



Maintenant et demain
L'excellence dans tout ce que nous entreprenons



Évaluation sommative du programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail

Rapport Final
Le 3 novembre 2014

*Évaluation sommative
du programme de prévention
et de règlement des conflits
en milieu de travail*

Rapport final

**Direction de l'évaluation
Direction générale de la politique stratégique et de la recherche
Emploi et Développement social Canada**

Le 3 novembre 2014

Vous pouvez télécharger cette publication en ligne à :
publicentre.edsc.gc.ca

Ce document est offert sur demande en médias substituts (gros caractères, braille, audio sur cassette, audio sur DC, fichiers de texte sur disquette, fichiers de texte sur DC ou DAISY) en composant le 1 800 O-Canada (1-800-622-6232). Les personnes qui utilisent un téléscripteur (ATS) doivent composer le 1-800-926-9105.

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2014

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les droits de reproduction :
droitdauteur.copyright@HRSDC-RHDCC.gc.ca

PDF

N° de cat. : Em20-19/2014F-PDF
ISBN/ISSN : 978-0-660-23075-7

EDSC

N° de cat. : SP-1081-01-15

Table des matières

Liste des acronymes	v
Sommaire	vii
Pertinence.....	vii
Efficacité	viii
Conception et exécution.....	viii
Efficience et économie.....	ix
Recommandations.....	ix
Réponse de la direction.....	xi
Introduction.....	xi
Recommandations et réponses.....	xi
1. Introduction.....	1
1.1 Aperçu du programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail.....	1
1.2 Portée de l'évaluation	2
2. Principales constatations.....	3
2.1 Pertinence.....	3
2.2 Efficacité	5
2.3 Conception et exécution.....	6
2.4 Efficience et économie.....	7
3. Principales conclusions et recommandations	9
Recommandations.....	9
Annexe A.....	11
Aperçu du programme	11
Annexe B.....	13
Questions et enjeux liés à l'évaluation.....	13
Pertinence.....	13
Efficacité	14
Conception et exécution.....	15
Efficience et économie.....	15
Annexe C.....	17
Modèle logique du SFMC.....	17

Liste des acronymes

EDSC	Emploi et Développement social Canada
SFMC	Service fédéral de médiation et de conciliation
RHDCC*	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
SDMA	Système des dossiers sur la médiation et l'arbitrage
PRCMT	Prévention et règlement des conflits en milieu de travail

* Depuis juillet 2013, le titre officiel du ministre et l'appellation du Ministère sont : ministre de l'Emploi et du Développement social et ministre du Multiculturalisme, et Emploi et Développement social Canada (EDSC).

L'ancien nom du ministère, Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC) est utilisé dans ce rapport que dans un contexte historique.

Sommaire

Le présent rapport offre un résumé des résultats de l'évaluation sommative du programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail. Aux fins de la production de rapports ministériels, le Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) est connu sous le nom de « programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail » (PRCMT). Sur le plan organisationnel, le SFMC fait partie du Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada (EDSC).

Les activités particulières du programme de PRCMT comprennent, sans s'y limiter, la nomination d'agents de médiation et de conciliation afin d'offrir aux syndicats et aux employeurs des services de médiation et de conciliation pour les aider à régler des conflits de travail, ainsi que de l'aide en matière de prévention des conflits au moyen de séances de formation, de services de facilitation et de médiation des griefs. En outre, le programme de PRCMT effectue des études et des analyses afin d'informer et de conseiller le ministre du Travail sur la gestion des conflits de travail très médiatisés touchant l'intérêt public et sur un éventail de questions liées aux relations industrielles.

La présente évaluation a été menée entre août 2012 et septembre 2013, et vise la période de cinq ans allant du 1^{er} avril 2007 au 31 mars 2012.

Pertinence

- Les services de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail soutiennent les priorités du gouvernement et du Ministère en ce qui a trait à la promotion d'une économie nationale forte et stable. Les constatations découlant de l'évaluation indiquent que les services qu'offre le PRCMT en vertu de son mandat sont de plus en plus en demande et de plus en plus nécessaires, aussi bien en ce qui concerne la prévention des conflits que leur règlement.
- Le programme de PRCMT occupe une position particulière puisqu'il s'agit du seul organisme gouvernemental qui répond aux besoins des employeurs et des syndicats du secteur privé et qui relève de la compétence fédérale. Bien que les données indiquent que les services de conciliation liés au programme ne font généralement pas double emploi avec d'autres services offerts, le risque de chevauchement et de double emploi est accru entre les services de prévention des conflits du programme de PRCMT et les services semblables offerts par des homologues provinciaux et des entreprises privées.
- Tandis que le SFMC s'efforce d'élargir ses services de prévention des conflits, il est important de s'assurer qu'il ne fait pas double emploi avec le travail du secteur privé et d'autres administrations afin que ces services demeurent complémentaires et collaboratifs.

Efficacité

- L'évaluation a révélé que le programme de PRCMT atteint ses objectifs principaux et qu'il est efficace sur le plan du règlement des conflits liés à des conventions collectives. Pendant la période de cinq ans visée par l'évaluation, on estime que 95 % des conflits, en moyenne, ont été réglés sans arrêt de travail.
- En ce qui concerne la prestation de conseils stratégiques en matière de relations industrielles, le programme de PRCMT a été jugé très efficace pour ce qui est d'offrir des conseils pertinents et de grande qualité au moment opportun aux décideurs, y compris au ministre du Travail. Cependant, certaines difficultés ont été soulignées, notamment des problèmes liés aux ressources et un manque de données.
- Les données confirment que le programme de PRCMT prévention et de règlement des conflits en milieu de travail permet de réaliser des progrès vers l'atteinte du résultat intermédiaire, soit faire en sorte que les parties entament un dialogue constructif et coopèrent pour régler les problèmes en milieu de travail. En outre, selon les commentaires des principaux informateurs et des agents de médiation et de conciliation du SFMC, on a déterminé qu'il pourrait être nécessaire de revoir l'intégration des divers résultats au modèle logique afin de mieux appuyer la surveillance continue des résultats du programme.

