



National
Defence

Défense
nationale



SMA(AP)

Communications organisationnelles et internes

COVID-19 Reprise des activités – Outils de communications pour les superviseurs

Table des matières

1. À propos de la trousse d'outils
2. Lancement des communications organisationnelles
3. Listes de vérification
4. Messages clés / Sujets de conversation
5. Ressources
6. Annexes

Annexe A : Modèles de communication (destinés aux superviseurs pour le personnel au niveau de l'équipe)

Annexe B : Points d'allocution (destinés aux superviseurs)

Annexe C : Pratiques exemplaires pour des projets de mobilisation en ligne

Annexe D : Conseils pour communiquer avec le personnel

Annexe E : Établir une crédibilité

Annexe F : Conseils pour animer les réunions

Annexe G : Outils pour le personnel de soutien

Annexe H : Instruction et cours sur la COVID-19

À PROPOS DE LA TROUSSE D'OUTILS

La trousse d'outils a été créée pour aider les superviseurs de l'Équipe de la Défense à préparer la transition vers la reprise des activités conformément à la [Directive commune du CEMD et de la SM sur la reprise des activités](#) et leur offrir du soutien dans l'élaboration de leur plan de reprise en réponse à la COVID-19, à l'échelle locale.

La réussite de l'exercice de reprise des activités dépend largement de vous, à titre de dirigeants, de vous y préparer et d'assurer l'uniformité des communications ouvertes avec les membres de l'Équipe de la Défense.

Comme la sous-ministre le souligne dans son [Message de la sous-ministre du 22 mai](#), il sera impossible d'adopter une approche uniforme. La gestion de la reprise des activités constituera un défi étant donné qu'il y aura diverses répercussions sur le personnel à tous les niveaux et dans l'ensemble de l'organisation. Votre rôle à titre de superviseur(e) est critique pour assurer la transparence et la communication ouverte avec votre personnel, et ce, à chaque étape du processus. Cette trousse d'outils vise à vous offrir des ressources et des outils pour vous permettre de communiquer adéquatement avec votre personnel à propos des changements et des prochaines étapes du retour au travail (que ce soit dans le milieu de travail ou la poursuite du télétravail). Nous vous encourageons à collaborer avec les équipes des Affaires publiques et des communications ainsi que les RH Civ, le CPM et vos représentants de santé et sécurité au travail pour obtenir de l'aide. N'oubliez pas d'exploiter aussi des produits d'information au niveau national inclus dans les trousseaux d'outils sur le [site Web de l'Équipe de la Défense – COVID-19](#) et dans les comptes des médias sociaux du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes (FAC).

LANCEMENT DES COMMUNICATIONS ORGANISATIONNELLES

Protocole de communication pour les hauts dirigeants

Les superviseurs devront communiquer avec les membres de l'Équipe de la Défense au cours des prochaines étapes de la reprise des activités et de la réintégration. La chaîne de commandement demeurera la forme la plus efficace de communication au cours du processus. Dans la mesure du possible, il faudra communiquer avec tous les membres de l'équipe au même moment en utilisant le matériel de communications établi.

On s'attendra à ce que les dirigeants principaux mobilisent les syndicats pour élaborer des messages propres au groupe et à l'unité pour assurer la compréhension des plans de retour au travail à tous les niveaux. Pour aider la direction dans les communications à l'interne, un modèle de courriel s'adressant au personnel et de points d'allocation est joint pour que vous puissiez les adapter et les utiliser selon les situations particulières.

Il sera tout aussi important que l'ensemble du personnel reçoive la même information selon les échéanciers prévus afin de réduire l'anxiété et d'éviter les rumeurs et les renseignements inexacts. Il importe que chacun comprenne les décisions qui ont été prises, ce qui les a

justifiées, ainsi que les plans de mise en œuvre et leurs incidences. Une communication claire, honnête et fréquente est la solution à une transition sans heurts.

Tout au long de ce processus, il faut communiquer les faits honnêtement et avec compassion. Il est tout aussi important d'écouter les préoccupations du personnel, de connaître leur situation et de répondre à leurs questions. Si vous ne connaissez pas la réponse à leurs questions, engagez-vous à l'obtenir et à y revenir. Dans bon nombre de cas, le personnel aura simplement besoin d'exprimer son opinion et ses pensées.

À tout le moins, les messages envoyés à vos équipes devraient aussi être envoyés 24 heures à l'avance aux représentants de la section locale du syndicat pour faire en sorte qu'ils soient au courant et qu'ils puissent aider à répondre aux questions de leurs membres/votre personnel.

Avis au personnel – Renseignements généraux

Que ce soit pour un retour au travail ou la poursuite du télétravail, les membres du personnel seront informés de leur situation dans le cadre d'une réunion avec vous, en tant que leur superviseur(e). Une réunion qui sera suivie d'une confirmation écrite des prochaines étapes.

Soutien au personnel de la part des superviseurs

Comme vous êtes superviseur(e) ou haut(e) dirigeant(e), et par le fait même une source d'information fiable, le personnel sera prié de communiquer avec vous pour obtenir des conseils et des directives. Étant donné que la mise en œuvre du processus se fera au cas par cas, les communications reçues par la chaîne de commandement seront très importantes. N'oubliez pas de le rappeler aux membres de votre personnel au cours de votre entretien individuel. En outre, si vous vivez des doutes ou avez besoin de directives ou d'information, consultez votre propre superviseur(e)/chaîne de commandement ou les équipes des Affaires publiques ou des communications pour avoir des conseils. Veuillez tirer parti des ressources mentionnées plus bas pour vous appuyer au cours des conversations et dans la gestion des transitions en ces temps de changement.

LISTES DE VÉRIFICATION

Les listes de vérification suivantes ont été élaborées pour vous aider à vous préparer vous-même et votre équipe pour les transitions à venir.

Liste de vérification de l'état de préparation

- ✓ J'ai examiné la [Directive commune du CEMD et de la SM sur la reprise des activités](#) et je connais le contenu et les options qui s'offrent à mon équipe/personnel ainsi que les directives et les ordres émis par ma chaîne de commandement et les superviseurs.

- ✓ J'ai examiné la directive commune du CEMD et de la SM – [Mesures de santé publique et de protection individuelle du MD et des FAC contre la COVID-19](#) et je connais le contenu et les options qui s'offrent à mon équipe/personnel.
- ✓ Je gère des effectifs civils et j'ai suivi le cours de formation d'équipes virtuelles efficaces (X175). Ce cours est obligatoire pour les superviseurs et est offert par le Réseau d'apprentissage de la Défense (voir l'annexe H)
- ✓ Avec les membres de mon équipe, j'ai déterminé des attentes précises et les résultats opérationnels souhaités, et j'ai établi des modalités de travail flexibles.
 - Pour obtenir davantage d'information sur la formation à propos de l'utilisation appropriée des Mesures de santé publique et de l'équipement de protection individuel (EPI), veuillez visiter le site du Centre d'instruction des Services de santé des Forces canadiennes (CISSFC) au www.cfhstc.ca
- ✓ J'ai consulté [insérer les programmes ou intervenants clés].
- ✓ J'ai lu les points d'allocutions généraux et je les comprends.
- ✓ J'ai consulté les ressources accessibles sur la manière [de travailler à distance pour l'Équipe de la Défense](#) [hyperlien vers la vidéo « Optimiser les réunions virtuelles » lorsqu'élaborée » accessible]
- ✓ J'ai prévu les questions que poseront les membres de mon équipe et j'ai préparé des réponses propres à chaque groupe concernant les répercussions.
- ✓ J'ai dit aux membres de mon équipe que j'étais là pour eux et que je les soutiendrais tout au long des changements.
- ✓ J'ai fourni des ressources/outils à mon équipe/personnel en appui à leurs circonstances individuelles.
- ✓ J'ai consulté mon personnel des communications afin de discuter des communications internes.
- ✓ J'ai consulté les Questions et réponses.
- ✓ J'ai procédé à une analyse comparative entre les sexes plus des plans de retour au travail.

- ✓ J'ai testé l'exactitude des hypothèses auprès des hauts dirigeants avant de diffuser les plans de reprise au personnel.

Liste de vérification de la reprise des activités

- ✓ Déterminer quelles activités doivent être reprises sur place;
- ✓ Élaborer des mesures de santé publique (MSP) et d'utilisation de l'équipement de protection individuel (EPI) pour assurer la sécurité et la tenue des activités sur les lieux de travail et assurer l'observance des règles;
- ✓ Avoir un dialogue ouvert avec les membres du personnel à propos de leur situation et de leurs défis uniques;
 - Dans le cas du télétravail, discuter des sujets comme :
 - disponibilité;
 - congé 699;
 - santé mentale;
 - TI et besoins en équipement;
 - modalités de travail flexibles et besoins en matière d'ergonomie;
 - assurance d'une compréhension des attentes et des résultats souhaités.
 - Demander aux membres du personnel s'ils ont des préoccupations ou des peurs par rapport à leur situation particulière;
 - Demander aux membres du personnel s'ils souhaitent faire des commentaires sur le processus de reprise des activités et ce qu'ils aimeraient voir;
 - Discuter des besoins en TI et autre matériel;
 - Établir un horaire régulier de réunions bilatérales;
 - S'assurer que les membres du personnel :
 - respectent les exigences de Defence O365 et que les membres de l'équipe y adhèrent;
 - ont tous suivi le cours obligatoire de sensibilisation à la COVID-19 (voir l'annexe H);

- ✓ Se familiariser avec les ressources utiles, y compris les Questions et réponses, la page [Retour au travail](#), entre autres, et y diriger le personnel.
- ✓ S'assurer de l'accessibilité des MSP et de l'EPI, au besoin;
- ✓ Informer le personnel qui revient au travail et le reste de l'équipe sur la manière dont le groupe va de l'avant;
- ✓ S'assurer que les exigences de Défense 0365 sont respectées et que les membres de l'équipe y adhèrent;

Attentes concernant la liste de contrôle pour la reprise du travail

La SM et le CEMD ont défini un certain nombre de priorités et d'attentes générales pour revenir à un rythme opérationnel tout en protégeant la santé et la sécurité de l'Équipe de la Défense. Assurez-vous de suivre les directives ci-après.

Les directives du retour au travail du personnel du MDN proviennent de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes. Les décisions sont guidées par les actions du gouvernement du Canada. Étant donné la nature vaste et complexe du MDN en tant qu'organisation, les superviseurs (ainsi que le MDN et les FAC dans leur ensemble) doivent tenir compte de nombreux facteurs uniques.

- ✓ En tant que superviseur(e), assurez-vous de ne pas présumer ou communiquer à votre personnel des dates de retour ou des processus basés sur d'autres ministères fédéraux (sauf si vous avez reçu cette instruction du MDN).

Compte tenu des différences des situations d'un individu à l'autre, la méthode de communication la plus efficace est celle qui s'établit entre le personnel et les dirigeants. Accédez aux ressources ci-après pour appuyer ce processus (Annexes A et B) et/ou consultez le guide sur les réunions (Annexe F).

Notez que les communications avec le personnel doivent avoir lieu pendant les heures de travail normales.

