



# BUREAU DE RÉSOLUTION DES CONFLITS

# RAPPORT ANNUEL 2016–2017



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](http://www.cic.gc.ca/sondage-publications).

Pour obtenir des renseignements sur les autres publications d'IIRCC, consultez le site [www.cic.gc.ca/publications](http://www.cic.gc.ca/publications).

Disponible sur demande en médias substituts.

Also available in English under the title: Annual Report 2016 - 2017 *Office of Conflict Resolution*

### **Visitez-nous en ligne**

Site Web : [www.cic.gc.ca](http://www.cic.gc.ca)

Facebook : [www.facebook.com/CitCanada](http://www.facebook.com/CitCanada)

YouTube : [www.youtube.com/CitImmCanada](http://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, 2017

N° de catalogue Ci1-20E-PDF

ISSN 2371-3526

# LETTRE À LA SOUS MINISTRE

M<sup>me</sup> Marta Morgan  
Sous ministre  
Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

Madame la Sous-Ministre,

J'ai le plaisir de vous présenter le rapport annuel 2016–2017 du Bureau de résolution des conflits (BRC) d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada.

Le rapport donne un aperçu de nos réalisations et activités au cours de la période du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017. Il souligne la façon dont le BRC a aidé le Ministère à respecter ses propres priorités ainsi que celles de la fonction publique au moyen de ses services de prévention et de résolution, qui comprennent la médiation, les interventions de groupe, le coaching et la formation.

Le BRC a continué d'aider, en temps opportun et avec impartialité, les personnes touchées par un conflit à trouver des solutions créatives qui soient viables et bénéfiques pour toutes les parties concernées et qui contribuent au bien être général en milieu de travail.

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

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

# MESSAGE DU DIRECTEUR DU BUREAU DE RÉOLUTION DES CONFLITS

J'ai récemment été témoin d'une situation qui m'a permis de constater à quel point il peut être bénéfique pour un employé de se sentir suffisamment en sécurité pour interagir avec son superviseur afin de lui donner de la rétroaction constructive sur l'impact de son style de gestion. Savoir comment communiquer un message essentiel sans offenser l'autre personne et comment y répondre nécessite de bonnes compétences en communication, de l'humilité et un désir d'apprendre et de s'adapter. Grâce à l'appui du Bureau de résolution des conflits (BRC), les deux parties se sentent alors mutuellement entendues et respectées par l'autre. C'est ce qui s'est passé dans le cas qu'il m'a été donné de voir; cela a confirmé que le BRC offrait des services nécessaires et qu'il lui importait de soutenir les personnes lorsqu'elles en avaient le plus besoin.

Selon les renseignements et les statistiques figurant dans le présent rapport, je peux affirmer avec assurance que l'équipe du BRC continue d'avoir le privilège de créer des liens avec les employés à tous les échelons du Ministère en cherchant des moyens de gérer efficacement une situation difficile afin qu'une relation de travail demeure professionnelle. Le maintien de ce privilège tient à trois faits :

- D'abord, le personnel du BRC reconnaît qu'une personne peut se sentir vulnérable lorsqu'elle parle d'une expérience personnelle et qu'il faut un certain degré de confiance pour y parvenir.
- Ensuite, le personnel du BRC comprend que le processus informel offre une occasion unique de résoudre des conflits, mais que cette même occasion nécessite qu'une personne fasse beaucoup d'efforts, démontre un désir sincère d'améliorer ses compétences en communication et soit réellement intéressée à connaître le point de vue de son interlocuteur. Pour cette personne, il peut s'agir d'une expérience nouvelle et parfois intimidante au cours de sa carrière.
- Enfin, le personnel du BRC est conscient que leurs clients doivent faire preuve d'un certain courage quand ils choisissent volontairement de s'engager dans un processus d'évaluation, qui risque de mettre au défi leur leadership, leur résilience ou leur connaissance d'eux-mêmes.

Traiter d'un conflit dès qu'il survient contribue à éviter qu'il ne s'aggrave, et donne l'occasion d'établir un dialogue constructif et d'acquérir des connaissances précieuses qui peuvent améliorer les relations en milieu de travail. Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) est fier de promouvoir une culture de prévention plutôt que de réaction en disposant d'experts formés en gestion de conflit qui peuvent aider les employés de tous les échelons à résoudre leurs problèmes par l'intermédiaire des divers services offerts, comme la médiation, les discussions dirigées, le coaching en matière de résolution de conflits, les interventions de groupe et les séances de formation. Le BRC s'engage à intensifier ses efforts en vue de mieux faire connaître les systèmes de gestion informelle des conflits, de même qu'à s'assurer que ces services soient accessibles et pertinents pour tous les employés.

En guise de conclusion, j'encourage tout le personnel d'IRCC à lire le présent rapport pour mieux comprendre les avantages de recourir aux services du BRC. Nous anticipons nous mettre à votre service et à celui de votre équipe, et de contribuer ainsi à la santé globale d'IRCC.

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



## SOMMAIRE

En 2016–2017, le BRC a reçu 198 nouveaux cas, en plus des 22 cas entamés à l'exercice précédent. Ces cas ont touché un total de 280 clients, dont 68,6 % utilisaient les services pour la première fois, et plus de 56 % d'entre eux s'étaient présentés de leur propre chef. Comme par les exercices passés, le coaching en matière de résolution de conflits a été le service du BRC le plus fréquemment utilisé, comptant pour 47 % de l'ensemble des services fournis. L'utilisation des services du BRC au cours du présent exercice indique que les employés et les gestionnaires d'Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada (IRCC) souhaitent régler les conflits avant qu'ils ne s'aggravent et améliorer leurs compétences afin de gérer les conflits eux mêmes. Comptant pour 48 % des cas, les problèmes interpersonnels ou liés au travail continuent de figurer au premier plan des conflits présentés au BRC. De ce nombre, 38,1 % ont eu trait à des conflits interpersonnels entre un gestionnaire et un subordonné, alors que le reste concernait des conflits entre 2 employés, 2 membres de la direction ou au sein d'un groupe.

