



National  
Defence

Défense  
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex



Évaluation de suivi  
du Programme de gestion des conflits  
(Mode alternatif de résolution des conflits)

Juin 2009

1258-166 (CS Ex)



Canada 

## Table des matières

<b>Liste d'abréviations .....</b>	<b>i</b>
<b>Sommaire des résultats .....</b>	<b>ii</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>1</b>
Contexte.....	1
Objectif.....	1
Portée.....	1
Méthodologie.....	1
<b>Description du programme .....</b>	<b>2</b>
But.....	2
Aperçu.....	2
<b>Structure et exécution du programme .....</b>	<b>3</b>
Pouvoirs et responsabilités spécifiques.....	3
SMA(RH-Civ) et CPM.....	3
Directeur général – Modes alternatifs de résolution des conflits .....	3
Centre de résolution des conflits .....	4
<b>État d'avancement des recommandations .....</b>	<b>6</b>
Financement .....	6
Partenariat.....	8
Partenariats internes .....	9
Renforcement des capacités.....	11
Harmonisation organisationnelle .....	14
Formation .....	16
Systèmes d'information de gestion .....	19
Modèle de calcul des coûts .....	22
Gouvernance.....	24
<b>Résumé des constatations .....</b>	<b>25</b>
<b>Annexe A – Plan d'action de la direction.....</b>	<b>A-1</b>
<b>Annexe B – Intégration du MARC au sein des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale .....</b>	<b>B-1</b>
<b>Annexe C – Nouvel organigramme du DGMARC .....</b>	<b>C-1</b>
<b>Annexe D – Personnel ayant reçu la formation sur le MARC .....</b>	<b>D-1</b>
<b>Annexe E – Programme de gestion des conflits : Modèle logique simplifié du MARC.....</b>	<b>E-1</b>

## Liste d'abréviations

ACD	Académie canadienne de la Défense
AF	Année financière
ARH	Agent des ressources humaines
BPR	Bureau de première responsabilité
CGD	Comité de gestion de la Défense
CGFC	Comité des griefs des Forces canadiennes
CIU	Code d'identification d'unité
CPM	Chef – Personnel militaire
CRC	Centre de résolution des conflits
CS Ex	Chef – Service d'examen
DDME	Directeur – Diversité et mieux-être
DDPD	Directeur – Droits de la personne et diversité
DEGC	Directeur exécutif – Gestion des conflits
DGAGFC	Directeur général – Autorité des griefs des Forces canadiennes
DGAPP	Directeur général – Apprentissage et perfectionnement professionnel
DGCM	Directeur général – Carrières militaires
DGMARC	Directeur général – Modes alternatifs de résolution des conflits
DGRTR	Directeur général – Relations de travail et rémunération
DGSPEC	Directeur général – Stratégies et programmes d'emploi des civils
DSCSC	Directeur – Services aux cadres supérieurs civils
FC	Forces canadiennes
MARC	Mode alternatif de résolution des conflits
MDN	Ministère de la Défense nationale
MR	Militaire du rang
N1	Niveaux 1
OCPN	Offre à commandes principale et nationale
PA	Plan d'activités
PELD	Programme d'études en leadership de la Défense
RCN	Région de la capitale nationale
RH	Ressources humaines
SCFG	Système de comptabilité financière et de gestion
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils)



## Sommaire des résultats

En 2003, après deux des cinq premières années de financement du Programme de gestion des conflits (Mode alternatif de résolution des conflits, ou MARC), un cabinet de consultants de l'extérieur – Coradix – a été engagé pour effectuer une évaluation formative visant à déterminer si le programme avait besoin d'être modifié à mi-parcours.

Dans son rapport final, Coradix a conclu qu'il n'y avait aucun secteur de risque susceptible de nuire à la qualité des services fournis. Les

12 recommandations de Coradix devaient servir à peaufiner le programme et les sujets traités tels que le financement, le partenariat, le renforcement des capacités, l'harmonisation organisationnelle, la formation, les systèmes d'information de gestion et l'élaboration d'un modèle de calcul des coûts.

Le Chef – Service d'examen (CS Ex) a entrepris une évaluation de suivi afin de mettre à jour l'état de la mise en œuvre des recommandations de Coradix. L'évaluation a également porté sur la gouvernance du programme dans son contexte hiérarchique actuel.

### Évaluation globale

Les résultats de l'évaluation de suivi montrent que la plupart des recommandations de Coradix sont en voie de mise en œuvre.

- 4 des 12 recommandations de Coradix ont été mises en œuvre.
- 7 sont en cours de mise en œuvre.
- Une recommandation n'a pas été mise en œuvre.

### Constatations

L'évaluation du CS Ex a permis de cerner les secteurs suivants, qui pourraient aider le Directeur général – Modes alternatifs de résolution des conflits (DGMARC) à évaluer plus à fond l'efficacité du programme :

- Conformément à la recommandation de Coradix, le DGMARC a effectivement mis en œuvre un système élémentaire de suivi de l'information de gestion en ligne, mais ce système ne répond plus à la gamme complète des exigences réelles en matière de gestion et de rapports. Le DGMARC doit mettre à jour son système de suivi et de collecte de données pour tenir compte des nouvelles exigences en matière de rapports et des nouveaux besoins opérationnels.
- Le DGMARC doit définir des indicateurs de résultats clés afin de mesurer l'incidence et la réussite du programme. La conception d'un modèle logique contribuerait à ce processus.
- Le DGMARC doit élaborer un modèle de calcul des coûts afin de montrer que le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) en aient pour leur argent.

- Au chapitre de la gouvernance, le DGMARC relève à la fois du CPM et du SMA(RH-Civ) pour ce qui est de la prestation efficace des services MARC. Pour assurer l'unité de direction et mieux refléter le partage de la responsabilité entre le CPM et le SMA(RH-Civ), il faudrait que les deux autorités fonctionnelles approuvent conjointement le plan d'activités (PA) du DGMARC.

---

**Nota :** Une liste plus détaillée des recommandations du CS Ex et la réponse de la direction figurent à l'[annexe A](#) – Plan d'action de la direction.

---



## Introduction

### Contexte

Le Programme de gestion des conflits (MARC) a été inclus dans le plan de travail du CS Ex pour l'année financière (AF) 2007-2008. En 2003, à la demande du DGMARC, un cabinet de consultants de l'extérieur, en l'occurrence Coradix, a été engagé pour effectuer une évaluation formative afin de déterminer si le programme avait besoin d'être modifié à mi-parcours.

Dans son « Évaluation formative du Programme de gestion des conflits du MDN et des FC – Rapport final », Coradix a conclu : « Le Programme de gestion des conflits fonctionne déjà comme un organisme très efficace qui fournit des services de grande qualité et applique beaucoup de pratiques exemplaires. L'équipe d'évaluation n'a défini aucun secteur de risque ayant un effet critique sur la qualité des services fournis. De plus, de nombreuses améliorations sont déjà en voie de réalisation. Il faut considérer les recommandations suivantes comme des secteurs sur lesquels il faut se concentrer à l'avenir pour améliorer ce qui se fait actuellement et aider le programme à renforcer davantage sa position en tant que principal fournisseur de services axés sur le mode alternatif de résolution des conflits au Canada. »<sup>1</sup>

### Objectif

La présente évaluation de suivi vise à renseigner le CPM, le SMA(RH-Civ) et le DGMARC sur l'état de la mise en œuvre des recommandations que Coradix a formulées dans son rapport final.

### Portée

L'évaluation de suivi englobe :

- une analyse de l'état de la mise en œuvre des recommandations formulées par Coradix;
- une analyse de la structure de gouvernance du programme MARC dans le contexte hiérarchique actuel.

### Méthodologie

Le CS Ex a effectué l'évaluation au moyen de ressources internes. La méthodologie a consisté à examiner des dossiers et des documents, y compris des données extraites de la base de données du Ministère, à mener un sondage électronique auprès de 45 personnes clés, soit des gestionnaires régionaux et des coordonnateurs de centres de résolution des conflits (CRC), des directeurs régionaux des ressources humaines (DRRH), des gestionnaires et des agents des relations de travail, et à interviewer 27 informateurs clés.

---

<sup>1</sup> Coradix : Évaluation formative du Programme de gestion des conflits du MDN et des FC – Rapport final, 31 mars 2004, p. 62.

## Description du programme

### But

La vision du Programme de gestion des conflits (MARC) consiste à favoriser « un milieu de travail dans lequel l'organisation et son effectif gèrent les conflits grâce à un dialogue respectueux, à la collaboration et à une compréhension mutuelle »<sup>2</sup>.

### Aperçu

En août 1998, le Sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense ont déclaré que pour améliorer les relations de travail et offrir une solution de rechange aux mécanismes de recours traditionnels, des processus axés sur le MARC seraient mis en œuvre. Dans le contexte du MDN et des FC, l'expression « mode alternatif de résolution des conflits » « désigne un mode de solution des conflits autre que les modes plus officiels et traditionnels ou que les modes judiciaires de règlement des conflits, tels que : le règlement judiciaire; le recours aux tribunaux; les procédures de règlement des griefs du MDN et des FC; et les procédures de règlement des plaintes de harcèlement du MDN et des FC »<sup>3</sup>.

Un projet de gestion des conflits a été créé et administré par le Directeur exécutif – Gestion des conflits (DEGC). Au cours des deux années suivantes, cinq sites pilotes représentant l'ensemble des commandements d'armées<sup>4</sup> ont été établis à Halifax, dans la région de la capitale nationale (RCN), à Borden, à Winnipeg et à Edmonton. En 2000, deux autres sites pilotes ont été établis à Valcartier et à Esquimalt. En août 2001, l'autorisation de faire passer le Projet de gestion des conflits à l'état de programme a été reçue et le Programme de gestion des conflits est né. Un financement initial de 30,7 M\$ et une affectation annuelle de 68 années-personnes ont été attribués au programme de l'AF 2001-2002 à l'AF 2005-2006<sup>5</sup>. Aujourd'hui, les CRC d'un bout à l'autre du pays desservent une population totale de 165 508<sup>6</sup>, y compris des membres de la Force régulière et de la Première réserve et des employés civils. En outre, le Programme de gestion des conflits (MARC) est toujours financé grâce au budget de fonctionnement du CPM.

Le DGMARC, appelé anciennement le DEGC, administre le programme et fournit des services aux membres des FC (réguliers et réservistes), aux employés civils du MDN, aux membres de l'Organisation des cadets du Canada, aux officiers du Cadre des instructeurs de cadets, aux Rangers canadiens, aux instructeurs civils et aux employés de l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes dans tout le pays.

---

<sup>2</sup> Rapport annuel du Programme de gestion des conflits 2006-2007 p. 1.

<sup>3</sup> DOAD 5046-0, Mode alternatif de résolution des conflits.