Conception et exécution

- L'évaluation a permis de relever un certain nombre d'avantages liés à la structure décentralisée selon laquelle les services du programme de PRCMT sont fournis, de même que certaines difficultés. La structure régionale est considérée comme étant importante et nécessaire puisqu'elle facilite l'établissement de liens plus étroits avec les clients. Il existe toutefois des problèmes de communication, notamment des difficultés sur le plan des communications entre les groupes et au sein de ceux-ci et un manque de procédures ou de normes de communication et d'échange de renseignements.
- On a constaté que le programme de PRCMT dispose de la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins des clients, y compris la capacité de nommer des médiateurs avant ou après la conciliation et d'adapter les ateliers et la formation aux besoins des clients pour faire face aux problèmes et aux situations qui peuvent survenir au cours des processus de règlement et de prévention des conflits.
- Les cadres supérieurs du SFMC à l'administration centrale ont relevé des problèmes ayant trait à la structure organisationnelle qui les ont empêchés de mettre l'accent sur l'élaboration de stratégies et de mettre au point une vision pour la direction. En raison de leur double rôle de directeurs régionaux et d'agents de médiation et de conciliation, les directeurs régionaux du programme de PRCMT ont trouvé difficile d'assumer leurs responsabilités auprès de l'administration centrale et de leurs clients.

- On a observé une pénurie d'agents de médiation et de conciliation expérimentés, ce qui constitue un risque pour la prestation des services de PRCMT.
- Les deux principales contraintes relevées lors de l'évaluation sont des problèmes liés à l'accessibilité des données du Système des dossiers sur la médiation et l'arbitrage (SDMA) utilisé pour la production de rapports ainsi que le manque d'uniformité dans la production de rapports et la collecte de données.

Efficience et économie

- Des efforts sont mis en œuvre par les responsables du programme afin d'éliminer les étapes inutiles pour réduire les dépenses liées aux ressources et améliorer l'efficacité de certaines tâches.
- Afin de réduire les dépenses, le SFMC a apporté diverses modifications à la structure du personnel, notamment en donnant à un seul directeur la responsabilité de deux sections du programme et en laissant un poste de gestionnaire vacant.
- Parmi les suggestions des principaux informateurs visant à améliorer l'efficacité du programme ou à générer davantage d'économies, mentionnons une plus grande collaboration avec les collègues provinciaux et un meilleur échange d'information, ainsi que la facturation des services aux parties afin de réduire les coûts.

Recommandations

Il y a trois recommandations principales :

1. Améliorer la collecte de données et la production de rapports.
2. Élaborer une stratégie de mesure du rendement.
3. Poursuivre l'amélioration de l'efficacité au travail et régler les problèmes liés aux ressources.

Pour obtenir plus de détails, veuillez consulter la Réponse de la direction et la section 3 du présent rapport.

Réponse de la direction

Introduction

Le Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) est satisfait de l'approche adoptée pour mener l'évaluation sommative du programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail (PRCMT). Le SFMC observe que les principales constatations et conclusions découlant de l'évaluation indiquent que les services du programme de PRCMT sont pertinents du point de vue des priorités ministérielles et gouvernementales liées à la promotion d'une économie nationale forte et stable. En outre, l'évaluation démontre que le programme de PRCMT atteint la plupart de ses objectifs, soit contribuer au règlement des conflits liés aux conventions collectives; inciter les parties à entamer un dialogue constructif et à coopérer pour régler les problèmes en milieu de travail; et fournir en temps opportun des conseils et des renseignements pertinents et de grande qualité en matière de relations industrielles au ministre du Travail, à la haute direction et aux autres décideurs.

Les responsables du SFMC accueillent favorablement les suggestions et les recommandations découlant de l'évaluation en vue d'améliorer le programme et de maximiser son efficacité lorsque tous les services du programme de PRCMT font l'objet d'une demande accrue.

La réponse de la direction permet aux responsables du SFMC de réagir aux recommandations découlant de l'évaluation en ce qui concerne la collecte de données et la production de rapports, la mesure du rendement et les questions liées à l'efficacité au travail et aux ressources. La réponse de la direction fournit des renseignements au sujet des améliorations déjà effectuées, précise les activités courantes qui abordent quelques-unes des recommandations, et décrit les mesures qui seront adoptées à l'avenir.

Recommandations et réponses

Trois recommandations sont formulées dans le rapport d'évaluation sommative. Les responsables du SFMC acceptent ces recommandations, et les abordent dans la réponse de la direction. De nombreuses recommandations ont déjà fait l'objet de mesures, ou des activités ont été mises en œuvre pour les traiter.

Recommandation 1

Pour ce qui est des problèmes définis dans l'évaluation en ce qui concerne la collecte de données et la production de rapports, particulièrement le Système des dossiers sur la médiation et l'arbitrage (SDMA), il est recommandé que les responsables du SFMC prennent des mesures afin d'améliorer la collecte de données et la production de rapports pour appuyer l'administration du programme de PRCMT et les activités liées à la prise de décisions.

Mesures prises

- Des rapports hebdomadaires, nouveaux et actualisés, sur les activités de conciliation et de médiation sont en place depuis le 1^{er} avril 2014 – services de règlement des conflits;
- De nouveaux outils de suivi des services de prévention des conflits ont été élaborés et un rapport sommaire hebdomadaire consolidé a été mis en œuvre le 1^{er} avril 2014 – programme de prévention des conflits.

Activités courantes

- En partenariat avec la Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie (DGIIT), un groupe de travail continue d'examiner des moyens d'améliorer le SDMA — services de règlement des conflits et programme de prévention des conflits;
- On continue de développer et de rédiger des manuels des opérations en vue de clarifier les processus et d'éliminer les processus inutiles et redondants. Ces manuels visent à assurer le transfert des connaissances aux employés pour une meilleure compréhension et uniformité – services de règlement des conflits, programme de prévention des conflits et DGIIT.

Mesures proposées

- En partenariat avec la DGIIT, le SFMC saisira des données supplémentaires à l'appui des parties I et III du *Code canadien du travail* afin de fournir plus efficacement des renseignements exacts au ministre du Travail;
- Les responsables du SFMC tiendront une liste à jour des clients à l'intention des bureaux régionaux et de l'administration centrale;
- En partenariat avec la DGIIT, les responsables du SFMC mèneront une analyse opérationnelle afin de déterminer les besoins courants et futurs du SFMC relativement au SDMA;
- En partenariat avec la DGIIT, les responsables du SFMC examineront la possibilité de remplacer le SDMA par une nouvelle solution.

Recommandation 2

Puisque des problèmes relatifs à la logique du programme et au suivi continu de ses résultats ont été relevés, il est recommandé que le SFMC élabore une stratégie de mesure du rendement afin de faciliter le suivi des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs du programme ainsi qu'une évaluation approfondie de ce programme.

Mesures prises

- Un modèle logique et les résultats escomptés du SFMC ont été examinés et mis au point;
- Le nouveau mécanisme de suivi et de rapports aux fins de la prévention des conflits a été mis en œuvre, et fournira de nombreuses données au sujet des activités de prévention des conflits. La conception des divers outils est harmonisée avec les indicateurs de rendement définis dans le modèle logique.

