréhensible commis par un gestionnaire.**

Lorsqu'on a demandé aux gestionnaires quelles préoccupations un employé pourrait avoir par rapport à la divulgation d'un acte répréhensible ou au fait de le porter à son attention, ils ont le plus souvent indiqué la crainte de représailles. Des participants ont mentionné que les personnes nommées pour une période déterminée et les personnes en début de carrière pourraient particulièrement avoir peur des représailles. Parmi les autres préoccupations, mentionnons les suivantes :

- la peur de ne pas être cru;
- la crainte d'être réputé comme un fauteur de troubles, en particulier pour les jeunes en début de carrière;
- la crainte qu'il ne sert à rien de divulguer un tel acte parce qu'il n'y aura pas de conséquences;
- des preuves limitées/l'absence de preuves;
- le manque de confiance envers son gestionnaire, en particulier le soupçon que des actes répréhensibles ne peuvent pas avoir lieu sans qu'un gestionnaire ne le sache.

---

<sup>7</sup> Il vaut peut-être la peine de se rappeler que l'opinion la plus répandue au sein des participants était le contraire, c'est-à-dire que les auteurs de méfaits ont tendance à ne pas être punis ou à ne pas être punis sévèrement.

**Les facteurs pris en considération dans la réflexion concernant la divulgation d'un acte répréhensible reflètent les incitatifs et les préoccupations à cet égard.**

Lorsqu'on leur a demandé ce à quoi ils songeraient s'ils envisageaient de signaler un acte répréhensible, les participants ont eu tendance à reformuler les considérations qui les motiveraient à signaler un acte répréhensible ou qui leur causeraient des inquiétudes. Parmi les considérations, mentionnons les suivantes, identifiées par les employés et les gestionnaires :

- Est-ce que je connais/comprends les mécanismes/procédures/processus que je dois suivre? Pour quelques employés, cela comprenait la personne à qui s'adresser en premier, par exemple, leur gestionnaire ou leur syndicat.
- Qui mènera l'enquête? Les personnes qui se pencheront sur la question seront-elles impartiales?
- Quelle est la gravité du problème? Vaut-il la peine d'être signalé?
- Dans quelle mesure le cas est-il solide? Dans quelle mesure suis-je certain(e) de ce que j'allègue?
- Y a-t-il d'autres témoins? Quels sont mes appuis?
- Qui est accusé, p. ex., un collègue, un supérieur?
- Suis-je protégé/dans quelle mesure suis-je protégé contre les représailles ou les répercussions négatives?
- Mon anonymat sera-t-il préservé?
- Quelles sont les conséquences de ne pas aller de l'avant?
- Quel est mon emploi ou l'état d'avancement de ma carrière (p. ex., suis-je en début de carrière ou sur le point de prendre ma retraite; suis-je un membre du personnel nommé pour une durée indéterminée ou déterminée ou un(e) employé(e) occasionnel(le)?

**Les gestionnaires fourniraient des renseignements aux employés si ces derniers abordaient avec eux la question de la divulgation d'actes répréhensibles.**

Nous avons posé la question suivante aux gestionnaires :

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

Les gestionnaires, dans leurs réponses, se sont concentrés sur ce qu'ils percevaient être leur rôle dans une telle situation. Parmi les choses qu'ils ont soulignées, il y avait les responsabilités précédemment identifiées dans le cadre de leur rôle en tant que gestionnaires concernant la divulgation d'actes répréhensibles. Il s'agit notamment des éléments suivants :

- donner un son de cloche aux employés en étant réceptifs à leurs allégations tout en évaluant les preuves et les circonstances;
- les informer de leurs options et des processus et procédures ministériels concernant la divulgation d'un acte répréhensible;



- indiquer clairement son rôle, c'est-à-dire le rôle du gestionnaire, pour ce qui est de faire avancer les choses si l'employé décide d'aller de l'avant avec le signalement d'un acte répréhensible;
- présenter à l'employé une image claire du temps et des efforts nécessaires s'il décide d'aller de l'avant avec le signalement d'un acte répréhensible. Pour quelques gestionnaires, il s'agissait notamment de faire comprendre à l'employé les répercussions possibles sur sa santé;
- insister sur le fait que les employés doivent être bien préparés et organisés s'ils décident d'aller de l'avant, c'est-à-dire qu'ils doivent rassembler toutes leurs preuves et bien les comprendre.

## 5. La crainte de représailles

Cette section présente les réponses liées précisément à la question des représailles possibles après avoir signalé un acte répréhensible.

### **Il y a pratiquement un consensus à l'effet que la crainte de représailles suivant la divulgation d'un acte répréhensible est une préoccupation valide.**

Presque tous les participants ont déclaré que la crainte de représailles après avoir signalé un acte répréhensible est une préoccupation valide et justifiée. Avant même qu'une question explicite ne soit posée à ce sujet, la question des représailles avait été soulevée et abordée dans tous les groupes. Voici des exemples fréquemment mentionnés de types de représailles :

- une carrière qui ne progresse plus ou moins rapidement en raison de l'absence de promotions ou d'une promotion retardée. À cet égard, il a été noté qu'il y a un nombre croissant de postes non annoncés, ce qui donne à la haute direction plus de pouvoir discrétionnaire en ce qui concerne les promotions;
- être retiré de projets ou ne pas être affecté à des projets spéciaux;
- se voir attribuer un travail ou des dossiers moins intéressants dont personne ne veut;
- se voir attribuer plus de travail ou une charge de travail plus importante;
- ne pas recevoir de formation;
- recevoir de mauvaises évaluations de rendement;
- une surveillance accrue et des critiques par rapport à son travail;
- un contrat d'emploi non renouvelé (si la personne est nommée pour une période déterminée);
- être exclu des réunions ou des chaînes de courriels;
- être discrédité ou voir sa réputation ternie en étant étiqueté comme quelqu'un qui n'est pas digne de confiance;
- être méprisé par les autres employés.

Des participants ont mentionné que les représailles ne sont généralement pas directes ou flagrantes au point d'entraîner un congédiement pur et simple, mais que cela ne peut pas être exclu comme une possibilité parce qu'elles peuvent inclure la recherche de raisons de congédier un dénonciateur (c.-à-d. la constitution d'un dossier pour congédier un fonctionnaire sur une période



à plus long terme). Il a également été reconnu que les représailles sont plus probables ou réelles si quelqu'un dénonce un supérieur.

Compte tenu de leurs propres impressions, les participants n'ont pas été surpris d'apprendre qu'en 2020, lors de la version 2020 du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, près du quart des répondants ont indiqué qu'ils ne croyaient pas qu'ils pouvaient entamer un processus de recours officiel (p. ex., grief, plainte, appel) sans craindre des représailles. En fait, certains auraient cru que la proportion serait plus élevée ou se sont dits surpris qu'elle ne soit pas plus importante.

Lorsqu'on leur a demandé ce qui, selon eux, pouvait expliquer ces résultats, les participants ont souligné divers facteurs, notamment les suivants :

- l'expérience personnelle ou l'expérience d'autres personnes concernant de telles actions;
- la culture et l'environnement de travail : Bien qu'on parle beaucoup de ces questions, la culture du milieu de travail est dominée en réalité par une attitude selon laquelle personne ne devrait pas « semer le trouble ». À cet égard, des participants ont laissé entendre que les impressions des employés sur ces questions sont influencées par le message qu'ils estiment être communiqué par la haute direction, c'est-à-dire ce que les échelons supérieurs pensent de ces actions;
- le manque de confiance à l'égard des superviseurs/gestionnaires, en raison d'un environnement de travail médiocre et/ou d'un style de gestion qui communique un manque de réceptivité à l'idée d'entamer un tel processus : À cet égard, des participants ont indiqué que le fait d'entamer une telle action génère du travail pour les gestionnaires qui, s'ils ne sont pas réceptifs à de telles actions, pourraient essayer de riposter d'une manière ou d'une autre;
- Le manque de connaissances au sujet du processus, entraînant la peur ou la crainte de l'inconnu.

**La plupart des gestionnaires croient que les représailles possibles sont aussi réelles pour eux que pour les personnes qui ne sont pas des gestionnaires.**

La plupart des gestionnaires croient que les préoccupations au sujet des représailles subies après avoir signalé des actes répréhensibles sont tout aussi justifiées pour les fonctionnaires occupant des postes de gestion que pour les autres fonctionnaires. Cela dit, certains ont précisé que c'est particulièrement le cas si vous dénoncez un supérieur. Des participants ont également mentionné que les gestionnaires ne sont pas syndiqués et ne peuvent donc pas se tourner vers un syndicat pour obtenir de l'aide s'ils ont des craintes par rapport aux représailles.

