

2015
2016

Bureau de résolution des conflits

Rapport annuel 2015-2016



Immigration, Réfugiés
et Citoyenneté Canada

Immigration, Refugees
and Citizenship Canada

Canada

Sondage sur les publications

Nous vous invitons à nous fournir des commentaires sur cette publication en répondant à notre sondage électronique qui se trouve au www.cic.gc.ca/sondage-publications.

Pour de l'information sur les autres publications d'IRCC, visitez :

www.cic.gc.ca/publications

Disponible sur demande en médias substitués.

Also available in English under the title: **Office of Conflict Resolution 2015–2016 Annual Report**

Visitez-nous en ligne

Site Web : www.cic.gc.ca

Facebook : www.facebook.com/CitCanada

YouTube : www.youtube.com/CitImmCanada

Twitter : [@CitImmCanada](https://twitter.com/CitImmCanada)

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Immigration, des Réfugiés et de la Citoyenneté, 2016

N° de catalogue Ci1-20F-PDF

ISSN 2371-3623

C&I-2120-06-2016

Lettre à la sous-ministre

Madame Marta Morgan
Sous-ministre
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

Madame,

J'ai le plaisir de vous présenter le rapport annuel 2015-2016 du Bureau de résolution des conflits (BRC) d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC).

Le rapport donne un aperçu de nos réalisations et activités au cours de la période du 1^{er} avril 2015 au 31 mars 2016. Conjugué à une analyse générale des sources de conflit qui découlent des données statistiques d'IRCC, le rapport décrit en détail les services fournis par le BRC, notamment les services de médiation, les interventions de groupe, le coaching et la formation.

Le BRC continue d'aider en temps opportun et d'une façon neutre les personnes touchées par un conflit à trouver des solutions créatives qui sont viables et mutuellement avantageuses pour toutes les parties concernées et qui contribuent au bien-être général en milieu de travail.

Je vous prie d'agréer, Madame, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Stéphane Cardinal
Directeur et agent principal du Système de gestion informelle des conflits
Bureau de résolution des conflits



Message du directeur du Bureau de résolution des conflits

Cette année marque le 10^e anniversaire de la mise en œuvre du Système de gestion informelle des conflits (SGIC) découlant de la modification apportée à la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* en avril 2005. À ce moment-là, l'objectif consistait à habilitier tous les ministères à créer un SGIC correspondant à leur culture et à leurs besoins respectifs. Reconnaisant l'importance de gérer de manière informelle les conflits et les problèmes en milieu de travail, IRCC a créé en 2005 le Bureau de résolution des conflits (BRC), dont le mandat consiste à gérer et à résoudre comme il se doit les problèmes liés au travail et à promouvoir un milieu de travail harmonieux où règne le respect. Nous avons constaté une évolution considérable dans notre travail au cours de cette période, et nous poursuivons nos efforts en vue de mieux faire connaître le processus de résolution informelle des conflits et de faire en sorte que tous les employés aient accès à nos services.

Au fil des ans, le BRC est devenu un partenaire stratégique associé à part entière aux priorités pangouvernementales courantes : gestion du rendement et des personnes, bien-être en milieu de travail, prévention du harcèlement, résolution des conflits, communications efficaces et initiatives liées à Objectif 2020. Le plus récent ajout à notre liste de formations est l'atelier Civilité en milieu de travail, lequel appuie l'initiative Bien-être en milieu de travail en offrant aux équipes une tribune pour discuter du genre de milieu de travail qu'elles souhaiteraient avoir.

Selon les ouvrages sur le sujet, la civilité en milieu de travail a une incidence beaucoup plus grande qu'on ne le pensait. Il a été démontré que le manque de civilité nuit au rendement, car il contribue à réduire le temps passé au travail, le niveau de créativité, l'esprit d'équipe et l'engagement des employés, et peut même avoir des répercussions négatives sur la santé physique et mentale. Le BRC a élaboré une approche à deux volets pour fournir aux participants les outils qui leur permettront de reconnaître un comportement irrespectueux et de réagir efficacement à ce type de comportement, et pour contribuer à la création d'un milieu de travail plus respectueux.

J'encourage tous les employés d'IRCC à prendre connaissance des avantages de nos services et de leur utilité pour eux-mêmes, pour leur équipe et pour la santé globale d'IRCC.

Sommaire

En 2015-2016, le Bureau de résolution des conflits (BRC) est intervenu 144 fois auprès de 211 clients au total. La région de la capitale nationale a été la plus grande utilisatrice des services du BRC avec un taux de 62,2 %, ce qui représente une augmentation par rapport aux exercices précédents, mais qui témoigne de nos caractéristiques démographiques. Encore une fois cette année, le service le plus fréquemment utilisé par les clients du BRC a été le coaching en résolution de conflits, qui a compté pour 42,4 % de tous les services fournis. Ce pourcentage est comparable à celui de l'exercice précédent, ce qui laisse supposer que les employés d'IRCC s'intéressent davantage aux moyens d'apprendre comment gérer eux-mêmes les conflits et y font davantage confiance.

À raison de 51,2 % des cas, les problèmes interpersonnels ou liés au travail continuent de figurer au premier plan des conflits soumis au BRC. De ce nombre, 31,3 % avaient trait à des conflits entre employés et gestionnaires, tandis que 19,84 % se rapportaient à une communication inefficace. S'agissant de la formation offerte par le BRC, cette année est considérée comme étant une deuxième année record consécutive. En effet, 73 séances ont été données à près de 1 444 participants aux bureaux d'IRCC à l'échelle du pays et à l'étranger. On peut dire que l'année a été une réussite en ce qui a trait à l'aide prodiguée aux employés d'IRCC pour les amener à mieux gérer les conflits.

En plus du traitement des cas et de l'acquisition de compétences par la formation, le BRC s'emploie à aider l'organisation à améliorer certains aspects relevés dans le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF), particulièrement en ce qui a trait à la perception du harcèlement et aux comportements irrespectueux en milieu de travail. Cette année, nous avons lancé un nouvel atelier intitulé « Promouvoir la civilité en milieu de travail », qui vise à faire prendre conscience aux gestionnaires et aux employés de leurs rôles dans l'amélioration de leur milieu de travail.

Contexte

Depuis sa création en 2005, le BRC propose une façon confidentielle, impartiale et souple de résoudre rapidement les conflits. Ses principaux objectifs consistent à favoriser un dialogue efficace à tous les niveaux et à surmonter les difficultés en milieu de travail dès qu'elles se manifestent, à l'échelon le plus bas possible et le plus près possible de la source du conflit.

Le BRC appuie le personnel à tous les niveaux pour prévenir, gérer et résoudre les conflits en milieu de travail. Ses principaux rôles sont les suivants :

- fournir des moyens confidentiels, souples, rapides, informels et efficaces de gérer les conflits au moment et à l'endroit où ils se produisent;
- offrir des activités d'apprentissage qui améliorent les compétences et les aptitudes des employés pour ce qui est de gérer leurs propres conflits;
- encourager la discussion entourant les problèmes et les préoccupations;
- fournir des services spécialisés de résolution des conflits, tels que les consultations initiales et l'élaboration de solutions, le coaching, la facilitation, la médiation, les interventions de groupe et la mise au point d'outils spécialisés.