Le BRC a également organisé 83 séances et présentations de formation ou de sensibilisation au cours de l'exercice. Ces séances ont attiré 2 027 participants, ce qui représente une augmentation par rapport à l'exercice précédent, où 1 444 personnes avaient participé à 73 activités. Parmi les 2 027 participants à des ateliers, 54 % ont suivi des séances de promotion de la civilité en milieu de travail, 29 % ont participé à des ateliers sur la diversité et les différents styles interpersonnels, 7 % ont assisté à des séances de développement des compétences liées à la gestion du rendement, et 10 % ont pris part à des séances de perfectionnement des compétences de base en gestion informelle des conflits et en communication.

Le BRC s'est assuré de la visibilité de son site Web en promouvant ses services par l'intermédiaire de son bulletin intitulé *Cher Coach*. De plus, il a mené 2 sondages. Le premier, portant sur la civilité, a compté 844 répondants. Au moyen de ses services de formation, le BRC a fait de la civilité en milieu de travail sa priorité en 2016–2017. Le deuxième sondage, auquel ont répondu 1 033 personnes, a cherché à établir le niveau de sensibilisation et d'utilisation de ses services au sein d'IRCC.

## 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 promouvoir un dialogue efficace à tous les niveaux et à faire face aux difficultés dès qu'elles se manifestent, à l'échelon le plus bas possible.

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

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



## PRIORITÉS DU BRC ET D'IRCC

Le BRC s'efforce de participer à la réalisation des priorités d'IRCC, comme la promotion d'un milieu de travail respectueux, sain et inclusif. Le fait de traiter ces priorités comme des enjeux quotidiens a contribué à atteindre des objectifs plus larges, comme l'augmentation de la productivité, l'amélioration des communications et la réduction de l'absentéisme. Voici la contribution du BRC à l'appui de ces priorités :

Un milieu de travail respectueux	Un milieu de travail sain	Un milieu de travail inclusif
<p>Le BRC a traité 61 cas de harcèlement ou d'intimidation allégués, et 81 cas ayant trait aux pratiques de gestion, dont 5 étaient liés à des abus de pouvoir.</p> <p>Le recours aux outils fournis uniquement dans le cadre des services de coaching a permis d'améliorer la plupart des situations; certains cas ont bénéficié de services de médiation et de discussions facilitées à l'appui.</p> <p>Afin de promouvoir un milieu de travail respectueux, le BRC a dirigé 25 ateliers de promotion de la civilité en milieu de travail et 9 séances visant à établir des chartes d'équipe, auxquels ont participé 1 085 personnes.</p> <p>Le BRC a également fait un sondage sur la civilité en milieu de travail. Le sommaire des résultats figure à la page 13.</p>	<p>Le BRC a traité 22 cas liés à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, 4 cas relatifs à l'équilibre travail-vie personnelle et 4 cas ayant trait à un congé. La plupart de ces cas ont été résolus au moyen de services de médiation et de discussions facilitées.</p> <p>Le stress au travail (10,2 %) et la santé psychologique (40,6 %) sont les 2 principales raisons pour lesquelles le personnel d'IRCC a utilisé le Programme d'aide aux employés (PAE). Compte tenu des répercussions des conflits sur la santé mentale d'une personne, le BRC a ajouté un cours intitulé <i>La conscience des conversations difficiles</i> afin d'informer les gestionnaires et les employés sur la santé mentale en milieu de travail et de les doter d'outils afin de mieux aborder cette question.</p> <p>Une série d'articles intitulée <i>Cher Coach</i> a également été rédigée pour explorer les diverses répercussions de scénarios fréquents en milieu de travail et leur incidence sur la santé mentale.</p>	<p>Le BRC a traité 7 cas ayant pour thème la discrimination, 10 cas ayant trait à des styles de travail différents et un cas lié à la diversité et à l'équité en matière d'emploi. La plupart de ces cas ont été résolus rapidement au moyen de services de coaching, et plusieurs ont signalé que leur situation s'était améliorée avant la fin du service.</p> <p>Afin de contribuer à promouvoir une culture d'inclusion en milieu de travail, le BRC a présenté à 588 participants 3 ateliers sur les générations en milieu de travail et 22 séances sur les styles sociaux. Les deux cours ont aidé les équipes à mieux comprendre les différentes approches de collaboration au travail.</p>

### Priorités connexes

- Rapport annuel du greffier du Conseil privé au premier ministre sur la fonction publique
- Résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) de 2014

### Priorités connexes

- Résultats du SAFF de 2014
- Plan de diversité et d'équité en matière d'emploi 2015-2018 d'IRCC

### Priorités connexes

- Objectif 2020 d'IRCC
- Plan de diversité et d'équité en matière d'emploi 2015-2018 d'IRCC
- Stratégie en matière de santé et de sécurité psychologiques 2016-2019 d'IRCC

# INTERVENTIONS

Lorsqu'un client communique avec le BRC, nous procédons à une consultation informelle qui comprend les éléments suivants :

1. l'écoute active pour prendre connaissance de la situation (en personne ou par téléphone);
2. selon les circonstances et le contexte, l'offre d'une 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;
3. la mise au point d'une façon de mobiliser d'autres parties, au besoin.

Les clients communiquent habituellement avec le BRC par téléphone (1 877 690 7971), par courriel (Conflict-Resolution-@cic.gc.ca) ou en visitant nos bureaux au 365, rue Laurier, 3e étage, Ottawa (Ontario).

Le 1er avril 2016, le BRC comptait **22** cas (touchant **34** clients) qui ont été reportés depuis l'exercice précédent. En outre, au cours de 2016–2017, le BRC a reçu **198 nouveaux cas** touchant un total de **280** clients. **15** cas étaient toujours en cours à la fin du présent exercice.