Activités courantes

- Les travaux se poursuivent dans le cadre de l'étude d'évaluation des répercussions des efforts de prévention des conflits.

Mesures proposées

- Une stratégie de mesure du rendement est en cours d'élaboration en collaboration avec la Direction de l'évaluation, et sera terminée en 2014;
- Dans le cadre de l'élaboration et de la mise à jour continue de la stratégie de mesure du rendement, le SFMC déterminera des indicateurs appropriés qui pourraient être mesurés et des données nécessaires à l'appui de ces indicateurs, et les réévaluera régulièrement;
- Un processus sera mis en place pour communiquer avec nos clients aux fins de la collecte de renseignements concernant les activités et les cas de prévention de conflits.

Recommandation 3

Il est recommandé que le SFMC continue d'étudier des mesures visant à améliorer l'efficacité au travail et règle les problèmes liés aux ressources.

Activités courantes

- Nous continuerons de demander à nos clients de payer les frais liés aux installations lorsque nos services de formation sont requis;
- Nous continuerons de collaborer avec nos collègues provinciaux pour échanger de l'information et partager des installations, au besoin, et de mener des consultations afin de nous assurer que les possibilités de collaboration avec les provinces sont définies

Mesures proposées

- Des conférences téléphoniques auront lieu trimestriellement avec tous les membres du personnel régional afin de régler les nouveaux enjeux au sein du SFMC et du Programme du travail;
- Les directeurs régionaux tiendront des conférences téléphoniques tous les deux mois avec le directeur général du SFMC;
- L'administration centrale continuera de tenir des réunions de tout le personnel trimestriellement. Un point permanent sera ajouté à l'ordre du jour : le directeur général fournira des renseignements recueillis auprès de collègues régionaux à l'intention du personnel de l'administration centrale;
- Une fois par année, selon les ressources financières et l'approbation des niveaux compétents, nous envisageons de tenir une réunion de tout le personnel à l'administration centrale;
- En partenariat avec les ressources humaines, nous prévoyons d'entreprendre un examen de la conception organisationnelle du SFMC, y compris l'exécution de vérifications sur place, l'examen des classifications et le remaniement éventuel du personnel. Ces mesures sont nécessaires afin de mieux harmoniser les ressources avec le rôle du programme.

1. Introduction

Le présent rapport offre un résumé des constatations, des principales conclusions et des recommandations découlant de l'évaluation sommative du programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail (PRCMT). Les données recueillies aux fins de l'évaluation sont précisées davantage dans des rapports techniques qui ont été mis à la disposition de la direction du programme du SFMC¹. Le présent document comporte les trois sections suivantes :

- **La section 1** : fournit une description du programme de PRCMT et de la portée de l'évaluation.
- **La section 2** : présente les principales constatations concernant la pertinence et le rendement (efficacité, efficience et économie).
- **La section 3** : résume les principales conclusions et recommandations.

1.1 Aperçu du programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail

Le Parlement du Canada appuie les efforts conjugués des travailleurs et du patronat assujettis au régime fédéral pour établir de bonnes relations et des méthodes de règlement positif des différends. Parmi les milieux de travail assujettis à la réglementation fédérale figurent les services bancaires, les télécommunications, la radiodiffusion, le transport aérien, ferroviaire, routier et par pipeline interprovincial, l'expédition, les mines d'uranium, la manipulation des céréales, et les sociétés d'État. Les milieux de travail assujettis à la réglementation fédérale emploient environ 8,5 % des travailleurs salariés au Canada². Le cadre des relations industrielles et la réglementation des pratiques de négociation collective sont établis dans la partie I du *Code canadien du travail* et le *Règlement du Canada sur les relations industrielles*.

Ainsi, le paragraphe 70.1 du *Code canadien du travail* établit le Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC). Le SFMC conseille le ministre du Travail sur les questions liées aux relations industrielles et doit favoriser l'établissement de relations harmonieuses entre les syndicats et les employeurs en offrant son aide dans le cadre de la négociation et du renouvellements des conventions collectives et de la gestion des relations découlant de leur mise en œuvre.

¹ La présente évaluation s'appuie sur des données recueillies selon des sources multiples d'enquête qualitative et quantitative décrites de façon détaillée dans la version longue du rapport final et dans le rapport portant sur la méthodologie.

² RHDCC. **Rapport sur les plans et les priorités 2007-2008**.

Sur le plan organisationnel, le SFMC fait partie du Programme du travail d'EDSC. Le mandat d'EDSC est de bâtir un Canada plus fort et plus concurrentiel, d'aider les Canadiennes et Canadiens à faire les bons choix afin que leurs vies soient productives et gratifiantes, et d'améliorer leur qualité de vie. Le Programme du travail contribue à ce mandat au moyen de son résultat stratégique qui consiste à assurer des milieux de travail sécuritaires, équitables et productifs et des relations de travail fondées sur la coopération. Le SFMC appuie ce résultat stratégique par la gestion du programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail (PRCMT).

Le programme de PRCMT comprend des activités telles que la nomination des agents de médiation et de conciliation afin d'offrir aux syndicats et aux employeurs des services d'expert en médiation et en conciliation pour les aider à régler des litiges en matière de négociation collective, ainsi que de l'aide pour prévenir les conflits au moyen de séances de formation, de services de facilitation et de la médiation des griefs. Des études et des analyses sont effectuées afin d'informer et de conseiller le ministre du Travail sur la gestion des conflits de travail très médiatisés touchant l'intérêt public et sur un éventail de questions liées aux relations industrielles (voir l'annexe A pour obtenir plus de détails).

1.2 Portée de l'évaluation

La présente évaluation est rédigée conformément à la Politique sur l'évaluation de 2009 du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et rend compte des enjeux fondamentaux liés à la pertinence et au rendement (efficacité, efficience et économie), ainsi qu'à la conception et à l'exécution du programme de PRCMT. L'évaluation a été menée entre août 2012 et septembre 2013 et porte sur une période de cinq ans comprise entre le 1^{er} avril 2007 et le 31 mars 2012. Puisqu'une stratégie nationale sur les activités de prévention des conflits était en cours d'élaboration pendant la période visée par l'évaluation, on n'a pas évalué si les résultats des activités de prévention des conflits (voir l'annexe B pour plus de détails) avaient été atteints pleinement. Le choix de l'objet de l'évaluation s'explique principalement par la volonté de fournir des renseignements pertinents qui permettent au ministère d'élaborer des programmes et des politiques.

2. Principales constatations

2.1 Pertinence

Principale constatation les services de PRCMT soutiennent les priorités du gouvernement et du ministère en ce qui a trait à la promotion d'une économie nationale forte et stable.