Favoriser les pratiques exemplaires

En plus d'offrir de la formation et des services liés au Système de gestion informelle des conflits (SGIC), le BRC s'assure de demeurer à jour en mettant à la disposition de ses conseillers de nouveaux outils et la plus récente expertise dans le domaine de la résolution de conflits. En outre, le BRC est un partenaire actif au sein du réseau fédéral du SGIC, ce qui lui permet de garantir que ses services concordent avec les pratiques exemplaires dans le domaine et de contribuer à la rationalisation de tous les services du SGIC au gouvernement fédéral.

Fonctionnement du bureau

Lorsqu'un client communique avec lui, le BRC peut prendre la totalité ou une partie des mesures suivantes :

- le BRC pratique l'écoute active pour prendre connaissance de la situation, en personne ou par téléphone;
- selon les circonstances et le contexte, le BRC peut offrir de l'aide dans le cadre d'un processus informel, par exemple la médiation, la facilitation, le coaching relatif aux conflits personnels ou une intervention de groupe;
- s'il faut faire intervenir une autre partie, le BRC ou le client communique avec cette dernière pour connaître son intérêt à participer au processus informel souhaité.

Les clients communiquent habituellement avec le BRC par téléphone, en composant le numéro sans frais 1-877-690-7971, par courriel, en envoyant un message à l'adresse de courriel générale (Conflict-Resolution-Office/resolution-conflit@cic.gc.ca), ou en personne, en se présentant au 3^e étage du 365, avenue Laurier, à Ottawa (Ontario).

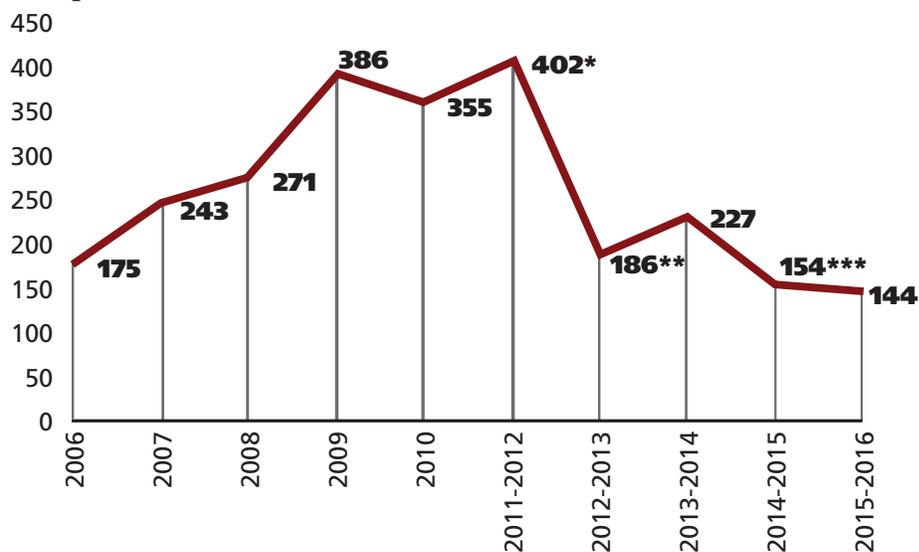
Interventions

Interventions liées au SGIC

Cette année marque le 10^e anniversaire de la mise en œuvre du SGIC au sein de la fonction publique et d'IRCC. Au cours de sa dixième année d'opération, le BRC est intervenu à 144 reprises auprès d'un total de 211 clients. De ce nombre, trois interventions ont été faites auprès de quatre clients d'autres ministères. De ces 211 clients, 35,1 % étaient d'anciens clients, alors que 64,9 % étaient de nouveaux utilisateurs. La majorité des clients qui ont eu recours à nos services étaient des employés nommés pour une période indéterminée (80,6 %), alors que 46 % étaient des superviseurs ou des gestionnaires. La répartition de nos clients selon le sexe était de 73,6 % pour les femmes, ce qui est représentatif de la répartition hommes-femmes à IRCC (soit 66,6 % de femmes).

Figure 1

Comparaison du nombre d'interventions du BRC de 2006 à 2015-2016



* Période visée : 15 mois. Depuis 2011, le rapport du BRC vise un exercice financier et non plus une année civile.

** La diminution du nombre d'interventions s'explique par le Plan d'action pour la réduction du déficit et l'utilisation d'une nouvelle méthode pour calculer le nombre d'interventions.

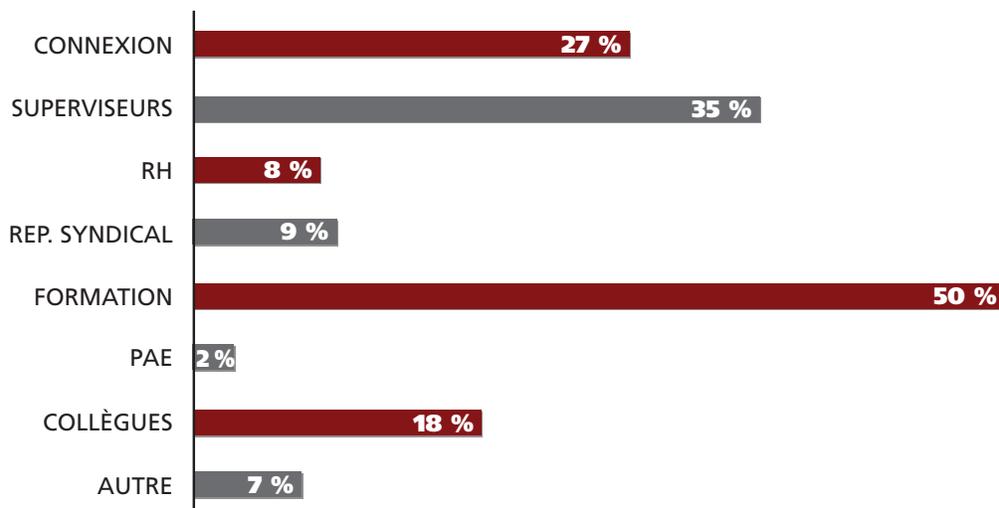
*** Ce tableau est différent de celui du rapport de l'exercice précédent (passant de 288 à 154). Il s'agit d'un changement découlant d'une interprétation erronée du nouveau système de données.

Sources d'aiguillage

Lorsqu'on a demandé aux clients comment ils avaient entendu parler des services du BRC, ils ont répondu ce qui suit :

