

# Le Programme d'aide aux employés du ministère des Transports

Description, modalités d'implantation, intervenants

## PAE

# Besoin d'un coup de pouce



CANQ  
TR  
AGF  
RH  
101  
Bouch.  
Ex. 1

CANQ  
TR  
AGF  
RH  
101  
Ex. 1

Québec 

280259

# Le Programme d'aide aux employés

Description, modalités d'implantation, intervenants

par

Grace McCollough  
Responsable ministérielle du PAE  
Direction des ressources humaines

Mars 1991

CANQ  
TR  
AGF  
RH  
101  
Ex. 1

MINISTÈRE DES TRANSPORTS  
CENTRE DE DOCUMENTATION  
700, BOUL. RENÉ-LÉVESQUE EST,  
21<sup>e</sup> ÉTAGE  
QUÉBEC (QUÉBEC) - CANADA  
G1R 5H1

Dépôt légal, 3<sup>e</sup> trimestre 1991  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISBN 2-550-22115-X

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier madame Andrée Bernard, coordonnatrice ministérielle du PAE au ministère de la Sécurité publique, qui a contribué à la réalisation de ce projet en nous donnant accès à de précieuses informations concernant son programme, ainsi qu'à la documentation s'y rattachant.

Nous remercions également madame Chantal Hivon, de l'Office des ressources humaines, qui a, grâce à sa collaboration et à sa disponibilité, facilité l'élaboration du Programme ministériel d'aide aux employés.

## TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION .....	1
1. NATURE ET OBJECTIFS DU PAE .....	3
2. CLIENTÈLE DU PAE .....	4
3. SERVICES DU PAE .....	5
4. PAIEMENT DE CERTAINS HONORAIRES PROFESSIONNELS .....	6
5. UTILISATION DES SERVICES DU PAE .....	8
6. RESPECT DES PRINCIPES DE BASE .....	9
6.1 Base volontaire .....	9
6.2 Absence de préjudice .....	10
6.3 Confidentialité .....	12
7. MODALITÉS D'IMPLANTATION .....	14
7.1 Approches spécialisée et non spécialisée .....	14
7.2 Modèle proposé .....	17
7.3 Mise en place et validation du PAE .....	19
8. LES INTERVENANTS DU PAE ET LEUR RÔLE .....	20
8.1 L'employé .....	20
8.2 La responsable ministérielle .....	20
8.3 Les agents de référence .....	23
8.4 Les chefs du service du personnel régional .....	25

8.5	Les conseillers de l'Office des ressources humaines en région	26
9.	LES INTERVENANTS SOUTIEN AU PAE ET LEUR RÔLE . . . . .	27
9.1	Le sous-ministre . . . . .	28
9.2	Les autorités des directions générales . . . . .	28
9.3	Les syndicats et associations d'employés . . . . .	29
9.4	Les gestionnaires . . . . .	30
9.5	Les intervenants en gestion des ressources humaines . . . . .	31
9.6	Les pairs . . . . .	32
10.	LES RESSOURCES EXTERNES SPÉCIALISÉES . . . . .	32
	CONCLUSION . . . . .	35
TABLEAU 1		
	Nombre d'employés du ministère des Transports susceptibles d'effectuer une demande d'aide au PAE . . . . .	37
TABLEAU 2		
	Nombre d'employés susceptibles d'effectuer une demande d'aide au PAE, par région (ensemble de l'effectif) . . . . .	39

## INTRODUCTION

Le ministère des Transports, par sa décision de mettre en place un Programme d'aide aux employés (PAE)<sup>(1)</sup>, témoigne de sa volonté de considérer son personnel comme sa plus grande richesse. En investissant dans ce type de programme, il contribue au mieux-être de ses employés tout en visant à améliorer la productivité et la qualité du travail.

Le Programme d'aide aux employés comprend un ensemble de mesures pour aider les employés à prévenir ou résoudre des problèmes personnels. Pour devenir le service utile et efficace auquel on peut s'attendre, le PAE doit être adapté aux besoins et particularités de l'organisation dans laquelle on veut le mettre en place. L'implantation de ce type de programme doit aussi s'effectuer en concertation avec les différents intervenants du milieu. Intervenants dont l'engagement sera d'ailleurs nécessaire tout au cours de sa mise en place.

La taille du Ministère tout comme sa répartition géographique sur l'ensemble du territoire du Québec sont deux réalités déterminantes, pour le PAE comme pour la plupart des dossiers de gestion ministériels, qui ont été prises en compte dans la détermination du modèle présenté ici. Ce modèle respecte également les principes généraux de la Politique concernant l'aide aux employés de la fonction publique émise par le Conseil du trésor en janvier 1986.

---

<sup>1</sup> Le sigle PAE est utilisé tout au long du texte. Il sera également utilisé dans la publicité et pour toutes les communications avec les gestionnaires et les employés. Notons que ce sigle est utilisé par la grande majorité des entreprises pour désigner ce type de programme.

## 1. NATURE ET OBJECTIFS DU PAE

Le PAE comprend un ensemble de mesures ayant pour but d'aider les employés aux prises avec des problèmes personnels affectant ou susceptibles d'affecter leur rendement ou leur comportement au travail. Des activités favorisant la prévention et le dépistage précoce des problèmes personnels sont également privilégiées dans le cadre du PAE.