Utilisation et nécessité du programme

En vertu du *Code canadien du travail*, les parties syndicales patronales du secteur privé de compétence fédérale³ doivent utiliser les services de conciliation offerts par le SFMC comme condition nécessaire pour déclencher une grève ou un lock-out. Dans le contexte du règlement des conflits, le programme de PRCMT occupe une position particulière qui lui permet de soutenir de façon égale les employés et les employeurs, car les agents de médiation et de conciliation possèdent une expertise confirmée dans les industries relevant de la compétence fédérale.

Certains des principaux répondants ont mentionné les avantages découlant de l'utilisation des services offerts par le programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail : la neutralité, l'expertise et la capacité à offrir des services que les organismes privés ne sont pas en mesure d'offrir, par exemple les services de conciliation.

Les données révèlent que les services de conciliation offerts dans le cadre du programme ne font généralement pas double emploi avec d'autres services accessibles. Bien que des services similaires soient offerts dans le secteur privé fédéral, ils s'adressent habituellement à une clientèle différente (par exemple seulement les employeurs ou seulement les syndicats) ou ils interviennent auprès des clients à des étapes différentes du processus de négociation collective. Toutefois, le risque de chevauchement et de double emploi est accru entre les services de prévention des conflits offerts par le programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail et des services semblables offerts par des homologues provinciaux et des entreprises privées. Étant donné que le SFMC travaille à l'expansion de ce type de services, il est important de s'assurer que le SFMC ne fait pas double emploi avec le travail du secteur privé et d'autres administrations afin que ces services demeurent complémentaires et collaboratifs.

³ Le terme « secteur privé fédéral » désigne les parties réglementées en vertu de la **Partie I du Code canadien du travail** (y compris le secteur privé territorial et certaines sociétés d'État).

Bien que l'évaluation ne puisse pas rendre compte de la portée des services de prévention des conflits puisque le programme a été créé à la fin de la période visée⁴, les données recueillies révèlent une augmentation des besoins et de la demande en matière de services de règlement et de prévention des conflits offerts par le SFMC, ainsi que pour des renseignements et des conseils à l'intention du ministre du Travail.

Par exemple, le nombre de différends a été plutôt constant au cours de la période visée par l'évaluation, à l'exception des exercices 2010-2011 et 2011-2012, pendant lesquels le programme a enregistré un nombre de demandes plus élevé que la moyenne (figure 1)⁵.



Les principaux répondants, la direction du SFMC ainsi que les agents de conciliation et de médiation ont mentionné des facteurs comme l'état de l'économie, l'augmentation de la concurrence mondiale, la concurrence de la part des lieux de travail non syndiqués et le caractère de plus en plus complexe des questions liées aux relations employé-employeur afin d'expliquer le besoin grandissant des services offerts dans le cadre programme de PRCMT tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du processus de négociation collective. Ils ont également indiqué que les problèmes liés à la négociation collective se complexifient à cause du changement des lois et des politiques qui touchent la négociation collective ainsi que des questions de négociation complexes telles que le régime de retraite, l'invalidité et

⁴ On établit la portée du programme en divisant le nombre réel de personnes ou d'entités qui bénéficient des services par le nombre de personnes ou d'entités susceptibles d'utiliser les services.

⁵ Le ministre du Travail reçoit chaque année des demandes de services de conciliation, pour lesquels il peut, selon l'article 72 du *Code canadien du travail*, nommer un conciliateur du SFMC, nommer un commissaire-conciliateur ou constituer une commission de conciliation.

la sécurité d'emploi. Ces problèmes forcent les syndicats et les employeurs à chercher tous les moyens possibles de régler leurs conflits et d'éviter les arrêts de travail, ce qui en retour a fait augmenter la demande des services de règlement des conflits offerts dans le cadre du programme de PRCMT.

2.2 Efficacité

Principale constatation L'efficacité des services de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail offerts dans le cadre du règlement des conflits de travail a été démontrée. Cependant, des problèmes ont été relevés sur le plan de la logique du programme, en ce qui a trait à certains résultats, et du suivi continu de ses résultats.

Au cours de la période de cinq ans visée par l'évaluation, on estime que 95 % des conflits en moyenne ont été réglés sans arrêt de travail. Environ les deux tiers des règlements qui ont eu lieu au cours de la période quinquennale de l'évaluation ont été conclus après que les parties eurent suivi entièrement le processus de conciliation et que le délai de 21 jours a été entamé, et ce, avant qu'un préavis de grève ou de lock-out puisse être remis ou que les parties aient été en mesure de déclencher une grève ou un lock-out si toutes les conditions requises étaient remplies⁶. La grande majorité des clients et des principaux informateurs ont dit que l'aide offerte par le SFMC était efficace ou très efficace.

La direction du SFMC a révélé que les services de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail se sont révélés très efficaces pour les aider à offrir en temps opportun des conseils et des renseignements pertinents et de qualité supérieure en matière de relations industrielles au ministre du Travail, à la haute direction et à d'autres décideurs. La direction du SFMC a indiqué que son personnel était en mesure d'atteindre ce résultat même s'il est parfois entravé par le manque de ressources, de capacité d'analyse et de temps et par le volume accru des demandes. Cependant, cela ne se fait pas sans difficulté et le personnel du SFMC a rencontré des problèmes liés aux ressources et à la fiabilité des données, ce qui pourrait entraîner un non-respect des délais établis et avoir une incidence sur la qualité globale de ses conseils et de ses renseignements.

Les premières données indiquent que les services de prévention des conflits offerts dans le cadre du programme de PRCMT contribuent à la réalisation de la plupart des résultats immédiats du programme (voir l'annexe C pour obtenir plus de détails au sujet des activités et des résultats du programme énoncés dans le modèle logique). Puisque le SFMC travaillait à l'élaboration d'un programme de prévention des conflits plus exhaustif pendant la période de l'évaluation, on n'a pas examiné si les résultats liés aux activités de prévention des conflits avaient été pleinement atteints. En ce qui concerne le résultat immédiat qui consiste à fournir aux clients les connaissances, les outils et l'expertise nécessaires pour régler les questions relatives au milieu de travail et le résultat relatif à l'obtention d'un engagement

⁶ Les parties ne peuvent exercer leur droit de grève ou de lock-out avant qu'un délai de réflexion de 21 jours ne se soit écoulé depuis la fin de la procédure de conciliation, qu'un vote de grève n'ait été tenu et qu'un préavis de grève ou de lock-out de 72 heures n'ait été remis.

à modifier la nature des relations syndicales patronales, l'évaluation a mesuré les extrants et la satisfaction et la perception des clients à l'égard des services de prévention des conflits offerts dans le cadre du programme de PRCMT.