Figure 2

Sources d'aiguillage



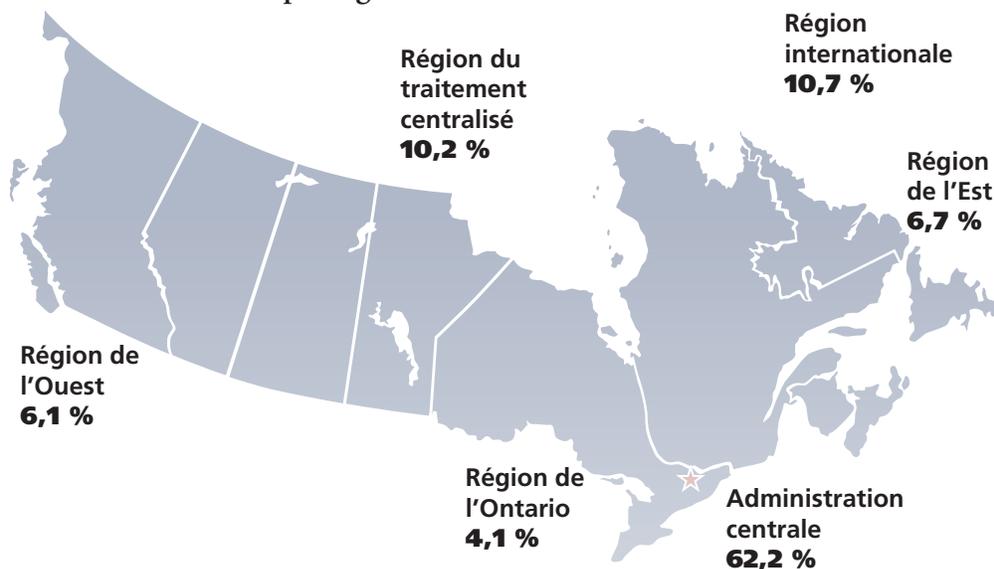


Services par région

Bien que notre bureau soit situé à Ottawa, nous offrons des services liés au SGIC au personnel d'IRCC dans toutes les régions du Canada et dans les missions à l'étranger. La répartition des clients par région est la suivante :

Figure 3

Services liés au SGIC par région



Services par secteur

IRCC compte cinq secteurs. Les taux d'utilisation du SGIC par secteur sont les suivants : Opérations, 51,4 %; Services ministériels, 20,3 %; Politiques stratégiques et de programmes, 20,3 %; Services internes (haute direction), 6,1 %; Finances, 2,1 %. Ces taux correspondent sensiblement à la taille des effectifs respectifs des secteurs et aux taux des exercices précédents.

Types de services

Les conflits non résolus peuvent avoir une incidence sur les personnes concernées ainsi que sur d'autres personnes dans le milieu de travail. En effet, le conflit peut se révéler très contagieux dans n'importe quel environnement de travail : l'absentéisme et les congés liés au stress augmentent, tandis que la productivité globale diminue.

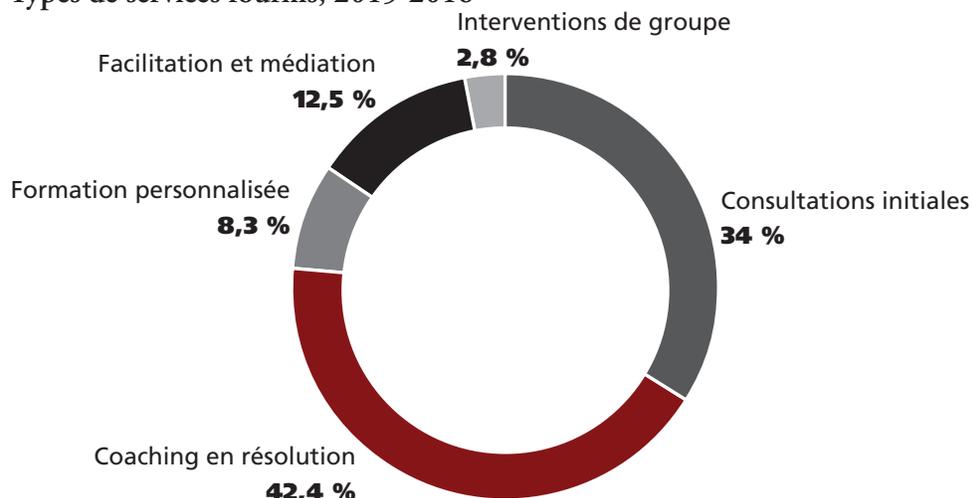
On encourage tous les employés à tenter de régler les conflits de leur propre initiative dès qu'ils ressentent un malaise. Ils peuvent aussi faire appel volontairement à un certain nombre de services spécialisés du BRC.

Consultations initiales et élaboration de solutions

Les consultations initiales et les activités d'élaboration de solutions ont représenté 34 % des interventions offertes par le BRC durant l'exercice financier en cours. Ce service permet aux clients de comprendre une situation et de connaître les solutions qui s'offrent à eux pour résoudre un conflit. Il arrive parfois que le stress et les émotions ressentis pendant que l'on essaie de régler un conflit ou une situation difficile au travail rendent les personnes incapables de gérer efficacement les problèmes. Le spécialiste en résolution de conflits peut aider les employés à voir les problèmes sous des angles différents et à trouver des solutions possibles.

Figure 4

Types de services fournis, 2015-2016



Coaching en résolution de conflits

Le coaching en résolution de conflits a représenté 42,4 % de la charge de travail des spécialistes du BRC durant l'exercice financier en cours, ce qui est comparable au taux de 49 % de l'exercice précédent. Ce genre de coaching spécialisé peut aider les employés et les gestionnaires à acquérir de nouvelles compétences et stratégies pour résoudre les conflits avec les autres. Ces compétences sont particulièrement efficaces dans les situations de conflit interpersonnel où les clients se préparent à avoir des conversations difficiles sans l'aide d'un facilitateur.

Facilitation et médiation

À mesure que les gens se familiarisent avec les compétences et pratiques de résolution des conflits, ils sont davantage en mesure de résoudre directement des problèmes et des situations en milieu de travail sans intervention extérieure. Ce principe concorde avec notre vision qui consiste à habilitier tous les employés d'IRCC pour qu'ils dissipent leurs préoccupations le plus rapidement possible et à l'échelon le plus bas possible. Toutefois, lorsqu'il faut régler des situations plus compliquées, le recours à une discussion dirigée ou à la médiation avec l'aide d'un spécialiste du BRC est souvent utile pour mettre en place un processus sûr et constructif à l'intention des parties qui permet de trouver une solution mutuellement avantageuse et d'améliorer les relations de travail. La facilitation et la médiation ont représenté 12,5 % de nos interventions, ce qui est comparable au taux de 13,2 % de l'exercice précédent.



Interventions de groupe

Les interventions de groupe n'ont représenté que 2,8 % des interventions au cours de l'exercice 2015-2016; toutefois, elles ont mis à contribution 67 clients et nécessité plus de 338 heures de préparation et d'intervention. Il s'agit d'une augmentation de 276 heures consacrées aux interventions de groupe par rapport à l'exercice précédent. Les interventions de groupe sont celles qui demandent le plus de temps et de ressources. En règle générale, un processus d'intervention de groupe vise à régler des situations difficiles qui ont des répercussions sur le milieu de travail d'une ou de plusieurs équipes. Afin d'évaluer les enjeux et les dynamiques, on invite les membres de l'équipe (y compris les employés et les gestionnaires) à exprimer leur point de vue sur les enjeux touchant le groupe, le plus souvent par l'intermédiaire d'entretiens individuels ou de questionnaires, selon la taille du groupe. Beaucoup de temps est également consacré à ouvrir la voie à un dialogue constructif, ce qui consiste souvent à préparer les membres de la direction, à susciter l'approbation de toutes les personnes concernées et à assurer l'engagement à donner suite au plan d'action.

Autres

Les outils spécialisés et la formation personnalisée ont compté pour 8,3 % de notre travail au cours de l'exercice 2015-2016, ce qui représente une augmentation importante par rapport au taux précédent de 1,7 %. La formation personnalisée est offerte pour répondre aux besoins divers des clients en matière de formation et suppose la conception ou l'adaptation d'une formation, par exemple réduire la durée d'une formation pour répondre aux besoins opérationnels, élaborer une version virtuelle pour répondre aux besoins des régions ou créer un nouvel atelier pour répondre aux besoins particuliers d'une équipe, comme l'acquisition de compétences en gestion du changement.