Le PAE du ministère des Transports touche plusieurs volets: il vise les différents types de problèmes personnels - qu'ils soient d'ordre psychologique, légal, social, financier, familial, médical ou reliés à l'abus d'alcool ou de drogues.

Le PAE, tout en se distinguant des autres champs d'intervention en matière de gestion des ressources humaines, se préoccupe d'inscrire son action de façon cohérente et complémentaire à ces derniers. Il s'ajoute ainsi aux autres services déjà dispensés aux employés par la Direction des ressources humaines et les services du personnel en région.

Les grands objectifs du Programme d'aide aux employés sont les suivants:

Favoriser l'accès à des services d'aide à tout employé aux prises avec un problème personnel affectant ou susceptible d'affecter son rendement ou son comportement au travail;

Susciter, chez les employés, une prise de conscience face aux problèmes personnels et à leurs conséquences; et

Réduire le nombre et la gravité des problèmes personnels par la mise en place d'activités éducatives et préventives.

Notons enfin que les actions prises dans le cadre du PAE ne doivent pas être interprétées comme une renonciation à la responsabilité de l'employeur de maintenir la discipline ou à son droit d'invoquer des mesures disciplinaires ou administratives en cas de mauvaise conduite ou de rendement insuffisant. En corollaire, les employés peuvent toujours exercer leur droit de recours et de représentation.

## 2. CLIENTÈLE DU PAE<sup>(2)</sup>

Le Programme s'adresse à tous les employés réguliers, occasionnels embauchés pour une période d'un an ou plus, saisonniers, ou occasionnels avec droit de rappel du ministère des Transports. Ces employés peuvent provenir de toutes les catégories d'emploi (incluant le personnel d'encadrement).

Les familles des employés n'ont pas accès aux services du PAE. Toutefois, il peut arriver que le PAE intervienne indirectement auprès des proches d'un employé. Ainsi, si un problème vécu par un employé est en fait un problème vécu par l'un de ses proches, l'intervention peut consister à aider l'employé à trouver une solution au problème vécu par cette tierce personne.

---

<sup>2</sup>

Les tableaux 1 et 2 montrés à l'annexe A présentent le nombre d'employés susceptibles d'utiliser les services d'aide en fonction de différents taux de fréquentation.

Précisons également que les gestionnaires peuvent obtenir, auprès des intervenants du PAE, du soutien et des conseils sur la façon d'agir avec un employé en difficulté.

### 3. SERVICES DU PAE

Les services offerts dans le cadre du PAE sont toujours axés sur une approche à court terme dont le but premier est d'aider la personne à prendre en charge son problème et à faire des choix personnels éclairés quant aux moyens susceptibles de le résoudre.

De plus, l'ensemble des actions prises pour dispenser ces services doivent permettre de garantir le respect des principes de la base volontaire, de la confidentialité et de l'absence de préjudice pour les employés.

Les services offerts par le PAE sont les suivants:

- . Information sur le programme ministériel d'aide aux employés;
- . Information concernant les ressources publiques, privées ou bénévoles pouvant aider les personnes en difficulté;
- . Documentation disponible sur les différents aspects de la santé mentale et sur les autres problématiques reliées au PAE;

- . Aide à l'identification de problèmes et référence aux ressources appropriées si nécessaire;
- . Suivi offert aux employés en cours de traitement, de consultation ou lors du retour au travail;
- . Dans certains cas particuliers, counseling à court terme (maximum huit entrevues) offert aux employés;
- . Activités éducatives et préventives visant à prévenir l'apparition des problèmes personnels chez les employés;
- . Paiement d'une partie des frais de traitement. (Voir point 4.)

#### 4. PAIEMENT DE CERTAINS HONORAIRES PROFESSIONNELS

Dans le cadre du PAE, une partie des frais de traitement peut être remboursée aux employés, sauf pour les occasionnels moins d'un an sans droit de rappel, à condition qu'ils aient été référés par un intervenant du PAE et que leur demande ait reçu l'approbation de la responsable ministérielle. Il s'agit d'un système «universel» sans limitations par rapport à la catégorie d'emploi, par exemple.

Les frais remboursables sont ceux encourus pour le paiement des honoraires de professionnels de la santé mentale (psychologue, psychiatre, travailleur social, conseiller d'orientation) membres en règle de leur corporation, et pour les

services de réhabilitation en alcoolisme et toxicomanie offerts par des établissements reconnus. Une limite peut être imposée quant à la fréquence d'utilisation par l'employé, des services de réhabilitation en alcoolisme et toxicomanie.

Les frais sont remboursés à 50 % pour un maximum de 600 \$ par année financière, par employé. Notons que les procédures de remboursement des frais de traitement permettent de préserver la confidentialité et l'anonymat des employés qui bénéficient de ce service.

Le paiement se fait directement auprès de la ressource, avec laquelle le Ministère effectue une entente de service. L'employé assume l'autre partie des honoraires et, s'il y a lieu, voit lui-même à se faire rembourser par son régime d'assurance collective.