De façon générale, même si le taux de satisfaction était très élevé parmi les clients qui ont utilisé les services de prévention des conflits offerts dans le cadre du programme de PRCMT, les commentaires des principaux informateurs et des agents de médiation et de conciliation du SFMC indiquent qu'il pourrait être nécessaire de revoir l'intégration des divers résultats au modèle logique afin de mieux appuyer la surveillance continue des résultats du programme. Par exemple, en ce qui concerne le résultat lié à l'obtention d'un engagement à modifier la nature des relations syndicales patronales, le personnel du SFMC a souligné la nécessité de préciser si ce résultat reflète un résultat attendu des services de prévention des conflits ou s'il s'agit d'un préalable nécessaire à ces activités. Enfin, on observe que le programme de PRCMT progresse vers l'atteinte de son résultat intermédiaire qui vise à amener les parties à engager un dialogue constructif et à travailler en collaboration pour régler les problèmes en milieu de travail.

2.3 Conception et exécution

Principale constatation dans l'ensemble, l'évaluation a révélé que la conception et l'exécution du programme de PRCMT répondent aux besoins des clients et appuient l'atteinte des principaux objectifs du programme. Bien que le SFMC recueille et produise une grande quantité de renseignements, un certain nombre de problèmes liés au système d'information du SDMA actuellement utilisé aux fins de rapports, de même qu'un manque d'uniformité sur le plan de la production de rapports et de la collecte de données.

L'évaluation a permis de déterminer un certain nombre d'avantages associés à la structure décentralisée du SFMC, selon laquelle les services sont offerts aux clients par l'intermédiaire de bureaux régionaux. On a constaté que cette structure favorise des liens plus solides entre le personnel du programme de PRCMT et les clients en permettant aux médiateurs de rencontrer ces derniers en personne, même lorsqu'ils ne sont pas en conflit, et de mieux comprendre le contexte des problèmes qui se posent entre les parties. En outre, on jugeait que la possibilité de nommer des médiateurs avant ou après la conciliation et la capacité de ces derniers d'adapter les ateliers et la formation aux besoins des clients offrent une certaine souplesse pour ce qui est de répondre aux besoins des clients. Cependant, une minorité d'agents de médiation et de conciliation ont indiqué que le programme de PRCMT n'avait pas su s'adapter rapidement au changement.

Bien qu'elle soit considérée comme un avantage, la structure décentralisée du programme peut présenter des difficultés sur le plan des communications entre l'administration centrale et les bureaux régionaux. Le personnel du SFMC au sein de l'administration centrale et des bureaux régionaux a relevé divers problèmes de communication, notamment les communications provenant de la direction, les communications entre les groupes et au sein de ceux-ci, et le manque de procédures et de normes de communication et d'échange de renseignements. Les cadres supérieurs du SFMC à l'administration centrale ont relevé

des problèmes ayant trait à la structure organisationnelle qui les ont empêchés de mettre l'accent sur l'élaboration de stratégies et la création d'une vision pour la direction. En raison de leur double rôle de directeurs régionaux et d'agents de médiation et de conciliation, les directeurs régionaux ont trouvé difficile d'assumer leurs responsabilités auprès de l'administration centrale et de leurs clients.

En ce qui concerne la connaissance et l'accessibilité des services, la grande majorité des clients interrogés ont affirmé que les services offerts par le programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail sont accessibles. Toutefois, on a constaté que les services de prévention des conflits pourraient bénéficier d'une promotion accrue. Les responsables du SFMC élaborent actuellement une stratégie nationale pour appuyer l'accroissement des activités de médiation préventive.

Les principaux informateurs du ministère, la communauté de médiation gouvernementale du Canada et la direction du SFMC ont déterminé que le manque d'agents de médiation et de conciliation expérimentés constituait un risque pour la prestation des services de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail. Le SFMC a mis en œuvre un plan de relève en vue du remplacement des médiateurs qui partent à la retraite; ce plan a eu des résultats mitigés. La direction du SFMC prévoit aussi une pénurie de ressources humaines au sein du personnel de l'administration centrale et prend des mesures pour assurer le transfert des connaissances aux employés.

Bien que le SFMC recueille et produise une grande quantité d'information (saisie en partie par le SDMA), celle-ci n'est pas organisée ou accessible de façon à favoriser effectivement la responsabilisation, la mesure du rendement et la prise de décisions. Les deux principales contraintes relevées lors de l'évaluation sont des problèmes liés au Système des dossiers sur la médiation et l'arbitrage (SDMA) utilisé pour la production de rapports ainsi que le manque d'uniformité dans la production de rapports et la collecte de données.

2.4 Efficience et économie

Principale constatation des efforts sont mis en œuvre par les responsables du programme afin d'éliminer les étapes inutiles pour réduire les dépenses liées aux ressources et améliorer l'efficacité de certaines tâches.

Malgré les restrictions budgétaires appliquées au cours des cinq dernières années, les dépenses ont été relativement conformes aux montants prévus, tandis que la qualité et la rapidité d'exécution des services de PRCMT ont fait l'objet d'une évaluation hautement favorable de la part des syndicats et des employeurs. La qualité des services de règlement et de prévention des conflits a été jugée élevée par les deux groupes de clients : 90 % des employeurs qui avaient reçu des services de règlement des conflits et 82 % des syndicats qui avaient obtenu des services de prévention des conflits étaient d'accord ou fortement d'accord avec l'affirmation selon laquelle les services étaient de qualité supérieure. L'opportunité des services a également été bien cotée par les clients des services de prévention et de règlement des conflits.

Le tableau 1 présente le budget du programme de PRCMT pour les salaires et les coûts de fonctionnement et d'entretien, entre l'exercice 2007-2008 et l'exercice 2011-2012. Le budget global du programme a diminué légèrement depuis 2008-2009, malgré une augmentation continue de 500 000 \$ par année⁷. Afin de réduire les dépenses, le SFMC a apporté diverses modifications à la structure du personnel, notamment en donnant à un seul directeur la responsabilité de deux sections du programme et en laissant un poste de gestionnaire vacant.