**De nombreuses suggestions pour atténuer les préoccupations concernant les représailles ont été offertes par les participants.**

Les participants ont collectivement recensé un certain nombre de choses qui pourraient être faites dans la culture de travail et l'environnement de travail ainsi que dans le cadre du régime de divulgation d'actes répréhensibles afin de lutter contre la peur des représailles et de l'atténuer. Ces suggestions, organisées par thème, sont présentées ci-dessous :

### Suggestions liées à la culture et l'environnement de travail

Les suggestions concernant ce qui pourrait être fait dans la culture ou l'environnement de travail étaient le plus souvent axées sur des questions liées à la gestion. Les nombreuses suggestions des gestionnaires et des employés reposaient notamment sur le fait qu'un changement fondamental doit s'instaurer dans la culture et l'environnement de travail. Ainsi, il pourra y avoir une véritable réceptivité et un soutien à l'égard de la dénonciation et les employés se sentiront à l'aise ou en confiance pour signaler des actes répréhensibles. On a largement supposé que ce type de changement dans la culture et l'environnement de travail exigeait une réelle « adhésion » de la part de la haute direction.

Parmi les suggestions particulières, mentionnons les suivantes :

- Une formation destinée aux gestionnaires sur le développement des compétences de leadership ou les façons d'être un bon gestionnaire, y compris une formation liée à la dénonciation et à la divulgation d'actes répréhensibles.
- Le partage des connaissances et le renforcement de l'esprit d'équipe. En plus d'être formés, les gestionnaires doivent transmettre ou partager leurs apprentissages pour développer et assurer une compréhension claire, sans équivoque et commune de la dénonciation, entre autres de ce qui suit :
  - les actes répréhensibles devraient ou doivent être signalés;
  - les actes répréhensibles et les représailles ne seront pas tolérés ou punis;
  - les gestionnaires sont prêts et enclins à discuter des questions liées aux actes répréhensibles ou à donner un son de cloche.
- Une formation à l'intention des fonctionnaires qui comprend des présentations de la haute direction sur la dénonciation ou sa participation à un tel processus.
- Un plus grand nombre d'interactions entre les gestionnaires et les employés en ce qui concerne la divulgation d'actes répréhensibles. Cela pourrait inclure l'apprentissage et la formation conjoints ou des réunions/consultations périodiques pour partager et discuter de l'information et des questions liées au signalement d'actes répréhensibles.
- Inclure la façon dont les gestionnaires traitent des questions d'actes répréhensibles dans leur évaluation du rendement.
- Ne pas récompenser les mauvais comportements, p. ex., promouvoir les mauvais gestionnaires, ou y mettre un terme.
- Trouver un moyen de récompenser ou de reconnaître le dénonciateur, par exemple, désigner un champion des dénonciateurs.
- Ne pas protéger la haute direction des répercussions découlant d'un mauvais traitement ou de représailles contre ceux qui signalent des actes répréhensibles.

### Suggestions concernant le régime de la divulgation d'actes répréhensibles

Les suggestions concernant ce qui pourrait être fait dans le cadre du régime pour signaler les actes répréhensibles étaient le plus souvent axées sur trois choses :

- Veiller à ce que le système ait du mordant et qu'il prévoie des conséquences réelles pour les personnes qui commettent des actes répréhensibles ou qui font subir des représailles aux personnes qui les dénoncent.
- Anonymat et confidentialité garantis pour les personnes qui signalent des actes répréhensibles.
- Une organisation externe ou indépendante pour enquêter sur les questions d'actes répréhensibles. Cette suggestion montre que le Commissariat n'est pas suffisamment connu.

D'autres suggestions comprenaient les suivantes :

- Un système de signalement transparent, c'est-à-dire un système dans lequel il est possible de suivre l'état d'avancement et les conséquences d'une enquête, y compris les répercussions en cas de représailles.
- Veiller à ce que le processus de divulgation soit clair et facile à comprendre, qu'il ne soit pas lourd et qu'il soit opportun. Les protections en place pour les personnes qui signalent des actes répréhensibles doivent être claires.
- Fournir de la clarté sur les droits des personnes qui signalent des actes répréhensibles.
- Une protection garantie pour les gestionnaires qui soutiennent les employés.

Notons que des participants ont laissé entendre que les changements apportés au régime de divulgation des actes répréhensibles seront vraisemblablement inefficaces pour réduire la crainte de représailles, à moins qu'ils ne s'accompagnent de changements dans la culture et l'environnement de travail. Autrement dit, de véritables changements à cet égard ne se produiront pas exclusivement par le biais du régime de divulgation, quelle que soit son efficacité.

### **Il y a pratiquement un consensus selon lequel la crainte de représailles ne peut être complètement éliminée.**

Il y avait pratiquement un consensus parmi les participants selon lequel la crainte de représailles ne peut pas être complètement éliminée en tant que préoccupation dans le contexte de la divulgation d'actes répréhensibles. Les explications comprenaient ce qui suit :

- La nature humaine, en particulier l'instinct de vengeance si l'on est accusé d'un acte répréhensible.
- L'incapacité d'être certain de quoi que ce soit, c'est-à-dire qu'il y aura toujours un doute dans de telles affaires et les dénonciateurs craindront inévitablement ce risque, même s'il est mince.
- Les représailles peuvent être subtiles et inclure des formes de micro-agressions en plus de prendre beaucoup de temps à se manifester.
- L'anonymat ne peut pas être garanti à 100 %. Il y a toujours un risque que le mot sorte et que l'accusé ait le droit de connaître son accusateur. Tant que la confidentialité et l'anonymat ne pourront pas être garantis, la crainte de représailles persistera.

- L'impression, fondée sur des preuves ou des expériences anecdotiques, que les signalements d'actes répréhensibles ne se terminent généralement pas bien pour le dénonciateur. Comme l'a dit un participant, « il ne semble jamais y avoir de fin heureuse à ces histoires ».
- Le sentiment que le processus d'enquête concernant des actes répréhensibles ne peut pas être complètement impartial/objectif, étant donné qu'une personne participant à l'enquête peut « divulguer » des renseignements sur l'identité de la personne qui signale un acte répréhensible.

## 6. Connaissances au sujet du Commissariat

La présente section rend compte des réponses liées aux connaissances concernant les mécanismes de divulgation d'actes répréhensibles.

### **La plupart des participants ne connaissaient pas l'existence du Commissariat.**

Un peu plus de la moitié des participants ont indiqué qu'ils n'étaient pas au courant de l'existence du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada avant que l'on communique avec eux dans le cadre de cette étude. Les gestionnaires étaient un peu plus susceptibles que les employés de connaître le Commissariat. Parmi les participants qui connaissaient le Commissariat, quelques-uns ne se souvenaient pas de la façon dont ils ont appris son existence. Les autres ont parlé de plusieurs moyens :

- des renseignements fournis dans les séances de formation, y compris les cours sur les ressources, les processus, les procédures et la lutte contre le harcèlement;
- par l'entremise d'un courriel ou d'un lien inclus dans une communication ministérielle;
- parce qu'ils ont travaillé dans le domaine de l'accès à l'information et de la protection des renseignements personnels (AIPRP);
- en raison de leur travail dans le secteur des ressources humaines;
- en raison des responsabilités professionnelles liées au Parlement et au lobbying;
- à la suite de changements de personnel, c.-à-d. que des collègues ou du personnel ont été transférés au Commissariat;
- en raison d'une expérience personnelle ou d'une participation à une enquête du Commissariat;
- par l'entremise de collègues, y compris des collègues impliqués dans une enquête du Commissariat;
- en raison de l'intérêt personnel porté aux questions liées à la divulgation d'actes répréhensibles;
- par l'entremise d'un code de conduite du secteur public sur l'intégrité;
- par le biais d'un cours sur l'éthique dans la fonction publique;
- par les médias.

### **Connaissance limitée du rôle du Commissariat**

Les personnes au courant de l'existence du Commissariat n'avaient qu'une connaissance limitée de son rôle en ce qui a trait à la divulgation des actes répréhensibles et aux représailles dans la fonction publique fédérale. En fait, la plupart d'entre elles ont dit qu'elles ne savaient pas quel était le rôle du Commissariat à cet égard. Les participants qui pouvaient parler de son rôle ont dit de manière

générale qu'il s'agit d'une organisation tierce ou indépendante qui enquête sur des cas d'actes répréhensibles.