- ✓ En tant que superviseur(e), assurez-vous de parler à l'ensemble de votre personnel avant de finaliser le plan de retour au travail afin de connaître la situation particulière de chaque membre du personnel.
 - Fournir une copie de la liste de contrôle pour des lieux de travail sûrs et efficaces (à venir).
- ✓ Il vous incombe d'avoir des conversations avec chaque membre de votre équipe, afin de vous assurer qu'aucun membre du personnel n'est oublié.
- ✓ Voici certains des principaux sujets à aborder :

- Si les circonstances entourant la COVID-19 ont un impact sur leur capacité à retourner au travail.
- Si le personnel se sent à l'aise à exprimer ses préoccupations et à poser ses questions (ceci est essentiel).

En tant que superviseur(e), c'est votre responsabilité d'élaborer des plans locaux de retour au travail. Les plans **doivent** être élaborés avec la participation du **Comité de santé et de sécurité** et des **représentants de la sécurité**. Leurs coordonnées se trouvent ci-dessus.

- ✓ Communiquez avec le comité et les représentants de la sécurité, et consultez-les.

Certains groupes de personnes sont touchés de manière disproportionnée par les conditions de la pandémie, en particulier les parents ou les soignants ayant des enfants jeunes ou d'âge scolaire, ou ceux et celles qui s'occupent de parents malades ou âgés. Toute personne ne sachant pas comment procéder peut contacter [l'équipe de l'ACS+ du Secrétariat ministériel](#).

- ✓ En tant que superviseur(e), vous devez procéder à une évaluation de [l'analyse comparative entre les sexes plus](#) lorsque vous élaboriez votre plan de retour au travail.

Il est essentiel d'éviter les situations qui entraînent la communication de détails incorrects concernant les dates et les processus :

- ✓ Les superviseurs doivent vérifier l'exactitude de leurs suppositions auprès de leurs hauts responsables avant de transmettre leurs plans au personnel.
- ✓ En tant que superviseur(e), informez-vous sur vos plans avant de les mettre en œuvre, tant auprès de votre chaîne de commandement qu'auprès de la personne qui est l'autorité ultime du site sur lequel travaille votre personnel (c'est-à-dire les commandants de base et d'escadre).

MESSAGES CLÉS/POINTS DE CONVERSATION

Conformément à la [Directive du CEMD et de la SM sur la reprise des activités](#), les membres de l'Équipe de la Défense doivent être contactés individuellement afin de bien comprendre toute répercussion, de prendre note des mesures d'atténuation nécessaires relatives à un retour au travail, et d'exposer les attentes concernant le retour, la formation obligatoire demandée et les mesures de santé publique qui sont en place et qui devront être respectées.

En tant que superviseurs, assurez-vous d'avoir un dialogue ouvert et des conversations franches avec les membres de votre personnel sur la façon dont ils se sentent et sur les

circonstances personnelles qui peuvent toucher leur travail. Chaque personne est confrontée à une réalité différente et certaines peuvent être touchées par l'accessibilité (ou le manque d'accessibilité) des infrastructures sociales, par exemple la disponibilité des garderies, la reprise de l'année scolaire, la capacité à tirer parti des plans de garde familiaux, et les transports publics, entre autres.

Les messages clés suivants peuvent être utilisés lors des réunions et des communications d'équipe pour discuter de la reprise des activités, et sont utilisés aussi dans les produits de communication qui sont partagés à l'échelle de la Défense :

Messages du gouvernement du Canada

- Les autorités de santé publique ont signalé que les exigences en matière d'éloignement physique resteront en vigueur. Nombreux sont ceux et celles qui travailleront à domicile pendant un certain temps encore.
- Nous agissons avec prudence lorsque nous examinerons le moment où il convient d'accroître l'accès aux lieux de travail. La réouverture de l'accès aux bureaux fédéraux sera progressive.
- La santé et la sécurité des fonctionnaires fédéraux sont primordiales. Nous serons guidés par les décisions des autorités de santé publique, y compris l'administratrice en chef de la santé publique du Canada, et par les directives des provinces et des territoires. La planification sera fondée sur les orientations de l'ensemble du gouvernement et tiendra compte de la situation locale en matière de santé publique et de la priorité des travaux.
- Les organisations, en collaboration avec leurs agents négociateurs, par l'intermédiaire des comités de santé et de sécurité au travail, élaboreront leurs plans spécifiques selon ces considérations.

Messages généraux

- Face à la propagation du nouveau coronavirus (COVID-19), le MDN et les FAC prennent des mesures sans précédent pour protéger la santé et le bien-être de leur personnel, en s'appuyant sur les meilleures pratiques recommandées par les autorités sanitaires canadiennes et le Chef – Services de santé des Forces canadiennes.
- L'adoption des meilleures pratiques est une obligation pour assurer la disponibilité opérationnelle, car les FAC et ses militaires doivent être en mesure de poursuivre les opérations en cours, et d'être prêts pour les opérations et les éventualités futures ainsi que pour tout défi inconnu auquel ils pourraient être confrontés.
- Le MDN et les FAC maintiendront les activités essentielles de base et d'administration pour poursuivre les opérations en cours, tout en prenant toutes les mesures de précaution pour éviter toute maladie ou exposition supplémentaire au personnel du

MDN et aux membres des FAC, ce qui comprend l'arrêt des activités non essentielles et l'interdiction de voyager à l'extérieur du Canada.

Dépistage, respect par le personnel des mesures prises, etc.

Messages clés

- Le personnel qui retourne sur le lieu de travail ne sera pas automatiquement soumis à un test de dépistage pour la COVID-19. Toutefois, tout membre de l'Équipe de la Défense qui présente des symptômes de la COVID-19 est encouragé à se faire tester, en suivant les conseils des autorités sanitaires de sa province ou de son territoire.
- Si un membre du personnel se sent malade et présente des symptômes de la COVID-19, il lui est demandé d'en informer son supérieur, de se rendre à son domicile ou d'y rester, et de contacter les autorités sanitaires locales. Cette démarche sera soutenue par la direction pour l'ensemble de l'Équipe de la Défense.
- Tous les superviseurs, y compris moi-même, seront chargés de veiller à ce que le personnel respecte les exigences en matière d'éloignement physique, les directives concernant l'EPI et les mesures de santé publique sur le lieu de travail.

Atténuer la peur, le scepticisme et les inquiétudes liées au retour au travail

Messages clés

- La direction de l'Équipe de la Défense comprend l'importance de soutenir le personnel dans ce changement. Pour les membres du personnel qui éprouvent de la peur, du scepticisme ou des inquiétudes à l'idée de retourner sur le lieu de travail ou de continuer à travailler à distance, assurez-vous que des ressources sont accessibles.
- Merci à ceux et à celles qui ont répondu au sondage de l'Équipe de la Défense concernant la COVID-19. Alors que nous continuons à analyser les données afin d'éclairer nos actions dans le cadre du processus de reprise des activités, vos préoccupations sur les défis qui touchent le retour au travail, y compris votre santé et votre situation personnelle, seront entendues.
- Soyez assurés qu'aucune réduction immédiate n'est prévue en raison de la COVID-19.

Réaffirmer les mesures en place pour la sécurité des personnes

Messages clés

- La santé, la sécurité et le bien-être général de vous et de vos familles sont notre priorité absolue et sont pris très au sérieux.
- La direction de l'Équipe de la Défense a pris de nombreuses précautions et mis en œuvre diverses mesures pour protéger notre personnel, tout en se tenant prête à aider le GC lorsqu'on le lui demande.
- Étant donné la nature évolutive de cette crise, le MDN et les FAC continueront à fournir des directives et des conseils à jour à leur personnel en ce qui concerne les mesures de santé publique (MSP) et l'utilisation de l'équipement de protection individuelle (EPI).

- À votre retour, vous remarquerez qu'à l'intérieur de tous les établissements de défense, on a désigné – ou on désignera – des voies et des escaliers à sens unique. De plus, seules les personnes à mobilité réduite pourront utiliser les ascenseurs.
- Il y aura du désinfectant pour les mains à chaque entrée/sortie, et celui-ci sera remplacé dans la mesure du possible, compte tenu de la forte demande pour ce produit. Surtout, on encourage le personnel à se laver souvent les mains avec du savon et de l'eau pendant au moins 20 secondes, car il s'agit du moyen le plus efficace de se désinfecter les mains.
- Nous avons reçu des directives sur la façon dont les bureaux à cloison peuvent et doivent être occupés de sorte à maintenir une certaine distance physique. Vous constaterez également des différences quant à l'accès aux aires communes et à leur utilisation. Par exemple, vous verrez que dans la plupart des cas, les toilettes ne peuvent désormais être occupées que par une seule personne à la fois.
- En tant que membre de l'Équipe de la Défense, nous vous encourageons à continuer de parler à votre superviseur(e) si vous devez travailler à domicile à l'occasion ou de façon continue pour des raisons liées à la COVID-19 (p. ex., garde d'enfants, prestation de soins à une personne âgée, symptômes, etc.).

Soutien de la part des superviseurs

- En tant que votre directeur/directrice ou superviseur(e), je serai, avec notre équipe de direction, là pour vous soutenir tout au long de ce processus de reprise des activités. Nous reconnaissons que nous vivons une période difficile, incertaine et éprouvante, mais nous vous assurons que vous n'êtes pas seuls. Notre Équipe de la Défense est agile, résiliente et surtout, nous vivons cette situation ensemble.

Bien-être

- Toute l'équipe de direction de la Défense est à vos côtés à chaque étape de la reprise des activités. Vous êtes encouragé à tirer parti des ressources de bien-être mental et physique qui sont à votre disposition en tant que militaire ou civil. Consultez la page [Santé mentale et bien-être de l'Équipe de la Défense en période de COVID-19](#).
- N'oubliez pas que vous n'êtes pas seul. Chacun de nous a un rôle important à jouer et nous nous en sortons comme une Équipe de la Défense forte.
- Plusieurs ressources sont à votre disposition en tant que membre de l'Équipe de la Défense. Si vous avez du mal à faire face à la situation ou si vous souhaitez simplement obtenir plus d'informations sur ce qui existe, je peux vous orienter ou vous diriger vers Canada.ca pour des ressources sur le bien-être.
- Des améliorations à court terme ont également été apportées au Régime de soins de santé de la fonction publique afin d'aider davantage le personnel à l'heure actuelle. L'obligation de disposer d'une ordonnance pour les services psychologiques est temporairement suspendue et le nombre de professionnels de la santé mentale qui

qualifiant est élargi, et ce, jusqu'à ce que les activités non critiques soient autorisées à reprendre, ou selon les indications.