Tableau 1 : Budget du programme			
Exercice	Salaires (en dollars)	Fonctionnement et entretien (en dollars)	Total (en dollars)
2007-2008	4 105 744 \$	1 994 603 \$	6 100 347 \$
2008-2009	4 595 925 \$	2 486 066 \$	7 081 991 \$
2009-2010	4 400 000 \$	2 021 200 \$	6 421 200 \$
2010-2011	3 879 498 \$	2 426 200 \$	6 305 698 \$
2011-2012	4 225 642 \$	2 733 209 \$	6 958 851 \$

Source : Système de gestion ministériel d'EDSC

Les responsables du programme ont procédé à un exercice de rationalisation du processus pour tenter d'éliminer les étapes inutiles et ont pris des mesures initiales pour réduire les dépenses liées aux ressources et améliorer l'efficacité de certaines tâches. L'élaboration d'un nouvel atelier auquel diverses parties concernées – employeurs et syndicats – peuvent participer est un autre indice des efforts que fait le SFMC pour maximiser les résultats de ses services. Cela devrait réduire les ressources nécessaires qui doivent être affectées pour développer des formations et des ateliers personnalisés et devrait favoriser la capacité du SFMC d'offrir ses services de médiation préventive à un plus grand nombre de clients ainsi que d'obtenir des résultats avec le même nombre de ressources. Il se pourrait également que les parties syndicales patronales demandent d'autres types de formation après avoir pris conscience des avantages de cet atelier.

Suggestions des principaux informateurs pour améliorer l'efficacité du programme ou générer davantage d'économies :

- Une plus grande collaboration avec les collègues provinciaux et un meilleur échange d'information;
- La facturation des services aux parties afin de réduire les coûts.

⁷ Le budget de 2011 comportait une augmentation de 1 million de dollars sur deux exercices (2011-2012 et 2012-2013) en vue de l'élargissement de la fonction de prévention des conflits dans le cadre du programme de PRCMT. Il convient de noter que le Parlement a depuis confirmé un financement continu de 500 000 \$ par année au-delà de la période initiale de deux ans.

3. Principales conclusions et recommandations

Selon les résultats de l'évaluation, les services de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail offerts par le SFMC du Programme du travail sont pertinents en ce qui a trait aux priorités ministérielles et gouvernementales, sont efficaces dans le règlement de conflits de travail, permettent généralement d'atteindre les objectifs généraux du programme ou de réaliser des progrès en vue de l'atteinte de ces objectifs et font l'objet d'un examen visant à trouver des moyens pour en améliorer l'efficacité. De façon générale, l'examen de la conception et de l'exécution de ce programme a révélé qu'il existe des structures et des procédures organisationnelles qui facilitent l'atteinte des objectifs du programme; toutefois, on a constaté qu'il y a des points à améliorer, notamment sur le plan de la structure organisationnelle, de la communication, la collecte de données et de la production de rapports.

Recommandations

Recommandation 1 : Améliorer la collecte de données et la production de rapports

En raison des problèmes relevés dans l'évaluation concernant la collecte de données et la production de rapports, particulièrement en ce qui a trait au SDMA, il est recommandé que des mesures soient prises par le SFMC pour améliorer la collecte de données et la production de rapports afin de soutenir l'administration du programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail et des activités entourant le processus décisionnel. Voici les points à améliorer :

- Déterminer les renseignements nécessaires pour produire des rapports adéquats sur les activités, les extraits et les résultats; et pour informer le ministre du Travail et les décideurs;
- Créer des modèles normalisés de production de rapports avec la participation des bureaux régionaux et du personnel de l'administration centrale;
- Veiller à ce que les données soient recueillies de façon uniforme dans l'ensemble des régions et des divers groupes;
- Envisager des moyens d'améliorer ou de remplacer le système de gestion des données, le SDMA, avec le soutien de la Direction générale de l'innovation, de l'information et de la technologie d'EDSC, plus particulièrement en vue d'améliorer la capacité de production de rapports et d'accroître la fiabilité de la communication de données;
- Continuer l'élaboration de manuels des opérations en vue de clarifier les processus, d'éliminer les processus inutiles et redondants et d'assurer le transfert des connaissances aux employés afin d'en garantir la compréhension et l'uniformité.

Recommandation 2 : Élaborer une stratégie de mesure du rendement

Puisque des problèmes relatifs à la logique du programme et au suivi continu de ses résultats ont été relevés, il est recommandé que le SFMC élabore une stratégie de mesure du rendement afin de faciliter le suivi des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs du programme ainsi qu'une évaluation approfondie de ce programme. Cette stratégie devrait comprendre les activités suivantes :

- Réévaluer le modèle logique et les résultats escomptés du service;
- Déterminer des indicateurs appropriés qui pourraient être mesurés et des données qui pourraient être recueillies de façon systématique et régulière à l'appui de ces indicateurs;
- Collaborer avec le personnel du SFMC, y compris celui des bureaux régionaux, afin de déterminer les données à recueillir pour documenter les indicateurs;
- Recueillir régulièrement des renseignements sur des cas de prévention de conflits, des clients et des résultats afin que le SFMC puisse étudier les répercussions des efforts de prévention des conflits et fournir une rétroaction sur cet aspect des services offerts.

Recommandation 3 : Poursuivre l'amélioration de l'efficacité au travail et régler les problèmes liés aux ressources

En raison des résultats concernant la possibilité de gains d'efficacité, le SFMC devrait continuer d'étudier des mesures visant à améliorer l'efficacité au travail. En voici des exemples :

- Élaborer un plan favorisant les communications et l'échange de renseignements de façon régulière au sein de l'administration centrale, entre les employés et la direction, entre l'administration centrale et les bureaux régionaux et entre les bureaux régionaux;
- Continuer de chercher de nouvelles façons de régler les pénuries de ressources, notamment la possibilité de facturer les services, de demander aux clients de fournir des installations dans un plus grand nombre de cas et d'accroître la collaboration avec les provinces et les territoires dans des domaines où il existe des chevauchements entre les clients.

Aperçu du programme

Le programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail (PRCMT) comprend des activités telles que la nomination d'agents de médiation et de conciliation afin d'offrir aux syndicats et aux employeurs des services d'expert en médiation et en conciliation pour les aider à régler des litiges en matière de négociation collective, ainsi que de l'aide pour prévenir les conflits au moyen de séances de formation, de services de facilitation et de la médiation des griefs.

Les services de *règlement* de conflits peuvent être offerts aux parties syndicales et patronales une fois qu'un avis de différend est présenté au ministre du Travail. Les agents de conciliation aident les parties à conclure une entente en atténuant les tensions, en maintenant la communication ouverte, en offrant de l'aide technique et en examinant des solutions possibles.

Les services de *prévention* des conflits, aussi appelés services de médiation préventive, se distinguent des services de règlement de conflits dans la mesure où ils sont offerts pendant la durée de la convention collective jusqu'au moment où un avis de différend est produit en vertu de l'article 71 du *Code canadien du travail*. Ces services aident les parties à régler leurs différends afin d'éviter qu'ils deviennent des obstacles à la négociation ou à la conclusion d'une entente. Les activités de médiation préventive visent à favoriser une approche plus coopérative et moins accusatoire du règlement des conflits par l'amélioration des relations patronales-syndicales. Ces services ne sont pas assujettis à la loi et ils sont offerts à la demande des parties syndicales et patronales.