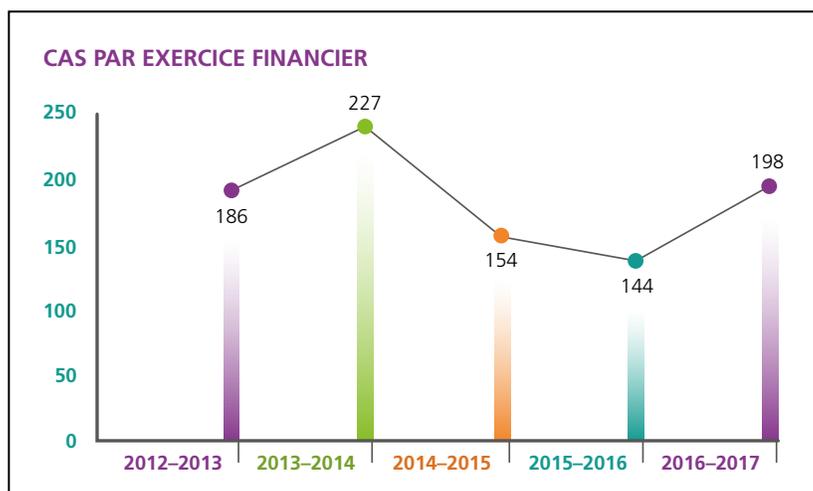
Parmi les **220** cas, **31,4 %** ont touché des clients existants, alors que **68,6 %** ont impliqué de nouveaux utilisateurs. La majorité des gens qui ont eu recours à nos services étaient des employés nommés pour une période indéterminée (**96,4 %**) et des superviseurs ou gestionnaires dans une proportion de **48,6 %**. Les principaux groupes de classification ayant utilisé les services du BRC étaient ceux des PM (**37,9 %**), des EX (**15,1 %**) et des EC (**11,4 %**).

## Interventions 220 cas

**198** nouveaux cas au cours du présent exercice  
**68,6 %** étaient de nouveaux utilisateurs  
**96,4 %** étaient des employés nommés pour une période indéterminée  
**48,6 %** étaient des membres de la direction

Depuis 2012, le BRC a modifié ses méthodes de collecte et de saisie des statistiques sur le traitement des cas, principalement pour les harmoniser avec les méthodes du Réseau fédéral du Système de gestion informelle des conflits.

Compte tenu du fait que des cas sont reportés d'un exercice à l'autre, le BRC traite en moyenne **80** cas par année. Comparativement à 2015–2016, le nombre de nouveaux cas en 2016–2017 a augmenté de **37,5 %** (passant de 144 à 198).



## SOURCES D'AIGUILLAGE

Nous avons divers points d'accès à nos services au sein d'IRCC, afin que les clients puissent connaître le BRC ainsi que les services et la formation qu'il offre.

Pour savoir quels sont les points d'accès les plus utilisés, le BRC demande à chaque client de quelle manière il\* a entendu parler de ses services.

Habituellement, les clients se présentent d'eux mêmes, ce qui signifie qu'ils recherchent nos services de manière proactive.

### SOURCES D'AIGUILLAGE



**Les conflits non résolus peuvent avoir une incidence sur les personnes concernées, ainsi que sur d'autres collègues. Des études démontrent constamment qu'un 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.**

**Les employés d'IRCC de tous les échelons sont encouragés 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.**

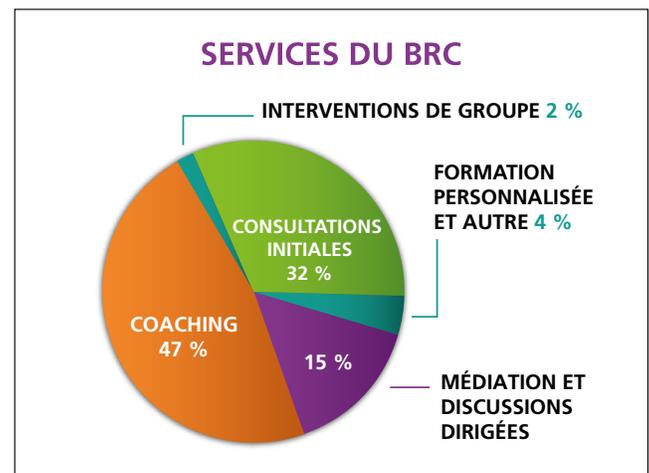
## SERVICES ET RÉSULTATS

Afin d'illustrer le travail du BRC au cours de 2016–2017, cette section fournit la ventilation des résultats de nos services. Cette ventilation comprend des renseignements tirés de la totalité des **220** cas actifs au cours de l'exercice.

En 2016–2017, tout comme pour les exercices précédents, plusieurs membres du personnel d'IRCC ont choisi de manière proactive de résoudre leurs conflits par eux mêmes avec notre aide indirecte.

Ainsi, les services du BRC étaient principalement de nature préventive, incluant **79 %** de cas ayant été traités par l'intermédiaire de consultations initiales et de coaching. Les services ont également compris des demandes de formation personnalisée, qui ne font pas partie des outils clés en main analysés à la page 10.

Ce constat est encourageant, car il cadre avec le principe du BRC, qui est de faciliter la résolution rapide des conflits au plus bas échelon possible.



# 32 %

## CONSULTATIONS INITIALES

Comme par les années passées, les consultations initiales et les activités d'élaboration de solutions ont représenté **32 %** des interventions offertes par le BRC durant l'exercice en cours. Ce service permet aux clients de mieux comprendre une situation et de cerner les options possibles pour résoudre un conflit.

# 47 %

## COACHING

Le coaching en matière de résolution des conflits a représenté **47 %** des cas durant l'exercice en cours, ce qui est comparable au taux de **42,4 %** de l'exercice précédent. Ce genre de coaching spécialisé peut aider les employés et les gestionnaires à développer de nouvelles compétences et stratégies pour résoudre des 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. Parmi les clients ayant tenu au courant le BRC de l'évolution de leur situation, **36,6 %** ont déclaré que celle-ci s'était améliorée et **8,6 %** ont quitté leur poste.

# 15 %

## MÉDIATION ET DISCUSSION FACILITÉES

Lorsqu'il faut régler des situations plus complexes, le recours à une discussion facilitée ou à la médiation 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. Les discussions facilitée et les séances de médiation ont compté pour **15 %** de nos interventions, soit un taux semblable à celui de l'exercice précédent (**12,5 %**); **16,7 %** de ces cas n'ont pas eu de suite. Toutefois, parmi ceux qui ont été traités, **80 %** en ont permis de parvenir à une entente complète ou partielle.