- Le gouvernement du Canada est fermement résolu à soutenir les fonctionnaires et leur santé mentale, notamment lorsque les mesures de santé publique sont assouplies et que nous revenons à une nouvelle façon de travailler

Veiller à ce que le lieu de travail soit sûr pour un retour physique (par exemple, tests de dépistage pour la COVID-19, éloignement physique, directives/exigences ainsi que changements réels qui seront apportés au bâtiment)

- [Besoin des détails spécifiques sur la manière dont le lieu de travail s'adapte :]
 - le protocole concernant l'attribution des places assises ;
 - des plexiglas aux postes de commissionnaires ;
 - la disponibilité et la commande de désinfectants ;
 - la réduction du nombre de sièges dans les salles de réunion ;
 - les protocoles concernant les cuisines et cuisinettes ;
 - le marquage des espaces au sol, entre autres.
- Les membres du personnel qui retournent dans leur milieu de travail ne seront pas automatiquement testés pour la COVID-19. Toutefois, si un membre de l'Équipe de la Défense présente des symptômes de la COVID, nous l'encourageons à passer le test, en fonction de l'avis des autorités en matière de santé publique de leur province ou territoire.
- Si un membre du personnel se sent malade et présente des symptômes de la COVID-19, il doit en informer son superviseur ou sa superviseuse, retourner à la maison, ou y rester et communiquer avec les autorités en matière de santé publique locales. Cette mesure recevra l'appui de la gestion dans toute l'Équipe de la Défense.
- Chaque superviseur, y compris moi-même, sera tenu de voir à ce que les membres du personnel respectent les exigences de distanciation physique ainsi que les directives relatives à l'EPI et aux MSP dans le milieu de travail.

Personnel civil uniquement – Soutien continu malgré l'infrastructure sociale diminuée (service de garde d'enfant, congé 699, transport en commun, etc.)

Principaux messages

- Je reconnais que certains de vous continuez de vivre des difficultés à concilier le travail avec la vie familiale, où parce que vous devez prendre soin des enfants ou de la famille, ou pour d'autres raisons médicales. Je vous appuie si vous devez utiliser un congé 699 ou si vous souhaitez conclure une entente de travail différente. Nous pouvons en discuter et déterminer le meilleur plan.
- Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) continuera de fournir des directives concernant le congé 699. Ce congé demeure en vigueur à l'heure actuelle. Le SCT le réévaluera vers la fin de juin. Je tiendrai l'équipe au courant de tout changement à cet effet dès que nous en serons informés.

- De façon générale, étant donné que les services de garde d'enfants sont maintenant ouverts et sécuritaires, les personnes qui utilisent le « congé 699 » devraient pouvoir recommencer à travailler selon l'horaire ordinaire. Or, chaque situation est unique, et certaines peuvent être plus compliquées que d'autres. Vous avez accès à d'autres options, comme un horaire de travail flexible, que nous pouvons également envisager. Nous pouvons discuter de la meilleure approche pour faire en sorte que nous répondons à vos besoins, et que nous atteignons nos objectifs d'équipe.
- Je communiquerai des détails supplémentaires à notre équipe dans les prochaines semaines. Je m'attends à ce que vous ayez beaucoup de questions. Comme superviseur(e), je serai votre principal point de contact pour vos questions et préoccupations. J'espère que vous serez à l'aise de parler des incertitudes que vous pourriez avoir, et sachez que vous avez mon appui. Je vous encourage également à consulter les questions et réponses [Demandez n'importe quoi - COVID-19](#), et les nombreuses autres ressources à votre disposition.

Accueil ou accueil renouvelé (formation obligatoire et Défense 0365)

- Selon la [Directive commune du CEMD et de la SM sur la reprise des activités](#), tout le personnel doit faire l'objet d'un accueil dans les règles, qu'il soit virtuel ou autre. Cela devrait comprendre l'accueil renouvelé du personnel qui retourne au milieu de travail après avoir travaillé à distance.
- Pour faire en sorte que tous les membres de l'Équipe de la Défense retournent au travail avec une idée adéquate des exigences relatives au milieu de travail, vous devrez suivre une formation d'accueil sur Défense O365 ainsi que le cours de formation d'équipes virtuelles efficaces (X175) (voir l'annexe H).

Arc narratif de la reprise des activités

- L'Équipe de la Défense continue d'adapter sa réponse au coronavirus (COVID-19), en étroite consultation et coordination avec d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, et se prépare parallèlement aux phases subséquentes de la pandémie.
- Le MDN, les FAC et nombre de ministères et organismes du gouvernement ont continué leurs activités pendant la phase initiale de la crise – et dans certains cas, de façon plus intense et plus ciblée pour répondre à la pandémie de la COVID-19.
- Pendant la réponse initiale, nous avons été obligés de suspendre ou de reporter certaines activités parce qu'elles ne pouvaient plus avoir lieu dans les circonstances actuelles ou que les ressources attribuées à ces activités étaient requises de toute urgence ailleurs dans le cadre de la réponse à la pandémie.
- Dans notre transition vers la prochaine phase de la crise, l'Équipe de la Défense se prépare à la reprise à court terme de certaines activités opérationnelles désignées dans

l'ensemble du MDN et des FAC qui avaient été précédemment suspendues ou reportées. Plus particulièrement, d'importantes activités liées à l'instruction, au recrutement et au soutien essentiel institutionnel reprendront de manière limitée lorsqu'il sera sécuritaire et approprié de le faire.

- Ces activités reprendront pour donner suite aux priorités que le gouvernement du Canada a fixées en réponse à la crise, ainsi que pour soutenir les efforts continus de rétablissement et pour respecter le mandat du MDN et ses engagements associés tels que décrits dans *Protection, Sécurité, Engagement* – la politique de défense du Canada.
- Ces activités seront réalisées dans le contexte d'un environnement de COVID-19 persistant dans un avenir prévisible, étant donné qu'il n'existe pas encore de traitement ou de vaccin, et que nos connaissances au sujet de cette maladie et de ses répercussions stratégiques continuent d'évoluer.

Reprise des activités opérationnelles

- À mesure que la situation actuelle continue d'évoluer, le MDN et les FAC, en étroite collaboration avec d'autres ministères et organismes du gouvernement du Canada, déterminent le meilleur plan d'action pour reprendre les activités, tant pour les membres militaires que civils. À court terme, différentes activités de mise sur pied de la force essentielles, liées à l'instruction, au recrutement et à l'administration, reprendront lorsqu'il sera sécuritaire et approprié de le faire.
- L'Équipe de la Défense reprendra ses activités d'une manière à la fois progressive, réfléchie et sécuritaire dans le but d'assurer l'efficacité opérationnelle continue et future des FAC tout en protégeant la santé, la sécurité et le bien-être général du personnel. Le Ministère continuera de maintenir et d'appuyer une main-d'œuvre considérable s'acquittant de ses fonctions à distance lorsqu'il est possible et pragmatique de le faire. De plus, il doit veiller à ce que les personnes qui ne travaillent pas à domicile aient accès à un milieu de travail sécuritaire dans les installations du MDN et des FAC
- Défense O365 fournira une plateforme de niveau protégé A soutenue par le MDN et les FAC, afin que l'Équipe de la Défense puisse continuer de travailler et de collaborer.
- À mesure que les activités reprendront, les membres de l'Équipe de la Défense seront tenus de respecter des précautions supplémentaires de sécurité afin de limiter la probabilité d'infection, par exemple, le maintien d'une posture de télétravail lorsque possible, le respect de la distanciation physique et le port de masque non médicaux ou EPI.
- La santé et la sécurité des membres de l'Équipe de la Défense continuent d'être notre principale priorité, à l'échelle individuelle et collective. L'état de santé des membres du personnel de l'Équipe de la Défense, de même que les besoins en matière de services de garde, l'accès au transport en commun, et la disponibilité des services sociaux et communautaires sont soigneusement examinés. Pareillement, nous allons continuer de

surveiller les conditions de santé publique dans les collectivités, et nous prendrons les mesures requises rapidement au besoin.

DOCUMENTS D'ORIENTATION

Directive commune du CEMD et de la SM sur la reprise des activités

Cette directive commune du CEMD et de la SM sur la reprise des activités fournit des principes directeurs sur la reprise des activités à l'intention des N1, et n'indique pas aux membres de l'Équipe de la Défense quand ils devront retourner dans leur milieu de travail. Des décisions tactiques précises doivent être prises au niveau local. Cette directive n'établit pas les conditions que doivent respecter tous les plans de retour au travail.[c1]

Directive conjointe du SM/CEMD - Mesures de santé publique et de protection individuelle du MDN/FAC contre la COVID-19

Cette directive commune du CEMD et de la SM sur les mesures de santé publique et de protection individuelle décrit les différents niveaux de mesures sanitaires et d'équipement de protection individuel que les FAC et le MDN utiliseront dans les emplacements de la Défense. Cette directive assure des procédures de sécurité uniformes dans la totalité de l'Équipe de la Défense, ainsi que l'équipement que les membres du personnel sont censés recevoir.

Plans de reprise des activités des N1

Ces plans décrivent une orientation plus précise, guidée par les deux directives mentionnées précédemment. Chaque N1 ou commandement publiera des plans généraux qui tiendront compte des facteurs précis de leur zone de responsabilité.

*Les plans des N1 et des commandements seront tous uniques, mais auront des composantes communes. Certains groupes utiliseront une approche plus près de celle de la stratégie N1, alors que d'autres organisations plus vastes auront besoin de détails qui devront être adaptés pour convenir à leurs besoins organisationnels. Dans de nombreux cas, les commandants locaux bénéficieront d'une grande latitude pour communiquer les plans de reprise des activités à leur personnel respectif. Des entretiens individuels avec les subalternes directs sont encouragés.

Plans locaux de reprise des activités

Les plans locaux de reprise des activités particuliers aux équipes et aux unités individuelles guideront à quel moment et de quelle manière les membres de l'Équipe de la Défense retourneront dans leur milieu de travail. Avant d'être mis en oeuvre, ces plans doivent faire l'objet de discussions entre les superviseurs et leur personnel. Les superviseurs doivent également soumettre leur plan de reprise des activités à leur représentant de santé et de sécurité au travail pour consultation avant le retour du personnel au travail.

Principales personnes-ressources

En tant que superviseur(e), il vous revient d'élaborer le plan de reprise des activités de vos unités et N2. Pour vous aider dans cette élaboration, vous pouvez consulter les ressources suivantes :

Domaine	Personne-ressource	
Technologie de l'information	613-996-4000	
Gestion de l'information/Défense 0365	Getting Help page (accessible une fois la session ouverte)	
Santé et sécurité au travail	OHSSecretariatSST@forces.gc.ca	
Équipe de l'ACS+ du Secrétaire général Pour aider les superviseurs à mener une analyse comparative entre les sexes plus (ACS+) de leur plan de retour au travail	http://admim-smagi.mil.ca/fr/employees-gi/acs-plus.page (Intranet)	
Ressources humaines et relations de travail en général (congrés, relations de travail, rémunération, etc.)	Sans frais : HR Connect RH 1-833-RHR-MDND (1-833-747-6363) entre 8 h et 16 h, heure normale de l'Est. Ou à l'aide de HR Connect RH (lien accessible sur le Réseau étendu de la Défense ou par l'application HR Go RH)	

RESSOURCES

Pour aider à répondre correctement aux questions des membres du personnel ou aux préoccupations à l'égard de la reprise des activités du MDN et des FAC, les documents suivants devraient être consultés et surveillés de manière régulière.

