



Revue du Bureau du respect d'ECCE

Projet conjoint d'audit et d'évaluation

Janvier 2023



N° de cat. : En4-537/2023F-PDF
ISBN : 978-0-660-48041-1
EC 22072.12

À moins d'indication contraire, il est interdit de reproduire le contenu de cette publication, en totalité ou en partie, à des fins de diffusion commerciale sans avoir obtenu au préalable la permission écrite de l'administrateur du droit d'auteur d'Environnement et Changement climatique Canada. Si vous souhaitez obtenir du gouvernement du Canada les droits de reproduction du contenu à des fins commerciales, veuillez demander l'affranchissement du droit d'auteur de la Couronne en communiquant avec :

Environnement et Changement climatique Canada
Centre de renseignements à la population
351, boul. Saint-Joseph
Gatineau (Québec) K1A 0H3
Sans frais : 1-800-668-6767 (au Canada seulement)
Courriel : enviroinfo@ec.gc.ca

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre de l'Environnement et du Changement climatique, 2023

Also available in English

Table des matières

Sommaire.....	i
1. Contexte.....	1
2. Objectif, portée et méthodologie.....	3
3. Constatations, recommandations et réponses de la direction.....	5
3.1 Gouvernance et planification stratégique.....	5
3.2 Communication et sensibilisation.....	7
3.3 Gestion et rendement du Bureau du respect.....	10
3.4 Diversité et inclusion.....	17
4. Conclusion.....	18
Annexe A : Domaines de revue et critères.....	20
Annexe B : Modèle logique et exemples d'indicateurs potentiels.....	25
Annexe C : Analyse des formulaires d'évaluation du Bureau du respect et comparaison avec les résultats du sondage.....	27

Sommaire

Contexte

Le Bureau du respect a été créé le 1^{er} février 2018 et sert de Bureau de l'ombuds organisationnel d'ECCC. Son mandat est d'offrir un lieu sûr où tous les employés d'ECCC peuvent soulever des questions ou des inquiétudes, en discuter et chercher de l'aide pour répondre aux préoccupations ou aux problèmes liés au travail sans crainte de jugement et de représailles. Le bureau du respect offre 6 types de services. Il s'agit notamment des services d'ombuds, de l'accompagnement, des discussions dirigées, du dialogue en milieu de travail, des entrevues de fin d'emploi et de la formation. Les employés du Bureau du respect mènent leurs activités conformément à 4 principes directeurs : confidentialité, indépendance, impartialité et informalité.

Objectifs et portée

L'objectif de la revue était d'évaluer dans quelle mesure les activités du Bureau du respect étaient efficaces pour atteindre l'objectif de promouvoir un milieu de travail respectueux, exempt de harcèlement, de discrimination ou de violence. La revue a couvert la période de 4 ans allant de la création du Bureau du respect en février 2018 jusqu'à la fin de l'année financière (AF) 2021 à 2022. L'accent a été mis sur la gouvernance et la planification stratégique, la communication et la sensibilisation, ainsi que la gestion et le rendement.

Pourquoi c'est important

Dans le [29^e Rapport annuel au premier ministre sur la fonction publique du Canada](#) (août 2022), la greffière du Conseil privé a déclaré que la santé et le bien-être des employés et l'obtention de résultats pour les Canadiens devraient être les priorités de tous les ministères. Le rapport souligne qu'il est nécessaire de créer des espaces de travail sûrs et collaboratifs où chacun peut s'exprimer et obtenir le soutien dont il a besoin.

Le Bureau du respect est un outil stratégique important pour aider ECCC à réaliser son mandat et ses priorités. Son objectif ultime est d'aider les employés à s'acquitter de leurs responsabilités quotidiennes dans un milieu de travail respectueux et sain.