<sup>4</sup> Les commandements d'armées désignent le Commandement maritime, le Commandement de la Force terrestre et le Commandement aérien, qu'on appelle traditionnellement la Marine, l'Armée de terre et la Force aérienne.

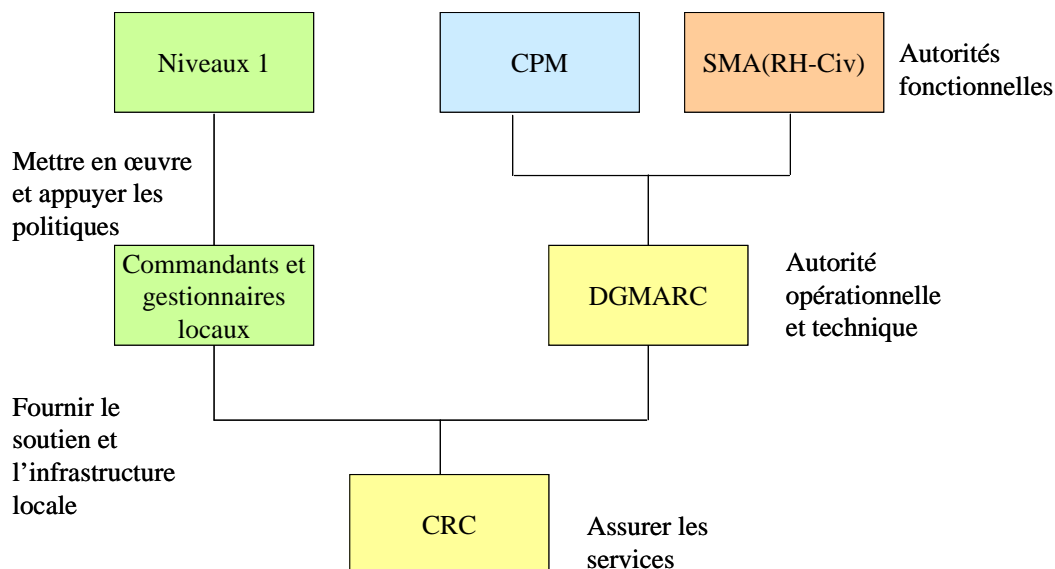
<sup>5</sup> Rapport d'évaluation de Coradix, 2004.

<sup>6</sup> Directeur – Gestion de l'information des ressources humaines (DIRHG), en date du 31 décembre 2008.

## Structure et exécution du programme

### Pouvoirs et responsabilités spécifiques

Le Programme de gestion des conflits (MARC) dessert toute la population civile et militaire du MDN et des FC. La responsabilité de mettre en œuvre les politiques régissant le programme a été déléguée aux niveaux 1 (N1) (voir la figure 1).



**Figure 1. Structure du programme MARC.** La chaîne de commandement est responsable de mettre en œuvre et d'appuyer la politique MARC dans l'ensemble des formations, unités et organisations du MDN et des FC. Si un CRC est situé dans une base, il incombe au commandant de la base de fournir l'infrastructure locale et de définir les besoins en matière de soutien continu dans le PA annuel.

### SMA(RH-Civ) et CPM

Le SMA(RH-Civ) et le CPM sont les deux autorités fonctionnelles du Programme de gestion des conflits (MARC). Ils ont donc la responsabilité et le pouvoir d'établir les politiques ayant trait au programme pour le compte du MDN et des FC. Ils sont également chargés d'assurer les services et de surveiller la mise en œuvre des politiques à l'échelle des commandements.

En ce qui concerne la prestation des services MARC, le SMA(RH-Civ) et le CPM ont délégué le pouvoir opérationnel et technique au DGMARC.

### Directeur général – Modes alternatifs de résolution des conflits

Le DGMARC gère le Programme de gestion des conflits (MARC) et relève à la fois du SMA(RH-Civ) et du CPM. À ce titre, il s'est vu déléguer le pouvoir opérationnel et technique de diriger et de gérer la prestation des services. À Ottawa, le personnel du bureau central effectue la planification stratégique et la coordination du programme, établit les normes et en surveille l'application dans tous les CRC, assure la conception et la normalisation des cours, et coordonne les fonctions de gestion du programme. Le DGMARC s'occupe également de sélectionner et de former tout le personnel des CRC.



## Centre de résolution des conflits

Les CRC relèvent du DGMARC sur les plans opérationnel, fonctionnel et technique, et ce, par l'entremise de leur région. À l'heure actuelle, le Canada compte 14 CRC dans six bureaux régionaux :

- Atlantique (Halifax, Gagetown et Greenwood)
- Est (Saint-Jean et Valcartier)
- Centre (Trenton, Borden et Kingston)
- Capitale nationale (RCN et Petawawa)
- Ouest (Edmonton, Cold Lake et Winnipeg)
- Pacifique (Esquimalt)

Les gestionnaires régionaux se trouvent à Halifax, à Saint-Jean, à Trenton, dans la RCN, à Edmonton et à Esquimalt.

Le DGMARC s'affaire à réduire de six à quatre le nombre de bureaux régionaux d'ici la fin de l'AF 2008-2009. Dans l'ensemble des commandements, les services sont offerts aux employés du MDN et aux membres des FC selon la région. Les CRC régionaux desservent diverses bases/escadres/formations, la Réserve, les unités de cadets et les Rangers. On s'attend à ce que tous les CRC s'appuient mutuellement, au besoin, dans la conduite des activités du Programme de gestion des conflits.

Le personnel des CRC se compose à la fois de militaires (réguliers et réservistes) et de civils. En général, chaque CRC régional compte entre cinq et dix employés environ. Selon la nouvelle structure organisationnelle, le gestionnaire régional des services MARC est responsable de tous les CRC situés dans sa région et agit à titre de conseiller en gestion des conflits auprès de son commandement respectif. Le gestionnaire régional relève du directeur des opérations du DGMARC (le DGMARC 2) et rend compte à la chaîne de commandement locale pour ce qui est de fournir des conseils et de l'information touchant la gestion des conflits.

Les CRC offrent trois services distincts pour appuyer la mission du Programme de gestion des conflits :

- promotion du MARC;
- formation sur les techniques du MARC;
- conduite d'interventions au moyen de processus spécifiques liés au MARC.

**Promotion du MARC.** Les activités promotionnelles comprennent des publications, des exposés et des séances d'information qui permettent :

- d'orienter le personnel du MDN et des FC vers les valeurs organisationnelles concernant la résolution rapide des conflits en milieu de travail;
- de clarifier les rôles et les responsabilités de toutes les parties qui ont recours aux processus du MARC;



- d'accroître la sensibilisation à l'égard des services fournis par les CRC et de la façon dont ils peuvent être évalués;
- d'expliquer la nature du MARC et d'en augmenter l'acceptation et l'utilisation.

**Formation sur le MARC.** Divers cours officiels, intégrés et personnalisés sont offerts aux employés du MDN et aux membres des FC afin d'accroître leur niveau de connaissance et d'aptitude en matière de MARC à titre de compétence en leadership.

**Interventions en matière de MARC.** Le MARC offre un certain nombre de processus pour résoudre les conflits. Les principaux services comprennent les suivants :

- consultations;
- coaching en situation de conflit;
- facilitation;
- médiation;
- évaluation des besoins du groupe;
- intervention collective.

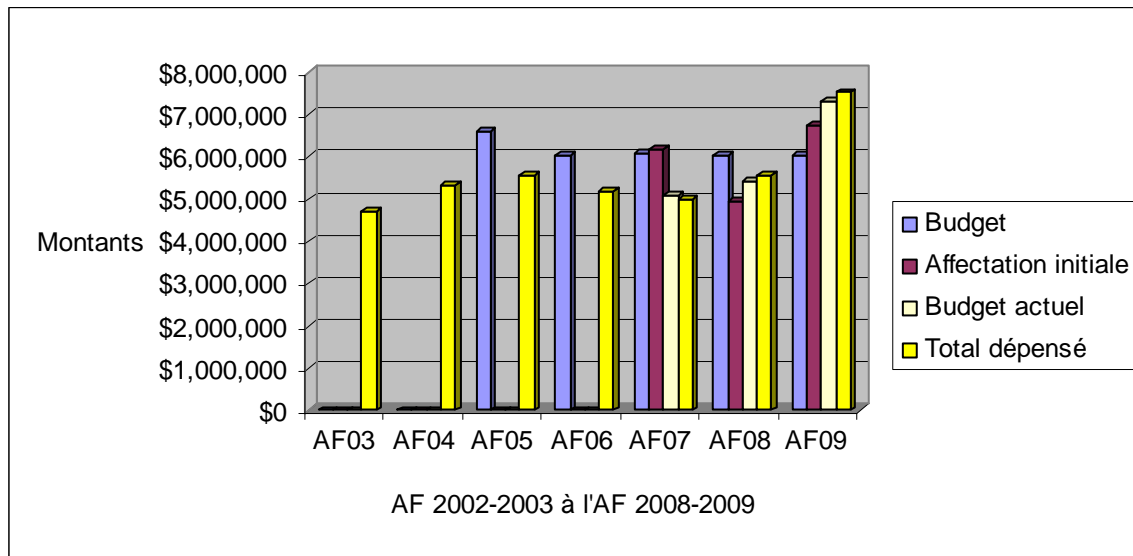
## État d'avancement des recommandations

### Financement

Recommandation 1 de Coradix : Maintenir le financement du Programme de gestion des conflits.

#### Mesures prises (Recommandation 1 : Financement)

En août 2001, des fonds de 30,7 M\$ et une affectation annuelle de 68 années-personnes ont été attribués au Programme de gestion des conflits (MARC) de l'AF 2001-2002 à l'AF 2005-2006<sup>7</sup>. Le financement de base pour cette période s'élevait à environ 6,5 M\$ par année, et l'affectation prévue à l'état stable devait commencer en 2005-2006 et se chiffrer à 6,6 M\$. La figure 2 résume les dépenses budgétaires d'après les données obtenues du Système de comptabilité financière et de gestion (SCFG).



**Figure 2. Résumé des dépenses budgétaires de l'AF 2002-2003 à l'AF 2008-2009<sup>8</sup>.** Ce graphique à barres répartit les dépenses en fonction du budget, de l'affectation initiale, du budget actuel et du total dépensé. Prière de noter que les données budgétaires antérieures des AF 2002-2003 et 2003-2004 n'étaient pas disponibles<sup>9</sup>. Le tableau de données ci-dessous présente les montants budgétaires spécifiques dépensés par année financière.