Équipe de la Défense

- [Site Web Équipe de la Défense – COVID-19](#)
 - [Retour au travail](#)
 - [Travailler à distance](#)

- [MDN/FAC COVID-19 Coordonnées importantes](#)
 - [Demandez n'importe quoi – COVID-19](#)
- [La Feuille d'érable](#)
- [Nouvelles de l'équipe de la Défense](#)
- [Comptes du MDN et des FAC sur les réseaux sociaux](#)
- [HR Go RH.](#)

Directives

- [Directive commune du CEMD et de la SM sur la reprise des activités du 22 mai 2020](#)
 - Guide d'évaluation physique pour mesurer le risque posé par la COVID-19 dans le milieu de travail
- Directive conjointe du SM/CEMD – [Mesures de santé publique et de protection individuelle du MDN/des FAC contre la COVID-19, 1^{er} mai 2020](#)

Questions et réponses

- [Foire aux questions](#)
- [Foire aux questions – Défense 0365.](#)
- [HR Go RH.](#)
- Connect RH : 1-833-RHR-MDND (1-833-747-6363)

Guides

- [Directive de sécurité du MDN et des FAC concernant le télétravail pendant la réponse à la COVID-19](#)
- [Site de soutien Défense 0365](#) (uniquement accessible aux utilisateurs après la formation d'accueil et l'ouverture de session)
- [Le guide de l'Équipe de la Défense pour la gestion et le travail à distance](#)

Santé mentale

- [Ressources pour les gestionnaires en matière de santé mentale en milieu de travail](#)
- [La santé mentale et la COVID-19 pour les fonctionnaires : Appuyer les employés et les équipes](#)

Commission de la santé mentale du Canada

- [Guide Premiers soins en santé mentale à l'intention des cadres](#)
- [Astuces pour s'adresser à une personne en crise à l'heure de la COVID-19 \(PDF\)](#)

Gestion du changement

- [Aider les employés à faire face au changement](#)
- [COVID-19 : télétravail – conseils pour les chefs d'équipe](#)

ANNEXES

Annexe A : Modèles de communication

Les dirigeants militaires et civils (chaîne de commandement) doivent informer les membres de leur personnel de toutes les mises à jour pertinentes concernant cette transition, en plus de veiller à ce qu'ils soient à l'aise avec la marche à suivre et que les normes en matière d'EPI et de MSP soient respectées.

Le texte ci-dessous fournit un modèle de communication pouvant être utilisé/adapté pour informer le personnel de l'équipe concernant la reprise des activités et les répercussions sur chaque N1/commandement.

Veuillez modifier au besoin.

Message à l'intention du personnel retournant en milieu de travail – courriel des superviseurs à envoyer au personnel de l'équipe

À : Personnel des unités

De : Superviseurs

Objet : Mise à jour sur la reprise des activités – retour en milieu de travail /
Update on Business Resumption – returning to work

English follows

Bonjour,

Comme vous l'avez sans doute lu dans la [Directive commune du CEMD et de la SM sur la reprise des activités](#), la Défense travaille à la reprise des activités et au retour progressif en milieu de travail ou au télétravail, dans un contexte de COVID-19.

À titre d'information, la mise en œuvre sera orientée par les directives et les plans suivants :

- [Directive commune du CEMD et de la SM sur la reprise des activités \(22 mai 2020\)](#)
- [Directive conjointe du SM/CEMD – Mesures de santé publique et de protection individuelle \(1^{er} mai 2020\)](#)
- Plans de reprise des activités de N1
- Plans de reprise des activités locales

En tant que votre superviseur(e) immédiat(e), je vous informe que, étant donné votre rôle [inscrire les fonctions et la raison pour laquelle cette décision a été

prise], vous êtes prié(e) de [inscrire l'option de reprise, p. ex., retourner au travail à temps partiel/temps plein].

Je comprends que divers facteurs peuvent déterminer si cette décision vous convient et j'aimerais prévoir un moment pour en discuter davantage. Veuillez me répondre dans les plus brefs délais afin que nous puissions organiser une réunion virtuelle.

Veuillez noter que notre organisation prend très au sérieux les mesures de santé publique (MSP) et les pratiques en matière d'équipement de protection individuelle (EPI) afin de s'assurer que des mesures de sécurité adéquates sont prises en milieu de travail.

Les membres du personnel qui retournent en milieu de travail suivront une formation sur l'utilisation des masques non médicaux et l'EPI, ainsi qu'une formation en ligne sur le Réseau d'apprentissage de la Défense (RAD) (RED/IRPVD : <http://dln-rad.mil.ca/> / Internet à la maison : <https://dln-rad.forces.gc.ca/login>).

[Insérer l'information propre à l'équipe/unité]

Durant des périodes comme celles-ci, il est normal d'avoir des questions et des préoccupations. Si vous souffrez d'incertitude, de stress ou si vous souhaitez simplement en savoir davantage, nous vous encourageons à consulter l'une des ressources suivantes : page Web [Santé mentale et bien-être de l'Équipe de la Défense en période de COVID-19](#); [foire aux questions](#); formulaire [Demandez n'importe quoi : COVID-19](#); [applications HR Go RH](#) et [Forces canadiennes](#); surtout, communiquez avec moi ou quelqu'un de la chaîne de commandement.

Nous traversons tous ensemble cette période sans précédent et nous vous remercions votre patience et votre résilience. Personne ne devrait affronter cette épreuve seule et chacun d'entre nous peut compter sur le soutien de l'Équipe de la Défense.

Merci.
(Signature)

~~~

Dear [staff member/team],

As you will have read in the [Joint CDS/DM Directive for the Resumption of Activities](#), Defence is working towards resuming activities and the gradual return to the workplace, and/or remote work, as a result of the displacement caused by COVID-19.

For background, the rollout will be guided by the following directives and plans:

- [Joint DM/CDS Directive on Business Resumption Planning Directive \(May 22\)](#)
- [Joint DM/CDS Directive - Public Health Measures and Personal Protection \(May 1\)](#)
- L1 Business Resumption Plans
- Local Business Resumption Plans

As your direct Supervisor, I am reaching out to inform you that given your role [insert duties and why this decision was taken] you are requested to [insert resumption option e.g. returning to work part time/full time].

I understand that various factors may impact whether this decision will work for you and would like to set up a time to discuss further. Please respond at your earliest convenience so that we can coordinate a virtual meeting time.

Please note that our organization is taking Public Health Measures (PHM) and Personal Protective Equipment (PPE) practices very seriously to ensure that the workplace will be adequately equipped with the proper safety measures.

Personnel returning to the workplace will be trained on the use of non-medical masks/PPE, and will complete the Defence Learning Network (DLN) on-line training (DWAN/DVPNI: <http://dln-rad.mil.ca/> Home Internet: <https://dln-rad.forces.gc.ca/login>).

[Insert team/unit specific information here]

During times like these, it is natural and common to have questions and concerns. If you are feeling uncertain, stressed or simply would like to know more, you are encouraged to access the [Defence Team COVID-19 – Mental Health and Wellness](#) resources, the [Frequently asked questions](#), leverage the [Ask anything: COVID-19 submission box](#), [HR Go RH App](#) and [CAF App](#), and most importantly, reach out to myself or someone within the Chain of Command.

We are all navigating through this unprecedented period together and we appreciate your patience and resilience at this time. No one is meant to go through this alone and each of us has the collective Defence Team to lean on for support.

Thanks,  
(Add signature)

**Message à l'intention du personnel travaillant à distance – courriel des superviseurs à envoyer au personnel de l'équipe**

**À :** Personnel des unités

**De :** Superviseurs

**Objet :** Mise à jour sur la reprise des activités – télétravail / Update on Business Resumption – remote work

*English follows*

Bonjour,

Comme vous l'avez sans doute lu dans la [Directive commune du CEMD et de la SM sur la reprise des activités](#), la Défense travaille à la reprise des activités et au retour progressif en milieu de travail ou au télétravail, dans un contexte de COVID-19.

En tant que votre superviseur(e) immédiat(e), je vous informe que, étant donné votre rôle [inscrire les fonctions et la raison pour laquelle cette décision a été prise], vous êtes prié(e) de [travailler à distance].

Je comprends que divers facteurs éléments peuvent déterminer si cette décision vous convient et j'aimerais prévoir un moment pour en discuter davantage. Veuillez me répondre dans les plus brefs délais afin que nous puissions organiser une réunion virtuelle.

[Insérer l'information propre à l'équipe/unité – que signifie cela pour nous?]

J'espère que vous avez pu conserver une bonne santé mentale et physique au cours de cette période et que vous vous êtes adapté au travail à distance. Veuillez m'indiquer si vous avez réussi à utiliser l'outil Défense O365, si vous avez [l'équipement ergonomique](#) approprié, si la tenue de [insérer le nombre de fois] réunion(s) par semaine est propice et si je peux vous aider de toute autre manière.

Durant des périodes comme celles-ci, il est normal d'avoir des questions et des préoccupations. Si vous souffrez d'incertitude, de stress ou si vous souhaitez simplement en savoir davantage, nous vous encourageons à consulter l'une des ressources suivantes : page Web [Santé mentale et bien-être de l'Équipe de la Défense en période de COVID-19](#); [foire aux questions](#); formulaire [Demandez n'importe quoi : COVID-19](#); [applications HR Go RH](#) et [Forces canadiennes](#); surtout, communiquez avec moi ou quelqu'un de la chaîne de commandement.

Nous traversons tous ensemble cette période sans précédent et nous vous remercions votre patience et votre résilience. Personne ne devrait affronter cette

épreuve seule et chacun d'entre nous peut compter sur le soutien de l'Équipe de la Défense.

Merci.  
(Signature)

~~~

Dear [staff member/team],

As you will have read in the [Joint CDS/DM Directive for the Resumption of Activities](#), Defence is working towards resuming activities and the gradual return to the workplace, and/or remote work, as a result of the displacement caused by COVID-19.

As your direct Supervisor, I am reaching out to inform you that given your role in [insert duties and why this decision was taken] you are requested to [continue/start remote work].

I understand that various factors may impact whether this decision will work for you and would like to set up a time to discuss further. Please respond at your earliest convenience to coordinate a virtual meeting time.

[Insert team/unit specific information here – what this means for us?]

I hope that you have been able to maintain positive mental and physical health during this time, and that you have adapted to working remotely. Please let me know if you have successfully been onboarded to Defence O365, if you have access to the proper [ergonomic equipment](#), if meeting [insert amount of times] a week is conducive, and if I can help support you in any other way.

During times like these, it is natural and common to have questions and concerns. If you are feeling uncertain, stressed or simply would like to know more, you are encouraged to access the [Defence Team COVID-19 – Mental Health and Wellness](#) resources, the [Frequently asked questions](#), leverage the [Ask anything: COVID-19 submission box](#), [HR Go RH App](#) and [CAF App](#), and most importantly, reach out to myself or someone within the Chain of Command.

We are all navigating through this unprecedented period together and we appreciate your patience and resilience at this time. No one is meant to go through this alone and each of us has the collective Defence Team to lean on for support.