### **Un faible nombre de participants ont des impressions au sujet du Commissariat.**

Compte tenu de la connaissance limitée du rôle du Commissariat, il n'est pas surprenant que la plupart des participants au courant de son existence ont déclaré qu'ils n'en avaient aucune impression. Les participants ayant une impression du Commissariat comprenaient les personnes qui ont eu une expérience ou une interaction directe avec lui, qui connaissaient quelqu'un ayant eu une telle expérience ou une telle interaction, ou qui ont cherché à obtenir de l'information sur le Commissariat, y compris en consultant son site Web. Les impressions comprenaient les suivantes, exprimées par des gestionnaires et d'autres employés :

- Le processus d'examen est lourd, bureaucratique et prend du temps.
- Il n'y a pas beaucoup d'interactions en personne. C'est par écrit ou par télécopieur.
- Les représentants du Commissariat sont très à l'écoute lorsque vous les contactez, mais le site Web n'est pas très convivial.
- Le Commissariat ne semble pas être doté de suffisamment d'employés et de ressources.
- Les participants ont peu confiance lorsqu'ils communiquent avec le Commissariat, compte tenu du nombre limité de cas ayant donné lieu à la conclusion d'un acte répréhensible.
- Le Commissariat semble choisir ses cas, c'est-à-dire que les participants ont reçu le conseil du Commissariat d'entreprendre des démarches à l'interne ou au sein du ministère, malgré une réticence clairement exprimée à le faire.

### **Il y a une connaissance limitée des mécanismes de signalement existants pour la divulgation protégée et la protection contre les représailles.**

Lorsqu'on leur a demandé comment ils décriraient leur niveau de connaissance des mécanismes de signalement existants pour la divulgation protégée et la protection contre les représailles, la plupart des participants l'ont décrit comme étant faible ou limité. C'était le cas pour presque tous les employés, mais aussi pour quelques gestionnaires. Voici quelques-unes des raisons pour lesquelles le niveau de connaissances a été qualifié de faible :

- Aucune expérience du processus parce qu'on n'a jamais eu besoin d'y faire appel, c'est-à-dire que ce n'est pas le genre de chose que l'on a tendance à examiner jusqu'à ce que l'on ait besoin de le faire.
- Aucune formation ou orientation n'a été donnée à ce sujet.
- Des connaissances concernant les premières étapes possibles, comme le fait de s'adresser à son gestionnaire ou au syndicat, mais aucune connaissance du processus au-delà de ces étapes. Certains ont d'ailleurs réitéré qu'ils ne connaissaient pas le Commissariat avant de participer à la présente enquête.
- L'incapacité de décrire le processus de divulgation et les procédures existantes.

Les participants qui ont décrit leur niveau de connaissances comme étant « modéré » ou « bon » étaient tous des gestionnaires, qui se fondaient sur leur expérience ou leur participation aux procédures de divulgation. Les personnes qui connaissaient les procédures internes et ministérielles et qui en avaient fait l'expérience étaient plus susceptibles de décrire leur niveau de connaissance comme étant modéré, tandis que les participants qui avaient une connaissance et

une expérience des procédures internes et externes (c'est-à-dire le Commissariat) affirmaient avoir un bon niveau de connaissances.

## 7. Réaction à la vidéo

La présente section rend compte des réactions des participants à une courte vidéo produite par le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada concernant la divulgation d'actes répréhensibles au sein de la fonction publique fédérale.

### Réactions mitigées à la vidéo du Commissariat

Les réactions des participants à la vidéo produite par le Commissariat ont été mitigées, allant de positives à critiques en passant par l'indifférence. Cela dit, la rétroaction sur l'information fournie était plus susceptible d'être neutre ou négative que positive. Les impressions positives étaient fondées sur ce qui suit :

- l'impression qu'il s'agit d'une information importante, présentée clairement et de manière succincte;
- l'information présentée est nouvelle ou leur révèle quelque chose qu'ils ne savaient pas (voir les détails ci-dessous);
- la vidéo donne un bon aperçu du processus du début à la fin;
- l'accent continue d'être mis sur la confidentialité;
- il y a des options ou de la souplesse pour ce qui est des démarches;
- on peut se tourner directement vers le Commissariat;
- la vidéo comprend des exemples d'actes répréhensibles;
- on peut communiquer avec le Commissariat pour poser des questions.

Les impressions négatives étaient principalement fondées sur la perception que le processus est pénible et long, c'est-à-dire que la décision d'enquêter est rendue dans les 90 jours et que les enquêtes peuvent prendre jusqu'à un an. Selon certains participants, ces délais décourageraient probablement les gens de signaler des actes répréhensibles au Commissariat, surtout s'ils sont stressés. Beaucoup ont également exprimé leur scepticisme au sujet de l'anonymat et de la protection contre les représailles.

Parmi les autres aspects auxquels les participants ont réagi négativement ou de façon critique, mentionnons les suivants :

- le manque de reconnaissance que la peur des représailles est réelle et fondée;
- la possibilité que l'affaire soit soumise au Parlement, ce qui a été décrit comme « effrayant »;
- l'idée de devoir faire une divulgation à l'interne, fondée sur le scepticisme, les craintes et le manque de confiance à l'égard des processus internes;
- l'absence de toute impression véritable qu'il y aura des conséquences graves pour les fautifs. Les références à de telles conséquences sont jugées vagues, c'est-à-dire « des recommandations pour remédier à l'acte répréhensible et s'assurer qu'il ne se reproduise plus ».

Les réactions neutres ou indifférentes à la vidéo avaient tendance à être basées principalement sur le style, y compris ce qui suit :

- elle ressemble à une vidéo typique produite par le gouvernement du Canada pour ce qui est du ton et du contenu;
- la vidéo donne l'impression que le processus de divulgation d'actes répréhensibles est une expérience plus positive que ce qu'elle n'est en réalité;
- le ton est trop bureaucratique, impersonnel, froid - la vidéo fournit beaucoup d'information, mais elle doit être plus chaleureuse pour une personne qui entreprend de telles démarches;
- la vidéo semble démodée pour ce qui est de la présentation;
- l'utilisation de personnages de dessins animés nuit à la gravité du thème.

**Plusieurs participants n'étaient pas au courant de l'existence du Commissariat.**

Lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient appris quelque chose qu'ils ne savaient pas auparavant, les participants ont le plus souvent indiqué qu'ils n'étaient pas au courant de l'existence du Commissariat. En outre, les participants ont dit que les renseignements suivants étaient nouveaux pour eux :

- l'existence de différents mécanismes et de diverses options pour signaler les actes répréhensibles;
- la possibilité de se tourner directement vers le Commissariat;
- la procédure générale de signalement des actes répréhensibles;
- le fait que personne d'autre n'est contacté à l'étape au cours de laquelle le Commissariat décide s'il y a des motifs suffisants pour lancer une enquête;
- les délais pour enquêter et rendre une décision;
- la participation du Parlement au processus;
- l'existence d'une solution de rechange s'il est déterminé qu'il n'y a pas de cas d'acte répréhensible.

**Selon la plupart des participants, il manque des détails sur la confidentialité et la protection contre les représailles.**

Lorsqu'on leur a demandé s'il manquait des renseignements importants dans la vidéo, les deux éléments les plus fréquemment mentionnés par les participants étaient des détails sur la façon dont on assure la confidentialité et la protection des dénonciateurs contre les représailles. Un certain nombre d'autres choses ont été soulevées, mais pas fréquemment. Il s'agissait notamment des éléments suivants :

- Est-il possible qu'une autre personne doive témoigner?
- Est-il possible que l'on ait besoin d'un avocat pendant le processus ou que l'on doive retenir les services d'un avocat?
- Quelqu'un peut-il reculer ou changer d'avis une fois que le processus est entamé?
- Quels sont les droits des dénonciateurs tout au long du processus?
- Le Commissariat est-il représenté dans les régions?
- Des détails ou de l'information sur les critères pour déterminer les cas qui feront l'objet d'une enquête et ceux qui ne le seront pas.
- Une plainte dans son intégralité doit-elle aller de l'avant ou est-ce qu'une partie de celle-ci seulement peut être retenue?

