

Instructions pour remplir la Fiche d'évaluation

Avant de mettre en place des Actions efficaces pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques de votre milieu de travail, il est important de penser à votre stratégie d'évaluation. La question cruciale à se poser est la suivante : « Comment saurons-nous si les actions entreprises ont permis d'améliorer les choses? » Autrement dit, « Comment savoir si notre investissement (de temps, d'argent et d'efforts) a été profitable? »

Ce sont là des questions d'évaluation. Caractéristiques d'une bonne évaluation:

- **Concrète:** l'évaluation est clairement reliée aux objectifs visés par le processus, simple et facile à réaliser, et rentable
- **Flexible:** la méthode choisie peut s'adapter à votre lieu de travail et aux ressources à votre disposition
- **Continue:** l'évaluation est fondée sur une démarche d'amélioration continue de la qualité qui tient compte de la rétroaction reçue pour modifier ou améliorer l'intervention en cours de route

Première étape: Déterminer les buts visés par l'évaluation

La question fondamentale de l'évaluation (« Comment saurons-nous si les actions entreprises ont permis d'améliorer les choses? ») est plus complexe qu'il n'y paraît. L'employeur ou l'Équipe d'action (c'est-à-dire les principaux membres de l'organisation chargés de la mise en œuvre de PSMT) peut s'attarder à différents aspects de cette question et peut avoir de nombreuses raisons d'entreprendre une évaluation.

L'évaluation peut notamment être motivée par les raisons suivantes:

- **L'obligation de rendre compte** (pour démontrer à la direction ou à un bailleur de fonds que l'exercice a eu les résultats escomptés et que les ressources ont été utilisées à bon escient)
- **L'amélioration de la qualité** (pour démontrer l'engagement de l'organisation à l'égard d'un processus continu d'amélioration de la qualité)
- **L'examen de résultats particuliers** (pour suivre de près l'accomplissement, ou à tout le moins la mise en branle, de changements précis identifiés comme des priorités par l'Équipe d'action)
- **La rentabilité** (pour réaliser une analyse détaillée des résultats obtenus par rapport aux ressources financières requises pour y arriver)
- **L'appropriation** (pour déterminer dans quelle mesure les employés ou d'autres groupes cibles connaissent et appliquent les actions)
- **La fidélité** (pour déterminer si les actions sont mises en application par le personnel approprié et conformément à ce qui est prévu dans le Plan d'action)
- **La viabilité** (pour prévoir jusqu'à quel point il est réaliste de maintenir ces interventions à long terme)

L'Équipe d'action devrait définir les buts de l'évaluation avant de lancer son Plan d'action. Ainsi, au moment de mettre une action en place pour améliorer la santé et la sécurité psychologiques, votre équipe aura une réponse claire et utile à donner aux personnes qui demandent : « Est-ce que ça a fonctionné? » it work?"

Deuxième étape : Désigner les personnes clés qui vont participer à l'évaluation

En assurant un haut niveau d'implication de la part des acteurs clés de l'organisation, on instaure un sentiment d'appartenance vis-à-vis du projet. Les acteurs importants à inclure peuvent comprendre les décideurs de l'entreprise, le personnel de supervision à qui on a confié la responsabilité de mener à bien l'intervention, les délégués syndicaux, le personnel en santé au travail ainsi que les employés de première ligne pouvant être ciblés par l'intervention.

Troisième étape : Dresser une liste des résultats à mesurer à court et à long terme

Les changements prennent du temps à s'installer. Si vous concentrez vos énergies uniquement sur les résultats à long terme, vous risquez de vous décourager. Identifiez donc les résultats escomptés à court terme en plus de vous fixer des objectifs à long terme. Les résultats à court terme permettent d'avoir une rétroaction rapide sur l'efficacité du plan d'action et sont généralement plus faciles à mesurer. Si les effets observés à court terme sont positifs, communiquez-les à l'ensemble de l'organisation ou à l'équipe pour fouetter le moral des troupes et consolider leur engagement à poursuivre le processus d'amélioration de la santé et de la sécurité psychologiques.