Thanks,
(Add signature)

Message à l'intention du personnel sur le respect des directives concernant les MSP et l'EPI

À : Personnel des unités retournant en milieu de travail

De : Superviseurs

Objet : Retour en milieu de travail – respect des directives concernant les MSP et l'EPI

English follows

Bonjour,

Tout d'abord, je tiens à vous remercier de votre patience au cours de cette période de changement sans précédent.

Alors que la reprise des activités du MDN et des FAC va de l'avant, je communique avec vous pour assurer le suivi de votre retour au travail et savoir ce que cela signifie pour vous. Il est de la responsabilité de l'organisation, et de moi-même en tant que superviseur(e), de vous fournir l'équipement de protection nécessaire pour que vous et vos collègues puissiez entrer en toute sécurité dans votre lieu de travail.

Ainsi, vous êtes prié(e) de respecter les directives concernant les mesures de santé publique (MSP) et l'équipement de protection individuelle (EPI). [Insérer un message indiquant les lignes directrices exactes qui seront définies pour ce processus, y compris des renseignements sur les endroits où les masques sont disponibles, etc.]

Si vous avez des questions concernant les MSP, l'EPI ou le retour en milieu de travail, veuillez consulter l'une des ressources suivantes : page Web [Retour au travail](#); la [Directive conjointe du SM/CEMD – Mesures de santé publique et de protection individuelle du MDN et des FAC contre la COVID-19](#); [foire aux questions](#); formulaire [Demandez n'importe quoi : COVID-19](#). Pour toute autre question ou préoccupation, n'hésitez pas à communiquer avec moi en tout temps.

Merci.