## 8. Enjeux liés aux communications

La présente section porte sur les enjeux liés aux communications, y compris les meilleures façons pour le Commissariat de communiquer avec les fonctionnaires fédéraux, tant en ce qui concerne les moyens et les canaux de communication que les messages de fond.

### **Formation et communications en ligne : principales suggestions à l'intention du Commissariat pour accroître la sensibilisation.**

Les participants ont cerné diverses façons qui permettraient au Commissariat de communiquer efficacement avec les fonctionnaires fédéraux, mais deux façons ont été identifiées le plus souvent par les employés et les gestionnaires : des séances de formation (formation obligatoire et/ou périodique) et des communications dans les sites intranets ministériels ou les infozones. Voici d'autres façons de rejoindre les fonctionnaires :

- inviter le Commissariat aux réunions de tout le personnel;
- choisir un mois de l'année pour mettre en valeur le Commissariat dans la fonction publique;
- inclure un module sur le Commissariat dans les cours de l'École de la fonction publique du Canada;
- inclure des messages sur les ressources humaines de Mon gouvernement du Canada;
- fournir des renseignements sur le Commissariat par l'entremise du Programme d'aide aux employés (PAE);
- inclure des renseignements sur le Commissariat dans les trousseaux d'information à l'intention des personnes qui joignent les rangs de la fonction publique.

### **Un certain nombre de suggestions ont été formulées pour mieux faire connaître le régime de divulgation d'actes répréhensibles.**

En ce qui concerne les façons dont le Commissariat pourrait mieux faire connaître le régime en place pour gérer les dénonciations, les participants se sont concentrés sur ce qui suit :

- Ne pas axer autant l'information sur les procédures et rendre le contenu plus significatif. Ne pas se concentrer uniquement sur les procédures, mais essayer également de fournir des détails et des renseignements plus importants. Des participants ont mentionné qu'il y avait encore trop de « trous noirs » à cet égard. Des exemples de ces détails sont fournis ci-dessus dans la section qui traite des renseignements manquants.
- Humaniser/personnaliser les messages. Les messages ne devraient pas être axés uniquement sur le processus et les procédures, car cela semble « froid » et « bureaucratique ». Il faut mettre l'accent sur la narration d'une histoire, en montrant par exemple une personne qui entreprend de telles démarches et en répondant à ses préoccupations et à ses craintes potentielles. À cet égard, il a également été noté que ce genre d'expérience est très stressant pour quelqu'un qui la vit et que, par conséquent, il devrait y avoir une certaine tentative d'empathie dans les messages.
- Essayer de susciter un sentiment de confiance à l'égard des procédures et du processus, en particulier en ce qui concerne la confidentialité et la crainte de représailles. On pourrait notamment préparer des questions et réponses fréquemment posées ainsi qu'un diagramme qui comprend des points en style télégraphique avec des informations clés.



- Faire transmettre un message directement par le commissaire Joe Friday. Les gens auront alors l'impression que la personne qui dirige le Commissariat s'adresse à eux directement et de manière personnelle.

**Réussites passées : principal message sur lequel il faut se concentrer pour faire comprendre aux fonctionnaires que les représailles sont prises au sérieux.**

Pour faire comprendre aux fonctionnaires que les représailles sont prises au sérieux, le Commissariat devrait, selon bon nombre de participants, axer ses messages sur les résultats positifs, les réussites et les conséquences auxquelles font face les fautifs. Par ailleurs, des participants ont suggéré que le Commissariat mette à jour ses rapports de cas, reconnaisse que la crainte de représailles est réelle, fournisse des détails sur la procédure à suivre en cas de représailles (p. ex., à qui s'adresser/ressources, les mécanismes en place pour faire face aux représailles) et qu'il fournisse des témoignages de personnes qui ont traité avec le Commissariat.

**La plupart des participants n'ont pas l'information et les ressources nécessaires pour gérer les questions de dénonciation et de protection contre les représailles.**

La majorité des participants, y compris la plupart des gestionnaires, estiment qu'ils ne disposent pas de l'information et des ressources dont ils ont besoin pour gérer les questions de dénonciation et de protection contre les représailles. En voici les raisons :

- des informations insuffisantes sur la façon dont la confidentialité est préservée et sur la façon dont les dénonciateurs sont protégés contre les représailles;
- le manque de confiance dans la capacité d'expliquer à d'autres personnes le processus ou les procédures pour signaler des actes répréhensibles;
- des connaissances insuffisantes sur les sources permettant d'obtenir de l'information ou des ressources (supplémentaires) concernant la divulgation d'actes répréhensibles;
- le manque de connaissances au sujet du processus et des procédures au-delà des mécanismes internes;
- l'incapacité d'identifier un acte répréhensible ou d'orienter les autres à cet égard;
- le manque de clarté sur la façon d'entamer le processus de divulgation des actes répréhensibles;
- le manque de connaissances concernant les personnes à contacter ou consulter pour obtenir des conseils ou du counseling à propos du signalement d'actes répréhensibles.

## **9. Comparaison des constats au fil du temps**

Comme il a été mentionné, des recherches qualitatives similaires ont été menées en 2011 et en 2015. Ce qui suit dans cette section est une comparaison des résultats de cette année avec ceux de 2015. Il n'y a aucune comparaison avec les résultats de 2011.

Dans la plupart des cas, les commentaires des participants sur les questions relatives au signalement d'actes répréhensibles sont semblables à ceux reçus en 2015. Cela comprend les considérations qui viennent à l'esprit lorsqu'on pense à la dénonciation, les attitudes à l'égard de

la dénonciation dans la fonction publique, les facteurs qui encourageraient les fonctionnaires à signaler les actes répréhensibles ainsi que les préoccupations à ce sujet, les attitudes concernant la crainte de représailles et la façon d'atténuer ou de gérer ces craintes, et les niveaux de connaissances concernant le Commissariat.

La principale différence entre l'enquête de cette année et celle de 2015 concerne l'ampleur du cynisme, du scepticisme et de la désillusion à l'égard du processus de divulgation des actes répréhensibles, en particulier en ce qui concerne la préservation de la confidentialité et la protection contre les représailles. Plus précisément :

- En ce qui concerne les attitudes à l'égard de la dénonciation, le sentiment de cynisme, de scepticisme et de désillusion à l'égard du processus de signalement des actes répréhensibles est plus palpable et répandu aujourd'hui qu'en 2015.
- Les participants étaient beaucoup plus susceptibles qu'ils ne l'étaient en 2015 de dire que leur attitude à l'égard de la dénonciation a changé au cours de leur carrière dans la fonction publique. À leur avis, ils sont devenus moins naïfs, plus pessimistes ou plus cyniques au sujet du processus de signalement des actes répréhensibles.
- Dans l'ensemble, les réactions à la vidéo sur la divulgation des actes répréhensibles dans la fonction publique fédérale qu'a produite le Commissariat ont été mitigées cette année. En revanche, en 2015, la plupart des participants avaient eu tendance à réagir positivement à la vidéo. De plus, en 2015, les participants étaient plus susceptibles de réagir positivement à l'accent mis sur la protection des dénonciateurs et la préservation de la confidentialité, alors qu'en 2022, beaucoup ont exprimé leur scepticisme par rapport à ces deux points.
- En ce qui concerne les renseignements manquants dans la vidéo ou les renseignements supplémentaires qu'ils aimeraient obtenir, les participants ont le plus souvent mentionné des détails sur la garantie de la confidentialité et la protection des dénonciateurs contre les représailles. En 2015, ni l'un ni l'autre n'avait été soulevé avec une fréquence quelconque.

## Annexe

### Lettre de validation



Février 2022

**Objet : Étude auprès des fonctionnaires fédéraux**

Madame,  
Monsieur,

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (le Commissariat) est un organisme fédéral indépendant qui a pour mandat de recevoir, d'examiner et d'enquêter sur les allégations d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral. Le Commissariat vise aussi à protéger contre des représailles les fonctionnaires fédéraux qui ont fait une divulgation d'actes répréhensibles ou pris part à une enquête. Nous effectuons présentement une étude auprès des fonctionnaires fédéraux pour aborder les questions liées à la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public, y compris les facteurs qui contribuent à la crainte des représailles.