Il est également important de noter la contribution que le Bureau du respect a apportée au cours des 2 premières années et demie de la pandémie. Alors que la fonction publique fédérale, y compris le Ministère, passait en mode travail à distance, le Bureau du respect a dû rapidement évaluer la situation, adapter ses approches et continuer à fournir des services à près de 8 500 employés travaillant dans tout le pays, la plupart à partir de bureaux à domicile. En outre, au cours de cette période, le nombre de visiteurs a augmenté de manière considérable. Le fait qu'il y ait un taux de satisfaction élevé dans les commentaires et les sondages des employés témoigne des efforts que le Bureau du respect a déployés pour la satisfaction des visiteurs au cours de cette période.

Alors que le Ministère passe à un modèle de travail hybride, le Bureau du respect devra être prêt à soutenir la direction et les employés dans cette nouvelle phase de travail. Le rapport contient donc 2 recommandations que le Bureau du respect devra prendre en compte dans l'élaboration de ses plans et activités pour les années à venir.

Conclusion

Au cours de la période de 4 ans couverte par le présent rapport, les activités du Bureau du respect d'ECCC ont été mises en place pour favoriser et soutenir la promotion d'un milieu de travail respectueux. Une structure de gouvernance a été mise en place avec un cadre de référence et une relation hiérarchique claire aux sous-ministres. De plus, des partenaires sont identifiés et sollicités pour soutenir la réalisation du mandat du Bureau du respect. Les fonctionnaires entreprennent des activités de communication et de sensibilisation, qui sont des éléments importants pour soutenir la réalisation du mandat. Le Bureau du respect remplit son mandat et satisfait aux normes de pratique des ombuds. Des processus et des outils ont été élaborés pour soutenir la prestation de services.

La revue a permis d'identifier des possibilités d'amélioration qui, une fois mises en place, renforceront le Bureau du respect, déjà très efficace, dans l'accomplissement de son mandat. Ces domaines sont les suivants :

- Révision et mise à jour de la documentation des rôles et responsabilités au sein du Bureau du respect;
- Amélioration des pratiques de planification stratégique;
- Élaboration des plans de communication et de sensibilisation de manière plus stratégique, selon les problèmes systémiques précédemment identifiés et les besoins émergents du Ministère;
- Affiner les indicateurs de rendement et renforcer les rapports sur les activités et les tendances.

Recommandations

1. Le Bureau du respect devrait revoir et mettre à jour la documentation sur les rôles et les responsabilités et revoir ses pratiques de planification stratégique et de communication pour s'assurer que les plans de travail sont liés à son mandat et à ses priorités, qu'ils disposent de ressources suffisantes et que les documents de communication sont conçus pour fournir les meilleurs renseignements sur ses services et sur la façon dont il peut aider les employés à s'orienter concernant les questions liées au milieu de travail.
2. Le Bureau du respect devrait affiner ses indicateurs de rendement et renforcer les rapports sur les activités et les tendances afin de s'assurer qu'il dispose des informations nécessaires pour déterminer s'il fonctionne de la manière la plus efficace possible et s'il dispose des ressources nécessaires pour remplir son mandat et fournir des informations en temps opportun aux partenaires clés du Ministère.

1. Contexte

Dans le [message de 2018 du greffier du Bureau du Conseil privé sur les milieux de travail sains](#), il a été demandé aux ministères et organismes de mettre en place une fonction de type ombuds pour offrir à tous les employés un espace de confiance et sûr pour discuter du harcèlement sans crainte de représailles et pour les aider à naviguer dans les systèmes existants.

L'annonce sur le Bureau du respect, qui sert de Bureau de l'ombuds organisationnel d'Environnement et Changement climatique Canada (ECCC)¹ a été faite le 28 novembre 2017 et le Bureau a officiellement ouvert ses portes le 1^{er} février 2018. Son mandat est d'offrir un lieu sûr où tous les employés d'ECCC peuvent soulever des questions ou des inquiétudes, en discuter et chercher de l'aide pour répondre aux préoccupations ou aux problèmes liés au travail sans crainte de jugement et de représailles. En 2019, son mandat a été élargi pour inclure les services de gestion informelle des conflits (GIC). Comme les autres ministères, ECCC a la responsabilité de s'assurer que les services de soutien des ombuds et les services de gestion informelle des conflits sont à la disposition des employés pour régler les conflits en milieu de travail au stade le plus précoce et au moindre coût.