(Signature)

~~~

Dear [staff member/team],

First and foremost, I want to thank you for your ongoing patience during this time of unprecedented change.

---

As DND/CAF Business Resumption moves forward, I am reaching out to follow-up on your return to work and what this means for you. It is the responsibility of the organization, and myself as your supervisor, to equip you with the necessary protective equipment for you and your colleagues to safely enter the workplace.

As such, you are asked to please follow the following guidelines on Public Health Measures (PHM) and Personal Protective Equipment (PPE). [Insert messaging on what exact guidelines will be outlined for this process including details on where to access masks, etc.]

If you have any outstanding questions surrounding PHM and PPE's or simply about returning to the workplace, please consult the [Resuming work](#) page, the DM\CDS Joint Directive – [DND\CAF COVID-19 Public Health Measures and Personal Protection](#), consult the [Frequently asked questions](#), or the [Ask anything: COVID-19 submission box](#). For all remaining questions or concerns, please feel free to reach out at any time.

Thanks,  
(Add signature)



## Annexe B : Points d'allocution

- Le MDN et les FAC vont de l'avant avec la planification de la reprise des activités et la mise en œuvre. Cela signifie que certains membres de l'Équipe de la Défense continueront à travailler à distance alors que d'autres retourneront dans les locaux du MDN.
- Vous obtiendrez prochainement plus d'information alors que chaque N1 planifie et prépare la reprise de ses activités normales. Cela signifiera différentes choses pour chaque N1 et chaque unité.
- L'Équipe de la Défense veille à assurer d'abord la sécurité de tous ses membres. Des directives et une orientation adéquates vous seront fournies concernant les mesures de santé publique et d'équipement de protection individuelle en milieu de travail.
- Je sais que chacun d'entre vous vit une situation différente; cela sera pris en considération au moment de déterminer qui retournera en milieu de travail. Nous comprenons qu'il y a de nombreux facteurs et défis en jeu et qu'aucun scénario n'est identique – c'est normal.
- Le retour général au travail sera orienté par divers plans et directives, étant entendu qu'une approche « unique » ne fonctionnera pas. En tant que votre superviseur(e), je suis là pour vous appuyer à chaque étape du processus. J'espère que vous vous sentirez à l'aise de discuter des défis auxquels vous pourriez être confrontés en ce qui concerne le retour au travail, afin de faire en sorte que le plan de notre unité corresponde à notre réalité.
- Voici les documents de référence. Je vous encourage à les lire.
  - [Directive commune du CEMD et de la SM sur la reprise des activités](#)
  - [Mesures de santé publique et de protection individuelle du MDN et des FAC contre la COVID-19](#)
  - Plan de reprise des activités de N1
  - Plan de reprise des activités locales
- Le changement est difficile et je sais que cela peut causer du stress et de l'anxiété chez certains d'entre vous. Sachez qu'en tant que superviseur(e), je suis là pour vous appuyer à chaque étape du processus de reprise des activités. J'encouragerai un dialogue soutenu et ouvert. Je vous demande d'être honnête sur vos craintes éventuelles.
- J'espère que vous avez pris le temps de fournir votre rétroaction et d'exprimer votre expérience en répondant au sondage de l'Équipe de la Défense concernant la COVID-19, qui permettra d'orienter chaque plan de reprise des activités de N1.
- Je sais que les derniers mois ont été difficiles et qu'ils peuvent avoir perturbé votre vie. Je vous invite à me parler ouvertement de votre situation et des facteurs qui peuvent être hors de votre contrôle (p. ex., accès limité aux services de garde, personnes à

---

charge à la maison). Comment puis-je vous aider au cours des prochaines étapes du (travail à distance/retour en milieu de travail)?

- [Insérer les répercussions propres à l'équipe. Qu'est-ce que cela signifie pour nous?]

---

## Annexe C – Pratiques exemplaires pour les échanges en ligne

### Exploiter les outils de communication et de collaboration

Les membres de l'Équipe de la Défense doivent trouver de nouvelles façons de rester en contact avec leurs collègues et leurs équipes alors qu'ils travaillent à distance dans le contexte de la pandémie de COVID-19.

Pour favoriser une meilleure communication et une collaboration accrue lorsque des rencontres et des conversations en personne sont impossibles, l'utilisation de plateformes accessibles au public est envisagée pour demeurer en contact avec les équipes, qu'elles travaillent au bureau ou à domicile.

Les organisations de la Défense sont fortement encouragées à explorer l'étendue et la portée de MS Teams, une suite d'outils infonuagiques qui sera bientôt accessible à l'échelle du MDN avec le déploiement de [Défense 0365](#). Assurez-vous de vous familiariser avec Office 365 afin de développer vos compétences et d'acquérir de l'aisance dans l'utilisation de nouveaux moyens efficaces de rester en contact avec l'organisation.

Bien que MS Teams et Défense 0365 constituent les plateformes privilégiées et les seules accessibles et approuvées par le Ministère, certains membres du personnel n'ont pas encore fait la transition. D'autres options sont énumérées ci-dessous et peuvent être exploitées dans l'éventualité où les utilisateurs éprouveraient des difficultés ou des défis techniques avec Défense 0365 et qu'un échange ou une rencontre devait absolument avoir lieu. La pratique exemplaire consiste à ne communiquer que de l'information non classifiée sur ces applications, même si Zoom et Webex ont des contrôles de sécurité intégrés.

Applications Web populaires :

- MS Teams (fait partie de [Défense O365](#));
- [Google Hangouts](#);
- [Slack](#);
- [WhatsApp](#);
- [FaceTime](#).

### Choisir la bonne application

#### Considération en matière d'accessibilité

- Demandez-vous qui sont les participants et à quoi ils auront accès
- Gardez à l'esprit que certains membres du personnel pourraient avoir une connectivité ou un accès limité à Internet, ainsi qu'une expérience minimale dans l'utilisation de ces outils.

- Pensez à la protection de la vie privée du personnel. Certains membres pourraient avoir des inquiétudes concernant l'utilisation d'appareils personnels ou de services publics, ou quant à la communication de coordonnées personnelles.
- Envisagez d'essayer quelques outils pour découvrir ce qui fonctionne le mieux pour toute l'équipe, et assurez-vous que tout le monde peut participer et apprendre.
- Déterminez quelles sont les exigences en matière d'accessibilité.

### **Microsoft Teams**

- Considérations – tout le personnel devra être intégré pour pouvoir utiliser Office 365. Pour plus d'information à ce sujet, consultez la page 0365 de la Défense [ici](#).
- L'outil est accessible au moyen d'un ordinateur portable ou de bureau, ou encore d'un téléphone intelligent.
- Capacités : appels audio et vidéo, messagerie instantanée, partage de bureaux et partage de fichiers et de calendriers. Des options sont envisagées pour le sous-titrage.

### **Familiarisez-vous avec les fonctions suivantes pour chaque application de réunion Web :**

- Début/fin de la réunion
- Inviter et supprimer des participants
- Partager votre caméra vidéo
- Activer et désactiver votre microphone et les microphones des participants
- Partager des dossiers
- Partager votre bureau/écran
- Partager les privilèges de présentateur avec d'autres présentateurs
- Enregistrer la réunion
- Envoyer et lire des messages de clavardage

### **Exigences et équipement techniques**

Testez toujours les exigences et l'équipement techniques à l'avance pour éviter tout problème le jour de la réunion.

#### **Exigences techniques**

- Connexion Internet stable et fiable
- Audio (haut-parleurs d'ordinateur, microphone, téléphone, etc.)
- Caméra Web

#### **Considérations techniques**

- Selon l'application de réunion Web choisie, vous pourriez devoir télécharger un logiciel ou vous procurer un compte d'entreprise pour obtenir des fonctionnalités supplémentaires.
- Ayez une option de connexion Internet filaire comme solution de rechange.

- Les présentateurs peuvent envisager d'utiliser un microphone pour mieux se faire entendre (casque, clip, microphone de bureau).
- Incluez le numéro à composer pour les participants qui ne peuvent se connecter avec l'audio au moyen d'Internet.
- Décidez comment les médias seront affichés (et faites un test à l'avance) – partagez votre écran/bureau, ou importez la présentation directement dans l'application de réunion Web.

## **Tenir les participants informés**

Communiquez à l'avance toute l'information et les documents dont les participants ont besoin pour pouvoir se préparer.

### **Demandez aux participants d'essayer l'application à l'avance**

- Envoyez l'information de connexion quelques jours à l'avance pour que les participants puissent faire des tests (codes d'accès, adresses URL, numéros de téléphone) et fournir du soutien, au besoin.
- Certaines applications de réunion Web peuvent devoir être téléchargées.
- Demandez aux participants de se connecter au moins 15 minutes avant le début de la réunion pour tester la connectivité.

### **Étiquette lors des réunions virtuelles**

- Expliquez aux participants comment ils pourront faire des commentaires et poser des questions durant la réunion.
- Pour les réunions de plus grande envergure : demandez aux participants de signaler leur intention de prendre la parole et d'attendre quelques secondes avant de parler pour tenir compte du décalage. Les participants doivent donner leur nom et celui de leur organisation chaque fois qu'ils prennent la parole.
- Rappelez aux participants de mettre leur microphone en sourdine, d'activer ou de désactiver leur caméra Web (selon ce qui a été décidé pour la réunion) et de limiter autant que possible les bruits de fond.

### **Plan de contingence en cas de problèmes techniques**

- Expliquez aux participants comment ils peuvent joindre les organisateurs de l'activité en ligne ou hors ligne au cas où des problèmes se présenteraient avant ou pendant la réunion.
- Donnez un plan de rechange – le numéro à composer pour les personnes qui ne peuvent se connecter avec l'audio au moyen d'Internet, une autre date et heure en cas d'échec de la réunion.

---

## Désigner un facilitateur/responsable du soutien TI

Désignez un facilitateur pour aider le(s) présentateur(s) en surveillant toute question ou tout commentaire envoyé par clavardage pour assurer le bon déroulement de la réunion.

Pour les réunions de grande envergure, assurez-vous de disposer d'un responsable du soutien TI qui pourra vous offrir son aide advenant tout problème technique.

Il pourrait également s'avérer utile de désigner un preneur ou une preneuse de notes pour rédiger le compte rendu de la réunion de sorte que l'information puisse être communiquée à titre de suivi après la réunion.

## Captez l'attention de votre auditoire

Trouvez des façons de capter l'attention des participants de façon virtuelle. Incluez des éléments visuels dans vos présentations, si possible.

### Présentations

- Gardez les segments courts pour maintenir l'intérêt des participants.
- Ajoutez un aspect visuel dans toutes les présentations (en parlant à la caméra ou en utilisant un document PowerPoint, etc.).
- Planifiez la façon d'effectuer une transition harmonieuse entre les présentateurs et pratiquez-vous.

### Donnez la parole à votre auditoire en ligne

- Prévoyez un espace partagé pour que les gens puissent s'exprimer, comme un espace de clavardage ou [Slido](#) (la plupart des applications de réunion Web disposent déjà d'une fonction de clavardage).
- Accueillez favorablement les interactions avec les participants en leur posant des questions et en les invitant à en poser, ainsi qu'en tenant des votes en direct (tout peut se faire avec Slido).
- Incluez des activités ou jeux interactifs pour les participants.

### Retenez l'intérêt et l'attention des participants

- Même si les réunions sont virtuelles, accordez aux gens une pause toutes les 60 ou 90 minutes.
- Les réunions par téléconférence devraient se dérouler plus lentement que les réunions ordinaires pour tenir compte des deux à trois secondes de retard dans la communication.
- Les présentateurs doivent s'assurer d'accorder suffisamment de pauses.

## Après la réunion

Envoyez aux participants toute note de suivi et présentation, ainsi que le lien vers le compte rendu de la réunion.

### Commentaires

Sollicitez les commentaires des participants sur leur expérience virtuelle afin de tirer des enseignements avant la prochaine réunion en ligne (envisagez d'utiliser un sondage pour les grands groupes).

## Liste de vérification pour l'organisation des réunions en ligne

| Préparation        |                                                                                                                                          |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | Choisir l'application de réunion Web.                                                                                                    |
|                    | Préparer et tester les outils et les exigences techniques.                                                                               |
|                    | Établir les présentateurs et le mode de présentation.                                                                                    |
|                    | Désigner un facilitateur, un preneur de notes ou une preneuse de notes, ainsi qu'un responsable du soutien TI.                           |
|                    | Envoyer l'ordre du jour et toute information pertinente aux participants.                                                                |
|                    | Tenir une réunion fictive pour s'assurer que toutes les présentations se déroulent comme prévu et que les transitions sont harmonieuses. |
| Pendant la réunion |                                                                                                                                          |
|                    | Se connecter au moins 15 minutes à l'avance.                                                                                             |
|                    | Enregistrer la réunion et prendre des notes.                                                                                             |
|                    | Surveiller les espaces de clavardage/Slido.                                                                                              |
| Après la réunion   |                                                                                                                                          |
|                    | Envoyer les documents de suivi et le lien vers le compte rendu de la réunion.                                                            |
|                    | Solliciter les commentaires des participants.                                                                                            |

## Ressources supplémentaires

### Applications utilisées pour tenir des réunions virtuelles

MS Teams est l'application recommandée. Toutefois, d'autres applications sont disponibles.

#### • Zoom

- Remarques – Votre organisation pourrait restreindre l'accès à Zoom; il est possible que vous ayez à utiliser vos appareils personnels; il faut obtenir un compte

professionnel pour bénéficier de certaines fonctions comme un plus grand nombre de participants et une durée illimitée des réunions (gratuit)

- **Webex**

- Remarques – Semblable à Zoom; voir la comparaison entre Zoom et Webex ci-dessous

- **Google Hangouts**

- Accessible sur ordinateur portable, ordinateur de bureau ou téléphone intelligent
- Capacités : téléphonie et vidéoconférences, messagerie instantanée, partage d'écran et de fichiers

- **Slack**

- Accessible sur ordinateur portable, ordinateur de bureau ou téléphone intelligent
- Capacités : téléphonie et vidéoconférences, messagerie instantanée, partage d'écran et de fichiers

- **What's App**

- Accessible sur ordinateur portable, ordinateur de bureau ou téléphone intelligent
- Capacités : téléphonie et vidéoconférences et messagerie instantanée

- **Facetime**

- Accessible sur les produits Apple seulement
- Capacités : téléphonie et vidéoconférences

**Quelle que soit l'application pour vos réunions virtuelles, apprenez comment utiliser les commandes suivantes :**

- Lancer/arrêter la réunion
- Inviter/supprimer des participants