Des outils spécialisés sont créés pour répondre en temps opportun aux besoins cernés par les clients. Il s'agit notamment de documents contenant des conseils et des pratiques exemplaires pour la communication par courriel, ainsi que de produits de plus grande envergure comme la tenue de plusieurs vidéoconférences sur la gestion de la résistance pour aider les gestionnaires et les superviseurs à se préparer en vue des évaluations du rendement de mi-exercice et de fin d'exercice.

Quelle que soit la raison pour laquelle on communique avec le BRC, le fait que des personnes aient eu recours à nos services est un signe positif; cela signifie qu'elles recherchent de façon proactive des moyens de régler des situations difficiles en misant sur la collaboration.

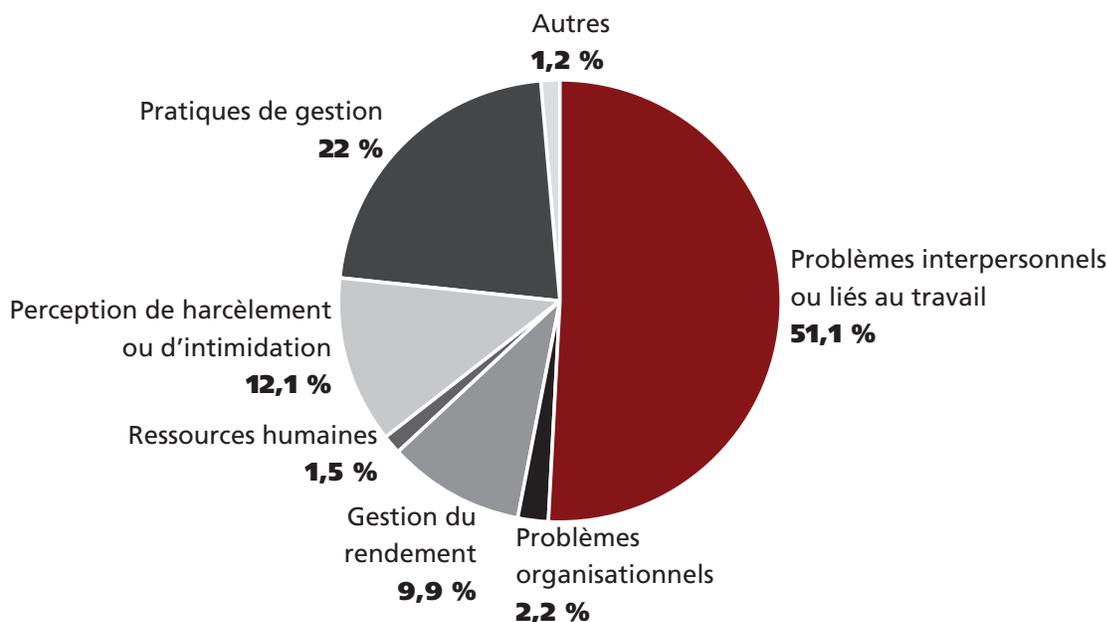
Les types de services offerts varient d'un exercice à l'autre selon les besoins des clients et la nature des problèmes signalés. Par exemple, la solution à un conflit interpersonnel pourrait être le coaching, tandis que la solution à des problèmes d'ordre général liés aux pratiques de gestion ou à une mauvaise communication pourrait être une séance de remue-méninges et l'élaboration de pistes de solution. Souvent, les activités de facilitation et de médiation, ou encore les interventions de groupe sont souvent le résultat de conflits qui n'ont pas été réglés rapidement et qui se sont amplifiés. Plus un conflit s'aggrave, plus il devient difficile à résoudre et peut nécessiter l'aide d'une tierce partie neutre pour faciliter les discussions.

Sources de conflit

Le conflit est inévitable dans toutes les facettes de notre vie, et le travail n'y fait pas exception. Les gens ont une diversité de points de vue, de croyances et de vécus qui influent sur leurs perceptions et leurs réactions dans une situation donnée. Leurs priorités et leurs besoins varient également. C'est la façon dont nous traitons ces différences qui décide de l'issue d'un conflit. La réaction d'une personne dans un conflit détermine si un résultat positif ou négatif en découlera.

Figure 5

Sources de conflit



En 2015-2016, la source de conflit la plus courante était la catégorie « Problèmes interpersonnels ou liés au travail » (51,1 %), qui englobe les problèmes de communication ou la communication inefficace, les problèmes personnels, les méthodes de travail divergentes, les valeurs et les rapports professionnels. De plus, dans cette catégorie, 31,3 % des cas avaient trait à des conflits interpersonnels entre un gestionnaire et un subalterne, 14,6 % concernaient des conflits entre deux employés et 11,1 % étaient liés à des conflits entre deux membres de la direction.

Le BRC intervient dans un grand nombre de conflits entre gens de niveaux hiérarchiques différents, parce que, dans ce genre de relations, certains employés se sentent plus à l'aise de discuter de sujets difficiles en présence d'une tierce partie impartiale. Quand un conflit ou un malentendu survient entre un superviseur et un subalterne, ce dernier peut parfois craindre d'envenimer la situation en abordant les problèmes avec le superviseur. La mince frontière qui sépare la communication ouverte et l'insubordination présumée pousse certains employés, dans ces situations, à choisir les services du SGIC pour s'assurer que la communication sera bien reçue dans un environnement sécuritaire.



La deuxième source de conflit en importance était la catégorie « Pratiques de gestion », qui englobe l'abus de pouvoir, les décisions de la direction, l'équilibre travail-vie personnelle, les rôles et responsabilités et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, ce qui représentait 22 %. Le coaching en résolution de conflit est souvent l'option choisie dans ces situations. Il s'agit d'une méthode qui aide les clients à comprendre les différents styles, à tirer au clair l'intention probable de l'autre partie et à adapter leur stratégie de communication (voir les résultats du coaching en résolution de conflit ci-après).

La troisième source de conflit la plus fréquente était la catégorie « Perception de harcèlement ou d'intimidation », qui atteint 12,1 %, ce qui indique une diminution constante par rapport aux deux exercices précédents (15,7 % et 18,9 %) et représente une proportion moins élevée par rapport aux résultats du SAFF de 2014 en ce qui a trait au harcèlement à IRCC (15 %). Il est important de signaler que, souvent, l'incident perçu comme étant du harcèlement est réglé une fois que les parties découvrent la mauvaise communication ou le malentendu qui s'est produit et qu'elles conviennent de modifier les comportements ou les interactions.

Enfin, les problèmes liés à la « Gestion du rendement », ont représenté 9,9 % des problèmes signalés, ce qui est comparable aux exercices précédents (8,9 % en 2014-2015 et 8 % en 2013-2014). Fait intéressant, nous avons constaté une tendance récurrente selon laquelle la direction décrit une situation comme un problème de gestion du rendement, alors que l'employé interprète la même situation comme une perception de harcèlement ou un problème lié aux pratiques de gestion. Les perceptions différentes par rapport à la même situation sont fréquentes dans la plupart des conflits; on peut y remédier par des communications ouvertes concernant les intentions et les répercussions.