Le Commissariat a chargé une société de recherche indépendante, Phoenix Strategic Perspectives, pour la réalisation de cette étude qui repose sur la tenue de séances de discussion en ligne. Les personnes\* invitées à participer à cette étude ont été choisies au hasard à partir d'une liste de fonctionnaires fédéraux tirée du répertoire de la fonction publique. Si l'on communique avec vous dans le cadre de cette étude, veuillez envisager d'y participer.

Vous êtes entièrement libre de participer ou non à cette étude, mais nous apprécierions beaucoup votre contribution. Vos commentaires nous aideront à mieux comprendre comment créer des milieux de travail qui favorisent la divulgation d'actes répréhensibles. Nous vous assurons que vos réponses seront traitées en toute confidentialité et ne serviront qu'à des fins de recherche. Toutes les discussions seront présentées sous forme globale dans le rapport, et aucune personne ou organisation ne sera d'aucune façon identifiée.

Si vous souhaitez obtenir plus de renseignements sur cette étude, n'hésitez pas à communiquer avec Bronwyn Johns-O'Hara au 1-613-415-5185 ou à [Johns-OHara.Bronwyn@psic-ispc.gc.ca](mailto:Johns-OHara.Bronwyn@psic-ispc.gc.ca).

Je vous remercie de bien vouloir envisager de participer à cette étude importante et vous invite, Madame, Monsieur, à recevoir mes meilleures salutations.

Joe Friday  
Commissaire à l'intégrité du secteur public

\*Les personnes qui participent à l'étude recevront des honoraires pour les remercier du temps qu'elles y auraient consacré. À notre avis, il est généralement acceptable de recevoir des honoraires nominaux pour participer à une activité comme une séance de discussion pendant votre temps libre. Votre participation ne présente aucun conflit d'intérêts apparent, potentiel ou réel dans le contexte de votre emploi comme fonctionnaire.

## Invitation par courriel

Expéditeur : Phoenix SPI

Objet : Étude auprès des fonctionnaires fédéraux

Bonjour,

### À la recherche de participants pour une étude!

Le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (le Commissariat) mène une étude auprès des fonctionnaires fédéraux afin d'explorer des enjeux concernant la divulgation d'actes répréhensibles au sein de la fonction publique. Le Commissariat a retenu les services de Phoenix Strategic Perspectives Inc. (Phoenix SPI), un cabinet de recherche indépendant, pour réaliser des groupes de discussion virtuels dans le but d'examiner les questions de la divulgation d'actes répréhensibles et de la crainte de représailles dans la fonction publique fédérale. Les constats issus de cette étude permettront au Commissariat de mieux communiquer avec les fonctionnaires au sujet du système fédéral de divulgation d'actes répréhensibles.

### De plus amples renseignements au sujet du Commissariat et de l'étude se trouvent dans la lettre annexée du commissaire à l'intégrité du secteur public.

Les participants à l'étude devront prendre part à un groupe de discussion virtuel de deux heures dans la langue officielle de leur choix. Le groupe de discussion se déroulera en dehors des heures de travail et les participants recevront une somme forfaitaire en guise de remerciement pour leur temps.

Si vous désirez participer à cette étude, veuillez suivre ce lien [LIEN] pour répondre au questionnaire en ligne et déterminer si vous êtes admissible. Le lien sera disponible jusqu'au 28 février 2022. Si vous êtes incapable de cliquer sur le lien, veuillez copier et coller l'adresse URL [INSÉRER] dans votre navigateur Web.

Vous pourriez aussi répondre au questionnaire par téléphone, si vous en faites la demande. Pour ce faire, veuillez communiquer avec Phoenix SPI en envoyant un courriel à l'adresse [research@phoenixspi.ca](mailto:research@phoenixspi.ca) ou en composant le 1-844-960-1700, poste 222.

Vous êtes entièrement libre de participer ou non à cette étude. Vos réponses seront protégées en vertu de la [Loi sur la protection des renseignements personnels](#), de la [Loi sur l'accès à l'information](#) et de toutes les autres lois applicables. Vous ne devriez pas craindre de subir des représailles parce que vous avez participé à l'étude. Des représentants du Commissariat pourraient observer le groupe de discussion virtuel, mais les observateurs n'entendront que le prénom des participants.

Si vous désirez obtenir de plus amples renseignements au sujet de la présente étude, veuillez communiquer avec Bronwyn Johns-O'Hara du Commissariat au 1-613-415-5185 ou à l'adresse [Johns-OHara.Bronwyn@psic-ispc.gc.ca](mailto:Johns-OHara.Bronwyn@psic-ispc.gc.ca).

Merci à l'avance pour votre participation.

Alethea Woods, présidente  
Phoenix Strategic Perspectives Inc.

## Questionnaire de recrutement

### Page d'accueil

Nous vous remercions de votre intérêt à participer à cette étude. Vous aurez besoin d'au plus cinq (5) minutes pour répondre à ce bref questionnaire en ligne, qui a pour but de confirmer l'admissibilité des personnes intéressées à prendre part à l'étude.

### Renseignements généraux

- Cette étude est réalisée par Phoenix Strategic Perspectives (Phoenix SPI), un cabinet canadien spécialisé dans la recherche sur l'opinion publique, pour le compte du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (le Commissariat), un organisme fédéral indépendant.
- L'étude a pour but d'explorer des enjeux liés à la divulgation d'actes répréhensibles au sein de la fonction publique fédérale.
- Nous désirons seulement connaître vos opinions et vos expériences; nous ne tenterons pas de vous faire changer de point de vue ou de vous vendre quoi que ce soit.

### À propos de l'étude

- La recherche comprend une série de groupes de discussion virtuels qui se dérouleront du 3 au 11 mars 2022.
- Les participants seront choisis en fonction des résultats à ce questionnaire en ligne.
- Chaque groupe de discussion virtuel durera environ deux (2) heures et aura lieu **en dehors** des heures de travail.
- Les personnes qui participeront à l'étude recevront une somme forfaitaire en guise de remerciement pour leur temps.
- Vous êtes entièrement libre de répondre ou non au questionnaire et vos réponses demeureront confidentielles.
- Vous ne devez pas craindre de subir des représailles si vous participez à l'étude.
- Des représentants du Commissariat pourraient observer le déroulement du groupe de discussion virtuel. Les observateurs entendront uniquement le prénom des participants.

### Qu'en est-il de vos renseignements personnels?

- Vos renseignements personnels seront recueillis par Phoenix SPI conformément à la loi provinciale sur les renseignements personnels qui s'applique ou à la [Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques](#) (LPRPDE).
- Phoenix SPI appuie et respecte rigoureusement les [Normes pour la recherche sur l'opinion publique effectuée par le gouvernement du Canada](#), ainsi que les normes et les lignes directrices de l'industrie pour la recherche au moyen d'Internet et d'autres types d'études.
- Pour consulter la politique de Phoenix SPI en matière de confidentialité, veuillez cliquer [ici](#).

### Besoin de communiquer avec nous?

NOTE À L'INTENTION DE LA PROGRAMMATION : « Communiquez avec nous » ouvrira une nouvelle fenêtre qui contiendra le texte suivant :

Pour obtenir de plus amples renseignements au sujet de la présente étude, veuillez communiquer avec Phoenix SPI par courriel à l'adresse [research@phoenixspi.ca](mailto:research@phoenixspi.ca) ou par téléphone au 1-844-960-1700.

## Commencer

### Questionnaire pour déterminer l'admissibilité

1. Occupez-vous actuellement un poste classifié au niveau EX ou EX moins 1?

01. Oui

[CADRES/GESTIONNAIRES]

02. Non

CONTINUER

99. Préfère ne pas répondre

CONTINUER

2. [SI Q1=02] Êtes-vous un gestionnaire ayant une délégation financière?

01. Oui

[CADRES/GESTIONNAIRES]

02. Non

GESTION]

[PARTICIPANTS QUI NE FONT PAS PARTIE DE LA

99. Préfère ne pas répondre

REMERCIER/CONCLUSION-REFUS DE RÉPONDRE

MESSAGE DE CONCLUSION-REFUS DE RÉPONDRE : Merci de votre intérêt à prendre part à cette étude. Pour les fins de la recherche, ces renseignements nous sont essentiels pour que l'on s'assure d'obtenir des réactions de tous les types de fonctionnaires fédéraux.