	AF 2003 (\$)	AF 2004 (\$)	AF 2005 (\$)	AF 2006 (\$)	AF 2007 (\$)	AF 2008 (\$)	AF 2009 (\$)
Budget	0	0	6 600 000	6 055 000	6 084 000	6 044 000	6 023 000
Affectation initiale	0	0	0	0	6 180 000	4 951 000	6 759 313
Budget actuel	0	0	0	0	5 106 450	5 401 086	7 326 766
<b>Total dépensé</b>	<b>4 703 769</b>	<b>5 307 656</b>	<b>5 576 672</b>	<b>5 169 218</b>	<b>4 989 391</b>	<b>5 583 613</b>	<b>7 530 237</b>

**Tableau 1. Résumé des dépenses budgétaires de l'AF 2002-2003 à l'AF 2008-2009.**

<sup>7</sup> Rapport d'évaluation de Coradix, 2004, p. 4.

<sup>8</sup> Données extraites du SCFG (octobre 2008) \* Le montant des dépenses représente le montant net des dépenses, des recettes et des rajustements imputés au centre de coûts de la résolution des conflits.

<sup>9</sup> Budget théorique selon les antécédents financiers de l'organisation du DGMARC.

Le DGMARC ne parvient pas à dépenser tous les fonds qui lui sont alloués. Comme il éprouve de la difficulté à doter les postes vacants en partie à cause du bassin limité de spécialistes qualifiés, il ne génère pas un niveau suffisant d'activité pour dépenser le maximum des fonds. De l'AF 2001-2002 à l'AF 2003-2004, le DGMARC (DEGC) a retourné plus de 1 M\$ chaque année<sup>10</sup>. Puisque les fonds alloués au Programme de gestion des conflits ont été sous-utilisés, ce dernier a reçu un financement de base moins élevé en 2005-2006. Toutefois, en 2007-2008, les responsables du Programme de gestion des conflits ont réussi à dépenser 103 p. 100 des fonds alloués à l'origine.

Le CPM a augmenté l'affectation théorique destinée au DGMARC en 2008-2009 grâce à des rajustements en cours d'exercice afin de permettre une augmentation de dix postes de militaires du rang supérieurs (MR sup) (contrats de trois ans) commençant en septembre 2008, ainsi que l'approbation en principe des coûts associés au renouvellement régional/conseiller en gestion des conflits et à l'ouverture de deux autres CRC (à Toronto et à Bagotville). Par conséquent, les estimations du PA du DGMARC pour l'AF 2009-2010 ont été préparées en fonction de ces rajustements. L'examen du PA par le personnel du CPM a corroboré en principe à la fois la base de référence et les coûts liés à ces activités (7,7 M\$ et 98 années-personnes)<sup>11</sup>.

### État d'avancement

Recommandation 1 : Financement (mise en œuvre)
--

<sup>10</sup> Note de synthèse (entrevue avec le CEM au sujet du plan d'activités 2004-2005 du DGPGC, p. 2/6, 18 août 2004).

<sup>11</sup> Message et annexes de l'analyse du CPM, 9 janvier 2009.



## Partenariat

Recommandation 2 de Coradix : Miser sur les partenariats internes pour améliorer les processus de résolution des conflits à l'intérieur du MDN et des FC.

Recommandation 12 de Coradix : Optimiser les capacités développées au sein du MDN et des FC pour aider les autres ministères à réaliser des programmes liés au MARC.

### Mesures prises (Recommandation 2 : Partenariats internes)

En 2005, le Comité de gestion de la Défense (CGD) a appuyé la création du Forum des partenaires en gestion des conflits. Coprésidé par le CPM et le SMA(RH-Civ), ce forum réunit les chefs supérieurs militaires et civils responsables des divers mécanismes de recours dans le but d'explorer des moyens d'améliorer leur efficacité afin que les conflits liés au travail soient résolus au niveau le plus bas possible. La principale stratégie du Forum des partenaires comporte trois volets :

- Le MARC doit devenir la première option visant à régler les conflits.
- Il faut renforcer la compétence en leadership et la responsabilisation en matière de gestion des conflits.
- Il faut renforcer le réseau de promotion du MARC.

Quatre groupes de travail ont été créés en 2008 pour appuyer la stratégie. Bien que le DGMARC, à lui seul, ne soit habilité à mettre en œuvre aucune des mesures ou stratégies prescrites dans le plan d'action du Forum des partenaires, qui est soumis à l'approbation du CGD, il a tout intérêt à guider et à favoriser la mise en œuvre de la stratégie. D'ailleurs, dans certains cas, le DGMARC joue un rôle de premier plan afin de parrainer le travail, notamment l'élaboration d'une formation sur la gestion des conflits pour le personnel tant militaire que civil<sup>12</sup>.

Le personnel du DGMARC assure la majeure partie du soutien administratif des groupes de travail. Ces derniers sont divisés en sous-groupes, comme suit :

- **Experts du processus officiel de traitement des plaintes** – le Directeur général – Autorité des griefs des Forces canadiennes (DGAGFC), le Directeur général – Relations de travail et rémunération (DGRTR), le Comité des griefs des Forces canadiennes (CGFC) et le Directeur – Diversité et mieux-être (DDME)/Directeur – Droits de la personne et diversité (DDPD).
- **Experts de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel** – l'Académie canadienne de la Défense (ACD) et le Directeur général – Apprentissage et perfectionnement professionnel (DGAPP), organisations responsables de l'apprentissage et du perfectionnement professionnel du personnel tant militaire que civil.

<sup>12</sup> Note de service 1180-1 (DGMARC 3), 18 février 2008 – FORUM DES PARTENAIRES DU DGMARC : LA VOIE À SUIVRE.

- **Gestion des carrières et politique** – personnel du Directeur général – Carrières militaires (DGCM), du CPM, du Directeur général – Stratégies et programmes d’emploi des civils (DGSPEC) et du Directeur – Services aux cadres supérieurs civils (DSCSC). Ces spécialistes fonctionnels sont chargés de donner les directives qui régissent l’évaluation du rendement du personnel militaire et civil.
- **Communications et promotion** – personnel des affaires publiques de chacune des organisations de NI responsables de la politique et des stratégies de communication.

Le DGMARC dispose d’un plan de campagne ([annexe B](#)) qui a été présenté au CPM et au SMA(RH-Civ) et dans lequel le MARC constitue la première option envisagée en cas de conflit.

En résumé, il existe une approche collégiale visant à intégrer le MARC dans les politiques, les programmes, les processus et les comportements.

### Partenariats internes

Le DGMARC reconnaît l’importance de la collaboration dans le traitement des questions de relations de travail et est membre du Comité de consultation syndicale-patronale (RH). Il a également remis sur pied le Groupe consultatif du MARC et tient des réunions avec les syndicats, les agents de négociation et le Directeur – Relations de travail et opérations afin d’obtenir les commentaires des syndicats et des gestionnaires civils des RH. De plus, les CRC s’efforcent de collaborer activement avec tous les syndicats et les agents des ressources humaines (ARH) à l’échelle locale.

Le sondage mené auprès des CRC et des ARH indique que les syndicats appuient généralement le MARC à l’échelle nationale, mais que cet appui n’est peut-être pas uniforme à l’échelle locale. Il faut donc travailler à instaurer la confiance et la collaboration auprès des représentants syndicaux au niveau local. La formation des permanents syndicaux, particulièrement au niveau des délégués, est essentielle pour améliorer la compréhension et la collaboration entre les parties. On fait valoir que les ARH utilisent des moyens informels pour renseigner les gestionnaires, les employés et les représentants syndicaux sur les avantages et l’importance du MARC.

En particulier, le rôle de membre associé a évolué depuis la création du programme. Durant les premières années, il s’agissait essentiellement d’aider les gens à établir un lien avec les processus fondés sur les intérêts et à mieux connaître le MARC, ainsi que d’accroître la capacité des CRC d’effectuer des médiations durant les périodes de pointe. Par ailleurs, les CRC ont entrepris de créer dans leur région un « réseau de membres associés des CRC » qui se compose d’employés, de militaires, de cadets et de représentants syndicaux et qui cherche à atteindre un plus grand nombre de personnes au sein du MDN et des FC. Des spécialistes dispensent aux membres associés des CRC une formation supplémentaire qui leur permet d’accroître leur compréhension et leurs aptitudes en matière de résolution informelle des conflits. Les membres associés sont devenus davantage des agents orienteurs ou des champions et ont ajouté une capacité de coaching aux activités de formation du DGMARC. Par conséquent, ils augmentent la capacité organisationnelle de résoudre les conflits de manière informelle, d’où l’importance de leur contribution pour le DGMARC.

### Mesures prises (Recommandation 12 : Partenariats externes)

Le DGMARC joue un rôle actif au sein de la fonction publique fédérale afin d’amorcer des discussions avec d’autres ministères et des organisations de gouvernements étrangers. Il participe au Réseau fédéral du Système de gestion informelle des conflits, dont il est actuellement le coprésident.

Par ailleurs, un certain nombre de CRC ont dit qu’un protocole d’entente avec d’autres ministères les intéressait. Le Centre de la sécurité des télécommunications Canada reçoit des services de formation et d’intervention, et des demandes ont été présentées afin que des services soient offerts aux employés du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Les CRC sont également représentés régulièrement au sein de divers comités interministériels, notamment lors des réunions sur les services intégrés de gestion des conflits et les négociations fédérales fondées sur les intérêts.

Toutefois, le partage des spécialistes du MARC avec d’autres ministères en période de pointe n’est peut-être pas une option viable pour le Programme de gestion des conflits. [traduction] « Bien que d’autres ministères aient manifesté de l’intérêt pour les services partagés, l’expérience du MDN à ce jour indique que les compétences des spécialistes d’autres ministères diffèrent grandement de celles des spécialistes du MDN et qu’elles sont d’une utilité limitée. Par conséquent, il existe peu de possibilités d’utiliser des accords de contrepartie avec d’autres ministères pour répondre aux besoins mutuels ».<sup>13</sup>

Le DGMARC collabore avec la Direction de la modernisation de la gestion des ressources humaines de l’Agence de la fonction publique du Canada sur des sujets tels que la politique et l’élaboration d’instruments visant à obtenir les services d’entrepreneurs de l’extérieur. En outre, il communique régulièrement avec ses homologues de l’Australie, de la Nouvelle-Zélande, de la Grande-Bretagne et des États-Unis.

### État d’avancement

Recommandation 2 : Partenariats internes (mise en œuvre)

Recommandation 12 : Partenariats externes (mise en œuvre)

<sup>13</sup> Plan d’activités du DGMARC de l’AF 2009-2010 à l’AF 2012-2013, p. 5.

## Renforcement des capacités

Recommandation 3 de Coradix : Affiner les stratégies en ressources humaines pour encourager les militaires à utiliser davantage le MARC et maximiser l'efficacité de la prestation des services.

Recommandation 5 de Coradix : Continuer de s'efforcer de constituer une équipe cohésive à rendement élevé à l'intérieur du bureau du DEGC et des CRC.