Résultats

Coaching en résolution de conflits

Le coaching en résolution de conflit a été encore une fois le service le plus fréquemment fourni cette année, comptant pour près de la moitié des services fournis par le BRC (42,4 %). Dans les cas de coaching, 18,6 % des clients ont signalé que la situation s'était améliorée, alors que 8,8 % n'ont signalé aucune amélioration par ce moyen. Une proportion plus faible (4,9 %) de clients ayant opté pour le coaching cette année a choisi de changer d'emploi comparativement à l'exercice précédent (7,8 %). D'autres clients (2,9 %) ont reçu du coaching sans donner de nouvelles de leur situation.

Facilitation et médiation

Durant l'exercice en cours, nous avons préparé 18 processus de facilitation ou de médiation. De ce total, 18,4 % des personnes en cause n'ont pas procédé à la facilitation et 12,5 % ont changé d'emploi ou de ministère avant la médiation. Nous avons mené à bien 12 processus de facilitation ou de médiation. De ce total, 83,3 % ont abouti à une entente (10 sur 12). En ce qui concerne deux cas où des griefs avaient été déposés, ceux-ci ont abouti au retrait du grief.

Fait intéressant à signaler, nous avons enregistré un taux de refus de 8,3 % au titre des processus de facilitation ou de médiation, cas parmi lesquels figurent certains membres de la direction qui

ont refusé d'utiliser les services du SGIC pour résoudre des conflits ou des malentendus avec leurs subalternes. Au cours des exercices précédents, le taux de refus avait été de 6 % et de 7,1 %. Comme le recours aux services du SGIC est volontaire, nous ne pouvons obliger quiconque à s'en prévaloir. Toutefois, les employés et les gestionnaires d'IRCC ne sont pas nécessairement conscients des répercussions que peut avoir leur refus de chercher des solutions à des situations difficiles. Souvent, la partie consentante se sent impuissante à résoudre des problèmes quand elle est confrontée au refus de l'autre partie. Tout porte à croire qu'il faut continuer à promouvoir les services du SGIC à tous les échelons à IRCC pour encourager le personnel à percevoir l'invitation d'un collègue à utiliser les services du BRC comme une occasion positive d'améliorer le milieu de travail.

Consultations initiales et élaboration de solutions

La consultation initiale est généralement le premier contact avec le client et, dans certains cas, elle représente toute l'aide dont ils ont besoin. Durant l'exercice en cours, 41,5 % de ceux qui ont eu recours au service de consultation initiale ont reçu de l'information ou les documents demandés. Quelque 6,2 % ont signalé une amélioration de leur situation, tandis que 1,5 % n'ont signalé aucune amélioration. Une autre tranche de 10,8 % de clients a décidé de changer d'emploi au lieu de résoudre le conflit, et 13,8 % ne sont pas allés plus loin que la consultation initiale. Les autres clients (67,7 %) ont décidé de continuer à collaborer avec le BRC et ont eu recours à d'autres services, tels que le coaching en résolution de conflit, la facilitation et la médiation, l'intervention de groupe ou la formation.

Interventions de groupe

Dans le cas de toutes les interventions de groupe réalisées, on a signalé au moins une résolution partielle, ce qui veut dire que tous les problèmes n'ont pas forcément été réglés à la satisfaction de chaque participant, mais qu'un certain nombre de problèmes l'ont été pour le groupe. La résolution partielle est fréquente dans le cas des interventions de groupe, parce que, souvent, il n'est pas possible d'aborder et de régler chaque question soulevée par chacun des membres du groupe.

Normes de service

La norme de service établie pour le BRC est un délai de réponse de 24 à 48 heures après la prise de contact initiale du client. Dans 99,3 % des cas pour l'exercice en cours, les clients ont pu recevoir les services du BRC sans retard important.

Le BRC tâche de procéder aux interventions le plus rapidement possible. Le but est de régler le conflit le plus tôt possible, à l'échelon le plus bas possible et le plus près possible de la source du conflit. La durée moyenne d'un cas pour l'exercice en cours a été de 58,3 jours civils, ce qui est nettement inférieur au délai moyen de 93,5 jours de l'exercice précédent. Il y a un large spectre pour la durée des cas depuis la prise de contact initiale jusqu'à la fermeture du dossier, pour l'exercice en cours, allant d'une journée dans certains cas à 334 jours dans les cas plus complexes. S'il y a du retard dans la prestation des services, c'est principalement en raison de la non-disponibilité des participants et de la complexité de la situation. Par exemple, pour la médiation et les interventions de groupe, l'obligation de tenir compte des horaires de toutes les personnes



concernées (les parties, les gens qui les accompagnent et les médiateurs) peut entraîner des retards. C'est particulièrement le cas quand les services sont offerts à l'extérieur de la région de la capitale nationale, où les préparatifs de déplacement sont nécessaires.

Le BRC cherche toujours à travailler en collaboration avec les représentants de l'agent négociateur et les Relations de travail pour encourager le recours à la résolution informelle des conflits à l'étape du dépôt du grief. Certains aiguillages sont faits de manière proactive par les représentants des Relations de travail (8 %) et des agents négociateurs (9 %) dans le but de régler la question de façon informelle avant de recourir aux processus officiels.

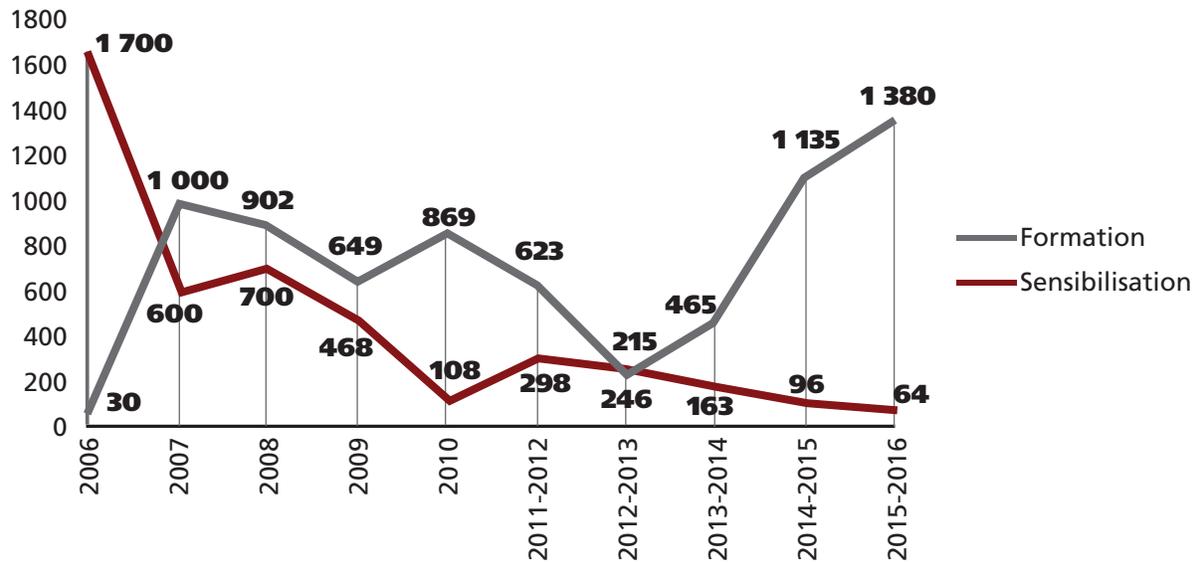
Prévention

Séances de formation et de sensibilisation

En 2015-2016, le BRC a offert 73 séances de formation et de sensibilisation à 1 444 employés et gestionnaires d'IRCC, ce qui constitue un deuxième record consécutif quant au nombre de participants formés depuis la création du programme.