3. Pour quel ministère ou organisme travaillez-vous actuellement? [RECRUTER DES PARTICIPANTS DE DIVERS MINISTÈRES ET ORGANISMES]

[LISTE DE TOUS LES MINISTÈRES ET ORGANISMES ADMISSIBLES EN ORDRE ALPHABÉTIQUE]

98. Aucun de ces ministères et organismes DÉMOGRAPHIQUES SEMBLABLES

REMERCIER/CONCLUSION-CARACTÉRISTIQUES

99. Préfère ne pas répondre

REMERCIER/CONCLUSION-REFUS DE RÉPONDRE

MESSAGE DE CONCLUSION-CARACTÉRISTIQUES DÉMOGRAPHIQUES SEMBLABLES : Nous vous remercions pour votre coopération. Nous avons déjà un nombre suffisant de participants qui ont un profil semblable au vôtre. Nous ne pouvons donc pas vous inviter à participer.

4. Quel est votre poste actuel ou le titre de l'emploi que vous occupez au sein de votre ministère ou organisme? Veuillez choisir la réponse qui correspond le mieux à votre poste ou au titre de votre emploi. [RECRUTEZ DES PARTICIPANTS DE DIVERS POSTES]

01. Adjoint(e)

02. Administrateur(ice)

- 03. Agent(e)
- 04. Analyste
- 05. Avocat(e) général(e)/conseiller(ère) juridique
- 06. Chercheur(euse)
- 07. Conseiller(ère)
- 08. Coordonnateur(rice)
- 09. Directeur(rice)
- 10. Directeur(rice) général(e)
- 11. Gestionnaire
- 12. Ingénieur(e)
- 13. Scientifique
- 14. Spécialiste
- 15. Statisticien(ne)

98. Autre. Veuillez préciser : [TEXTE]

99. Préfère ne pas répondre REMERCIER/CONCLUSION-REFUS DE RÉPONDRE

5. Dans quel secteur d'activité travaillez-vous? Veuillez choisir la réponse qui correspond le mieux au secteur dans lequel vous travaillez actuellement. [RECRUTER DES PARTICIPANTS DE DIVERS SECTEURS]

- 01. Administration
- 02. Approvisionnement
- 03. Communications / Traduction
- 04. Économie / Sciences sociales
- 05. Éducation / Bibliothéconomie
- 06. Finances
- 07. Génie
- 08. Gestion de l'information / Technologie de l'information
- 09. Opérations
- 10. Politiques
- 11. Programmes
- 12. Recherche
- 13. Réglementation
- 14. Ressources humaines
- 15. Santé
- 16. Sciences / Sciences appliquées
- 17. Services juridiques
- 18. Systèmes informatiques / Services techniques
- 19. Travail de bureau
- 20. Vérification

98. Aucun de ces secteurs REMERCIER/CONCLUSION-CARACTÉRISTIQUES

DÉMOGRAPHIQUES SEMBLABLES

99. Préfère ne pas répondre REMERCIER/CONCLUSION-REFUS DE RÉPONDRE

6. Depuis combien d'années travaillez-vous au sein de la fonction publique fédérale? Veuillez inclure le temps passé dans votre poste actuel ainsi que les postes que vous avez occupés auparavant. [RECRUTER DES PARTICIPANTS DE DIVERS GROUPES]

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 01. Moins de cinq ans       | [10 ANS OU MOINS]                      |
| 02. 5 à 10 ans              | [10 ANS OU MOINS]                      |
| 03. 11 à 20 ans             | [11 ANS ET PLUS]                       |
| 04. Plus de 20 ans          | [11 ANS ET PLUS]                       |
| 99. Préfère ne pas répondre | REMERCIER/CONCLUSION-REFUS DE RÉPONDRE |

7. À quelle catégorie d'âge appartenez-vous? [RECRUTER DES PARTICIPANTS DE CHAQUE GROUPE D'ÂGE : MOINS DE 35 ANS ET 35 ANS ET PLUS]

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 01. 24 ans et moins         | [MOINS DE 35 ANS]                      |
| 02. 25 à 29 ans             | [MOINS DE 35 ANS]                      |
| 03. 30 à 34 ans             | [MOINS DE 35 ANS]                      |
| 04. 35 à 39 ans             | [35 ANS ET PLUS]                       |
| 05. 40 à 44 ans             | [35 ANS ET PLUS]                       |
| 06. 45 à 49 ans             | [35 ANS ET PLUS]                       |
| 07. 50 à 54 ans             | [35 ANS ET PLUS]                       |
| 08. 55 à 59 ans             | [35 ANS ET PLUS]                       |
| 09. 60 ans et plus          | [35 ANS ET PLUS]                       |
| 99. Préfère ne pas répondre | REMERCIER/CONCLUSION-REFUS DE RÉPONDRE |

8. Laquelle des options suivantes décrit le mieux votre genre? [RECRUTER DES PARTICIPANTS DES DIVERS GROUPES]

- 01. Femme
- 02. Homme
- 03. Non binaire
- 99. Préfère ne pas répondre

9. Dans quelle province ou quel territoire travaillez-vous? [SURVEILLER LES QUOTAS]

[ÉNUMÉRER EN ORDRE ALPHABÉTIQUE]

- 1. Alberta
- 2. Colombie-Britannique
- 3. Île-du-Prince-Édouard
- 4. Manitoba
- 5. Nouveau-Brunswick
- 6. Nouvelle-Écosse
- 7. Nunavut
- 8. Ontario (à l'extérieur de la RCN)
- 9. Québec (à l'extérieur de la RCN)
- 10. Région de la capitale nationale (RCN)
- 11. Saskatchewan
- 12. Terre-Neuve-et-Labrador
- 13. Territoires du Nord-Ouest
- 14. Yukon
- 15. À l'extérieur du Canada

DÉMOGRAPHIQUES SEMBLABLES

REMERCIER/CONCLUSION-CARACTÉRISTIQUES



99. Préfère ne pas répondre REMERCIER/CONCLUSION-REFUS DE RÉPONDRE

10. Dans quelle langue officielle aimeriez-vous participer à l'étude?

01. anglais

02. français

99. Préfère ne pas répondre REMERCIER/CONCLUSION-REFUS DE RÉPONDRE

## Consentement

11. Les personnes qui seront invitées à participer aux groupes de discussion virtuels devront avoir accès à un ordinateur, que ce soit un ordinateur de bureau ou un ordinateur portable, muni d'un service Internet haute vitesse. Y avez-vous accès?

01. Oui CONTINUER

02. Non REMERCIER/CONCLUSION-CARACTÉRISTIQUES DÉMOGRAPHIQUES  
SEMBLABLES

12. Dans quelle mesure êtes-vous à l'aise de participer à cette discussion en ligne en tapant du texte ou en utilisant une webcam?

01. Très à l'aise CONTINUER

02. Assez à l'aise CONTINUER

03. Pas très à l'aise REMERCIER/CONCLUSION-CARACTÉRISTIQUES  
DÉMOGRAPHIQUES SEMBLABLES

04. Pas du tout à l'aise REMERCIER/CONCLUSION-CARACTÉRISTIQUES  
DÉMOGRAPHIQUES SEMBLABLES

13. Le groupe de discussion virtuel sera enregistré. Les enregistrements serviront à analyser les résultats et à rédiger le rapport. Les résultats des groupes de discussion seront regroupés dans le rapport de recherche, ce qui veut dire que les participants ne seront identifiés d'aucune façon. Consentez-vous à être enregistré(e)?

01. Oui CONTINUER

02. Non REMERCIER/CONCLUSION-CARACTÉRISTIQUES  
DÉMOGRAPHIQUES SEMBLABLES

14. Des représentants du Commissariat pourraient observer le groupe de discussion virtuel. Les observateurs n'entendront que le prénom des participants. Consentez-vous à ce que des représentants observent le déroulement de la discussion?

01. Oui CONTINUER

02. Non REMERCIER/CONCLUSION-CARACTÉRISTIQUES  
DÉMOGRAPHIQUES SEMBLABLES

## Invitation à participer

Nous aimerions vous inviter à participer à un groupe de discussion virtuel.

15. Êtes-vous prêt à participer à un groupe de discussion en ligne qui se déroulera en soirée du 3 au 11 mars 2022?

01. Oui CONTINUER  
02. Non REMERCIER/CONCLUSION-FINAL

MESSAGE DE CONCLUSION-FINAL : Nous vous remercions de votre intérêt et d'avoir pris le temps de répondre au questionnaire en ligne.

16. Pourrions-nous obtenir vos coordonnées afin que nous puissions vous appeler pour confirmer votre participation et vous envoyer des renseignements sur la façon de participer?