### Mesures prises (Recommandation 3 : Stratégies en ressources humaines)

Les ressources humaines du DGMARC sont réparties entre le bureau central, les régions et les CRC. Chaque CRC compte des spécialistes du MARC et du personnel de soutien. Les spécialistes du MARC sont responsables d'assurer la formation et la médiation tandis qu'on peut demander l'aide de coachs qualifiés pour les jeux de rôles.

La plupart des personnes interrogées ont formulé des commentaires positifs sur les qualifications et les compétences des spécialistes du MARC. On a reconnu que le DGMARC a conçu le programme de façon à s'entourer d'un personnel qualifié, car l'expertise et la crédibilité du programme reposent sur la qualité de ses ressources.

Le DGMARC a recruté des officiers et des MR de la Réserve, à la fois à temps plein et à temps partiel, dont le nombre pourrait s'accroître au cours de la prochaine année. De plus, le personnel du DGMARC travaille étroitement avec les gestionnaires de carrières afin d'attirer des candidats militaires qualifiés et de les nommer dans des lieux géographiques appropriés.

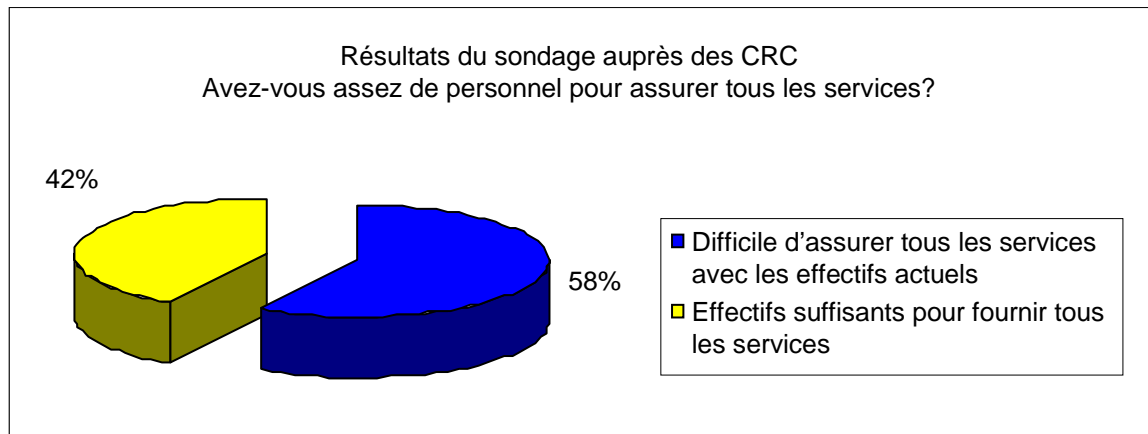
Jusqu'en décembre 2008, durant les périodes d'affluence, les CRC pouvaient augmenter leur personnel au moyen d'une offre à commandes principale et nationale (OCPN). Le recours à des entrepreneurs a donné des résultats variables : beaucoup d'entre eux étaient bons, mais d'autres avaient une expérience limitée du gouvernement, et en particulier de la culture et du contexte du MDN et des FC. Le DGMARC élaborait une nouvelle OCPN détaillée de concert avec TPSGC et d'autres ministères, mais ce travail n'a pas abouti en raison de l'incapacité à mettre au point un mécanisme contractuel convenable qui répondait à la fois aux besoins des ministères et aux paramètres de passation de contrats de TPSGC.

La plupart des CRC estiment manquer de personnel et que, du coup, les services d'intervention en matière de MARC ne sont pas toujours fournis en temps opportun (voir la figure 3). L'incapacité à assurer des services rapidement pourrait aggraver les problèmes et donner lieu à des griefs officiels. Selon les résultats du sondage, les CRC sont confrontés aux défis suivants en ce qui concerne la prestation des services MARC au moyen de leurs effectifs actuels :

- charge de travail accrue;
- la formation intégrée crée des pressions lorsqu'il s'agit de répondre à la demande de services d'intervention;
- service à la clientèle dans des endroits éloignés;
- soutien offert à d'autres CRC;
- les clients viennent par vagues, ce qui engendre des pressions;
- les évaluations des besoins du groupe créent des charges de travail complexes qui peuvent être difficiles à planifier en raison du nombre de participants.







**Figure 3. Résultats du sondage mené auprès des CRC.** Lorsqu'on leur a demandé s'ils avaient assez de personnel pour fournir tous les services, sept CRC ont répondu qu'il était difficile d'assurer tous les services avec les effectifs actuels. Cinq ont indiqué que les effectifs étaient suffisants pour fournir tous les services.

Les ARH et les représentants syndicaux reconnaissent qu'il est essentiel d'intervenir rapidement en cas de conflit. Des retards peuvent se produire lorsqu'un conflit est résolu par le biais du processus de médiation du MARC. En effet, un agent d'un CRC peut amorcer le processus, mais il pourrait s'écouler beaucoup de temps avant que les parties ne se rencontrent, et ce, en raison de la disponibilité des spécialistes du MARC et des questions de calendrier.

### Mesures prises (Recommandation 5 : Constituer des équipes performantes)

Le DGMARC continue de développer les capacités au sein des régions et des CRC. Les plans d'apprentissage personnel accordent beaucoup de place au mentorat. De plus, le DGMARC a fait participer tous les membres de son personnel à l'élaboration de son plus récent plan stratégique.

Les cas de médiation complexes sont habituellement administrés par les principaux spécialistes du MARC des CRC, qui sont mieux à même de répondre aux besoins des clients, tandis que les CRC peuvent soumettre au bureau national du DGMARC un nombre très restreint de cas mettant en cause du personnel en vue. Par ailleurs, le gestionnaire des opérations du DGMARC se rend dans les régions et les CRC pour faciliter et surveiller leur charge de travail et l'application de leurs normes de service, tandis que le gestionnaire des services MARC, à titre d'autorité fonctionnelle, surveille les politiques et procédures d'intervention, de formation et de promotion aux fins de conformité et de normalisation.

En 2007, le DGMARC a fait réviser les descriptions de travail de son personnel et établir des normes dans l'ensemble des régions et des CRC. À l'heure actuelle, les descriptions de travail font l'objet d'un examen de la classification. Le DGMARC a aussi mis en œuvre un programme de plans d'apprentissage complets visant à maximiser les possibilités de formation de tous les membres de son personnel.

Les plans d'apprentissage complets reflètent à la fois les compétences professionnelles qu'il faut posséder pour exécuter le travail et les compétences requises pour une vaste gamme d'opportunités. Le Plan stratégique 2007-2008 du DGMARC sert de document de base pour les effectifs internes.

### État d'avancement

Recommandation 3 : Stratégies en ressources humaines (en cours)

Recommandation 5 : Constituer des équipes performantes (en cours)

## Harmonisation organisationnelle

Recommandation 4 de Coradix : Réaffecter les ressources des CRC pour équilibrer le personnel et la demande de services et réduire au minimum toute impression de conflit d'intérêts.

### Mesures prises (Recommandation 4 : Remaniement des ressources des CRC)

En 2005, le DGMARC s'est réorganisé en régions. Un autre remaniement organisationnel est en cours, le nombre de régions passant de six à quatre : l'Est, le Centre, l'Ouest et la RCN. La nouvelle structure compte trois conseillers militaires régionaux qui assument des responsabilités géographiques et sont chargés de fournir un soutien ciblé au commandement de chacune des trois armées : l'Armée de terre, la Marine et la Force aérienne (voir l'[annexe C](#)).

Le gestionnaire civil de la RCN aura également de vastes responsabilités à l'égard des questions touchant le personnel civil. Le bureau régional s'emploiera à assurer le leadership et la gouvernance nécessaires. Les dirigeants des CRC locaux continueront de traiter avec les trois nouveaux gestionnaires régionaux et de mettre l'accent sur les commandements d'armées afin d'harmoniser les besoins des clients avec les fournisseurs de services.

En outre, le DGMARC envisage d'ouvrir des CRC dans de nouveaux endroits, comme Bagotville et Toronto. Son plan d'activités stipule :

[traduction] « Bagotville partage de nombreuses similitudes avec Cold Lake, mais les services lui sont fournis à temps partiel par le CRC de Valcartier. Les discussions au niveau local indiquent que si le DGMARC était présent dans un endroit, la demande de services augmenterait du fait que les militaires et les employés utiliseraient le MARC automatiquement en premier lieu. »<sup>14</sup>

Toronto et le sud-ouest de l'Ontario sont présentement desservis par le CRC de Borden. Le DGMARC projette d'établir un CRC à Toronto pour fournir divers services au sud-ouest de l'Ontario et aux unités situées à Toronto et dans les environs. Le DGMARC surveille actuellement d'autres endroits comme Comox, Wainwright et Shilo pour déterminer si d'autres CRC sont également justifiés<sup>15</sup>.

Un projet pilote sur les services de médiation communautaire a été lancé à la Base des Forces canadiennes Petawawa en vue d'offrir un soutien en gestion des conflits aux familles des militaires déployés en Afghanistan. On évaluera ce projet pour déterminer si un tel soutien peut s'appliquer dans l'ensemble des FC.

<sup>14</sup> Plan d'activités du DGMARC de l'AF 2009-2010 à l'AF 2012-2013, 29 août 2008, p. 11.

<sup>15</sup> Ibid.



De plus, le DGMARC examine présentement ses profils d'organisation et de compétences pour s'assurer que l'organisation et les ressources sont bien harmonisés en fonction des changements liés à la nature, au volume et aux éléments du travail assigné. Il s'attend à ce que le remaniement des ressources permette de mieux gérer les CRC dans les régions tout en améliorant la relation entre les commandements d'armées et les CRC. Le DGMARC et son personnel continueront de relever du CPM et du SMA(RH-Civ) sur le plan fonctionnel tout en améliorant la capacité de répondre aux besoins des commandants régionaux et des commandants d'armées.

### État d'avancement

Recommandation 4 : Remaniement des ressources des CRC (en cours)
--

## Formation

Recommandation 6 de Coradix : Améliorer la stratégie de formation pour qu'elle soutienne mieux les objectifs de changement culturel du MDN et des FC.

Recommandation 7 de Coradix : Élaborer un plan d'ensemble pour l'évaluation de la formation en se fondant sur les critères définis dans l'étude sur l'efficacité de la formation.

### Mesures prises (Recommandation 6 : Améliorer la stratégie de formation)

Depuis l'évaluation formative de Coradix en 2004, la formation offerte par les CRC sur la résolution des conflits fondée sur les intérêts a évolué et est désormais peaufinée. La formation est axée sur les pratiques exemplaires en matière d'apprentissage des adultes, et elle est interactive et pratique.

Les CRC offrent diverses occasions de formation aux membres des FC et aux employés civils, notamment des cours normalisés, intégrés et personnalisés.