Figure 6

Nombre d'employés ayant participé à des séances de formation ou de sensibilisation depuis 2006



Divers facteurs peuvent expliquer cette hausse constante au chapitre de la formation :

- la mise en œuvre de la phase II du programme de formation « Donner et recevoir de la rétroaction » qui, au cours du dernier exercice, a été offerte aux employés de tous les niveaux d'IRCC à l'appui de l'initiative Gestion du rendement;
- la popularité croissante de l'atelier « Les styles sociaux » qui aide les participants à réfléchir à leurs styles d'interaction et à ceux de leurs collègues afin d'améliorer la communication;
- la volonté de la direction d'améliorer les environnements de travail et d'appuyer de bonnes communications afin de prévenir et de mieux gérer les conflits;
- nos partenaires de la Division de l'apprentissage et du perfectionnement et de la Région internationale, qui ont continuellement appuyé la dispense de nos séances de formation dans les régions et à l'étranger;
- le haut niveau de satisfaction des participants qui se reflète dans les évaluations de formation et qui est communiqué par le bouche-à-oreille, ce qui donne lieu à de nombreuses demandes de formation de la part des clients et à des demandes de nouveaux clients;
- notre stratégie de communication, qui a accru la visibilité de nos services;
- l'accessibilité et la prestation rapide de nos services;
- la croissance continue de l'effectif d'IRCC.

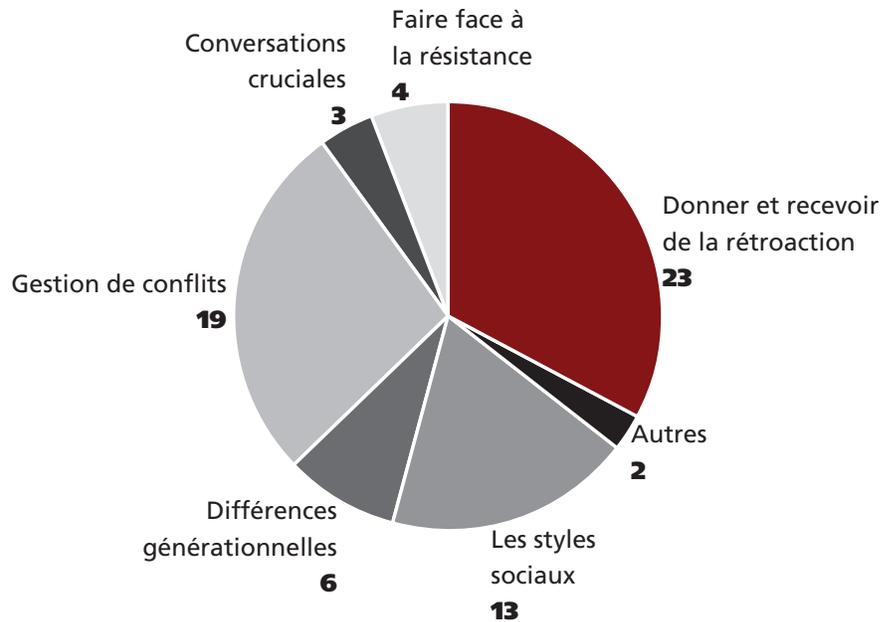
Répartition de la formation

Le calendrier des ateliers de formation est habituellement établi en fonction des demandes des clients. La Division de l'apprentissage et du perfectionnement (Ressources humaines) continue d'être un partenaire important pour coordonner la formation du BRC dans l'ensemble du pays. Des 73 ateliers du BRC offerts cette année, près de 43 % ont été consacrés à aider les gestionnaires et les employés dans le cadre du processus de gestion du changement, comme : « Donner et recevoir de la rétroaction » et « Conversations cruciales »; 27 % des activités de formation ont été consacrées à aider les employés dans la gestion de conflits et 30 % étaient liées à des ateliers de consolidation de l'esprit d'équipe.



Figure 7

Ateliers offerts durant l'exercice



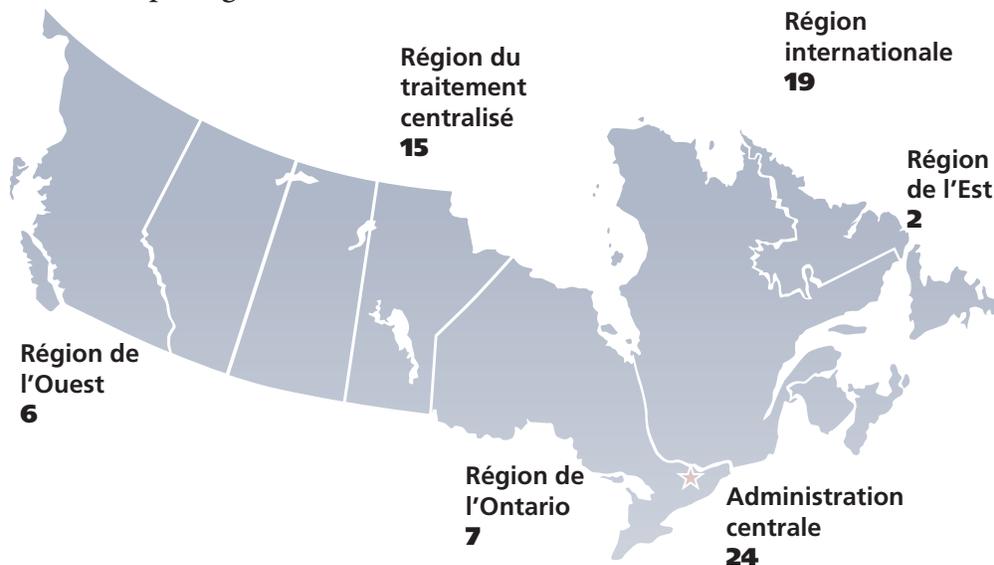
Répartition des participants

Sur l'ensemble des 1 144 participants, 38 % ont assisté à une séance visant à acquérir des compétences liées à la gestion du rendement, 28 % ont assisté à une séance visant à acquérir des compétences en gestion informelle de conflits et 34 % ont assisté à une séance visant à les amener à mieux comprendre les différents styles et perceptions sur le plan interpersonnel.

Formation par région

Au cours du dernier exercice, le BRC a été très actif dans les régions et à l'étranger. Nous avons réussi à offrir de la formation dans chaque région et nous chercherons encore à le faire au cours des exercices à venir. La plupart des ateliers de formation ont été coordonnés par l'entremise des coordonnateurs de la formation des régions, tandis que d'autres ont été coordonnés directement avec le client.

Figure 8
Formation par région



Précisions sur la formation

Toutes les séances de formation et de sensibilisation au cours de l'exercice ont été offertes en français et en anglais.