Il n'y a pas de budget centralisé pour le paiement des frais de traitement. La responsable ministérielle du PAE recommande le paiement des factures transmises par la ressource. Le nom de l'employé n'apparaît pas sur ces factures, seul un numéro de dossier confidentiel y est inscrit. Le coût est, par la suite, imputé au budget de la direction générale où travaille l'employé. Les directions générales doivent dégager les sommes d'argent requises à cette fin. Ces dernières n'ont pas accès aux noms des employés qui ont utilisé ce service.

Précisons que, pour ce qui est des services de réhabilitation en alcoolisme et toxicomanie, le montant du traitement non remboursable à l'employé peut, dans certains cas, lui être avancé par le Ministère. Des retenues sont, par la suite, effectuées sur la paie de l'employé.

Enfin, certains programmes de prévention, par exemple sur la gestion du stress, pourront éventuellement être offerts à des groupes identifiés d'employés. Le coût de ces activités sera remboursable en tout ou en partie aux participants. Le cas échéant, il sera imputé au budget prévu pour les activités éducatives et préventives du PAE.

## 5. UTILISATION DES SERVICES DU PAE

L'employé peut consulter un intervenant du PAE pendant ses heures de travail s'il a obtenu, au préalable, l'autorisation de s'absenter de son supérieur immédiat. Dans ce cas, l'employé avise son supérieur qu'il désire utiliser les services du PAE, sans en préciser le motif. L'employé n'a pas à remplir de permis d'absence s'il a été autorisé à consulter un intervenant du PAE pendant son temps de travail car, dans un tel cas, il est considéré être au travail. De plus, une attestation écrite sera fournie à l'employé pour confirmer qu'il s'est effectivement présenté à son rendez-vous avec l'intervenant.

L'employé peut également prendre entente avec l'intervenant du PAE, en fonction de la disponibilité de ce dernier, pour convenir d'un moment de consultation en dehors des heures de travail. Dans ce cas, aucun crédit de temps ne peut être remis à l'employé.

L'employé qui doit s'absenter pour traitement par une ressource externe ne bénéficie pas de congés particuliers en vertu du PAE. Cependant, les dispositions des conventions collectives de travail (vacances, crédits horaires, congés sans solde) s'appliquent de la manière habituelle. De plus, dans les cas d'alcoolisme et de

toxicomanie, l'employé qui reçoit des traitements ou des soins médicaux en vue de sa réhabilitation répond à la notion d'invalidité et peut utiliser son régime d'assurance-maladie et traitement.

## 6. RESPECT DES PRINCIPES DE BASE

Différents moyens doivent être mis en place pour garantir le respect des principes de base du PAE (base volontaire, absence de préjudice, confidentialité). D'abord, ces principes doivent être clairement énoncés dans une politique ministérielle. De plus, ils doivent être diffusés et expliqués dans les contenus de formation et d'information concernant le PAE. Enfin, des mesures spécifiques à chacun des principes doivent être mises de l'avant.

### 6.1 Base volontaire

#### Définition:

Le recours aux services du PAE doit être volontaire et exprimer une motivation personnelle de l'employé.

Toutefois, le gestionnaire, le délégué syndical, un conseiller en gestion ou encore un collègue de travail peut aider la personne en difficulté à prendre conscience de son problème et la sensibiliser à l'existence du PAE. Plus particulièrement, le gestionnaire peut lui suggérer de résoudre ses problèmes personnels qui ont une incidence sur

son rendement ou son comportement au travail en ayant recours au PAE, mais il ne peut l'y obliger.

Mesures:

- Vérification systématique auprès de l'employé quant à sa participation volontaire.

## 6.2 Absence de préjudice

Définition:

Il est important de s'assurer qu'il n'y ait pas de préjudice causé à l'employé du seul fait qu'il bénéficie du programme d'aide. Le fait d'utiliser les services du PAE ne doit pas nuire aux chances d'avancement de l'employé, à sa sécurité d'emploi, à son statut ou à sa réputation.

Pour bien comprendre le principe de «l'absence de préjudice», il est essentiel de distinguer les actions prises par l'employeur relativement à un rendement insuffisant de l'employé de celles qu'il prend pour lui apporter aide et support, dans la résolution d'un problème personnel qui affecte ce rendement.

Par rapport à un rendement insuffisant, l'employeur est en droit d'exiger de l'employé de corriger la situation et, dans le cas contraire, d'utiliser les sanctions qui s'imposent. Toutefois, en reconnaissant le bien-fondé d'un programme d'aide, l'employeur reconnaît que

ce rendement insatisfaisant peut être dû à un problème personnel que vit l'employé et qui le perturbe dans son fonctionnement. Le mauvais rendement est donc un «signe» qu'il y a potentiellement un problème personnel affectant l'employé. À partir de cet indice, l'employeur peut offrir aide et soutien à l'employé en lui suggérant d'aller au PAE.

L'employé est donc orienté vers le PAE. Il peut décider d'y aller ou pas. Il peut également décider de consulter une autre ressource pour régler son problème. Mais, quelle que soit sa décision, il conserve toujours l'obligation d'améliorer son rendement et, dans le cas contraire, demeure susceptible de se voir imposer des mesures administratives ou disciplinaires.

Les sanctions sont donc associées à un rendement insuffisant et non au fait d'utiliser ou de ne pas utiliser les services offerts par le PAE.