# 2 %

## INTERVENTIONS DE GROUPE

Les interventions de groupe ont représenté **2 %** des interventions au cours de l'exercice; toutefois, elles ont mis à contribution **28** clients et nécessité plus de **124** heures de préparation et d'intervention. Il s'agit d'une diminution, par rapport aux **338** heures investies lors de l'année précédente. Les interventions de groupe sont celles qui demandent le plus de temps et de ressources. Généralement, une intervention de groupe rassemble des équipes afin de discuter de manière constructive et de régler des situations difficiles qui peuvent avoir une incidence sur le milieu de travail. Toutes les interventions de groupe ont été au moins en partie réussies, **33,3 %** se traduisant par la résolution de problèmes, et **66,6 %** par une résolution partielle.

# 4 %

## FORMATION PERSONNALISÉE ET AUTRES

Les outils spécialisés et la formation personnalisée ont compté pour **4 %** de notre travail au cours de l'exercice 2016–2017, ce qui représente une diminution par rapport au taux précédent de **8,3 %**. La formation personnalisée est offerte pour répondre aux divers besoins des clients en matière de formation et suppose la conception ou l'adaptation de la formation existante 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.

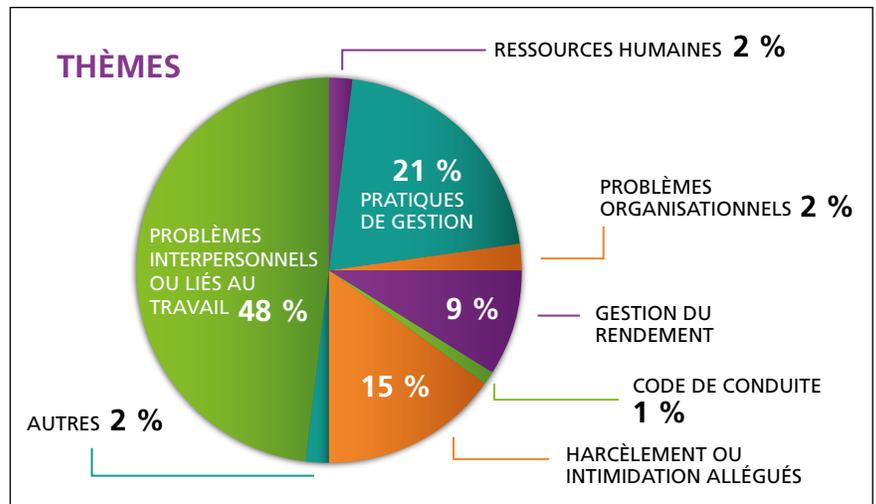
## SOURCES DES CONFLITS

En 2016–2017, le classement relatif de chaque catégorie de source de conflit a été conforme à celui des exercices précédents. La source de conflit la plus courante a été la catégorie des **problèmes interpersonnels et liés au travail (48 %)**, qui englobe les problèmes d'équipes et conflits intergénérationnels, les styles de personnalité et les méthodes de travail divergentes ainsi que les formes inefficaces de communication

professionnelles. De plus, dans cette catégorie, **38,1 %** des cas touchaient des conflits interpersonnels entre un gestionnaire et un subordonné. Le reste des cas a eu trait à des conflits entre deux employés, deux membres de la direction, ou au sein d'un groupe.

La deuxième source de conflit en importance concernait les **pratiques de gestion**, qui englobent l'abus de pouvoir perçu, les décisions de la direction, l'équilibre travail-vie personnelle, les rôles et responsabilités et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation. Collectivement, ces cas ont compté pour **21 %** des dossiers.

La troisième source de conflit la plus fréquemment mentionnée a été la **perception de harcèlement ou d'intimidation**. À **15 %**, il s'agit d'une augmentation par rapport à l'exercice précédent (**12,5 %**) et cela correspond aux résultats du SAFF de 2014 mené 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 leurs comportements ou interactions.

Enfin, le nombre de problèmes relatifs à la **gestion du rendement**, qui ont compté pour **9 %** des conflits mentionnés, est semblable à celui des exercices précédents (**8,5 %** en 2015–2016, **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 sur les intentions et les répercussions.

Le conflit est inévitable dans tous les aspects de notre vie, et le travail ne fait pas exception. Chaque personne a diverses expériences et entretient des idées et des opinions différentes, lesquelles influent sur sa perception des situations et sur sa façon d'y réagir. Les priorités et les besoins de chacun varient également. C'est la façon dont nous traitons ces différences qui décide de l'issue d'un conflit. La façon dont une personne réagit face à un conflit détermine si un résultat positif ou négatif en découlera.



## SATISFACTION DES CLIENTS

La norme de service établie pour le BRC est un délai de réponse de 24 à 48 heures après le contact initial du client. **En 2016–2017, dans 99,5 % des cas, les clients ont pu recevoir les services du BRC sans retard important.** Le BRC tâche de procéder aux interventions le plus rapidement possible.

La durée moyenne d'un cas pour l'exercice en cours a été de **41** jours civils, ce qui est nettement inférieur au délai moyen de **58,3** jours de l'exercice précédent. Pour le présent exercice, la durée des cas varie grandement depuis le contact initial jusqu'à la fermeture du dossier, allant d'**une** journée dans certains cas à **235** jours dans les cas plus complexes.

Le nombre de jours pendant lesquels un cas est ouvert et actif repose principalement sur la disponibilité des participants, les conflits d'horaire et la complexité de la situation. Cela est particulièrement vrai quand les services sont offerts à l'extérieur de la région de la capitale nationale, où des préparatifs de déplacement sont nécessaires.

On peut également étudier la durée selon le nombre d'heures consacrées à la résolution de chaque cas. Pour le présent exercice, le temps investi par le praticien peut s'échelonner d'**une heure** pour les cas simples à plus de **84** heures pour des situations complexes à long terme. En moyenne, chaque cas est traité en **6** heures (non consécutives) de travail.



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.