Prénom :  
Première lettre du nom de famille :  
Téléphone :  
Numéro de poste (le cas échéant) :  
Courriel :

17. Consentez-vous à ce qu'un chercheur de CRC Recherches communique avec vous au nom de Phoenix SPI afin de confirmer votre participation? Pour ce faire, Phoenix SPI fournira à CRC Recherches votre nom et votre numéro de téléphone.

01. Oui CONTINUER  
02. Non REMERCIER/CONCLUSION-REFUS DE RÉPONDRE

MESSAGE DE CONCLUSION : Nous vous remercions chaleureusement de nous avoir accordé de votre temps et d'avoir accepté de participer à cette étude. Un membre de notre équipe de recherche communiquera avec vous au cours de la prochaine semaine afin de confirmer votre participation.

## Guide du modérateur (employés autres que des gestionnaires)

### Introduction (5 minutes)

### Introduction (5 minutes)

- ❑ Présenter le modérateur/le cabinet et souhaiter la bienvenue aux participants du groupe de discussion.
  - VÉRIFICATION TECHNIQUE; CONFIRMER LA QUALITÉ DU SON ET DE L'IMAGE.
  - Merci d'être présents/nous apprécions que vous soyez ici.
  - Ce soir, nous réalisons une étude pour le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (CISPC) afin d'explorer des enjeux entourant la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral.
  - La discussion durera environ deux heures.
- ❑ Décrire le groupe de discussion.
  - Il s'agit d'une discussion de type « table ronde virtuelle ».
  - Mon travail consistera à animer la discussion, en veillant à ce que nous respections le sujet et le temps.
  - Pour votre part, vous devrez faire part de votre opinion au sujet des enjeux abordés ce soir.
  - Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous voulons que vous fassiez preuve de franchise et d'honnêteté.
  - J'aimerais que chaque personne nous fasse part de son opinion afin que nous ayons divers points de vue. Nous voulons connaître l'opinion de la minorité tout comme celle de la majorité; n'hésitez donc pas à intervenir si vous ne partagez pas l'opinion des autres.
  - Nous comprenons que l'enjeu abordé ce soir constitue un sujet sensible. Par conséquent, nous ne vous inviterons pas à partager vos expériences personnelles dans le domaine.
  - J'essaierai de vous interpellier, mais sentez-vous à l'aise de me faire signe si vous désirez intervenir.
- ❑ Explications.
  - Les commentaires seront traités de manière confidentielle.
    - Tout ce que vous direz dans le cadre de ces discussions sera traité de manière confidentielle.
    - Notre rapport présentera un résumé des constats, mais ne mentionnera le nom d'aucun participant.
  - La séance sera enregistrée sur bande vidéo. Nous conserverons l'enregistrement et nous ne le remettrons à personne, pas même au gouvernement du Canada, sans votre consentement écrit.
    - L'enregistrement servira à rédiger le rapport et à vérifier les commentaires reçus.
  - Des représentants du CISPC qui participent au projet observeront la séance en ligne de ce soir.
    - Objectif : superviser le processus de recherche et observer directement vos réactions.

- ❑ Des questions?
- ❑ Tour de table pour les présentations : Commençons par les présentations. Pourriez-vous me dire votre prénom et le type de travail que vous faites?

---

## Contexte/renseignements généraux (5 minutes)

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

1. Depuis combien d'années travaillez-vous à la fonction publique fédérale?
2. Combien d'entre vous ont travaillé dans plus d'un ministère ou organisme fédéral?

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

Comme je le disais au début de la séance, ce soir, nous allons nous pencher sur des facteurs entourant la divulgation d'actes répréhensibles dans le secteur public fédéral. Par souci d'uniformité, à partir de maintenant, je vais recourir à l'expression « dénonciation » pendant toute la soirée pour désigner la divulgation d'actes répréhensibles dans le secteur public fédéral.

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

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

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

6. En songeant à la période au cours de laquelle vous avez œuvré au sein de la fonction publique fédérale, est-ce que vous diriez que des choses ont changé au chapitre de la dénonciation? Si c'est oui, à quels égards? Si c'est non, pourquoi pas? ÊTRE ATTENTIF AUX MENTIONS DE LA PANDÉMIE DANS LE CONTEXTE DE LA DÉNONCIATION.

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

SI LA PANDÉMIE DE COVID-19 N'EST PAS MENTIONNÉE, POSER LA QUESTION SUIVANTE :

7. Croyez-vous que la pandémie est venue changer des choses en ce qui concerne la dénonciation? Ce peut être quoi que ce soit concernant le fait de commettre un acte répréhensible ou de signaler un tel acte, y compris les représailles susceptibles de découler d'une dénonciation. Si c'est le cas, de quelles manières?

- Pistes :
- Facilité ou difficulté à commettre un acte répréhensible
  - Capacité de prouver ou de documenter des actes répréhensibles
  - Type ou nature des actes répréhensibles
  - Gravité des actes répréhensibles
  - Détermination de ce qui constitue ou ne constitue pas un acte répréhensible
  - Nature des représailles ou probabilité d'en subir
  - Capacité de prouver ou de documenter les représailles

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dans le cadre de l'édition 2020 du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, les répondants devaient indiquer dans quelle mesure ils étaient d'accord avec l'énoncé suivant : *J'estime pouvoir amorcer un processus de recours officiel (p. ex. grief, plainte, droit d'appel) sans crainte de représailles.* Près d'un quart des répondants ont formulé des réponses négatives à cette question (autrement dit, ils étaient en désaccord avec cet énoncé).

12. Pourquoi est-ce le cas, selon vous? Qu'est-ce que les répondants voulaient dire, à votre avis?
13. Que pourrait-on faire pour aborder cet enjeu... pour amoindrir les préoccupations au sujet des représailles et faire en sorte que les fonctionnaires estiment qu'ils seront protégés contre les représailles s'ils signalent des actes répréhensibles?
14. À votre avis, qu'est-ce qu'il faut prévoir au sein de la culture ou du milieu de travail pour aborder ou amoindrir la peur des représailles?
15. Et que faut-il prévoir au chapitre du cadre de divulgation des actes répréhensibles pour aborder ou amoindrir la peur des représailles?
16. Selon vous, est-ce qu'il est possible d'éliminer complètement les préoccupations liées à la peur des représailles du processus de signalement des actes répréhensibles? Si c'est oui, de quelle façon? Si c'est non, pourquoi pas?

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

17. Avant que nous communiquions avec vous au sujet de cette étude, aviez-vous entendu parler du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada? COMPTER LES MAINS LEVÉES.

SI LES RÉPONDANTS CONNAISSAIENT LE CISPC :

18. Comment avez-vous appris l'existence du CISPC?
19. Que savez-vous à son sujet et à propos de son rôle en ce qui a trait à la divulgation d'actes répréhensibles et aux représailles au sein de la fonction publique fédérale? Y a-t-il autre chose?

20. Quelles impressions avez-vous, le cas échéant, du CISPC? Pourquoi?

Piste : - Impression positive/neutre/critique

21. Comment décririez-vous vos propres connaissances des mécanismes actuels de signalement qui vous protègent en cas de divulgation et contre les représailles? Pouvez-vous fournir une explication?

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

22. Quelle est votre impression globale de ce que vous venez de voir? Pourquoi? Y a-t-il autre chose?

Piste : - Réaction positive/neutre/critique

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

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

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

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

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

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

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

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

30. En tant que fonctionnaires fédéraux, croyez-vous que vous avez l'information et les ressources nécessaires pour composer avec des enjeux de dénonciation et de protection contre les représailles? Si ce n'est pas le cas, pourquoi pas?

Piste : - Qu'est-ce qui manque?/qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

### **Conclusion (10 minutes)**

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

Le groupe de discussion est maintenant terminé. Au nom du Commissariat à l'intégrité du secteur public, nous désirons vous remercier pour votre temps et votre participation aujourd'hui. Vous recevrez votre prime par transfert électronique ou par chèque. Nous communiquerons avec vous par courriel pour déterminer votre préférence.