#### Mesures:

- . Engagement des parties patronale et syndicales à ne pas recourir à l'expertise des intervenants du PAE dans le cas de litiges ou d'arbitrage de griefs (témoignages);
  
- . Respect strict de la confidentialité.

### 6.3 Confidentialité

#### Définition:

La confiance que l'employé porte au programme d'aide dépend principalement de la confidentialité qui pourra lui être garantie.

Cette confidentialité porte sur deux aspects essentiels, soit celui de l'anonymat de l'employé qui utilise les services et celui de la confidentialité des renseignements reliés à la nature de son problème et des services reçus.

#### Mesures:

- . Garantie d'anonymat aux employés qui consultent l'un ou l'autre des intervenants du PAE;
- . Obtention du consentement écrit de l'employé pour divulguer des informations touchant la nature de son problème ou des services reçus;
- . Dossiers du PAE conservés sous clé et identifiés par un code connu seulement de l'intervenant du PAE concerné;
- . Mesures précises garantissant la confidentialité de toute information conservée par le biais de l'informatique;

- . Dossier du PAE d'un employé différent des autres dossiers administratifs et aucun renseignement relatif à sa participation au PAE ne peut être versé à ces dossiers;
- . Procédure particulière concernant la durée de conservation, le contenu et le transfert des dossiers PAE;
- . Toutes informations recueillies dans le cadre du PAE ne servent qu'aux fins du PAE;
- . Rapports statistiques pour le suivi du programme ne permettant pas d'identifier les individus;
- . Ligne téléphonique privée et répondeur téléphonique pour la responsable ministérielle du PAE;
- . Procédure de remboursement des honoraires professionnels permettant le respect de la confidentialité;
- . Consultations possibles à l'extérieur des lieux de travail et en dehors des heures de travail.

## 7. MODALITÉS D'IMPLANTATION

### 7.1 Approches spécialisée et non spécialisée

Dans tout PAE, il faut faire un choix entre l'approche **spécialisée**, où les services d'aide sont dispensés par des professionnels de la relation d'aide engagés à titre de consultants externes, et l'approche **non spécialisée**, où les services sont dispensés par des «aidants naturels» travaillant au sein de l'organisation. On peut aussi, bien entendu, mettre en place un programme «mixte», où certains des intervenants sont spécialisés en relation d'aide et d'autres non.

Avant de poursuivre plus avant sur les modalités d'implantation du PAE ministériel, il importe de s'attarder aux avantages et aux inconvénients des approches spécialisée et non spécialisée, en ce qui concerne le choix des agents de référence.

Le premier avantage des agents de référence internes est qu'ils sont déjà présents dans l'organisation. Les budgets, pour leur salaire, étant déjà imputés au Ministère, les montants supplémentaires à investir dans ce réseau sont donc limités. Les agents internes ont de plus l'avantage de connaître notre culture ministérielle et les rouages de la fonction publique. Par leur présence «sur le terrain», ils sont également en mesure de faire une certaine forme de dépistage, ou à tout le moins de faire circuler de l'information concernant le PAE. Ils constituent, pour la responsable ministérielle, un réseau privilégié de communication et de rétroinformation sur les besoins des employés.

Par leur rôle semblable à celui du groupe d'entraide (ex.: AA), ces aidants peuvent être une ressource importante pour les employés qui sont sensibles à la compréhension et au soutien de l'un de leurs pairs, ou qui sont craintifs par rapport au fait de consulter un professionnel.

Un des principaux problèmes du réseau d'agents de référence internes se rapporte à la confiance que les employés porteront à ce type d'intervenants. Dans des milieux assez fermés et dans des régions rurales, la crainte des commérages, donc de l'absence de confidentialité, est une réalité bien présente. L'expérience de certains ministères a d'ailleurs montré que ce réseau peut être peu ou pas utilisé. Pour fonctionner, ce type de réseau demande à être constamment soutenu et formé. Ceci peut créer une certaine lourdeur administrative et, surtout, exiger un investissement considérable en temps de la part de la responsable ministérielle. Il est aussi peu probable que ce réseau soit utilisé par les professionnels et les cadres qui auront davantage le réflexe de se tourner vers un «expert».

Dans le même sens, certaines tâches de l'agent de référence, comme les interventions auprès des gestionnaires dans une démarche de soutien à la réintégration en emploi de l'employé, seront difficiles à exercer pour un aidant interne souvent en lien hiérarchique avec les gestionnaires auprès desquels il a à intervenir.

L'utilisation de ressources externes spécialisées offre, quant à elle, différents avantages, le principal touchant la confidentialité et

l'anonymat. Leurs bureaux étant situés à l'extérieur des lieux de travail, les employés sont assurés d'une plus grande discrétion. De plus, ces intervenants étant membres de leur corporation professionnelle et s'étant engagés à respecter le secret professionnel, les employés peuvent développer une plus grande confiance dans ce réseau en plus d'avoir un droit de recours s'ils se sentent lésés.

Sur le plan de l'intervention d'aide auprès des employés, les intervenants spécialisés sont plus autonomes que les aidants naturels et demandent ainsi moins de soutien de la part de la responsable ministérielle. La seule formation à leur donner concerne le fonctionnement du PAE. On peut aussi croire qu'ils sont davantage habilités à intervenir dans des problématiques lourdes et qu'ils ont une bonne connaissance des ressources de leur milieu.