- ▶ Atelier d'une journée et demie : « SGIC au travail – Résolution de conflits »
Soixante-quatre gestionnaires et superviseurs ont assisté à l'un des quatre ateliers offerts durant l'exercice en cours. Cette activité d'apprentissage obligatoire à l'intention des cadres intermédiaires vise à améliorer la compréhension des divers rôles qui existent dans notre approche intégrée de la résolution des conflits, tout en améliorant les aptitudes en matière de gestion des conflits. Cet atelier est aussi offert aux professionnels des RH et aux agents négociateurs.
- ▶ Atelier d'une journée : « Principes fondamentaux de la gestion constructive des conflits »
Six ateliers d'une journée ont été offerts aux employés au cours de l'exercice, ce qui nous a permis de donner à 92 employés la formation requise pour reconnaître leurs propres styles de résolution de conflits et pour améliorer leurs habiletés en communication. Nous en avons profité pour les informer également des solutions possibles en matière de résolution informelle des conflits qu'offre le BRC.
- ▶ Atelier d'une demi-journée : « Résolution de conflits »
Afin de répondre aux exigences opérationnelles, le BRC a élaboré un atelier d'une demi-journée sur la gestion informelle des conflits, qui porte sur les éléments fondamentaux du SGIC, les services offerts par le BRC et les outils permettant d'améliorer la communication. Au cours de l'exercice, nous avons offert neuf ateliers du genre et



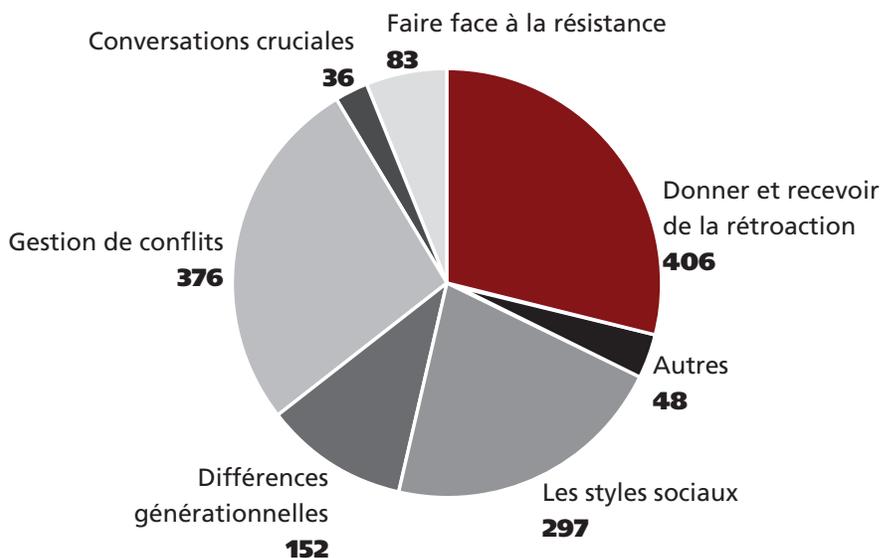
avons donné une formation à 220 employés occasionnels, nommés pour une période déterminée ou étudiants de même qu'à du personnel recruté sur place à l'étranger. Ces ateliers d'une demi-journée nous ont permis de mieux faire connaître le SGIC et de donner les outils pour résoudre ou atténuer les conflits.

- ▶ Atelier de deux jours : « Conversations cruciales »
Cet atelier offre la possibilité aux participants d'améliorer les compétences en communication et en résolution de conflits en suivant une approche plus approfondie et plus intensive afin de faciliter les conversations difficiles avec des personnes et des équipes. Trois séances de formation ont été offertes à 36 participants dans l'ensemble du Canada.
- ▶ Atelier d'une demi-journée : « Donner et recevoir de la rétroaction »
Cet atelier a été lancé au cours de l'exercice précédent et visait principalement à aider les gestionnaires et les superviseurs à améliorer leurs habiletés à donner et à recevoir de la rétroaction. En 2015-2016, l'atelier a été offert dans l'ensemble du Canada et aux employés des missions, ainsi qu'à la direction, et figure toujours parmi l'un des ateliers les plus populaires. Nous avons offert 23 séances à 406 participants.
- ▶ Atelier d'une demi-journée : « Différences générationnelles »
Cet atelier utilise une approche hautement interactive pour sensibiliser les employés aux différences générationnelles en milieu de travail et leur présenter des stratégies pour améliorer la communication intergénérationnelle et gérer les conflits potentiels. Six séances ont été offertes à 152 participants durant l'exercice en cours.
- ▶ Atelier d'une demi-journée : « Les styles sociaux »
Au cours de cet atelier destiné à promouvoir le renforcement de l'esprit d'équipe, les participants se servent d'un questionnaire pour cerner le style social qui leur est propre ou leur méthode préférée pour entrer en interaction avec les autres. Nous nous servons d'exercices et d'activités en petits et grands groupes pour explorer les caractéristiques de chaque style, sous l'angle de l'utilité de chacun et la façon de s'adapter aux préférences de style des autres quand il convient de le faire. Treize séances ont été offertes à 297 participants durant l'exercice en cours.
- ▶ Séances de sensibilisation spécialisées :
En plus d'avoir participé à des séances de formation, 64 employés ont visité l'un des trois kiosques d'information ou assisté à l'une des trois séances de sensibilisation du BRC durant l'exercice en cours. Les séances et les kiosques constituent une occasion pour les employés d'en apprendre davantage sur les services qu'offre le BRC. Au cours des exercices antérieurs, nous avons offert un grand nombre de séances de sensibilisation autonomes. Cependant, pour les deux derniers exercices, notre priorité a consisté à investir plus de temps et de ressources dans la prestation de formation afin d'offrir aux participants le double avantage d'acquérir des compétences et des connaissances et de mieux connaître le BRC.

- ▶ Journée internationale pour la résolution des conflits/10^e anniversaire du SGIC :
Le 17 octobre 2015 était la Journée internationale de la résolution des conflits, et l'année 2015 a marqué le 10^e anniversaire de la mise en œuvre du SGIC dans la fonction publique. Pour souligner ces deux événements, le BRC a lancé une nouvelle initiative sur la civilité en milieu de travail (voir ci-dessous) en octobre 2015 et a profité de l'occasion pour promouvoir ses services en diffusant un message sur le site Connexion d'IRCC le 17 octobre.
- ▶ Civilité en milieu de travail :
En réponse au rapport de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) *L'importance de la civilité* et aux résultats du SAFF de 2014, le BRC a élaboré une nouvelle initiative pour encourager la tenue d'une conversation formative sur la civilité en milieu de travail à IRCC. L'initiative a commencé à la suite de la publication de l'article intitulé « Cher Coach » dans *Aujourd'hui@IRCC*, lequel portait sur la civilité au travail et sollicitait des exemples positifs de comportements civilisés que le personnel avait connus et appréciés. S'en est suivi une discussion nationale par vidéoconférence ayant pour thème « Qu'est-ce que la civilité signifie pour vous? » en octobre 2015, laquelle a donné lieu à l'élaboration d'un atelier sur la civilité. Cet atelier a été offert à deux occasions en mars 2016 à titre d'essai.

Figure 9

Nombre de participants qui ont reçu une formation (par thème)



Le BRC présente des rapports sur ses activités de sensibilisation et de formation depuis 2006. Depuis l'établissement de ces rapports, plus de 7 226 employés d'IRCC ont assisté à des séances de formation du BRC et plus de 4 443 ont assisté à des séances de sensibilisation. Ces activités font partie intégrante du mandat du BRC, soit d'aider les employés à améliorer leurs aptitudes en matière de résolution de conflits.