Quatrième étape : Établir un relevé des résultats obtenus à court terme

Votre Équipe d'action doit s'entendre sur un laps de temps jugé valable pour mesurer les résultats à court terme. Elle pourra décider par exemple de mesurer les résultats observés au bout de 3 mois ou 6 mois à partir de la date de mise en œuvre de l'action ou des actions. Si par contre vous avez un plan ambitieux de transformer la culture organisationnelle afin d'accroître la tolérance et le soutien à l'endroit des travailleurs et travailleuses qui ont des problèmes de santé mentale, alors votre évaluation à court terme se fera peut-être au bout de 1 ou 2 ans.

1. La manière simple et efficace de recueillir de l'information sur les résultats obtenus à court terme consiste à refaire l'Audit organisationnel de PSMT et de vous demander si ce nouvel Audit brosse un tableau plus positif de la situation de votre organisation à la lumière des interventions que vous avez entreprises. Y voyez-vous les changements que vous escomptiez? Par exemple, des changements significatifs ont-ils été apportés aux politiques en place sur la santé et la sécurité psychologiques dans votre milieu de travail; le personnel est-il au courant des changements apportés aux politiques; les directives d'accommodement des employés qui réintègrent leurs fonctions après une absence pour des problèmes de santé mentale ont-elles été clarifiées; a-t-on amélioré l'accès aux services de santé mentale appropriés; le taux de participation du personnel aux activités de formation sur la santé et la sécurité psychologiques était-il satisfaisant?
2. Vous pouvez aussi évaluer les résultats à court terme en répétant l'Enquête RPS-12 auprès du personnel de PSMT (ou l'Exploration initiale, si vous préférez la « méthode rapide »), que vous administrez soit à l'ensemble du personnel, soit à un sous-groupe d'employés jugé prioritaire. Vous pourriez cibler par exemple les employés d'un service particulier qui ont obtenu de faibles scores à l'enquête ou chez qui vous avez observé des problèmes de rendement ou de découragement. (À noter : Il est possible de répéter l'enquête auprès d'un sous-groupe d'employés seulement si l'enquête initiale a été administrée de manière à pouvoir séparer les résultats obtenus selon les secteurs, les directions ou les services de l'organisation.)

Une autre approche encore pour évaluer les résultats à court terme consiste à recueillir des données qualitatives à l'aide de groupes de discussion composés de membres clés du personnel de première ligne et de l'équipe de supervision. Cette méthode peut s'avérer très efficace pour mesurer l'évolution des facteurs de risque psychosociaux car elle fournit aux employés un forum où ils peuvent parler en toute liberté des changements qu'ils ont observés dans des domaines cruciaux. L'important est de s'assurer que les groupes parlent abordent précisément les facteurs de risque qui sont ressortis de l'audit et du processus d'enquête. Portez attention aux indicateurs de changement positif en matière de santé et sécurité psychologiques (p. ex., une meilleure compréhension des problèmes de santé mentale, un meilleur esprit d'équipe, une rétroaction positive de la part de la clientèle). Les recherches démontrent que le processus visant à engager les employés dans une démarche de changement positif est en soi très porteur et peut déboucher sur les résultats auxquels vous aspirez pour votre organisation.

Cinquième étape : Modifier votre plan d'action en fonction des conclusions de l'évaluation

L'évaluation des résultats obtenus à court terme vous fournira des renseignements très utiles, vous indiquera quelles parties de votre plan semblent bien fonctionner (et devraient peut-être être accentuées) et lesquelles ne semblent pas atteindre leur objectif et nécessiteraient une modification en profondeur. Il vaut mieux savoir dès le départ quels aspects de l'intervention sont efficaces. De même, le fait de détecter les embûches assez tôt dans le processus vous permet d'apporter rapidement les correctifs qui s'imposent. Cette approche d'amélioration de la qualité est bien établie dans la pratique organisationnelle actuelle.

Sixième étape : Établir un relevé des résultats à long terme

Au bout de quelques cycles d'évaluation des résultats et d'amélioration du plan d'action, c'est une bonne idée de réunir votre Équipe d'action et d'autres acteurs clés de l'organisation pour porter un jugement global sur l'efficacité du processus d'intervention. C'est un moment opportun pour se pencher sur quelques résultats visés à plus long terme (p. ex., une diminution de l'absentéisme, une réduction du nombre ou de la durée des congés d'invalidité à cause d'une maladie mentale, une amélioration du taux de maintien en poste, etc.). Rappelez-vous que les changements prennent du temps à s'installer. N'oubliez pas non plus de célébrer vos succès en cours de route, aussi modestes soient-ils!