Un des inconvénients de l'utilisation des ressources externes est bien entendu le coût supérieur qui y est rattaché, puisqu'il s'agit de dépenses supplémentaires à imputer au budget ministériel. Par contre, puisque ces professionnels sont payés «à l'acte», le coût est toujours limité à des services effectivement rendus.

Le second inconvénient des ressources externes concerne leur manque de connaissances de la culture et des rouages du Ministère et de la fonction publique. Ces intervenants sont également moins «visibles» et plus éloignés des employés. Ce qui peut rendre le programme plus «abstrait». Dans le même sens, on pourra difficilement compter sur ces intervenants pour effectuer des activités de prévention et

sensibiliser les employés. Par contre, ces dernières activités peuvent très bien être réalisées par des intervenants du Ministère qui n'agissent pas comme agents de référence. Enfin, il n'est pas certain qu'il soit possible de trouver des intervenants spécialisés dans l'ensemble du territoire à desservir.

Comme nous venons de le voir, chacune des deux approches présente des avantages et des inconvénients. Nous devons également souligner qu'il demeure toujours difficile de garantir que les employés consulteront davantage un type d'intervenant plutôt qu'un autre. C'est pourquoi l'analyse des besoins du milieu demeure toujours un aspect essentiel dont il faut tenir compte dans la mise en place d'un réseau d'agents de référence.

## 7.2 Modèle proposé

Le PAE du Ministère correspondra à un modèle de type «mixte» dont les intervenants seront soit des aidants naturels, soit des professionnels de la relation d'aide. Une priorité sera accordée aux agents de référence internes, même si une partie de la clientèle pourra être desservie par des agents de référence externes spécialisés en relation d'aide. Le choix de ces intervenants s'effectuera en fonction de la réalité et des besoins du milieu et en tenant compte des critères suivants:

- . Accessibilité géographique de l'agent de référence (ex.: maximum de 40 minutes de déplacement en automobile pour l'employé qui désire rencontrer un agent de référence);
  
- . Nombre minimal d'employés dans une localité ou un territoire pour que les employés puissent être desservis par un agent de référence interne et nombre total d'agents de référence internes limité le plus possible, pour éviter la lourdeur du réseau (environ 30 personnes);
  
- . Toujours s'assurer que les personnes qui agissent comme agents de référence internes possèdent les habiletés d'aidant nécessaires à l'exercice de leurs tâches. Ce qui implique qu'il pourra arriver qu'il n'y ait pas de personnes aptes à exercer ce rôle dans un secteur donné;
  
- . Pour les régions très éloignées et isolées, où il y a peu de ressources internes ou externes disponibles pour effectuer l'identification de problèmes, les consultations téléphoniques seront privilégiées. Les services seront donc, à ce moment, dispensés par la responsable ministérielle;
  
- . Agents de référence identifiés en collaboration avec le milieu;
  
- . Possibilité pour les employés de recourir à l'intervenant du PAE de leur choix.

En plus du réseau d'agents de référence, les responsables régionaux de l'Office des ressources humaines et la responsable ministérielle du PAE offriront des services aux employés. Le numéro de téléphone central du PAE sera diffusé aux employés, ce qui leur offrira un service supplémentaire de type «écoute téléphonique». Cette gamme de services devrait permettre à tous les employés d'avoir accès à des services d'aide et de référence, tout en ayant la possibilité de recourir à l'intervenant du PAE de leur choix.

### 7.3 Mise en place et validation du PAE

Dans le cadre de l'implantation du programme, il faut tendre à obtenir la plus grande collaboration possible des intervenants du milieu en les impliquant dans les choix à effectuer et en les informant constamment des actions réalisées.

Le programme sera mis en place de façon progressive, c'est-à-dire que son implantation se fera par région. Lorsque le programme est implanté dans une région, il l'est au complet. Le programme devient donc opérationnel pour cette région et adapté à sa réalité et à ses besoins. Notons que ces activités concernent davantage le volet curatif du programme que son volet éducatif et préventif. Un plan d'action concernant le volet éducatif et préventif sera développé ultérieurement.

## 8. LES INTERVENANTS DU PAE ET LEUR RÔLE

Les intervenants du PAE sont: l'employé, la responsable ministérielle, l'agent de référence, le chef du service du personnel régional et le conseiller de l'Office des ressources humaines en région.

### 8.1 L'employé

L'employé, aux prises avec un problème personnel, est le principal intervenant du PAE. En effet, le programme repose sur la volonté de ce dernier de résoudre le problème qui l'affecte. Il a à:

- prendre conscience du problème;
- en évaluer les impacts sur lui-même et son travail;
- contribuer de façon active à résoudre ce problème.

Les autres intervenants facilitent sa démarche.

### 8.2 La responsable ministérielle

La responsable ministérielle est une professionnelle de la relation d'aide qui est affectée exclusivement au PAE. Elle fait partie de la Division de la santé et de la sécurité du travail de la Direction des ressources humaines.

La responsable ministérielle assure la mise en oeuvre du Programme ministériel d'aide aux employés de même que l'application de la politique gouvernementale concernant l'aide aux employés de la fonction publique émise par le Conseil du trésor.