Par suite de la décision du CGD en juin 2006, le DGMARC a examiné des possibilités visant à intégrer les composantes de la gestion des conflits dans les cours militaires et civils existants.

Le DGMARC a élaboré une formation des MR qui est maintenant intégrée dans leur formation au leadership. La formation sur le MARC est intégrée dans le perfectionnement professionnel des MR à tous les niveaux.

Le DGMARC s'affaire à élaborer un programme pour la formation des officiers durant leurs périodes de perfectionnement. La formation sur le MARC est donc intégrée dans le contexte du leadership militaire; toutefois, pour les civils, elle demeure volontaire sauf dans le cas des civils qui sont inscrits au Programme d'études en leadership de la Défense.

Le leadership est aussi reconnu comme un élément clé du Programme des cadets. Le DGMARC a appuyé le Mouvement des cadets du Canada en assurant des services et une aide en matière de MARC dans le cadre de l'élaboration du Système de gestion des conflits des cadets.

Le DGMARC offre des cours qui regroupent à la fois des militaires et des employés civils. Les modules de formation ne sont pas élaborés expressément pour sensibiliser les participants aux différences entre les cultures militaire et civile. Toutefois, les différences transculturelles qui sont examinées pourraient aller au-delà des deux cultures et englober les conflits en milieu de travail attribuables à l'âge, à la race, à la religion ou à d'autres caractéristiques.

Le processus de formation ayant trait au MARC vise à sensibiliser les participants aux « besoins et intérêts » d'autrui et à faire en sorte qu'ils comprennent mieux la différence entre l'approche de gestion des conflits « fondée sur les intérêts » et l'approche « fondée sur les droits ».



La majorité des interrogés et des répondants conviennent que la formation sur le MARC favorise la sensibilisation transculturelle.

Un programme d'apprentissage mixte a aussi été élaboré de concert avec l'Union des employés de la Défense nationale et des agents de négociation. Ce cours a permis aux gestionnaires et aux représentants syndicaux de travailler ensemble pour inculquer aux employés et aux militaires des compétences en matière de MARC et, par la même occasion, pour renforcer les relations syndicales-patronales. Il a cependant été interrompu à cause de difficultés liées à l'exécution du programme.

La division du DGMARC est une organisation apprenante qui cherche continuellement à fournir des programmes de formation et à les améliorer afin d'assurer l'efficacité opérationnelle et la cohésion de l'unité. Les compétences en gestion des conflits sont utilisées dans le cadre des opérations de déploiement<sup>16</sup>.

[traduction] « Cette formation a été excellente. Je m'en suis tout de suite servi en affectation. À mon avis, sans elle, les choses auraient mal tourné... »

« ...nous avons beaucoup traité avec des militaires qui ne faisaient pas partie de notre escadron de soutien de mission et qui n'avaient pas profité de cette formation. Leurs personnalités ont créé un milieu de travail hostile. Il était très difficile de rester calme et la situation aurait pu exploser, ce qui aurait causé un échec durant l'affectation. Néanmoins, en appliquant calmement les processus appris, nous avons réussi à régler chaque cas sans incident grave. »

« La formation sur le MARC a joué un rôle clé dans le déploiement. Comme nous étions peu nombreux dans le théâtre et vivions près les uns des autres, la capacité de reconnaître les problèmes éventuels et d'engager des discussions avec mon personnel s'est révélée précieuse. »

Le nombre de personnes ayant reçu la formation sur le MARC a considérablement augmenté. Durant l'AF 2006-2007, le nombre total de membres des FC et d'employés civils formés s'élevait à 10 471 alors qu'en 2007-2008, il s'établissait à 14 002, soit une hausse de 25 p. 100<sup>17</sup> (voir l'[annexe D](#)).

### Mesures prises (Recommandation 7 : Étude sur l'efficacité de la formation)

L'« étude sur l'efficacité de la formation », recommandée par Coradix et élaborée par le Capitaine de corvette Gran-Ruaz comme point de départ pour la conception d'un cadre complet d'évaluation de la formation, n'a pas été poursuivie. Toutefois, le DGMARC a fait appel à la cellule des normes de l'ACD pour mener une étude de validation des cours Résolution efficace des conflits et Gestion des conflits pour les leaders dans le contexte des périodes de perfectionnement des officiers. En outre, des questions relatives à la formation figurent dans le prochain sondage sur le MARC.

<sup>16</sup> 8<sup>e</sup> Escadron de soutien de mission – Compte rendu d'opération et leçons retenues (6 mai 2008).

<sup>17</sup> Collecte de données en ligne du DGMARC.

## État d'avancement

Recommandation 6 : Améliorer la stratégie de formation (mise en œuvre)

Recommandation 7 : Étude sur l'efficacité de la formation (en cours)

## Systemes d'information de gestion

Recommandation 8 de Coradix : Terminer la conception et la mise en œuvre du nouveau système de suivi des interventions.

Recommandation 9 de Coradix : Créer un cadre intégré de mesure du rendement.

Recommandation 10 de Coradix : Améliorer les méthodes de gestion de l'information pour accélérer l'apprentissage et le perfectionnement.

### Mesures prises (Recommandation 8 : Système de suivi)

Après la publication du rapport de Coradix, le DGMARC a mis en œuvre en 2005-2006 un système de collecte de données en ligne qui répond principalement aux besoins organisationnels/stratégiques. Ce système a permis de normaliser la façon dont les CRC recueillent les données. Au niveau administratif, il sert à distinguer les services offerts tels que les activités de formation, d'intervention et de promotion. Les données recueillies par les CRC au sujet des interventions liées au MARC permettent d'analyser un certain nombre de facteurs, par exemple : le type d'intervention, les parties au processus, la langue, le grade ou niveau des personnes et la source ou le renvoi. Les CRC rassemblent également des données sur les résultats de la médiation, la nature des problèmes et l'évaluation du processus de médiation. Ils obtiennent aussi les commentaires des clients afin d'analyser la qualité des services offerts. Compte tenu des questions de sécurité et de confidentialité de l'information recueillie, il n'a pas été permis d'inclure dans le système de collecte de données des renseignements tels que les codes d'identification d'unité (CIU) ou toute donnée pouvant identifier une personne.

Le sondage électronique indique cependant que le système de suivi ne répond plus aux besoins des CRC locaux, car il ne leur permet pas de produire des rapports sur mesure ou d'accéder aux données antérieures. Tous les participants au sondage mené auprès des CRC conviennent que le système de suivi du DGMARC est inefficace et a besoin d'être mis à jour.

Voici ce que la plupart des informateurs clés pensent du système de suivi :

- Il n'est pas convivial et l'information est difficile à extraire.
- Il ne permet pas aux CRC de produire des rapports sur mesure.
- C'est un programme de collecte de données et non un programme de gestion de fichiers.
- Il doit être plus utile au niveau local (système de gestion des cas) et permettre à certaines données de passer à travers les pare-feu afin de répondre aux besoins du programme national.
- Certains CRC ont conçu leurs propres systèmes à l'aide d'un tableur pour la gestion des dossiers de cas et entrent des données spécifiques dans le système du DGMARC, tandis que d'autres conservent des copies papier et s'y réfèrent lorsque des rapports sur mesure sont requis.

Par conséquent, même avec le remaniement organisationnel du DGMARC, la nouvelle structure ne pourra pas saisir les données par armée ou par N1 du Quartier général de la Défense nationale parce que les données ne sont pas entrées par CIU. Le fait de mettre à



jour le système de collecte de données en fonction des nouvelles exigences en matière de rapports et des nouveaux besoins opérationnels aidera donc les gestionnaires régionaux et les experts à présenter un tableau fiable de leur secteur de responsabilité.

Bien que le DGMARC ait initialement élaboré un système de suivi, ce dernier ne répond pas à la gamme complète des besoins réels du Programme de gestion des conflits en matière de gestion et de rapports. Il s'agit d'une question importante qui est également mise en évidence dans le PA du DGMARC pour les AF 2009-2010 à 2012-2013 et qui a reçu l'appui du personnel du CPM.

### **Mesures prises (Recommandation 9 : Cadre intégré de mesure du rendement)**

Coradix a souligné l'importance, pour le DGMARC, de créer un système intégré de mesure du rendement en collaboration et en partenariat avec divers groupes responsables des processus fondés sur les droits afin d'établir un ensemble intégré de mesures de réussite.

Bien que le DGMARC mette l'accent sur la résolution des conflits en milieu de travail au niveau le plus bas possible et collabore jusqu'à un certain point aux processus fondés sur les droits, il n'existe actuellement aucun ensemble intégré de mesures pour déterminer les tendances en ce qui a trait aux types de conflits et à leur coût aux divers niveaux officiels et informels. Il est donc difficile de mesurer l'incidence du Programme de gestion des conflits.

Pour mesurer l'incidence du Programme de gestion des conflits, on peut utiliser les éléments suivants à titre d'indicateurs clés :

- économies de coûts pour l'organisation et les parties intéressées;
- économies de temps pour l'organisation et les parties intéressées;
- réduction des coûts et du temps liés à la gestion des plaintes;
- taux de participation des parties au processus du MARC;
- satisfaction des participants à l'égard de l'équité du processus du MARC;
- taux de règlement;
- qualité des règlements sur les plans de la durabilité, de la créativité, etc.;
- temps nécessaire pour résoudre les conflits au moyen du MARC par opposition aux processus fondés sur les droits;
- durabilité accrue des résultats;
- réduction des conflits en milieu de travail;
- diminution de la récurrence des conflits;
- incidence sur le milieu conflictuel;
- incidence sur les relations entre les parties;
- réduction du nombre de griefs et de plaintes de harcèlement.

Le DGMARC doit élaborer des indicateurs de réussite pour l'ensemble du programme en mettant l'accent sur les résultats (immédiats, intermédiaires et à long terme). Il est essentiel d'établir des critères pour mesurer son incidence et ses progrès – un modèle logique pourrait être utile (voir l'[annexe E](#)).

### Mesures prises (Recommandation 10 : Pratiques de gestion)

En collaboration avec les CRC, le personnel du DGMARC discute et documente les questions ayant trait aux procédures de fonctionnement normalisées et met en commun les pratiques exemplaires. Le gestionnaire des opérations et son personnel se rendent dans les régions pour donner des conseils et apporter l'aide requise.

Le Guide des opérations et les Lignes directrices ont été publiés en 2005. Or, les résultats du sondage électronique mené auprès des CRC et les principaux intervenants interrogés laissent à penser que le guide a besoin d'être mis à jour pour refléter les nouvelles réalités et les nouveaux besoins. À l'heure actuelle, le DGMARC transmet les directives et les nouvelles politiques par messagerie électronique.

Le DGMARC offre un site Internet et un site intranet où l'on peut trouver des renseignements sur les politiques et lignes directrices liées au MARC, des publications antérieures, des rapports annuels, une foire aux questions et d'autres liens connexes. Les outils de médiation en ligne n'ont pas encore été suffisamment examinés pour être mis en œuvre.