### DURÉE

#### 198 Cas

**99,5 %** des clients ont été contactés dans les 48 heures

Durée la plus courte : **un** jour civil

Durée moyenne : **41** jours civils

Durée la plus longue : **235** jours civils

### DURÉE DU TRAVAIL :

Cas les plus courts : une heure

Cas moyen : 6 heures

Cas le plus long : 84 heures

## PRÉVENTION

### Activités de formation

En 2016–2017, le BRC a tenu **83** activités au sein de l'ensemble des secteurs et des bureaux régionaux, y compris à l'étranger. **78** séances de formation et **5** séances de sensibilisation autonomes ont permis à **2 027** participants de mieux connaître le BRC.

Comparativement au dernier exercice, le BRC a tenu 10 activités supplémentaires et **583** participants de plus ont assisté à ses activités au total.

Parmi les **2 027** participants, **54 %** ont pris part à des séances visant à mieux comprendre la question de la civilité en milieu de travail, **29 %** ont participé à des ateliers sur la diversité et les différents styles interpersonnels, **7 %** ont assisté à des séances de développement des compétences liées à la gestion du rendement, et **10 %** ont participé à des séances de perfectionnement des compétences de base en gestion informelle des conflits et en communication.

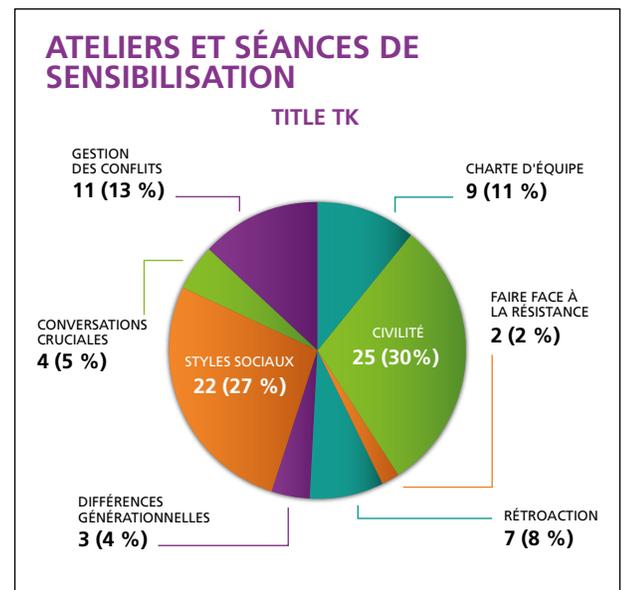
### 2 027 participants

- 81,1 %** du Secteur des opérations
- 5,4 %** de Politiques stratégiques et de programmes
- 4,8 %** du Secteur des services internes
- 4,1 %** du Secteur des services ministériels
- 1,4 %** du Secteur des finances
- 3,2 %** d'un ensemble de divers secteurs

### Ateliers offerts durant l'exercice

En 2016–2017, le BRC a fait la promotion de son nouveau cours sur la civilité en milieu de travail. Par conséquent, le BRC a présenté **25** de ces ateliers, plus **9** séances additionnelles, pour aider des équipes à créer une charte d'équipe sur la civilité. Dans l'ensemble, ces nouvelles formations ont représenté **41 %** des séances de formation fournies par le BRC.

Avec quelques exceptions, le BRC a mené, en moyenne, entre **7 et 10** ateliers par mois.



### NOMBRE DE FORMATION OFFERTES PAR MOIS



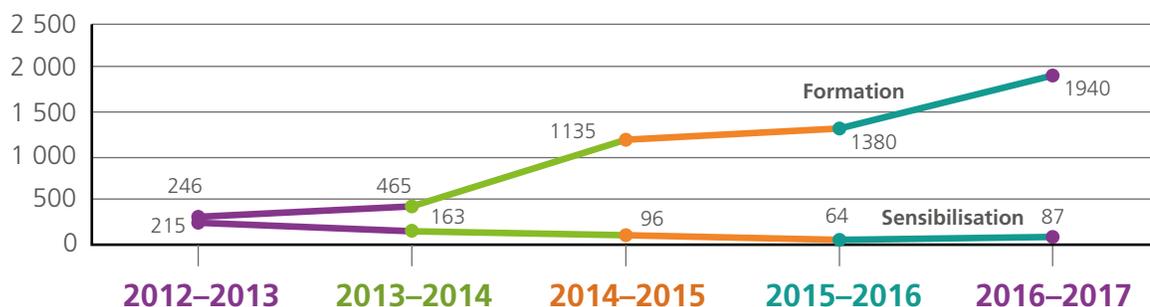
### 83 activités

- 36** activités à l'Administration centrale
- 34** activités au sein des bureaux régionaux au Canada
- 13** activités dans des bureaux à l'étranger

## ATELIERS OFFERTS DURANT L'EXERCICE

Depuis 2006, plus de **9 666** participants d'IRCC ont assisté à des séances de formation du BRC et plus de **4 530** ont assisté à des séances de sensibilisation. Des comparaisons annuelles indiquent une augmentation importante du nombre de participants à des formations. Ces ateliers de perfectionnement des compétences jouent un rôle important dans la création d'un milieu de travail sain et productif. En outre, les séances de formation augmentent indirectement la sensibilisation des participants à nos services, atténuant ainsi le besoin de tenir des séances de sensibilisation spécifiques.

### NOMBRE DE PARTICIPANTS PAR EXERCICE



## Satisfaction des participants à l'égard de la formation

Le BRC exécute des évaluations postérieures aux activités pour établir son degré de performance et les points à améliorer. Nous avons recueilli **1 474** évaluations auprès de **2 027** participants au cours du dernier exercice, ce qui représente un taux de collecte de **73 %**.