Elle doit effectuer la coordination du PAE et assumer les responsabilités suivantes:

- . Offrir la formation requise aux agents de référence, s'assurer qu'ils possèdent les outils nécessaires pour assumer leur rôle et les soutenir dans la réalisation de leurs activités;
- . Organiser et animer les réunions provinciales des agents de référence internes;
- . Sensibiliser et informer les employés, les gestionnaires et les délégués syndicaux concernant le PAE;
- . Offrir de la formation et de l'aide-conseil aux gestionnaires sur la façon d'agir avec un employé en difficulté;
- . Soutenir et outiller les chefs du service du personnel régional dans la réalisation des tâches qui leur sont dévolues dans le cadre du PAE;

- . Organiser des activités éducatives et préventives à l'intention des employés;
- . Offrir de l'aide-conseil aux délégués syndicaux sur la façon d'agir avec un employé en difficulté;
- . Offrir des services d'aide et de référence supplétifs à ceux dispensés par le réseau d'agents de référence;
- . Agir à titre d'agent de référence auprès des employés qui ne sont pas desservis par le réseau d'agents de référence;
- . Offrir, dans certains cas, un service de counseling à court terme aux employés en difficulté;
- . Faciliter la réintégration au travail de l'employé en difficulté;
- . S'assurer, lorsque requis, du paiement d'honoraires professionnels selon les procédures et mécanismes établis;
- . Effectuer, au besoin, des ententes avec des ressources externes et voir à l'élaboration des modalités d'utilisation des services de ces ressources;
- . Assurer le suivi et l'évaluation du PAE et en faire rapport aux autorités ministérielles.

### 8.3 Les agents de référence

Comme nous l'avons précisé, les services du PAE seront dispensés par des agents de référence internes et par des agents de référence externes. Les agents de référence internes sont des employés de l'organisation qui acceptent de réaliser un certain nombre d'activités reliées au PAE. Le temps qu'ils consacrent au PAE est considéré comme du temps de travail. Ils peuvent provenir de toutes les catégories d'emploi, sauf celle du personnel d'encadrement.

Ils sont choisis en fonction de critères tels que leur attitude d'aidant, leur maîtrise de soi, leur bonne réputation dans l'organisation, etc. Ils reçoivent une formation appropriée leur permettant d'assumer le rôle qui leur est dévolu.

Les agents de référence externes sont des professionnels spécialisés en relation d'aide qui oeuvrent en pratique privée (psychologues, conseillers d'orientation, travailleurs sociaux). Ils sont engagés à titre de consultants externes et offrent des services aux employés du Ministère d'une région ou d'un secteur donné. Ils sont rémunérés à l'acte pour des services effectivement rendus.

L'agent de référence doit assumer les responsabilités suivantes:

- . Informer les employés qu'il dessert sur les modalités d'application du PAE;
- . Effectuer l'identification sommaire du problème vécu par l'employé;
- . Référer l'employé à une ressource compétente et prendre les mesures requises auprès de la responsable ministérielle pour assurer le remboursement de la part des honoraires professionnels payables par l'employeur, lorsque nécessaire;
- . Faire le suivi relatif aux interventions effectuées par et pour l'employé;
- . Aider, au besoin, à la réintégration au travail de l'employé engagé au PAE;
- . Faire le relevé des ressources de sa région et développer des liens avec ces dernières. Il peut être ainsi amené à informer les ressources sur l'existence du PAE;
- . Informer les délégués syndicaux sur les modalités d'application du PAE<sup>(3)</sup>;

---

<sup>(3)</sup> Pour les agents de référence internes seulement.

· Informer la responsable ministérielle sur les activités réalisées dans le cadre du PAE et ce, pour des fins de suivi de programme (statistiques sur la clientèle, le nombre, le type de problèmes, les frais, etc.)

· Participer aux réunions provinciales des agents de référence<sup>(4)</sup>;

· Participer à la réalisation d'activités préventives et éducatives<sup>(5)</sup>.

#### 8.4 Les chefs du service du personnel régional

Présents dans chacune des régions du Ministère, les chefs du service du personnel régional réalisent différentes activités reliées au PAE pour la direction régionale, les bureaux de district et les services qui ne font pas partie de la Direction générale des opérations mais qui sont représentés en région. (À l'exception de la région 3-1 qui dessert uniquement ses propres unités administratives).

Le chef du service du personnel régional doit assumer les responsabilités suivantes:

---

(4) Pour les agents de référence internes seulement.

(5) Idem.

- . Sensibiliser et informer les employés, les gestionnaires et les délégués syndicaux concernant le PAE;
- . Exercer un rôle conseil auprès des gestionnaires sur la façon d'agir avec un employé en difficulté;
- . Collaborer à la réintégration au travail de l'employé selon les besoins et désirs de ce dernier;
- . Fournir le soutien requis afin de faciliter l'actualisation du PAE dans chacune des régions du Ministère (choix des agents de référence, organisation des réunions avec gestionnaires, etc.);
- . Développer ou participer à la réalisation d'activités éducatives et préventives; et
- . Participer au relevé des ressources externes susceptibles de venir en aide aux employés en difficulté de sa région.