Les participants au sondage des CRC font observer qu'il serait très utile de fournir des données supplémentaires sur le Web en ce qui concerne les taux de réussite du MARC, notamment : activités d'intervention et de médiation, anecdotes, études de cas et tendances.

Le DGMARC explore actuellement la façon la plus optimale d'utiliser la technologie pour communiquer l'information au personnel, aux clients et aux intervenants. En outre, pour la mise en commun des pratiques exemplaires, le DGMARC utilise davantage les conférences téléphoniques avec le bureau national, les gestionnaires régionaux et le personnel opérationnel.

### État d'avancement

Recommandation 8 : Système de suivi (en cours)

Recommandation 9 : Cadre intégré de mesure du rendement (en cours)

Recommandation 10 : Pratiques de gestion (en cours)

### Recommandations

**Système de suivi.** Le DGMARC a besoin de mettre à jour son système de suivi et de collecte de données afin de tenir compte des nouvelles exigences en matière de rapports et des nouveaux besoins opérationnels. (BPR : CPM et DGMARC)

**Mesure du rendement.** Le DGMARC devrait définir des résultats mesurables (immédiats, intermédiaires et à long terme) permettant d'évaluer l'incidence du programme. (BPR : DGMARC)

## Modèle de calcul des coûts

Recommandation 11 de Coradix : Élaborer un processus et un modèle permettant au programme de montrer toutes les économies qu'il permet au MDN et aux FC de réaliser ainsi que les tendances de l'utilisation du MARC et des processus fondés sur les droits.

### Mesures prises (Recommandation 11 : Modèle de calcul des coûts)

Néant

### Analyse documentaire

Les conflits en milieu de travail et leurs coûts connexes ont fait l'objet de nombreuses études. L'article intitulé « Workplace Conflict and How Businesses can Harness it to Thrive » (Les conflits au travail et comment les entreprises peuvent en tirer parti pour prospérer) (mai 2008)<sup>18</sup> présente une analyse des attitudes des travailleurs à l'égard des conflits. Les auteurs ont mené un sondage auprès de 5 000 employés à temps plein dans neuf pays d'Europe et des Amériques (Allemagne, Belgique, Brésil, Danemark, États-Unis, France, Irlande, Pays-Bas et Royaume-Uni); ils laissent entendre qu'un coût est rattaché aux conflits mal gérés. En moyenne, un employé passe 2,1 heures par semaine à gérer des conflits.

Le fait qu'un employé passe en moyenne 2,1 heures par semaine à gérer des conflits est révélateur pour les gestionnaires, leur faisant prendre conscience de l'importance de gérer rapidement les conflits et d'acquérir la formation et les compétences nécessaires à cette fin.

La valeur du programme ne devrait pas être mesurée uniquement d'après le nombre de problèmes qui peuvent être résolus au niveau le plus bas possible, mais aussi par rapport au nombre global de griefs et de cas de harcèlement qui sont signalés et réglés chaque année. En mettant en œuvre un système rigoureux de mesure du coût des conflits, le MDN et les FC auraient besoin d'établir des données de bonne qualité sur le nombre de griefs et de cas de harcèlement qui entrent dans le système et qui sont résolus<sup>19</sup>.

Une analyse documentaire semble indiquer que les conflits en milieu de travail peuvent être considérés comme un atout pour l'organisation, parce qu'on peut y voir des possibilités de créativité, de collaboration et d'amélioration. Or, l'exercice est jugé coûteux si le conflit demeure non résolu. Les conflits en milieu de travail peuvent être éprouvants et avoir des effets néfastes qui entraînent :

- des griefs et des litiges;
- un roulement du personnel;
- une perte de productivité;
- l'absentéisme;

<sup>18</sup> CPP Global Human Capital Report, juillet 2008.

<sup>19</sup> Rapport d'évaluation de Coradix, 2004, p. 59.

- une baisse du moral;
- des congés de maladie;
- le sabotage.

Le DGMARC devrait élaborer un modèle de calcul des coûts pour démontrer que le programme assure l'optimisation des ressources; ce modèle servirait également d'outil de comparaison pour indiquer la rentabilité de différentes méthodes de résolution des conflits.

### État d'avancement

Recommandation 11 : Modèle de calcul des coûts (pas mise en œuvre)

### Recommandation

**Modèle de calcul des coûts/économies.** Élaborer un modèle de calcul des coûts pour démontrer que le programme assure l'optimisation des ressources; ce modèle servirait également d'outil de comparaison pour indiquer la rentabilité de différentes méthodes de résolution des conflits. **(BPR : DGMARC)**

## Gouvernance

Examen de la structure de gouvernance dans le contexte hiérarchique actuel.

Le Programme de gestion des conflits (MARC) est une initiative à la fois civile et militaire. Sur le plan fonctionnel, le DGMARC relève de deux N1, le CPM et le SMA(RH-Civ), pour ce qui est de la prestation efficace des services MARC. Toutefois, le CPM est responsable de financer le Programme de gestion des conflits (MARC), et il est le seul à négocier et à approuver le PA du DGMARC. Pour assurer l'unité de direction et mieux refléter le partage de la responsabilité entre le CPM et le SMA(RH-Civ), il est recommandé que le PA du DGMARC soit approuvé conjointement par les deux autorités fonctionnelles.

Les commentaires obtenus des intervenants confirment qu'en général, dans le contexte hiérarchique actuel, la directive, la politique, les lignes directrices, la délégation de pouvoirs, la responsabilité et la responsabilisation ayant trait au Programme de gestion des conflits sont clairement définies et comprises.

À l'heure actuelle, le DGMARC est en voie de remanier sa structure organisationnelle interne. Grâce à cette initiative, le nombre de régions du DGMARC devrait passer de six à quatre. Le gestionnaire régional aura une nouvelle responsabilité à l'égard des armées, et il est censé agir à titre d'expert opérationnel. Les rôles et le mandat des nouveaux gestionnaires régionaux sont en cours d'élaboration et font l'objet d'un projet pilote dans la région de l'Ouest, qui comprend les CRC de Winnipeg, Cold Lake, Esquimalt et Edmonton. La phase de transition devrait être en vigueur durant l'AF 2009-2010.

Le DGMARC fournit également des services aux employés contractuels (par exemple : commissionnaires, centres de ressources pour les familles des militaires, entrepreneurs spécialisés et services à la famille et à la collectivité). Il faudrait donc clarifier la gouvernance entourant la prestation de ces services.

## Recommandation

**Gouvernance.** Pour assurer l'unité de direction et mieux refléter le partage de la responsabilité entre le CPM et le SMA(RH-Civ), il est recommandé que le PA du DGMARC soit approuvé conjointement par les deux autorités fonctionnelles.  
(BPR : CPM et SMA(RH-Civ))

## Résumé des constatations

Numéro	Recommandations de Coradix	État d'avancement		
		Mise en œuvre	En cours	Pas mise en œuvre
1	Maintenir le financement du Programme de gestion des conflits.	Mise en œuvre		
2	Miser sur les partenariats internes pour améliorer les processus de résolution des conflits à l'intérieur du MDN et des FC.	Mise en œuvre		
12	Optimiser les capacités développées au sein du MDN et des FC pour aider les autres ministères à réaliser des programmes liés au MARC.	Mise en œuvre		
3	Affiner les stratégies en ressources humaines pour encourager les militaires à utiliser davantage le MARC et maximiser l'efficacité de la prestation des services.		En cours	
5	Continuer de s'efforcer de constituer une équipe cohésive à rendement élevé à l'intérieur du bureau du DEGC et des CRC.		En cours	
4	Réaffecter les ressources des CRC pour équilibrer le personnel et la demande de services et réduire au minimum toute impression de conflit d'intérêts.		En cours	
6	Améliorer la stratégie de formation pour qu'elle soutienne mieux les objectifs de changement culturel du MDN et des FC.	Mise en œuvre		
7	Élaborer un plan d'ensemble pour l'évaluation de la formation en se fondant sur les critères définis dans l'étude sur l'efficacité de la formation.		En cours	
8	Terminer la conception et la mise en œuvre du nouveau système de suivi des interventions.		En cours	
9	Créer un cadre intégré de mesure du rendement.		En cours	
10	Améliorer les méthodes de gestion de l'information pour accélérer l'apprentissage et le perfectionnement.		En cours	
11	Élaborer un processus et un modèle permettant au programme de montrer toutes les économies qu'il permet au MDN et aux FC de réaliser ainsi que les tendances de l'utilisation du MARC et des processus fondés sur les droits.			Pas mise en œuvre
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>7</b>	<b>1</b>

**Tableau 2. Résumé des constatations.** Sur les 12 recommandations de Coradix, quatre ont été mises en œuvre, sept sont en cours de mise en œuvre et une n'a pas été mise en œuvre.

## Annexe A – Plan d'action de la direction

### Système d'information de gestion

#### Recommandation du CS Ex

1. **Système de suivi.** Le DGMARC doit mettre à jour son système de suivi et de collecte de données pour tenir compte des nouvelles exigences en matière de rapports et des nouveaux besoins opérationnels.

#### Mesure de la direction

La nécessité de mettre à jour le système de collecte de données a été formulée dans le plan d'activités de 2009-2010; le coût est évalué à 60 000 \$ et justifié par l'examen du personnel du CPM. Le projet visant à mettre à jour le système de collecte de données du DGMARC sera entrepris lorsque le financement le permettra.

**BPR :** CPM et DGMARC

**Échéance :** Mars 2010

---

#### Recommandation du CS Ex

2. **Gestion du rendement.** Le DGMARC devrait définir des résultats mesurables (immédiats, intermédiaires et à long terme) permettant d'évaluer l'incidence du programme.

#### Mesure de la direction

Étant donné la nature du programme MARC, il est très difficile d'élaborer des mesures de rendement quantifiables et un modèle de calcul des coûts qui démontre l'optimisation des ressources. Le programme aura véritablement réussi lorsque les services du DGMARC ne seront plus nécessaires, car tous les conflits seraient alors gérés de manière informelle, dès que possible, et au niveau local.

Cela dit, le DGMARC fournira un cadre définissant les résultats stratégiques (immédiats, intermédiaires et à long terme) du programme. Outre ces résultats, le DGMARC déterminera des mesures indicatives pour évaluer l'incidence du programme, la façon dont les données sont recueillies et communiquées ainsi que les objectifs à atteindre pour chaque résultat défini. Dans le cadre de ce plan, le DGMARC entreprend un essai qui permettra d'évaluer dans quelle mesure le fait d'avoir recours d'abord à l'examen éclairé obligatoire du MARC est efficace dans le cadre du processus de règlement des griefs des FC et d'autres processus fondés sur les droits. En outre, le DGMARC a l'intention de tirer parti de divers sondages et études axés sur l'efficacité de la formation liée au MARC, l'effet sur le moral de l'unité, etc. Le DGMARC continuera de comparer son rendement et ses processus avec d'autres ministères fédéraux et d'autres ministères de la Défense.