### SATISFACTION DES PARTICIPANTS



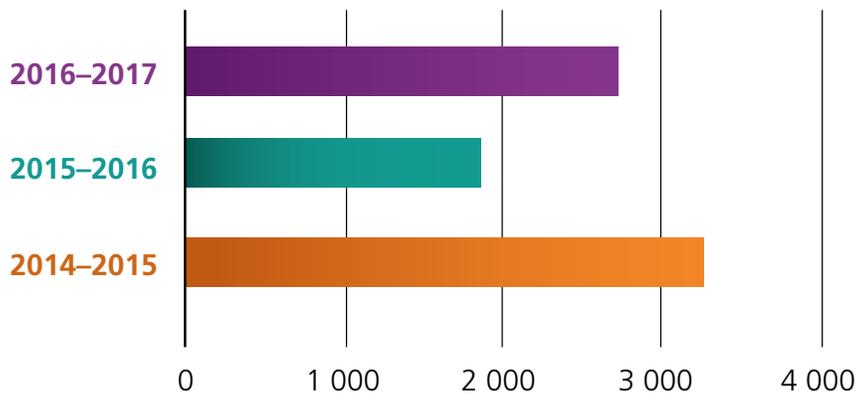
Sur une échelle d'efficacité, la plupart des participants ont décrit les activités du BRC comme étant une expérience positive. Plus particulièrement, les participants tendent à apprécier les styles de présentation des formateurs dans la communication de l'information et les activités de jeux de rôle.

Des données anecdotiques révèlent que **434 participants (29,6 %)** ont aimé le cours en raison de son approche interactive et participative. **Quatre-vingt-quatre** participants ont également mentionné qu'ils avaient acquis un plus haut degré de connaissance de soi et qu'ils avaient appris à mieux connaître leurs collègues.

## COMMUNICATION

Le BRC utilise divers instruments pour promouvoir ses services et ses cours de formation. En outre, des efforts continus sont déployés pour encourager les gens à participer et pour comprendre, par le biais de sondages, ce qui leur importe.

### CONSULTATIONS DU SITE WEB



## SENSIBILISATION

### Site Web

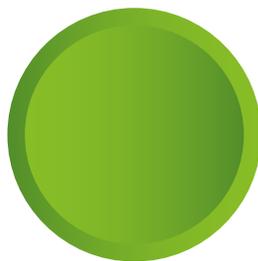
Sur le plan des communications et de la promotion, nous avons continué à déployer des efforts pour ajouter des outils et de l'information dans le site Web du BRC, afin de les rendre plus facilement accessibles à tout le personnel d'IRCC. Cette année, le nombre de consultations de notre site intranet a augmenté par rapport à l'exercice précédent, passant de **1 855** visites en 2015-2016 à **2 757** en 2016-2017. Au cours des trois dernières années, cela représente une moyenne de **2 650** visites.

### Articles

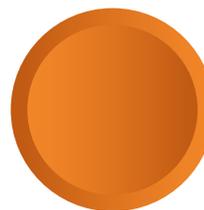
Nous avons continué à publier notre bulletin en ligne, *Cher Coach*, lequel présente des suggestions, des études de cas, des conseils et des outils pour aider tous les employés d'IRCC à devenir plus efficaces dans la gestion de situations difficiles. Un document infographique sur la formulation et le maintien de résolutions pour la nouvelle année a également été développé. Tous les articles demeurent accessible dans le site Web du BRC. Les articles de la série *Cher Coach* comprenaient ce qui suit :



Gestion du rendement —  
gérer la résistance



Coût de l'évitement



Sensibilité  
au parfum



## SONDAGE SUR LA CIVILITÉ

Afin de promouvoir la civilité en milieu de travail et de comprendre quels comportements le personnel d'IRCC juge les plus importants en milieu de travail, un sondage a été affiché dans *Aujourd'hui@IRCC* du 31 août au 16 septembre 2016.

### 844 employés d'IRCC ont répondu au sondage.

Les résultats du sondage sur la civilité en milieu de travail suggèrent que les employés et les gestionnaires d'IRCC accordent de la **valeur à la considération, à la responsabilisation et à la collaboration** à titre de principes directeurs fondamentaux (c.-à-d. : « Nettoyer après son passage dans une aire commune »; « Assumer la responsabilité de ses actes et rechercher des solutions plutôt que de blâmer les autres »; « Offrir son aide lorsqu'un collègue est débordé de travail »).

Les employés d'IRCC apprécient le respect et l'intégrité dans leurs relations interpersonnelles, et **répondent plus positivement à un style de leadership démocratique** (c.-à-d. : « Accorder toute votre attention à une personne qui vous parle »; « Partager vos idées de façon respectueuse et ne pas rejeter les idées des autres »; « Ne pas envoyer de messages textes ou de courriel pendant une réunion/fermer son BlackBerry ou son cellulaire »; « Faire participer le personnel à la prise de décision ou lui en fournir le contexte, plutôt que de dicter la façon dont les choses se passeront »). Les résultats du sondage ont aussi démontré que le personnel d'IRCC accorde de l'importance à **une communication efficace et solide**.

Enfin, bien que ces résultats indiquent qu'un comportement civil en milieu de travail est important pour les employés et la direction d'IRCC, ils ne nous disent pas si ces comportements sont systématiquement adoptés au sein de nos milieux de travail.

Le BRC s'applique à promouvoir la civilité en milieu de travail et à améliorer le bien être et l'inclusion au sein de ce dernier.

Les résultats complets du sondage figurent dans le [site Web](#) du BRC.

### Civilité et leadership

Les employés répondent plus positivement à un style de leadership démocratique.

### Civilité et conflit

Nombre des répondants préfèrent qu'un conflit soit résolu rapidement plutôt que d'éviter la personne ou la situation.

<sup>1</sup> Le sondage utilisait une technique d'échantillonnage d'autosélection non aléatoire dans le cadre de laquelle les employés d'IRCC ont volontairement choisi de participer au sondage au moyen d'un lien figurant dans *Aujourd'hui@IRCC*. Les résultats de ce sondage ne peuvent pas être décrits comme étant statistiquement extrapolables à la population cible. De plus, comme les répondants se sont portés volontaires pour faire partie du groupe de discussion, il est impossible d'établir une estimation de l'erreur d'échantillonnage.

# SONDAGE AUPRÈS DES EMPLOYÉS D'IRCC

Nous avons mené un sondage anonyme pour savoir dans quelle mesure le personnel d'IRCC connaissait le BRC et avait recours à ses services. Le sondage a été envoyé par l'intermédiaire d'*Aujourd'hui@IRCC* et de la haute direction, et en communiquant directement avec des clients et des participants à la formation.