- Partager l'image de votre caméra
- Activer/désactiver votre microphone ainsi que celui des participants
- Partager des fichiers
- Afficher votre bureau/écran
- Accorder le droit de faire une présentation à d'autres
- Enregistrer la réunion
- Envoyer et lire les messages du clavier

**Astuces :**

|                                                          |                                                                                             |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Blog de l'École de la fonction publique du Canada</b> | <a href="#">Meilleurs conseils pour animer une réunion virtuelle (en anglais seulement)</a> |
| <b>Slido</b>                                             | <a href="#">Utilisation de Slido pour les réunions à distance (en anglais seulement)</a>    |



|                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dix astuces pour animer une réunion sur le Web (en anglais seulement)</b>                                                  | <a href="https://www.facultyfocus.com/articles/teaching-with-technology-articles/ten-tips-for-hosting-a-web-meeting/">https://www.facultyfocus.com/articles/teaching-with-technology-articles/ten-tips-for-hosting-a-web-meeting/</a> |
| <b>Cinq astuces pour animer une réunion virtuelle (en anglais seulement)</b>                                                  | <a href="https://www.inc.com/guides/2010/12/5-tips-for-conducting-a-virtual-meeting.html">https://www.inc.com/guides/2010/12/5-tips-for-conducting-a-virtual-meeting.html</a>                                                         |
| <b>20 idées et modèles de conférence interactive (en anglais seulement)</b>                                                   | <a href="https://www.eventbrite.co.uk/blog/formats-to-refresh-your-conference-ds00/">https://www.eventbrite.co.uk/blog/formats-to-refresh-your-conference-ds00/</a>                                                                   |
| <b>Activités virtuelles pour briser la glace (en anglais seulement)</b>                                                       | <a href="https://www.conferencecalling.com/blog/conference-call-icebreakers">https://www.conferencecalling.com/blog/conference-call-icebreakers</a>                                                                                   |
| <b>16 secrets pour une réunion virtuelle motivante (en anglais seulement)</b>                                                 | <a href="https://miro.com/blog/engaging-remote-meetings/">https://miro.com/blog/engaging-remote-meetings/</a>                                                                                                                         |
| <b>Promotion de la synergie de groupe en milieu virtuel (en anglais seulement)</b>                                            | <a href="https://museumhack.com/virtual-team-building-for-remote-teams/">https://museumhack.com/virtual-team-building-for-remote-teams/</a>                                                                                           |
| <b>Rendre les vidéoconférences plus amusantes</b>                                                                             | <a href="https://www.owllabs.com/blog/video-call-tips">https://www.owllabs.com/blog/video-call-tips</a>                                                                                                                               |
| <b>Plateformes de réunion virtuelle – Recherche et résultats – Communauté des régulateurs fédéraux (en anglais seulement)</b> | <a href="#">Options en matière de plateforme – Recherche et résultats</a>                                                                                                                                                             |
| <b>Comparaison entre Zoom et WebEx</b>                                                                                        | <a href="#">Comprendre les différences entre Zoom et Webex</a><br><br><a href="#">Zoom vs Webex : comparaison des fonctions des meilleures applis de vidéoconférence</a>                                                              |

## Gestion d'événement et de conférences

|                                                       | <b>Défense 0365 (MS Teams)</b>     | <b>WEBEX</b>                                                              | <b>Webcast</b>                                        | <b>Vidéoconférence</b>                                                                      | <b>Téléconférence</b> | <b>Zoom</b>                                                               |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| <b>N° de participants</b>                             | 10 000                             | 200 sur le compte normal, jusqu'à 1 000 sur le compte d'entreprise de GEC | Illimité                                              | 25 dans une salle de réunion virtuelle (SRV), jusqu'à 50 avec passerelle de vidéoconférence | 250                   | 100 sur le compte normal, jusqu'à 1 000 sur le compte d'entreprise de GEC |
| <b>Audio</b>                                          | Oui                                | VIOP et téléconférence                                                    | Unidirectionnel (les participants écoutent seulement) | Oui                                                                                         | Oui                   | Oui                                                                       |
| <b>Vidéo</b>                                          | Oui                                | Jusqu'à définition standard (480p)                                        | Jusqu'à haute définition intégrale (1080p)            | Jusqu'à haute définition intégrale (1080p)                                                  | No                    | Jusqu'à haute définition (720p)                                           |
| <b>Interprétation simultanée</b>                      | Restreint aux événements en direct | Oui                                                                       | Oui                                                   | Oui                                                                                         | Oui                   | Oui                                                                       |
| <b>Langue des signes</b>                              | Non                                | Oui                                                                       | Oui                                                   | Oui                                                                                         | Non                   | Oui                                                                       |
| <b>CART</b>                                           | Non                                | Oui                                                                       | Oui                                                   | Oui                                                                                         | Non                   | Oui                                                                       |
| <b>Partage d'écran</b>                                | Oui                                | Oui                                                                       | Oui                                                   | Oui                                                                                         | Non                   | Oui                                                                       |
| <b>Partage de documents</b>                           | Oui                                | Oui                                                                       | Oui                                                   | Non                                                                                         | Non                   | Oui                                                                       |
| <b>Accès mobile</b>                                   | Oui                                | Android et iOS                                                            | Android et iOS                                        | Android et iOS                                                                              | Android et iOS        | Android et iOS                                                            |
| <b>Accès avec ordinateur portable du gouvernement</b> | Pas de vidéo                       | Oui                                                                       | Oui                                                   | Oui                                                                                         | Non                   | Oui                                                                       |
| <b>Activer/désactiver le micro</b>                    | Oui                                | Oui                                                                       | Pas d'interacti                                       | Oui                                                                                         | Oui                   | Oui                                                                       |

|                   |                                                                                                       |      |                |                         |     |      |
|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------------|-------------------------|-----|------|
|                   |                                                                                                       |      | on             |                         |     |      |
| <b>Clavardoir</b> | Oui                                                                                                   | Oui  | Boîte courriel | Non                     | Non | Oui  |
| <b>Navigateur</b> | Oui                                                                                                   | Tous | Tous           | Accès par SRV ou Jabber | Non | Tous |
| <b>Sécurité</b>   | Pratique exemplaire : il convient de diffuser des renseignements non classifiés dans ces applications |      |                |                         |     |      |

## Gestion d'événement et de conférences

### Avant la réunion

- S'assurer que les présentations conviennent aux vidéoconférences : caractères foncés sur fond clair, grosses lettres. Au plus six points par diapositive.
- Tenue : Éviter le blanc, les petits motifs et les rayures fines ainsi que les bijoux brillants
- Régler la caméra pour que tout le monde apparaisse dans le cadre : il est important de se voir.
- Préparez la salle : fermez les stores, allumer les lumières, s'assurer que les participants sont assis à proximité les uns des autres pour réduire le mouvement de la caméra.

### Pendant la réunion

- Souvenez-vous que les microphones sont sensibles : prêtez attention à votre milieu. Réduisez les bruits de fond (papiers, mouvement).
- Parlez à un volume normal, clairement et dans la direction de l'écran. Assurez-vous que rien ne couvre le microphone. Les casques-micro sont recommandés.
- Gardez vos dispositifs électroniques à distance des microphones et ne mettez pas la conférence en attente.
- Assurez-vous de pouvoir voir et entendre tous les participants. Confirmez qu'ils peuvent entendre la discussion clairement et encouragez les gens à rester devant leur caméra.

## Annexe D – Conseils pour communiquer avec le personnel

Plusieurs militaires ne sont pas à l'aise avec les changements majeurs qui affectent leur manière de travailler et ils ont déjà eu à composer avec des situations potentiellement stressantes en raison de la COVID-19. D'ailleurs, le sentiment d'anxiété augmente considérablement lorsque des changements surviennent et les membres du personnel pourraient ressentir du stress à divers niveaux. Voici des conseils pour vous aider à parler des changements avec les membres de votre équipe.

1. **Les réactions varieront.** Le personnel sera soit optimiste et positif à l'égard des changements, soit pessimiste et sceptique, ou un peu des deux. Soyez prêts à faire face et à réagir à des réactions diverses, et permettez aux membres du personnel de composer avec la situation à leur propre rythme et à leur propre manière. Votre travail consiste à communiquer les faits, à répondre aux questions et à fournir des renseignements de manière transparente et honnête. Tenez compte des circonstances particulières et des perspectives uniques à chaque membre du personnel.
2. **Faites preuve de rigueur dans vos communications.** Expliquer à votre équipe pourquoi le changement est nécessaire, pourquoi il faut aller de l'avant et quels sont les résultats attendus. Si vous ne connaissez pas la réponse à une question, engagez-vous à la trouver et à la communiquer aux membres du personnel rapidement.
3. **Soyez honnête au sujet de l'ampleur du changement.** Ne tentez pas de dissimuler ce qui pourrait être perçu comme une mauvaise nouvelle. Indiquez à votre équipe à quels obstacles ils se heurteront et donnez-leur l'assurance que vous les aiderez à les surmonter. Soyez à l'écoute des membres de votre personnel et des circonstances particulières de chacun.
4. **Annoncez le changement en temps opportun et communiquez souvent.** N'attendez pas que le personnel apprenne la nouvelle « à travers les branches ». Gardez les membres de votre personnel au courant et impliqués. Si une nouvelle entraîne des conséquences importantes au sein de votre équipe, vous voudrez peut-être organiser des réunions quotidiennes ou hebdomadaires. Même s'il n'y a pas de nouvelle information, faites savoir aux membres du personnel qu'il n'y a rien de nouveau à signaler. Ce faisant, ils sauront que vous n'avez pas oublié de les tenir au courant.
5. **Soyez toujours prêts à organiser des rencontres « en personne » numériques pour répondre aux questions et apaiser les préoccupations.** Soyez attentifs aux préoccupations des membres du personnel et discutez avec eux des manières de résoudre les problèmes. Certaines personnes auront simplement besoin d'exprimer leurs frustrations, en particulier si leurs préoccupations sont liées à la santé et à la sécurité. Donnez-leur l'occasion de s'exprimer de manière constructive et respectueuse.

- 
6. **Parlez de ce qui ne changera pas.** C'est tout aussi important que de parler aux membres du personnel de ce qui changera. Communiquer ce qui ne changera pas aidera à rassurer ceux qui sont nerveux et confèrera un sentiment de stabilité. De plus, faites-leur savoir qu'ils peuvent obtenir du soutien et qu'ils peuvent en tirer parti. En effet, il existe de nombreuses ressources dont le personnel peut profiter.

---

## Annexe E – Établir une crédibilité

Connaissez-vous bien les préoccupations et les besoins des membres de votre personnel? Un des facteurs les plus importants pour assurer une communication réussie en contexte de changement consiste à établir un haut niveau de confiance entre les membres personnel et leurs superviseurs. Voici six conseils pour établir votre crédibilité :

### 1. Communiquez fréquemment l'information :

Faites-vous un point d'honneur d'informer les membres du personnel afin qu'ils sachent ce qui se passe au sein de l'organisation et dans l'ensemble du gouvernement. Chacun d'entre eux est un ambassadeur potentiel de l'organisation et de son initiative de changement.

*Partagez les nouvelles et les mises à jour aux membres de votre équipe grâce à des communications régulières.*

### 2. Soyez disponible pour le personnel :

Les superviseurs supérieurs doivent s'assurer que le personnel de l'organisation les perçoive comme des collègues. Pour être en mesure d'accorder leur confiance, vos collègues doivent avoir une idée du genre de personnes qui dirigent le ministère. Or, ils ne peuvent y arriver à moins d'avoir l'occasion de voir les chefs eux-mêmes et d'interagir avec eux.

*Rendez-vous disponible pour le personnel. Adoptez une politique de la porte ouverte et n'hésitez pas à vous adresser directement aux membres de votre personnel. Organisez des réunions informelles avec vos collègues ou des appels ponctuels sur Microsoft Teams pour faire sentir à votre personnel que vous êtes présent et disponible.*