#### 8.5 Les conseillers de l'Office des ressources humaines en région

Les huit bureaux régionaux de l'Office des ressources humaines offrent des services en matière d'aide aux employés. Ces services demeurent toutefois supplétifs à ceux que le Ministère doit lui-même dispenser à ses employés en région. Ils offrent un choix de plus à

l'employé qui ne désire pas avoir recours au réseau d'agents de référence du Ministère ou qui n'est pas desservi par celui-ci.

Les activités réalisées par le conseiller régional de l'Office sont les suivantes:

- . Agir à titre d'agent de référence auprès des employés en difficulté (identification de problèmes, référence, suivi);
- . Supporter les agents de référence en région dans la réalisation de leurs tâches (choix de ressources, concertation, etc.); et
- . Participer, au besoin, à la sensibilisation des gestionnaires et des employés.

## 9. LES INTERVENANTS SOUTIEN AU PAE ET LEUR RÔLE

Pour fonctionner adéquatement, le PAE doit pouvoir compter sur l'appui et la collaboration de tous les membres de l'organisation. Ce soutien doit provenir autant des différents paliers d'autorité que de tous les syndicats et associations d'employés du Ministère.

## 9.1 Le sous-ministre

Le sous-ministre approuve le Programme ministériel d'aide aux employés et affecte les ressources nécessaires à son fonctionnement.

## 9.2 Les autorités des directions générales

Les autorités des directions générales collaborent à l'actualisation du Programme. Elles dégagent les sommes d'argent requises pour le paiement des frais de traitement remboursables; elles autorisent les modalités d'application du PAE particulières à leur secteur et, au besoin, coordonnent les activités relatives au PAE qui s'adressent à leurs employés.

Les différentes directions participent également à la mise en oeuvre du Programme en mettant en place des mesures facilitant le fonctionnement du PAE. Elles peuvent être amenées à participer au choix des agents de référence. Elles assument les coûts en argent et en jours-personnes pour la formation des agents de référence internes et, par la suite, pour l'exercice de leur rôle dans le cadre du PAE (temps consacré aux activités du PAE, frais de déplacement pour rencontrer les employés en difficulté et pour les réunions provinciales des agents de référence). Elles assument également les frais de déplacement des employés qui doivent se déplacer pour rencontrer un agent de référence. Enfin, elles rendent possible la participation de leurs employés aux sessions de sensibilisation et aux activités préventives.

### 9.3 Les syndicats et associations d'employés

Les syndicats et associations d'employés sont des agents de promotion importants du PAE auprès des employés aux prises avec des problèmes personnels. Ils les encouragent à utiliser les services mis en place au Ministère.

Par le biais des comités mixtes, ils contribuent au suivi du Programme en transmettant les besoins de leurs membres.

Les délégués syndicaux, quant à eux, peuvent avoir à intervenir auprès de l'employé en difficulté au niveau du dépistage précoce des problèmes. Dans leurs interventions auprès de l'employé, ils peuvent:

- . faciliter la prise de conscience de l'employé;
- . lui suggérer d'aller au PAE;
- . l'informer sur le PAE et sur les moyens d'y accéder;
- . le rassurer, au besoin, par rapport au PAE;
- . collaborer au suivi selon les besoins et désirs de l'employé.

#### 9.4 Les gestionnaires

L'ensemble des gestionnaires ont à assumer un rôle important quant au dépistage précoce de problématiques personnelles se traduisant par une baisse de rendement au travail.

De façon plus précise, leur rôle consiste à:

- constater un problème de rendement ou de comportement au travail chez l'employé;
- clarifier si la baisse de rendement est due à un problème personnel ou à un manque d'information, de formation ou d'outils adéquats pour réaliser son travail;
- prendre contact avec l'employé afin qu'il prenne conscience de sa baisse de rendement ou de son comportement inadéquat;
- proposer à l'employé de régler son problème personnel en participant au programme d'aide ou en prenant toute autre action lui permettant de retrouver un rendement ou un comportement adéquat;
- informer l'employé sur le PAE et sur les moyens d'y accéder;

- . autoriser, s'il y a lieu, les absences de l'employé, requises pour participer au Programme;
- . autoriser, s'il y a lieu, le paiement des frais de déplacement de l'employé qui désire rencontrer un agent de référence;
- . collaborer, dans certains cas, à la réintégration au travail de l'employé selon les besoins et désirs de ce dernier; et
- . participer et faciliter la tenue d'activités éducatives et préventives.

#### 9.5 Les intervenants en gestion des ressources humaines

Dans le cadre de leurs fonctions habituelles, les intervenants en gestion des ressources humaines peuvent être amenés à constater la présence d'un problème personnel chez un employé. À ce moment, ils informent l'employé sur l'existence du Programme, sur les moyens d'y accéder et sur les principes qui le régissent.

À l'inverse, il peut également arriver qu'un employé soit référé par le PAE à un intervenant des ressources humaines, lorsque l'aide dont a besoin l'employé relève du champ d'intervention de cet intervenant.

## 9.6 Les pairs

Les pairs ont un rôle un peu particulier dans le Programme, car ils agissent habituellement de façon informelle auprès de l'employé et ne reçoivent aucune formation dans le but d'intervenir.