Communications

Sur le plan des communications et de la promotion du SGIC, nous avons continué à déployer des efforts pour ajouter des outils et de l'information au site Web du BRC, afin de les rendre plus facilement accessibles à tout le personnel d'IRCC. Cette année, le nombre de consultations de notre site intranet a diminué par rapport à l'exercice précédent, passant de 100 consultations en 2013-2014 à 3 342 en 2014-2015, et à 1 855 en 2015-2016.

Nous avons continué à publier notre bulletin en ligne, *Cher Coach*, lequel présente des suggestions, des études de cas, des conseils et des outils pour aider tous les employés d'IRCC à devenir plus efficaces dans la gestion de situations difficiles.

Le BRC a continué de mobiliser les intervenants clés par l'entremise du Réseau de la résolution informelle des conflits d'IRCC. Ce réseau fournit au BRC l'occasion de rencontrer des représentants des syndicats et des Ressources humaines et des membres de la direction pour discuter de tendances dans le domaine de la résolution des conflits et cerner les difficultés récurrentes que les intervenants ont constatées dans les milieux de travail d'IRCC.

Satisfaction des clients

Dans le but d'offrir en tout temps des services rapides et efficaces, le BRC a sollicité la rétroaction de ses clients en leur remettant des formulaires d'évaluation après la prestation de services et immédiatement après les séances de formation. En outre, afin d'évaluer l'incidence des compétences nouvellement acquises par les clients au sujet du SIGC, nous leur avons envoyé un sondage par voie électronique pour évaluer les répercussions à long terme de notre formation et de nos services. Cette année, nous avons envoyé le sondage par voie électronique à 917 clients et reçu des réponses de 161 personnes, ce qui constitue un taux de réponse de 17,5 %. Au cours du dernier exercice, les difficultés éprouvées pour passer du programme d'enquête Fluid Survey à Voxco ont retardé l'envoi des sondages.

Dans l'ensemble, les résultats des évaluations fournies par les clients démontrent toujours un degré élevé de satisfaction à l'égard de la formation et des différents services offerts par le BRC.

1. Ateliers de résolution de conflits à l'intention des employés

- 95 % des répondants recommanderaient ces ateliers à leurs collègues.
- 95 % des répondants ont jugé les ateliers pertinents et utiles.

« Les formateurs étaient très calmes et étaient en mesure de stimuler l'intérêt de tous les participants et d'offrir des solutions de communication qui se sont avérées très efficaces dans le milieu de travail. »

2. « Résolution de conflits – SGIC au travail »

- 100 % des répondants recommanderaient l'atelier à leurs collègues.
- 100 % des répondants ont jugé l'atelier pertinent et utile.

« Il s'agissait d'un excellent programme de formation, à la fois interactif et informatif. »

3. « Les styles sociaux »

- 95 % des répondants recommanderaient l'atelier à leurs collègues.
- 94 % des répondants ont jugé l'atelier pertinent et utile.

« Les exercices de formation effectués avec mes collègues et superviseurs m'ont aidé à comprendre leurs attentes et les méthodes de collaboration privilégiées. »

4. « Donner et recevoir de la rétroaction »

Durant l'exercice en cours, l'atelier a été offert à tous les employés.

- 95 % des répondants recommanderaient cet atelier à d'autres personnes.

5. Services liés au SGIC

Les services du BRC font partie du SGIC et sont confidentiels, neutres et impartiaux.

L'approche informelle est privilégiée à IRCC, parce qu'elle est moins coûteuse, étant donné qu'elle permet aux gens de gérer leurs conflits dès qu'ils se manifestent, à l'échelon le plus bas possible et le plus près possible de la source du conflit. Résultats du sondage :

- 84 % des répondants ont indiqué que le conseiller avait créé un environnement inclusif dans lequel les clients étaient à l'aise de faire part de leurs expériences.
- 81 % des répondants ont eu l'impression d'être compris.
- 85 % des répondants ont été en mesure de présenter adéquatement tous les enjeux.
- 89 % des répondants ont coté leurs interactions avec le conseiller du BRC de « bon » à « très bon ».
- 80 % des répondants ont confiance ou tout à fait confiance que les renseignements demeureront confidentiels.
- 75 % des répondants ont été en mesure d'appliquer les notions apprises ou les compétences acquises dans le cadre de la formation offerte par le BRC.

« Je me suis senti écouté et compris et je suis satisfait du temps dont j'ai disposé pour tout expliquer. Le conseiller a été très attentionné et n'a fait aucunement preuve de condescendance. Le conseiller a toujours répondu rapidement à mes courriels et a même fait un suivi auprès de moi quelques semaines après notre rencontre. »



Conclusion

Au cours de l'exercice visé par le rapport, les gestionnaires ont eu à gérer plusieurs situations très délicates visant des employés ayant des problèmes de santé mentale ou autres. Dans certaines de ces situations délicates, toutes les parties concernées étaient aux prises avec la nécessité de fournir du soutien à l'employé directement touché par le problème de santé mentale ou autre et le maintien d'un environnement de travail propice et sécuritaire.

Dans l'une de ces situations, le gestionnaire, de toute évidence, n'a pas réussi à faire participer l'employé à des activités de base requises pour exercer ses fonctions en raison de son état de santé. Il va sans dire que, dans des cas pareils, les parties concernées subissent un énorme stress et s'inquiètent du bien-être de l'employé.

IRCC continue d'être un chef de file au sein de la grande famille des ministères fédéraux sur le plan des investissements dans le mieux-être en milieu de travail. Le BRC demeure fermement résolu à poursuivre son rôle de leader pour appuyer cet objectif au moyen de l'élaboration d'activités et d'outils d'apprentissage visant à aider les employés et les gestionnaires à prévenir et à gérer efficacement les conflits qui peuvent survenir en milieu de travail.

Au cours du prochain exercice, le BRC s'engage à prendre les mesures suivantes :

- ♦ aider les gestionnaires, les chefs d'équipe et les employés d'IRCC à obtenir de meilleurs résultats dans le SAFF 2017 en faisant mieux connaître le programme « Promouvoir la civilité en milieu de travail »;
- ♦ poursuivre ses activités de prévention qui appuient les priorités d'IRCC en matière de gestion du rendement efficace et du mieux-être en milieu de travail;
- ♦ demeurer efficace et facilement accessible à tous les employés d'IRCC en ce qui a trait à la résolution de conflits en milieu de travail.

L'un des objectifs du BRC est de sensibiliser le plus grand nombre de personnes possible à tous les niveaux. Les initiatives et interventions énumérées dans le présent rapport contribuent à l'atteinte de cet objectif. La preuve est qu'environ 1 700 employés, gestionnaires et chefs d'équipe ont été en contact, d'une façon ou d'une autre, avec le BRC durant l'exercice en cours.

Citations

« Vous ne pouvez pas résoudre des problèmes avant d'avoir compris l'autre partie. »
— Jeffrey Manber

« Écoutez-vous réellement... ou attendez-vous simplement votre tour de parler? » —
R. Montgomery

« Les liens de confiance reposent sur notre volonté de tenir également compte des intérêts des autres. » — Peter Farquharson