Le Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) aussi a d'autres responsabilités liées à la prévention et au règlement des conflits en milieu de travail. En vertu de la partie I du *Code canadien du travail*, ces responsabilités englobent les nominations ministérielles d'arbitres tiers neutres afin de régler les conflits découlant de l'application ou de l'interprétation de conventions collectives (arbitrage de griefs). En vertu de la *Loi sur le Programme de protection des salariés*, les arbitres sont nommés pour examiner les décisions sur des questions relatives à la loi ou à la compétence et, en vertu de la *Loi sur le statut de l'artiste*, de l'aide en matière de médiation est offerte aux artistes et aux producteurs dans le cadre de la négociation d'accords-cadres. Voir l'annexe A pour obtenir plus de détails au sujet du programme de PRCMT.

Structure organisationnelle du programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail

Le chef du SFMC est le sous-ministre adjoint de la Politique, du Règlement des différends et des Affaires internationales qui relève du sous-ministre du Travail en ce qui a trait aux responsabilités en matière de règlement et de prévention des conflits. Le directeur général du SFMC est responsable de la gestion et de la supervision du programme.

Le bureau du SFMC est situé à l'administration centrale (à Gatineau [Québec]) et comprend :

- le Bureau du directeur général;
- le Programme des règlements de conflits qui est sous la responsabilité du directeur, Programme des règlements de conflits et qui est composé de deux divisions, soit Législation, recherche et politiques et Service de règlement des conflits de travail;
- le Programme de médiation préventive qui est sous la responsabilité du directeur, Programme de médiation préventive et qui comprend l'Étude sur l'évaluation des répercussions de la médiation préventive.

Le Programme de médiation préventive a été créé le 11 avril 2011. L'évaluation couvre seulement la conception et l'exécution du programme puisqu'il a été créé tard dans la période à l'étude et le secteur de programme procède actuellement à une étude des répercussions des activités du programme.

Le SFMC compte aussi six bureaux régionaux dans les régions du Pacifique (à Vancouver [Colombie-Britannique]), du Nord-Ouest (à Calgary [Alberta]), de l'Ontario (à Toronto [Ontario]), de la capitale nationale⁸ (à Gatineau [Québec]), du Québec (à Montréal [Québec]) et de l'Atlantique (à Halifax [Nouvelle-Écosse])⁹. Chaque bureau régional compte un directeur régional, un coordonnateur régional et des agents de médiation et de conciliation. Ces derniers sont nommés soit à titre d'agents de conciliation, soit à titre d'agents de médiation en fonction de l'état d'un dossier de négociation collective donné. Les agents de conciliation sont nommés en vertu de l'article 72 du *Code canadien du travail* (pour les 60 premiers jours) et les agents de médiation, en vertu de l'article 105, après ou avant la conciliation.

⁸ Le bureau régional de la région de la capitale nationale a été créé en 2009. Le nombre de bureaux régionaux est alors passé de cinq à six. Les agents de médiation et de conciliation affectés au bureau de la région de la capitale nationale relevaient auparavant du bureau régional de l'Ontario et de son directeur régional.

⁹ La région du Pacifique couvre la Colombie-Britannique et le Yukon. La région du Nord-Ouest comprend l'Alberta, la Saskatchewan, le Manitoba et les Territoires du Nord-Ouest. La région de l'Ontario englobe l'Ontario et le Nunavut, tandis que la région du Québec comprend le Québec et la région de l'Atlantique regroupe le Nouveau-Brunswick, la Nouvelle-Écosse, l'Île-du-Prince-Édouard et Terre-Neuve-et-Labrador.

Questions et enjeux liés à l'évaluation

L'évaluation a permis d'examiner des questions relatives à la pertinence, à l'efficacité, à la conception et à l'exécution du programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail (PRCMT), ainsi que l'efficacité et l'économie. Bien que le respect des lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) relatives à l'évaluation ait été pris en compte pour déterminer l'objet de l'évaluation. Le choix de cet objet s'explique principalement par la volonté de fournir des renseignements pertinents qui permettent au ministère d'élaborer des programmes et des politiques. Plus particulièrement, puisque le programme n'a pas fait l'objet d'une évaluation formative, les questions portant sur la conception et l'exécution du programme, qui sont plutôt de nature formative et qui ne sont pas essentielles à la conformité aux lignes directrices du SCT, ont aussi été prises en considération dans l'évaluation. Ces éléments ont été évalués en particulier pour déterminer si la gouvernance et l'administration du programme contribuent à l'atteinte des résultats.

Les questions ont été formulées en collaboration avec le Service fédéral de médiation et de conciliation (SFMC) et le Comité consultatif de l'évaluation pour orienter l'évaluation de sorte qu'elle appuie le mieux possible la conception de programmes et de politiques.

Pertinence

Dans la section sur la pertinence, on examine si les services de règlement et de prévention des conflits offerts aux parties en milieu de travail répondent à un besoin continu et établi. Le SFMC a récemment amorcé l'élaboration de services de médiation préventive en accord avec les engagements financiers accrus prévus dans le budget de 2011. L'évaluation a examiné si cette modification des services correspondait aux besoins perçus des parties syndicales et patronales. Elle a aussi examiné si les services de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail constituent un double emploi ou un complément des programmes, des initiatives ou des services gouvernementaux ou non gouvernementaux existants.

Effacité

Les questions relatives à l'efficacité sont axées sur les résultats immédiats de la prévention et du règlement des conflits en milieu de travail définis dans le modèle logique, soit :

1. Les conflits liés aux conventions collectives sont réglés.
2. Les connaissances, les outils et l'expertise nécessaires pour régler les questions relatives au milieu de travail¹⁰ sont disponibles et sont utilisés.
3. L'engagement à modifier la nature des relations syndicales patronales est établi.
4. Des conseils et des renseignements pertinents et de grande qualité en matière de relations industrielles concernant la gestion des conflits de travail sont offerts aux décideurs au moment opportun¹¹.

Le premier résultat immédiat s'applique au mandat de règlement des conflits du programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail. Les deuxième et troisième résultats immédiats sont liés au mandat de prévention des conflits. Le dernier résultat immédiat fait référence aux activités de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail visant à conseiller le ministre du Travail.

Puisqu'une stratégie nationale sur les activités de prévention des conflits était en cours d'élaboration pendant la période visée par l'évaluation, on n'a pas évalué si les résultats des activités de prévention des conflits (résultats immédiats 2 et 3) ont été atteints pleinement. L'évaluation était plutôt axée sur la détermination des activités, la mesure des extrants et la vérification de la concordance des réalisations proposées par le SFMC avec les attentes du personnel du SFMC, des clients et des intervenants. En outre, l'évaluation portait sur les résultats immédiats liés au règlement des conflits (résultat immédiat 1) et à la formulation de conseils au ministre du Travail (résultat immédiat 4).