**Au total, 1 033 personnes ont répondu au sondage : 802 employés et 231 gestionnaires**

Les résultats du sondage indiquent que **46 %** des répondants connaissent bien ou très bien le BRC. La présentation des services du BRC dans des réunions d'équipe a été l'instrument le plus fréquemment suggéré (**39 %**) pour une sensibilisation accrue. La plupart des répondants ont indiqué qu'ils avaient d'abord entendu parler du BRC par voie électronique (**23 %**); environ les deux tiers de ces répondants ont entendu parler du BRC par l'intermédiaire d'articles d'*Aujourd'hui@IRCC*, et un tiers au moyen de courriels directs.

## Formation en résolution de conflits

De nombreux répondants voient la formation obligatoire comme utile.

**Vingt-huit pour cent** des répondants avaient aiguillé d'autres personnes vers le BRC, les consultations informelles étant le service le plus fréquemment recommandé. Parmi ceux n'ayant aiguillé personne, plus de la moitié (**56 %**) ont indiqué qu'ils n'en voyaient pas l'utilité.

Plus de quatre répondants sur 10 (**43 %**) avaient interagi avec le BRC :

- **58 %** en participant à des séances de formation ou d'information;
- **42 %** en raison d'un conflit en milieu de travail.

Parmi ceux ayant vécu un conflit en milieu de travail, la moitié avait communiqué avec le BRC dans les quatre mois. Une grande majorité de ces répondants ont indiqué qu'ils avaient tenté de résoudre le conflit par eux-mêmes. Parmi ceux qui ont fait appel au BRC, la majorité était d'accord ou fortement d'accord (**77 %**) avec le fait que le BRC était facile d'approche; **42 %** ont dit que leur environnement de travail s'était amélioré par la suite, **34 %** que leur vie en général s'était améliorée par la suite, et **40 %** que le conflit ne s'était pas reproduit.

Parmi ceux qui ont participé à des séances de formation et d'information (**58 %**) :

- **56 %** ont plus récemment participé à une activité ou à une séance obligatoire du BRC; parmi ces répondants, **76 %** trouvent bonne l'idée de rendre l'activité ou la séance obligatoire.
- **36 %** ont plus récemment participé à une activité ou à une séance facultative du BRC; un cinquième (**20 %**) de ces répondants l'ont fait pour des raisons de perfectionnement personnel, souhaitant acquérir des compétences et des outils transférables dans leur vie personnelle.

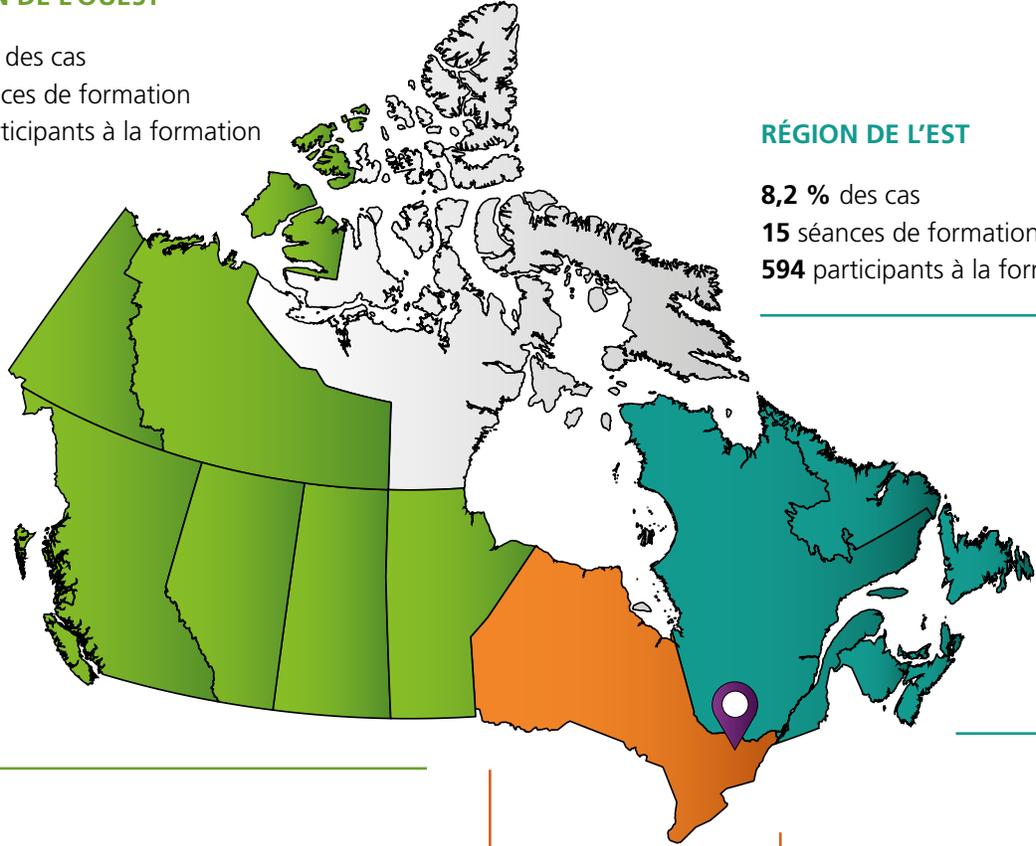
Dans les deux types de formation (obligatoire et facultative), la majorité (**87 %**) affirme se souvenir de **50 %** à **100 %** de son contenu, et **69 %** sont fortement d'accord ou sont d'accord avec le fait qu'ils appliquent les principes appris au cours de leur activité ou séance de formation. La plupart (**83 %**) ont également indiqué qu'ils participeraient à une autre session ou à une autre activité de formation du BRC.

# EXAMEN PAR RÉGION D'IRCC

Bien que notre bureau soit situé à Ottawa, nous offrons des services relevant du Système de gestion informelle des conflits au personnel d'IRCC partout au Canada et dans les missions à l'étranger.