### 3. N'ayez pas peur de répondre aux questions difficiles :

Il ne suffit pas de partager de l'information et d'être disponible. Les dirigeants des meilleurs milieux de travail comprennent le besoin de répondre aux questions difficiles des membres du personnel et d'établir divers mécanismes qui créeront de telles occasions. Lorsque les dirigeants ne peuvent donner de réponse sur-le-champ, ils doivent s'assurer d'en fournir une en temps opportun. Les dirigeants doivent se rendre accessibles afin d'avoir des conversations authentiques avec les membres du personnel, en mettant l'accent sur la communication bidirectionnelle.

*Soyez prêt à écouter le personnel et à discuter des problèmes en faisant preuve de politesse et de sensibilité. Organisez des événements pour permettre de telles discussions, notamment des séances de « discussion ouverte » en ligne et des repas informels en ligne avec certains membres du personnel. Assurez-vous de connaître la zone de confort de chacun, par exemple en ce qui a trait à l'utilisation de Zoom et de Microsoft Teams, par rapport à un appel téléphonique.*

#### **4. Tenez vos promesses :**

L'intégrité et la capacité de joindre le geste à la parole sont de très proches parents de la crédibilité. Les gens ne croient pas une personne, quels que soient ses talents en communication, si elle ne tient pas ses promesses. D'ailleurs, la confiance ne viendra que si les promesses sont tenues.

*Dressez la liste de toutes les promesses que vous avez faites et assurez-vous qu'elles ont été respectées. Si certaines n'ont pas encore été réalisées, déterminez pourquoi et tenez le personnel informé de la situation. Gardez à l'esprit que les gens tenus au courant ont davantage de facilité à faire confiance.*

#### **5. Manifestez de la reconnaissance et de la gratitude :**

Pour renforcer réellement la confiance, les dirigeants devraient montrer à leurs collègues que les intérêts de ces derniers leur tiennent à cœur. Les meilleurs employeurs prennent la peine de remercier leurs collègues de diverses manières. Un collègue qui se sent apprécié est un collègue heureux. Assurez-vous de souligner les réalisations de tous et de les remercier, tout en reconnaissant la situation actuelle, qui est unique et sans précédent. Remerciez-les pour leur résilience et leur patience continue.

*Lorsque les membres de votre personnel font du bon travail, remerciez-les. Ne tenez pas pour acquis qu'ils le savent!*

#### **6. Démontrez un intérêt et un souci réels :**

Les dirigeants qui montrent un intérêt réel et sincère envers les membres de leur personnel – en tant que personnes, pas seulement comme collègues – gagneront la confiance de ces derniers plus rapidement que les dirigeants qui ne le font pas. Les gens se soucient plus particulièrement de la façon dont ils seront traités s'ils ont à faire face à un événement ou à un changement à titre personnel, comme un accès limité aux services de garde ou la présence d'une personne à charge à la maison. Les meilleurs dirigeants trouvent des manières d'exprimer leur souci et font preuve d'empathie dans de telles circonstances. Comme ce genre de situations peut avoir des répercussions directes sur la capacité des membres du personnel à retourner en milieu de travail, il est important d'en discuter avec eux.

---

## **Annexe F – Conseils pour animer les réunions**

Puisque certains membres du personnel reviendront au travail et que d'autres ne connaîtront que des changements mineurs dans le cadre de leur travail, les communications directes sont essentielles. Bien que les communications en personne soient préférables, la situation actuelle fait en sorte que les options sont limitées. Demandez aux membres de votre équipe de quelle façon ils aimeraient participer aux réunions, par exemple sur MS Teams, sur Zoom ou par téléconférence. En cette période difficile, alors que les membres du personnel font face à des changements, vous pouvez animer une conversation constructive et aider votre équipe à comprendre les changements en suivant les conseils ci-dessous.

Soyez prêt. Assurez-vous de comprendre les politiques, les répercussions à l'échelle locale et tous les autres éléments applicables afin de bien répondre aux questions qui vous seront posées. Lorsque vous ne connaissez pas la réponse, dites que vous allez vous renseigner à ce sujet et que vous ferez un suivi.

### **1. Établissez des objectifs et gérez les attentes**

La meilleure façon d'établir la portée d'une discussion est d'en expliquer les objectifs et de gérer les attentes dès le début de la séance. Établissez clairement les objectifs de la rencontre et assurez-vous d'inclure les sujets que vous aborderez et ceux que vous n'aborderez pas. Par exemple, dans le cas d'une discussion concernant un plan d'activités, vous n'aborderez que plus tard la question des changements opérationnels particuliers.

### **2. Expliquez le processus question-rétroaction**

Informez les membres du personnel dès le début de la façon dont vous aimeriez qu'ils posent leurs questions et du moment auquel ils devraient le faire. Expliquez que vous vous engagez à trouver la réponse si vous ne pouvez pas immédiatement répondre à une question, et à la fournir au personnel dans des délais établis.

### **3. Évitez les secrets, les surprises, l'exagération et les promesses en l'air**

Le personnel aime la transparence. Toutefois, au tout début d'un changement, les communications peuvent être très restreintes et il est possible que vous ne puissiez pas divulguer toute l'information que vous avez.

Les membres du personnel se sentent souvent frustrés en raison du peu d'information qu'on leur transmet au début et ils croient généralement que la haute direction sait ce qui se passe, mais qu'elle choisit de ne rien dire. Si vous ne faites pas attention, des sentiments d'anxiété et de méfiance peuvent s'installer.

C'est pourquoi il faut être sincère et communiquer ce que vous savez, dans la mesure du possible, et ce que vous ignorez. L'objectif de votre réunion n'est pas de répondre à



---

toutes les questions, mais d'expliquer les raisons derrière le changement, les mesures qui seront prises, les répercussions immédiates sur les membres du personnel, les attentes à leur égard et le moment auquel ils auront davantage d'information. Le fait de leur demander de faire preuve de patience et de compréhension en cette période d'incertitude aidera à réduire la tension.

#### **4. Évitez d'adopter une attitude défensive et sachez reconnaître les préoccupations**

Évitez d'adopter une attitude défensive – ce ne sont pas tous les membres du personnel qui aimeront ou qui accepteront les changements. Parlez doucement. Répondez aux questions de façon objective en fonction des renseignements que vous avez et prenez note de tout point de discussion important qui devrait être porté à l'attention de votre superviseur(e). Faites preuve d'empathie et de compréhension à l'égard de ce que certains peuvent vivre et des répercussions que cela peut avoir sur eux.

#### **5. Prenez note des points clés de la rencontre**

Toute rétroaction, que celle-ci soit positive ou négative, est une bonne rétroaction. Elle aide l'équipe de direction à améliorer constamment ses approches en matière de communication. Le fait de prendre note des préoccupations, des questions, des sujets clés ainsi que du moral en général aide l'équipe des communications ministérielles à surveiller les efforts de communication. Communiquer les résultats de la réunion par écrit à votre personnel permettra de s'assurer que rien n'est mal interprété.

#### **6. Soyez visible et crédible**

C'est une chose de dire que vous êtes disponibles pour répondre aux questions et discuter, mais c'en est une autre de toujours garder votre porte virtuelle fermée et de ne pas allouer de temps pour des rencontres avec votre personnel. Efforcez-vous d'être disponible et accueillant. Adressez-vous à eux lors de réunions, de conversations en personne et de courriels fréquents en posant des questions clés et en encourageant la rétroaction.

Les questions peuvent être aussi simples que celles qui suivent :

- Comment vous sentez-vous jusqu'à présent par rapport à ce processus?
- Quelles sont vos trois principales préoccupations alors que nous entamons ces changements?
- Y a-t-il quelque chose que vous aimeriez aborder lors de nos réunions d'équipe dont nous n'avons pas encore parlé ou dont nous n'avons pas suffisamment parlé?
- Avez-vous constaté quelque chose de particulier concernant les changements qui pourrait être intéressant pour notre équipe?

## 7. Comprenez les besoins de votre équipe

Il vous incombe, en tant que superviseur(e), d'avoir tous les outils pour faire face aux différents scénarios et pour orienter votre personnel. Les membres du personnel ne connaîtront pas tous les mêmes réalités ou les mêmes situations de travail. En général, les membres du personnel vivront l'une des situations suivantes :

- Être en attente à la maison (et priés de rester en santé);
- Venir travailler sur place (revenir de la maison ou poursuivre le travail sur le lieu de travail);
- Commencer ou poursuivre le télétravail.

Peu importe le scénario, il est essentiel d'appuyer tous les membres du personnel et de leur permettre de faire part de toute préoccupation et de tout commentaire qu'ils aimeraient mentionner.

## Guide pour les réunions

Établissez un calendrier pour les réunions qui tient compte des besoins de votre équipe (à la semaine, aux deux semaines, etc.). Pour les membres de l'Équipe de la Défense qui font du télétravail, regardez les plateformes numériques sur lesquelles vous pourriez miser pour organiser votre réunion (Microsoft Teams, Zoom, téléconférence, etc.).

Pour bien vous préparer avant votre réunion, veuillez remplir les cinq sections ci-dessous. Veuillez prendre note que les conversations et les listes de vérification varieront en fonction des différentes réalités propres au personnel (personnel en attente à la maison, personnel à la maison qui revient travailler sur place ou qui continue de travailler sur place et personnel en télétravail à temps plein).

### Situation actuelle

En vous fiant à la directive du SM et du CEMD concernant la reprise des activités et au message de la SM envoyé le 22 mai dernier, expliquez dans vos propres mots la situation que traverse actuellement le ministère (ainsi que les N1 et les commandements). Dites où nous en sommes et ce dont les gens parlent au MDN et au sein de votre groupe/commandement en ce qui concerne la reprise des activités et la COVID-19. Par la suite, demandez aux membres du personnel de vous parler de leur situation et si des facteurs sociaux pourraient avoir des répercussions sur leur retour au travail, leur télétravail ou leur situation.

---

---

---

### 1. Priorités

Expliquez les priorités du gouvernement de même que celles du ministère, notamment les MSP, les EPI, la distanciation physique et les mesures prises en milieu de travail (par exemple l'ajout de postes de désinfection des mains) de même que les plans de reprise des activités. Expliquez en quoi tout cela concerne votre groupe.

---

---

---

**2. Environnement actuel**

Parlez brièvement de l'environnement actuel dans lequel nous devons travailler. Expliquez de quelle façon celui-ci influencera la suite des choses. Soyez honnête et dites que la situation actuelle évolue continuellement et que des processus sont en place pour faire face à tout changement qui pourrait survenir.

---

---

---

**3. Dites ce qu'il en est**

Parlez du processus de reprise des activités du ministère et des résultats. Indiquez trois choses que vous aimeriez que votre personnel retienne de tout cela?

---

---

---

**4. Qu'est-ce que cela signifie?**

Expliquez ce que les résultats représentent pour votre N1 ou votre commandement. Quelle est la meilleure stratégie pour revenir autant que possible « à la normale »? À quels changements devons-nous nous attendre? Votre personnel sera-t-il directement ou indirectement touché par ces changements? Que se passera-t-il par la suite?

---

---

---

## Annexe G – Outils pour le personnel de soutien

Afin de vous aider à gérer et à orienter votre personnel dans le cadre de cet exercice de gestion du changement, veuillez consulter les nombreux outils et les nombreuses ressources disponibles présentés ci-dessous.

### Directive et listes de vérification

- Voir les listes de vérification présentées précédemment.

### Accès au RED

- Pour l'instant, la largeur de bande et le nombre de points d'accès sont limités au travail essentiel seulement. Cette situation devrait devenir moins problématique au fur et à mesure que les gens retourneront travailler sur place et pourront accéder directement au RED.
- Les membres du personnel qui exercent des fonctions non essentielles doivent travailler à partir de Défense O365 jusqu'à ce que l'accès au réseau soit de nouveau permis.

### Défense O365

Le SMA(GI) met en œuvre [Défense O365](#), une plateforme Microsoft Office 365, à l'intention de l'Équipe de la Défense. Cette plateforme s'ajoutera au système IRPVD-T actuel afin d'améliorer l'expérience de télétravail et de permettre à tous les membres du personnel du MDN et des FAC de communiquer virtuellement avec les membres de leur équipe, et ce, où qu'ils soient.

Des comptes de Défense O365 ont été créés pour tous les membres de l'Équipe de la Défense, et les N1 sont en train de distribuer les justificatifs d'identité aux membres du personnel afin que ceux-ci intègrent la plateforme. Jusqu'à présent, plus de 20 000 personnes se sont jointes à la plateforme. Lorsque les utilisateurs activent leur compte et se connectent, ceux-ci ont accès à un site Sharepoint de soutien sur lequel on retrouve une formation autoguidée, des ressources et des mises à jour.

Des N1 aux utilisateurs avancés des bases et des escadres, tous sont responsables de distribuer les justificatifs d'identité aux utilisateurs et de les aider à s'inscrire sur la plateforme. Or, l'aide à l'inscription dépend également de l'engagement des N1.

Un appui est offert en ce qui concerne l'accès à distance à l'IRPVD. Toutefois, cet appui est seulement offert à ceux qui exercent des fonctions essentielles pour l'instant.

À titre de superviseur(e), veuillez faire les suivis nécessaires auprès des membres de votre équipe afin de vous assurer que ceux-ci sont en mesure d'accéder à leur compte et qu'ils sont inscrits correctement.

### Ressources concernant Défense O365

- [Travailler à distance pour l'Équipe de la Défense en période de COVID-19 - Section sur Défense O365](#)

- [Page de renvoi sur Défense O365 et site de soutien \(offert aux utilisateurs inscrits lorsqu'ils sont connectés\)](#)
- [Message du SMA\(GI\) concernant Défense O365](#)
- [Foire aux questions sur Défense O365 – Canada.ca](#)
- [Directive de sécurité du MDN et des FAC concernant le télétravail pendant la réponse à la COVID-19](#)

## Annexe H : Instruction et cours sur la COVID-19

### **Cours obligatoire à l'intention des superviseurs et du personnel civil : Constituer des équipes virtuelles efficaces (X175) offert sur le Réseau d'apprentissage de la Défense**

Conformément à la récente [Mise à jour de la sous-ministre sur la planification de la reprise des activités](#), tous les superviseurs de l'Équipe de la Défense qui dirigent des effectifs civils doivent suivre le cours **Constituer des équipes virtuelles efficaces (X175)** offert sur le [Réseau d'apprentissage de la Défense](#) (RAD) par l'entremise du site Web GCcampus de l'École de la fonction publique du Canada.

Ce cours d'une durée de 30 minutes aborde le travail d'équipe et la direction d'une équipe lorsqu'on doit travailler de façon virtuelle de même que la gestion à distance et les différentes tactiques en matière de communication, d'évaluation et de réunion. Afin de suivre les taux d'achèvement chez les organisations de N1, veuillez vous assurer de suivre le cours sur le RAD. Tous les superviseurs doivent avoir suivi le cours au plus tard le 15 juillet 2020.

### **Cours obligatoire à l'intention de tout le personnel**

Le cours sur la **Sensibilisation à la COVID-19** est maintenant offert sur le Réseau d'apprentissage de la Défense (RAD). Pour y accéder, veuillez cliquer sur l'un des liens ci-dessous en fonction de votre connexion :

- RED/IRPVD : <http://dln-rad.mil.ca>
- Internet à la maison : <https://dln-rad.forces.gc.ca/login>

Une fois que vous avez ouvert votre session, cherchez « COVID » dans le catalogue. Vous devriez voir le résultat suivant : « COVID-19 Awareness / Sensibilisation à COVID-19 MITE 122255 ». Veuillez le sélectionner et cliquez sur « s'inscrire ».

Le centre de dépannage du RAD est le seul point de contact pour obtenir de l'aide en ce qui concerne le RAD, notamment les problèmes liés au compte, la réinitialisation de mots de passe et la mise à jour des adresses de courriel.

Le cours devrait durer entre 60 et 90 minutes.