**BPR :** DGMARC

**Échéance :** Mars 2011

---

## Modèle de calcul des coûts

### Recommandation du CS Ex

3. **Modèle de calcul des coûts/économies.** Élaborer un modèle de calcul des coûts pour démontrer que le programme assure l'optimisation des ressources; ce modèle servirait également d'outil de comparaison pour indiquer la rentabilité de différentes méthodes de résolution des conflits.

### Mesure de la direction

Le DGMARC continuera d'explorer les travaux génériques sur le coût des conflits (voir le commentaire au paragraphe 2). Un sondage du MDN et des FC a été lancé en mai 2009. Les résultats du travail sur le coût des conflits effectué par le DGMARC seront mis à la disposition des responsables d'autres mécanismes de recours. Le DGMARC établira un contrat afin de faire élaborer un modèle qui compare les coûts associés aux processus informels et officiels de gestion des conflits et indique les économies réalisables grâce à l'examen éclairé du MARC à titre de première option privilégiée pour le règlement des griefs tant militaires que civils.

**BPR :** DGMARC

**Échéance :** Mars 2011

---

## Gouvernance

### Recommandation du CS Ex

4. **Gouvernance.** Pour assurer l'unité de direction et mieux refléter le partage de la responsabilité entre le CPM et le SMA(RH-Civ), il est recommandé que le PA du DGMARC soit approuvé conjointement par les deux autorités fonctionnelles.

### Mesure de la direction

Le CPM et le SMA(RH-Civ) établiront conjointement les priorités du DGMARC pour la période de planification des activités. Le PA présenté au CPM tiendra compte des priorités convenues. La mise en œuvre peut se faire durant le cycle de planification des activités de l'AF 2010-2011.

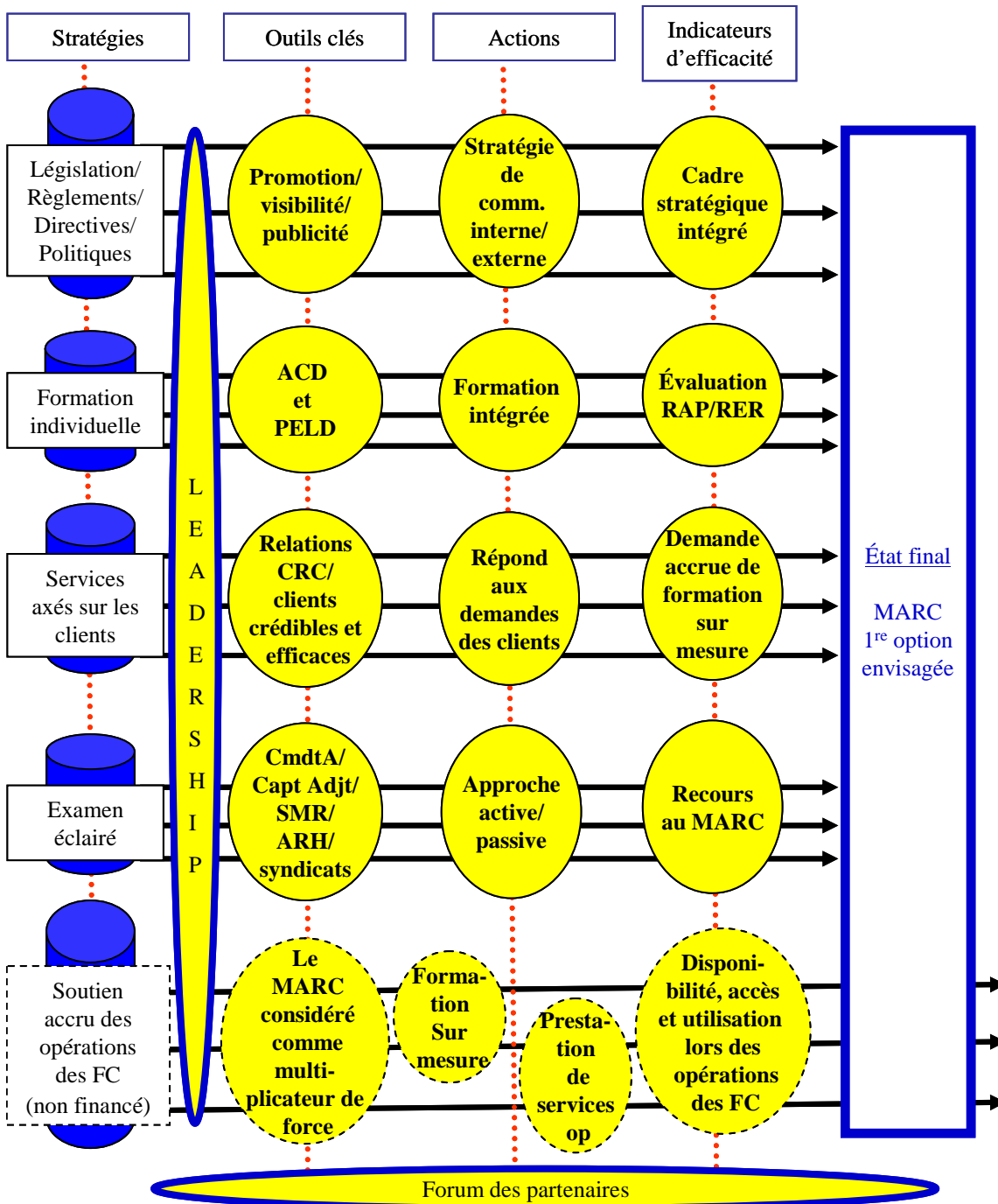
**BPR :** CPM et SMA(RH-Civ)

**Échéance :** Décembre 2009

---

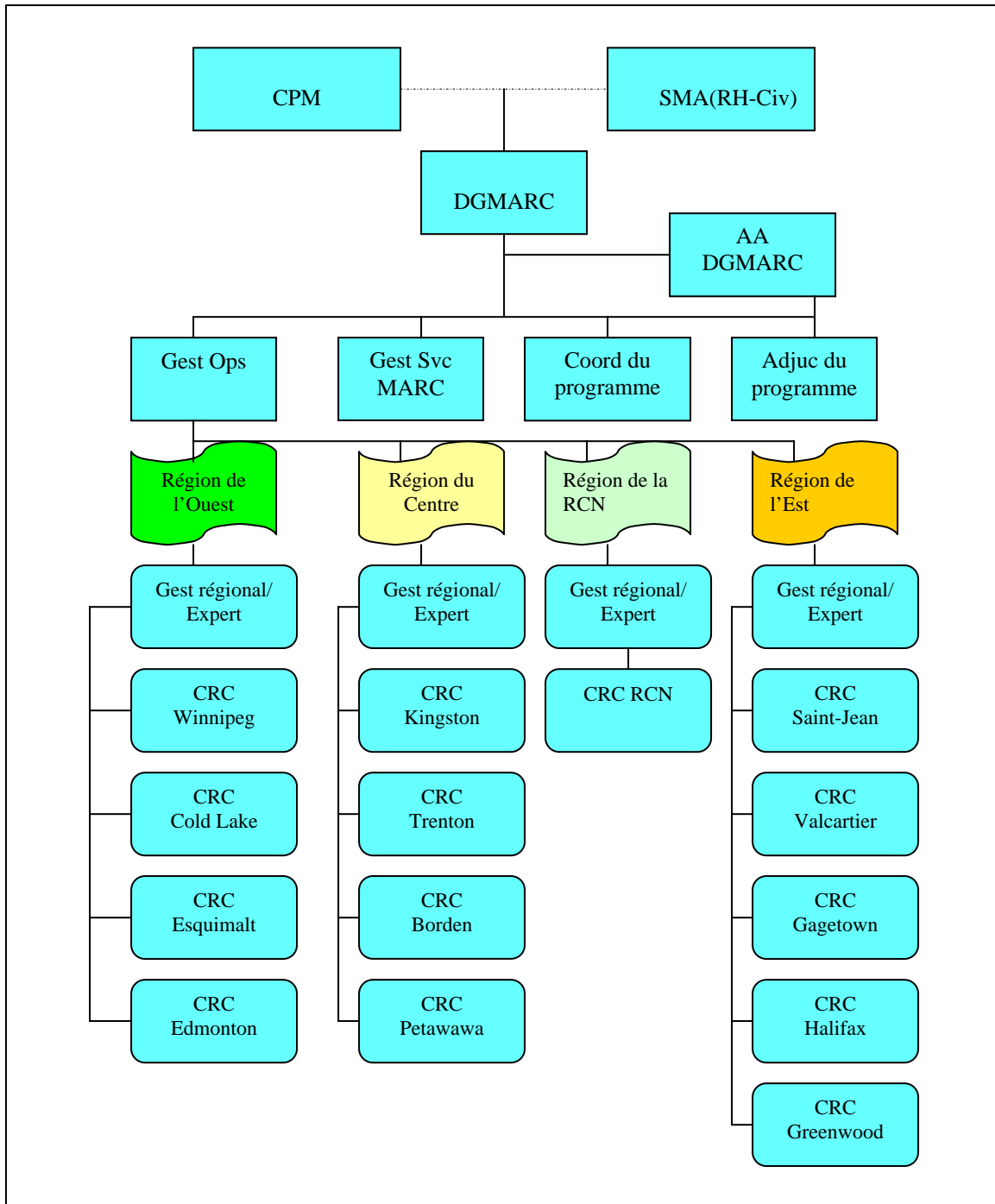


## Annexe B – Intégration du MARC au sein des Forces canadiennes et du ministère de la Défense nationale



**Figure 4. Intégration du MARC au sein des FC et MDN.** La stratégie clé de l'initiative baptisée Forum des partenaires consiste à renforcer la compétence en leadership et la responsabilisation en matière de gestion des conflits. Ce forum offre une approche collégiale pour intégrer le MARC dans les politiques, les programmes, les processus et les comportements.

### Annexe C – Nouvel organigramme du DGMARC



**Figure 5. Nouvel organigramme du DGMARC.** Cet organigramme officiel du DGMARC montre le nouveau regroupement des CRC en quatre régions. Chaque région est dirigée par un gestionnaire régional/expert qui relève du gestionnaire des opérations.