**Vous pouvez tous vous déconnecter maintenant. Bonne soirée!**



## Guide du modérateur (gestionnaires)

### Introduction (5 minutes)

- ❑ Présenter le modérateur/le cabinet et souhaiter la bienvenue aux participants du groupe de discussion.
  - VÉRIFICATION TECHNIQUE; CONFIRMER LA QUALITÉ DU SON ET DE L'IMAGE.
  - Merci d'être présents/nous apprécions que vous soyez ici.
  - Ce soir, nous réalisons une étude pour le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada (CISPC) afin d'explorer des enjeux entourant la divulgation d'actes répréhensibles au sein du secteur public fédéral.
  - La discussion durera environ deux heures.
- ❑ Décrire le groupe de discussion.
  - Il s'agit d'une discussion de type « table ronde virtuelle ».
  - Mon travail consistera à animer la discussion, en veillant à ce que nous respections le sujet et le temps.
  - Pour votre part, vous devrez partager votre opinion au sujet des enjeux abordés ce soir.
  - Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses. Nous voulons que vous fassiez preuve de franchise et d'honnêteté.
  - J'aimerais que chaque personne nous fasse part de son opinion afin que nous ayons divers points de vue. Nous voulons connaître l'opinion de la minorité tout comme celle de la majorité; n'hésitez donc pas à intervenir si vous ne partagez pas l'opinion des autres.
  - Nous comprenons que l'enjeu abordé ce soir constitue un sujet sensible. Par conséquent, nous ne vous inviterons pas à partager vos expériences personnelles dans le domaine.
  - J'essaierai de vous interpellier, mais sentez-vous à l'aise de me faire signe si vous désirez intervenir.
- ❑ Explications.
  - Les commentaires seront traités de manière confidentielle.
    - Tout ce que vous direz dans le cadre de ces discussions sera traité de manière confidentielle.
    - Notre rapport présentera un résumé des constats, mais ne mentionnera le nom d'aucun participant.
  - La séance sera enregistrée sur bande vidéo. Nous conserverons l'enregistrement et nous ne le remettrons à personne, pas même au gouvernement du Canada, sans votre consentement écrit.
    - L'enregistrement servira à rédiger le rapport et à vérifier les commentaires reçus.
  - Des représentants du CISPC qui participent au projet observeront la séance en ligne de ce soir.
    - Objectif : superviser le processus de recherche et observer directement vos réactions.
- ❑ Des questions?

- ❑ Tour de table pour les présentations : Commençons par les présentations. Pourriez-vous me dire votre prénom et le type de travail que vous faites?
- 

## Contexte/renseignements généraux (5 minutes)

Comme vous êtes tous et toutes des gestionnaires au sein de la fonction publique fédérale, j'aimerais commencer par vous poser quelques questions sur votre carrière au sein du secteur public fédéral.

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

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

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

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

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

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

6. De quelle façon décririez-vous votre propre attitude à l'égard de la dénonciation dans la fonction publique? Est-ce que votre attitude a évolué au fil du temps? Si c'est le cas, de quelle façon et pourquoi?

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

7. En songeant à la période au cours de laquelle vous avez œuvré au sein de la fonction publique fédérale, est-ce que vous diriez que des choses ont changé au chapitre de la dénonciation? Si c'est oui, à quels égards? Si c'est non, pourquoi pas? ÊTRE ATTENTIF AUX MENTIONS DE LA PANDÉMIE DANS LE CONTEXTE DE LA DÉNONCIATION.

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

SI LA PANDÉMIE DE COVID-19 N'EST PAS MENTIONNÉE, POSER LA QUESTION SUIVANTE :

8. Croyez-vous que la pandémie est venue changer des choses en ce qui concerne la dénonciation? Ce peut être quoi que ce soit concernant le fait de commettre un acte répréhensible ou de signaler un tel acte, y compris les représailles susceptibles de découler d'une dénonciation. Si c'est le cas, de quelles manières?

Pistes : - Facilité ou difficulté à commettre un acte répréhensible  
- Capacité de prouver ou de documenter des actes répréhensibles  
- Type ou nature des actes répréhensibles  
- Gravité des actes répréhensibles  
- Détermination de ce qui constitue ou ne constitue pas un acte répréhensible  
- Nature des représailles ou probabilité d'en subir  
- Capacité de prouver ou de documenter les représailles

9. À titre de gestionnaires, avez-vous, selon vous, un rôle ou des responsabilités spécifiques dans ce domaine? Si vous répondez oui, quels sont-ils?

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

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

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

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

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

12. À votre avis, quelles sont les préoccupations ou les appréhensions qui pourraient habiter un(e) employé(e) au sujet de la possibilité de vous signaler un acte répréhensible ou de vous en parler?

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

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

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

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

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

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

Dans le cadre de l'édition 2020 du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, les répondants devaient indiquer dans quelle mesure ils étaient d'accord avec l'énoncé suivant : *J'estime pouvoir amorcer un processus de recours officiel (p. ex. grief, plainte, droit d'appel) sans crainte de représailles*. Près d'un quart des répondants ont formulé des réponses négatives à cette question (autrement dit, ils étaient en désaccord avec cet énoncé).

16. Pourquoi est-ce le cas, selon vous? Qu'est-ce que les répondants voulaient dire, à votre avis?
17. Selon vous, est-ce que la crainte des représailles liée à la divulgation d'actes répréhensibles est aussi réelle ou justifiée pour les fonctionnaires comme vous, qui occupent des postes de

gestion, qu'elle l'est pour les fonctionnaires n'occupant pas des postes de gestion? Et pourquoi donc?

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

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

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

22. Avant que nous communiquions avec vous au sujet de cette étude, aviez-vous entendu parler du Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada? COMPTER LES MAINS LEVÉES.

#### SI LES RÉPONDANTS CONNAISSAIENT LE CISPC :

23. Comment avez-vous appris l'existence du CISPC?
24. Que savez-vous à son sujet et à propos de son rôle en ce qui a trait à la divulgation d'actes répréhensibles et aux représailles au sein de la fonction publique fédérale? Y a-t-il autre chose?
25. Quelles impressions avez-vous, le cas échéant, du CISPC? Pourquoi?

Piste : - Impression positive/neutre/critique

26. Comment décririez-vous vos propres connaissances des mécanismes actuels de signalement qui vous protègent en cas de divulgation et contre les représailles? Pouvez-vous fournir une explication?

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

27. Quelle est votre impression globale de ce que vous venez de voir? Pourquoi? Y a-t-il autre chose?

Piste : - Réaction positive/neutre/critique

- 28. Est-ce que vous avez appris quelque chose que vous ne saviez pas auparavant? Y a-t-il autre chose?
- 29. À quels éléments avez-vous réagi positivement, le cas échéant? Pourquoi? Y a-t-il autre chose?
- 30. Et quels sont les éléments auxquels vous avez réagi négativement ou qui suscitent des préoccupations? Pourquoi? Y a-t-il autre chose?
- 31. Est-ce qu'il manque des éléments d'importance? Est-ce que vous aimeriez apprendre autre chose au sujet de la façon dont on peut signaler des actes répréhensibles ou au sujet de la protection contre les représailles? Si c'est oui, quoi?

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

- 32. À votre avis, quels sont les meilleurs moyens auxquels peut recourir le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada pour sensibiliser les gens à ces questions? Autrement dit, quelle serait la meilleure façon pour le Commissariat de rayonner auprès de vous et de l'ensemble des fonctionnaires fédéraux, déjà bombardés chaque jour d'information?
- 33. De quelle façon est-ce que le Commissariat pourrait mieux communiquer de l'information au sujet des mécanismes en place pour composer avec la dénonciation? **METTRE L'ACCENT SUR LE MESSAGE ET PAS SUR LES MOYENS DE COMMUNICATION**
- 34. De quelle façon est-ce que le Commissariat pourrait mieux communiquer aux fonctionnaires que la question des représailles est prise au sérieux? **METTRE L'ACCENT SUR LE MESSAGE ET PAS SUR LES MOYENS DE COMMUNICATION**
- 35. En tant que gestionnaires, croyez-vous que vous avez l'information et les ressources nécessaires pour composer avec des enjeux de dénonciation et de protection contre les représailles? Si ce n'est pas le cas, pourquoi pas?

Piste : - Qu'est-ce qui manque?/qu'est-ce qui pourrait être amélioré?

### **Conclusion (10 minutes)**

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

Le groupe de discussion est maintenant terminé. Au nom du Commissariat à l'intégrité du secteur public, nous désirons vous remercier pour votre temps et votre participation aujourd'hui. Vous recevrez votre prime par transfert électronique ou par chèque. Nous communiquerons avec vous par courriel pour déterminer votre préférence.

**Vous pouvez tous vous déconnecter maintenant. Bonne soirée!**