## RÉGION DE L'OUEST

**12,7 %** des cas  
**16** séances de formation  
**251** participants à la formation



## RÉGION DE L'EST

**8,2 %** des cas  
**15** séances de formation  
**594** participants à la formation



## ADMINISTRATION CENTRALE

**56,8 %** des cas  
**36** séances de formation  
**788** participants à la formation

## RÉGION DE L'ONTARIO

**10 %** des cas  
**3** séances de formation  
**67** participants à la formation



## À L'ÉTRANGER

**12,3 %** des cas  
**13** séances de formation  
**327** participants à la formation

## EXAMEN PAR SECTEUR

### SECTEUR DES OPÉRATIONS (5 103 ETP ou 69,3 % d'IRCC)

#### Cas

- 60,3 %** de tous les cas du BRC
- 70,5 %** étaient de nouveaux utilisateurs
- 54,4 %** étaient des employés
- 45,6 %** étaient des gestionnaires
- 39,4 %** étaient des séances de coaching
- 45,4** jours en moyenne

#### Principaux thèmes de conflits :

1. Problèmes interpersonnels et liés au travail
2. Pratiques de gestion
3. Cas allégués de harcèlement ou d'intimidation

#### Formation

- 77,1 %** des activités du BRC
- 64** séances
- 1 643** participants

#### Cours les plus fréquents :

1. Styles sociaux
2. Promouvoir la civilité en milieu de travail
3. Charte d'équipe sur la civilité

### SERVICES MINISTÉRIELS (1 100 ETP ou 14,9% d'IRCC)

#### Cas

- 16,4 %** de tous les cas du BRC
- 61,1 %** étaient de nouveaux utilisateurs
- 36,1 %** étaient des employés
- 63,9 %** étaient des gestionnaires
- 36,1 %** étaient des séances de coaching
- 51,4** jours en moyenne

#### Principaux thèmes de conflits :

1. Problèmes interpersonnels et liés au travail
2. Pratiques de gestion
3. Cas allégués de harcèlement ou d'intimidation

#### Formation

- 6 %** des activités du BRC
- 5** séances
- 84** participants

#### Cours les plus fréquents :

1. Promouvoir la civilité en milieu de travail



## POLITIQUES STRATÉGIQUES ET DE PROGRAMMES (590 ETP ou 8 % d'IRCC)

### Cas

- 14,6 %** de tous les cas du BRC
- 78,1 %** étaient de nouveaux utilisateurs
- 56,3 %** étaient des employés
- 43,7 %** étaient des gestionnaires
- 46,9 %** étaient des séances de coaching
- 58,5** jours en moyenne

### Principaux thèmes de conflits :

1. Problèmes interpersonnels et liés au travail
2. Pratiques de gestion
3. Gestion du rendement

### Formation

- 6 %** des activités du BRC
- 5** séances
- 110** participants

### Cours les plus fréquents :

1. Donner et recevoir une rétroaction
2. Promouvoir la civilité en milieu de travail

## SERVICES INTERNES ET FINANCES (576 ETP ou 7,8 % d'IRCC)

### Cas

- 8,7 %** de tous les cas du BRC
- 57,9 %** étaient de nouveaux utilisateurs
- 47,4 %** étaient des employés
- 52,6 %** étaient des gestionnaires
- 68,4 %** étaient des séances de coaching
- 40,1** jours en moyenne

### Principaux thèmes de conflits :

1. Problèmes interpersonnels et liés au travail
2. Cas allégués de harcèlement ou d'intimidation
3. Pratiques de gestion

### Formation

- 4,8 %** des activités du BRC
- 4** séances
- 126** participants

### Cours les plus fréquents :

1. Promouvoir la civilité en milieu de travail
2. Charte d'équipe sur la civilité
3. Comment gérer la résistance dans un contexte de gestion du rendement



## CONCLUSION

Le BRC est un partenaire clé dans la promotion d'un milieu de travail respectueux, sain et inclusif au sein d'IRCC. L'augmentation du nombre de services et de séances de formation suggère qu'IRCC a un besoin grandissant d'avoir recours à des mesures préventives de traitement des conflits avant qu'ils ne s'aggravent. Le BRC demeure résolu à continuer de remplir son rôle de chef de file en élaborant des activités et des outils d'apprentissage qui aideront les employés et les gestionnaires à prévenir et à gérer efficacement les conflits pouvant survenir au travail.

L'objectif du BRC est d'aider le plus de gens possible, à tous les échelons, à devenir compétents en matière de conflits. Les initiatives et les interventions exécutées cette année ont contribué à atteindre cet objectif. **Le BRC a établi un contact direct avec des personnes à 2 307 reprises au cours du présent exercice.** Au cours de l'exercice à venir, nous poursuivrons nos efforts de sensibilisation auprès des gestionnaires et des employés d'IRCC.

Les renseignements fournis sur les secteurs indiquent à la haute direction l'état des compétences de ses équipes en matière de santé et de conflit. Sur demande, le BRC donnera plus de détails sur ces résultats sectoriels en tenant des séances d'information individuelles avec chaque secteur et en explorant des façons de mieux servir les secteurs à l'avenir.

Au cours de la prochaine année, le BRC s'engage à :

- appuyer les gestionnaires, les chefs d'équipe et les employés à améliorer les résultats du SAFF prévu en 2017;
- demeurer efficient et facilement accessible pour tous les membres du personnel d'IRCC;
- collaborer avec des comités clés et des champions;
- fournir une formation et des présentations à l'appui des priorités d'IRCC (p. ex., la santé mentale);
- continuer de sensibiliser les gestionnaires et les employés au moyen d'un plan de communication;
- mettre à jour les outils en ligne.

Le BRC anticipe de continuer à contribuer au succès d'IRCC.

« L'une des marques de respect les plus sincères, c'est d'être vraiment à l'écoute de l'autre »  
— Bryant H. McGill

« Lorsqu'une fleur ne fleurit pas, vous corrigez l'environnement dans lequel elle se trouve, et non la fleur. »  
— Alexander Den Heijer

« Il ne faut jamais baisser les bras devant la maladie mentale. Lorsque chacun fournit sa part d'efforts pour lutter contre le malaise, le "mal" disparaît pour que chacun soit à "l'aise" »  
— Shannon L. Alder