Ils connaissent l'existence du Programme et peuvent proposer à l'employé d'utiliser le PAE après avoir constaté qu'il vit des difficultés personnelles. De plus, certains pairs font partie de groupes d'entraide (ex.: Alcooliques anonymes, Entraide-parent) et offrent leurs services aux intervenants du PAE. Ainsi, un pair pourrait offrir d'accompagner un employé qui désire adhérer au groupe d'entraide dont il fait partie. Le recours aux services d'un pair se fait toutefois avec l'accord de l'employé concerné.

## 10. LES RESSOURCES EXTERNES SPÉCIALISÉES

Les ressources externes sont toutes les ressources autres que celles existant à l'intérieur de l'organisation, ou que celles faisant partie du réseau d'agents de référence, et auxquelles on peut avoir recours dans le cadre du PAE. Parmi les ressources qui peuvent être utilisées, citons notamment les spécialistes (ex.: avocats, psychologues, travailleurs sociaux), les groupes d'entraide (ex.: AA, Joueurs anonymes), les organismes communautaires (ex.: CLSC, Centre de prévention du suicide), les hôpitaux et les cliniques externes, les services de loisirs, les centres de réhabilitation, d'accueil et d'hébergement publics et privés.

Dans le cadre du PAE, il est convenu que l'utilisation des ressources publiques et bénévoles est privilégiée. Toutefois, dans certains cas, l'utilisation de ressources privées s'avérera nécessaire.

Les responsabilités des ressources externes, dans le cadre du PAE, sont:

- . de réaliser l'intervention d'aide;
- . d'informer, lorsque nécessaire, avec le consentement de l'employé et selon les règles permises, l'agent de référence sur le cheminement du traitement; et
- . d'animer, dans certains cas, des activités éducatives et préventives.

## CONCLUSION

Le Programme d'aide aux employés du ministère des Transports est multivolets: il vise les différents types de problèmes personnels affectant ou susceptibles d'affecter le rendement ou le comportement au travail des employés. Il comprend un ensemble de mesures visant, d'une part, à offrir de l'aide aux employés en difficultés et, d'autre part, à réduire, dans un contexte de prévention, l'apparition des problèmes personnels.

Le PAE sera implanté région par région. Cette façon de procéder permettra de minimiser les contraintes liées à la taille du Ministère et à sa répartition géographique sur l'ensemble du territoire du Québec. Elle permettra également aux régions d'obtenir des services adaptés à leurs réalités particulières. De plus, en étant plus «personnalisée», cette façon de procéder favorisera la plus grande mobilisation possible des intervenants engagés directement ou indirectement dans le Programme.

En effet, il faut constamment se rappeler qu'un tel programme concerne avant tout la vie personnelle des individus et repose entièrement sur leur volonté de changement. Le PAE dépasse souvent le simple cadre administratif pour entrer dans le domaine des valeurs, attitudes et comportements tant des employés, qui en sont les principaux acteurs, que des gestionnaires qui en facilitent le fonctionnement. C'est pourquoi la mobilisation et l'engagement de tous demeurent des conditions essentielles à sa réussite. Réussite qui permettra au Ministère de favoriser le mieux-être de ses employés tout en contribuant à améliorer la productivité et la qualité du travail.

**TABLEAU 1**

**NOMBRE D'EMPLOYÉS DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS  
SUSCEPTIBLES D'EFFECTUER UNE DEMANDE D'AIDE AU PAE\***

Effectif	Taux de fréquentation possible (% de l'effectif)		
	2 %	3 %	5 %
9647 employés (ensemble de l'effectif)	193	289	482
9115 employés (effectif sans (les occ. moins d'un an)	182	273	456

\* Pour fins de calculs, l'effectif du Ministère (9647 employés) comprend:

- Le nombre d'employés réguliers (7110 personnes)
- Le nombre d'employés occasionnels sans droit de rappel un an ou plus, en années-personnes (259 A-P)
- Le nombre d'employés saisonniers et avec droit de rappel, en années-personnes (1746 A-P)
- Le nombre d'employés occasionnels sans droit de rappel moins d'un an, en années-personnes (532 A-P)

Et ce, pour l'année financière 1989-1990.

**TABLEAU 2****NOMBRE D'EMPLOYÉS SUSCEPTIBLES D'EFFECTUER  
UNE DEMANDE D'AIDE AU PAE, PAR RÉGION  
(ENSEMBLE DE L'EFFECTIF)**

Région	Taux de fréquentation		
	2 %	3 %	5 %
01- Bas St-Laurent-Gaspésie	15	23	38
02- Saguenay-Lac St-Jean	8	13	21
3-1 Québec	60	90	149
3-2 Chaudière-Appalaches	12	17	29
04- Mauricie-Bois Francs	10	14	24
05- Estrie	10	15	25
6-1 Drummond-Yamaska	9	14	24
6-2 Montérégie	11	17	28
6-3 Montréal	22	32	54
6-4 Laurentides	9	14	23
6-5 Lanaudière	5	8	13
07- Outaouais	7	10	17
08- Abitibi-Témiscamingue	10	15	25
09- Côte-Nord	4	6	10



Gouvernement du Québec  
**Ministère  
des Transports**

MINISTÈRE DES TRANSPORTS



QTR A 182 986