L'évaluation a permis de vérifier si le programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail permet de réaliser des progrès vers l'atteinte du résultat intermédiaire :

1. Les parties ont entamé un dialogue constructif et coopèrent pour régler les questions relatives au milieu de travail.

Le résultat ultime du programme n'a pas fait l'objet d'une évaluation puisqu'il s'y prête moins étant donné les paramètres du programme, mais les résultats présentés ici appuient la conclusion selon laquelle le programme est en bonne voie d'atteindre le résultat ultime, soit l'amélioration des relations syndicales patronales et la coopération dans les relations en milieu de travail.

¹⁰ Les questions relatives au milieu de travail font référence aux difficultés et aux problèmes liés aux relations syndicales-patronales (p. ex. les conflits de travail, les négociations, les griefs, le congédiement injuste, le recouvrement du salaire) auxquels sont confrontées les industries qui relèvent de la compétence fédérale (c.-à-d. les banques, les télécommunications, la radiodiffusion, le transport aérien et le transport interprovincial par rail, route et pipeline, le transport maritime, les mines d'uranium, la manutention des grains), lesquelles sont régies par le *Code canadien du travail*.

¹¹ « Au moment opportun » désigne l'opportunité des conseils offerts du point de vue des décideurs.

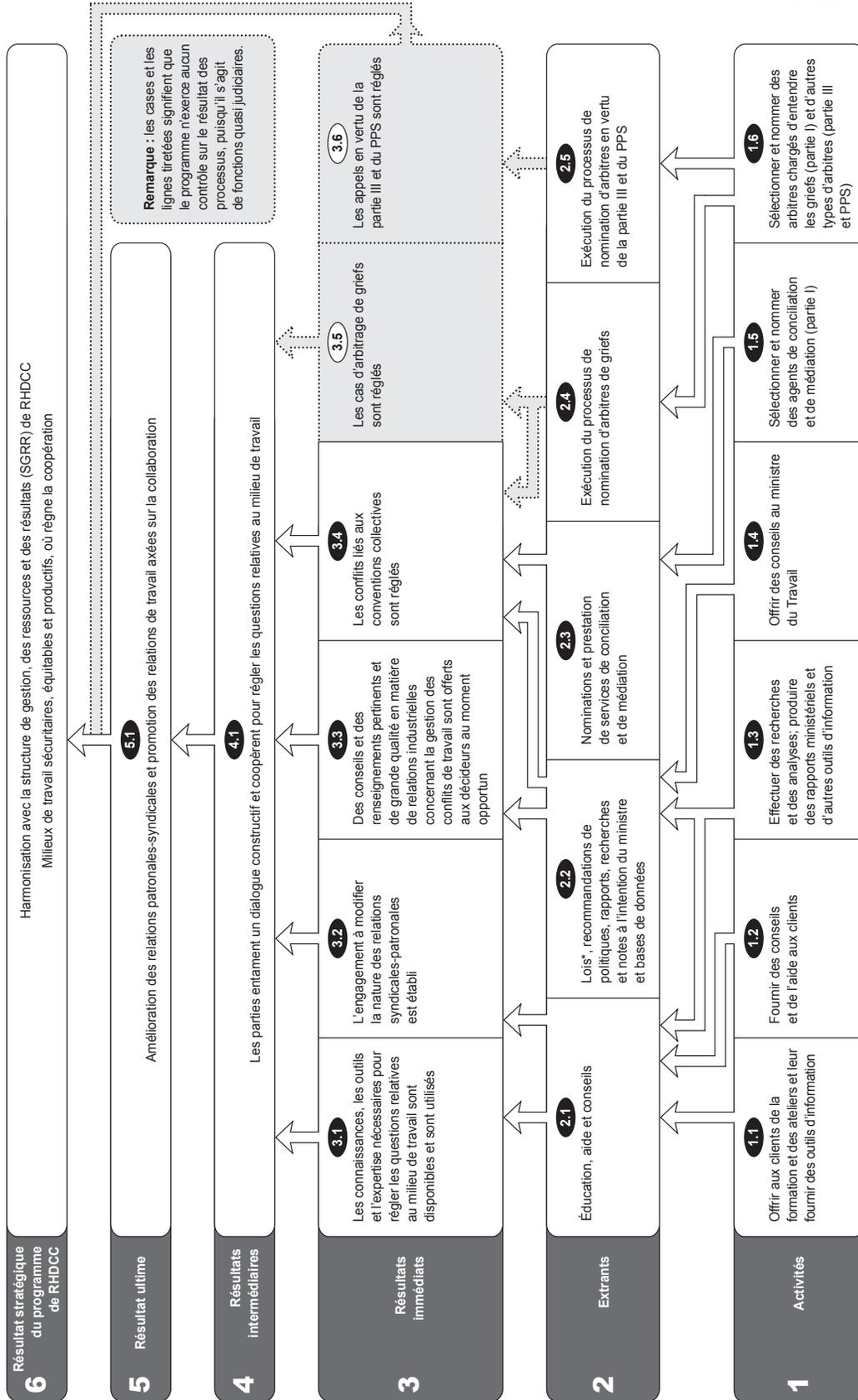
Conception et exécution

En ce qui concerne la conception et l'exécution du programme, on a examiné, dans le cadre de l'évaluation, la mesure dans laquelle les services de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail répondent aux besoins des clients. On a aussi évalué si l'organisation de ces services favorise l'atteinte des buts et des objectifs et si des mécanismes adéquats et efficaces de gouvernance de programme, de responsabilisation, de mesure du rendement et de prise de décision existent et sont utilisés.

Efficiencia et économie

Pour étudier l'efficiencia et l'économie du programme de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail, on a tenté de déterminer, dans le cadre de l'évaluation, si les ressources utilisées pour l'exécution du programme et les résultats produits permettent d'offrir des services au coût le plus bas possible tout en respectant les exigences quant à la qualité, la quantité et les délais. L'évaluation a pris en considération d'autres méthodes ou d'autres mécanismes d'exécution qui pourraient accroître l'efficiencia du programme. Elle a aussi évalué si la combinaison et l'attribution des activités, des services et des ressources de prévention et de règlement des conflits en milieu de travail permettent d'atteindre de façon optimale les résultats escomptés du programme et la mesure dans laquelle les principaux extrants du programme sont produits de façon à optimiser les résultats.

Modèle logique du SFMC



* Dans de rares cas, une loi ordonnant le retour au travail peut être déposée au Parlement.