## Annexe D – Personnel ayant reçu la formation sur le MARC

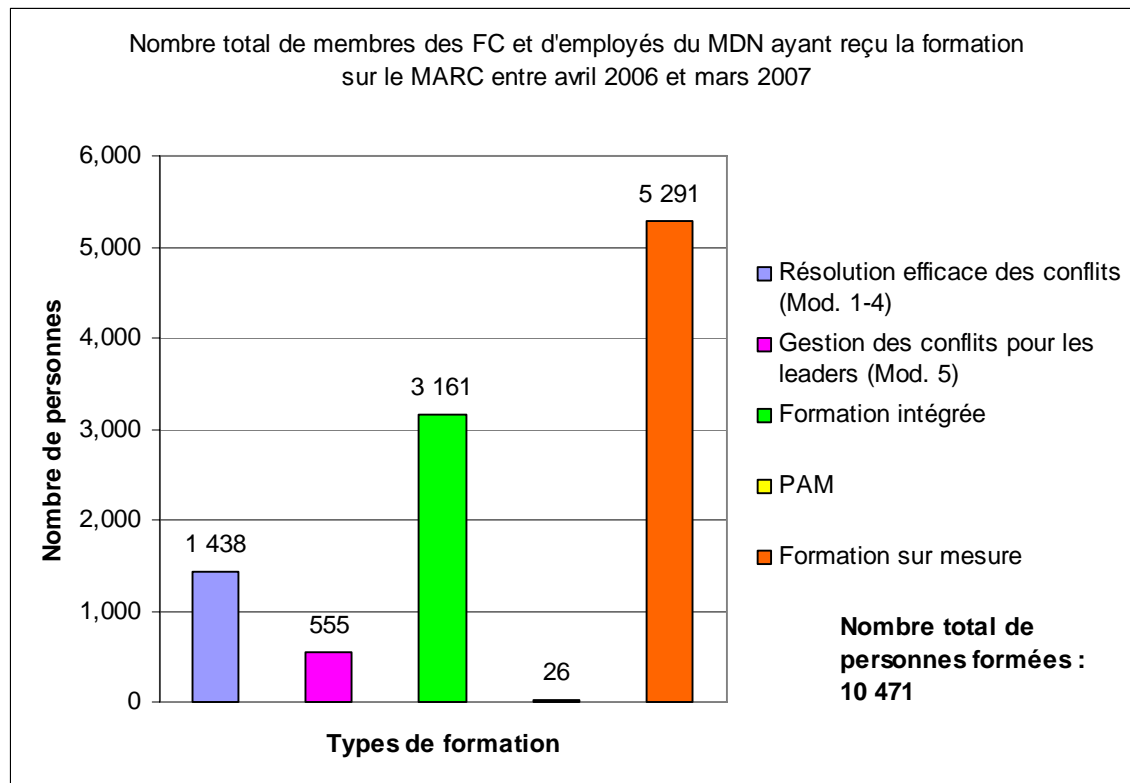


Figure 6. Nombre total de membres des FC et d'employés du MDN ayant reçu la formation sur le MARC entre avril 2006 et mars 2007. Le nombre total de personnes formées d'avril 2006 à mars 2007 s'élève à 10 471. Les modules de formation et le nombre de participants sont répartis comme suit :

Types de formation – AF 2006-2007	Nombre de personnes formées
Résolution efficace des conflits (Mod. 1-4)	1 438
Gestion des conflits pour les leaders (Mod. 5)	555
Formation intégrée	3 161
Programme d'apprentissage mixte (PAM)	26
Formation sur mesure	5 291
<b>TOTAL</b>	<b>10 471</b>

Tableau 3. Nombre total de membres des FC et d'employés du MDN ayant reçu la formation sur le MARC entre avril 2006 et mars 2007.

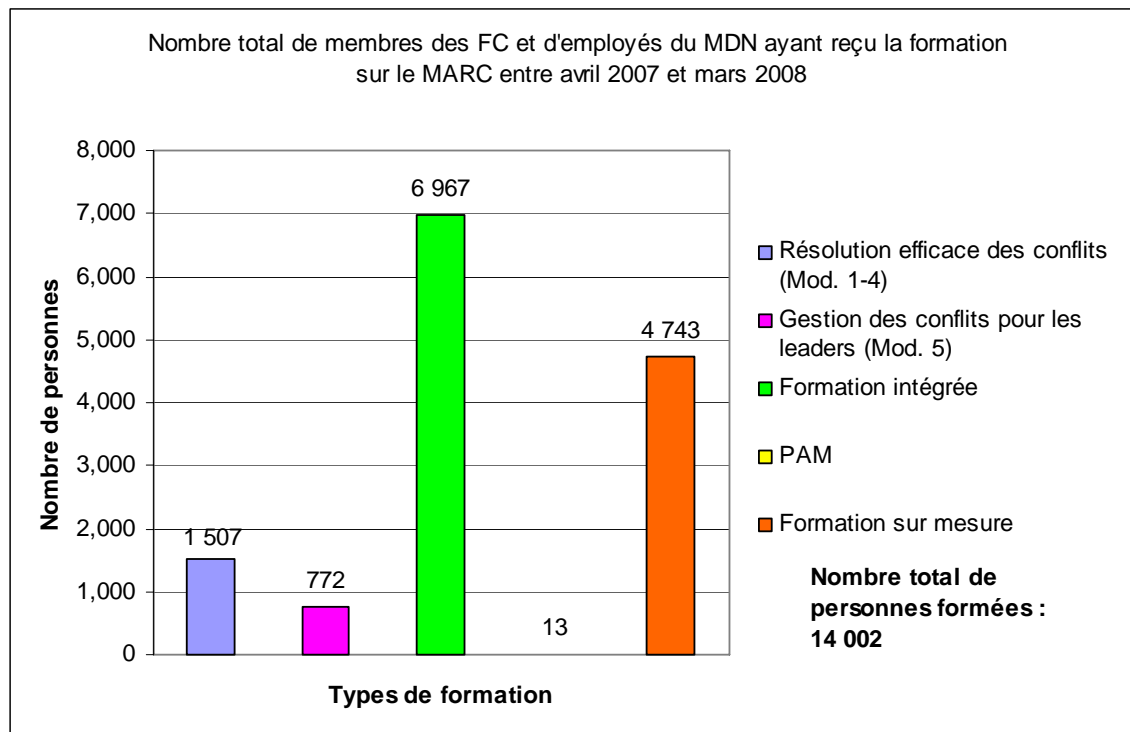
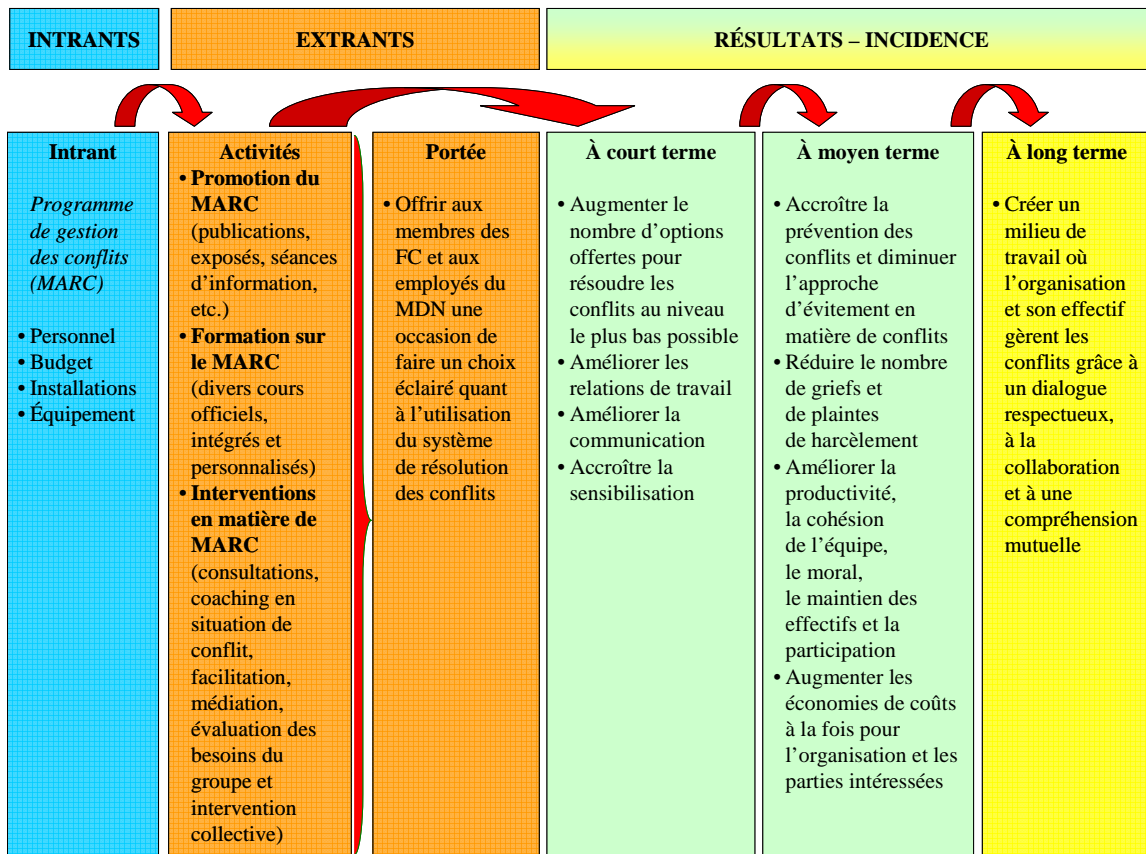


Figure 7. Nombre total de membres des FC et d'employés du MDN ayant reçu la formation sur le MARC entre avril 2007 et mars 2008. Le nombre total de personnes formées d'avril 2007 à mars 2008 s'élève à 14 002. Les modules de formation et le nombre de participants sont répartis comme suit :

Types de formation – AF 2007-2008	Nombre de personnes formées
Résolution efficace des conflits (Mod. 1-4)	1 507
Gestion des conflits pour les leaders (Mod. 5)	772
Formation intégrée	6 967
Programme d'apprentissage mixte (PAM)	13
Formation sur mesure	4 743
<b>TOTAL</b>	<b>14 002</b>

Tableau 4. Nombre total de membres des FC et d'employés du MDN ayant reçu la formation sur le MARC entre avril 2007 et mars 2008.

## Annexe E – Programme de gestion des conflits : Modèle logique simplifié du MARC



**Figure 8. Programme de gestion des conflits : Modèle logique simplifié du MARC.** Le modèle logique décrit comment les activités entreprises produisent divers extrants qui, à leur tour, donnent lieu à une suite de résultats attendus.

Dans ce modèle logique proposé, le Programme de gestion des conflits (MARC), par le biais de ses activités essentielles de promotion, de formation et d'intervention en matière de MARC, offre aux membres des FC et aux employés du MDN une occasion de faire un choix éclairé quant aux options de résolution des conflits. L'incidence souhaitée à long terme est la création d'un milieu de travail dans lequel l'organisation et son effectif gèrent les conflits grâce à un dialogue respectueux, à la collaboration et à une compréhension mutuelle.