Le Bureau du respect s'aligne sur le cadre politique en évolution, y compris le [message de 2018 du greffier du Conseil privé sur les milieux de travail sains](#), l'article 207 de la [Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral](#), la [Directive sur la prévention et la résolution du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et le [Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail](#).

Le Bureau du respect offre les services suivants.

- **Discussions avec les ombuds.** Ces discussions offrent aux personnes un espace confidentiel où elles peuvent se confier sans crainte de représailles ou de jugement sur une situation ou une préoccupation en milieu de travail. Les ombuds sont disponibles pour écouter les préoccupations liées au milieu de travail, guider les visiteurs vers les ressources disponibles pertinentes et les aider à établir des options pour aller de l'avant. Les ombuds travaillent également avec des partenaires tels que la direction, les syndicats, les relations de travail et d'autres équipes de ressources humaines afin de sensibiliser l'organisation aux problèmes systémiques ou aux modèles afin de promouvoir des pratiques équitables et transparentes.
- **Accompagnement.** L'accompagnement est une discussion individuelle qui permet d'écouter les préoccupations individuelles, de fournir des outils et un soutien afin de donner aux personnes les moyens d'aborder les problèmes sur le lieu de travail. Cela

¹ Un ombuds organisationnel diffère d'un ombuds législatif, qui a en outre le pouvoir de mener des enquêtes (p. ex., l'ombuds des vétérans).

peut aider les personnes à décomposer le problème en cours, à cibler les problèmes sous-jacents et à établir des options pour aller de l'avant.

- **Discussions dirigées.** Une discussion dirigée est un processus volontaire et basé sur les intérêts. Les praticiens de la gestion des conflits soutiennent et guident les parties pour qu'ils préparent un processus de conversation différent et y participent.
- **Dialogues en milieu de travail.** Un dialogue en milieu de travail est un processus participatif et coopératif de résolution de problèmes dirigé par des praticiens de la gestion des conflits. Il aide à cibler les problèmes sous-jacents pour permettre au groupe de trouver une voie commune.
- **Entrevue de fin d'emploi.** Une entrevue de fin d'emploi permet aux personnes de faire part de leur expérience et de leur point de vue. Elle permet de soulever des questions qui peuvent contribuer à améliorer le milieu de travail, d'aider les ombuds à influencer les changements au sein du Ministère, de renforcer le processus automatisé de questionnaire de départ du Ministère et d'aider le Bureau du respect à en apprendre davantage sur la santé de l'organisation.
- **Formation.** Le Bureau du respect propose sur demande des formations adaptées aux besoins des équipes entières. Ces sessions de formation permettent de perfectionner des compétences en communication, d'améliorer les relations interpersonnelles, d'encourager un dialogue ouvert et d'instaurer la confiance. En outre, la séance de sensibilisation du Bureau du respect sur la gestion des conflits fait partie des activités d'apprentissage obligatoires établies par ECCC pour promouvoir un lieu de travail sûr, inclusif, sain et respectueux.

Les activités et services sont indiqués sur la page intranet du Bureau du respect et sont basés sur 4 principes directeurs conformément aux normes de l'Association internationale des ombuds (IOA) et du Conseil d'ombuds organisationnels (COO). Ces principes sont les suivants :

- **Indépendance :** Le Bureau du respect est indépendant dans sa structure, sa fonction et en pratique. Le Bureau du respect exerce son entière discrétion sur la possibilité ou la manière d'agir concernant une préoccupation, une tendance ou un problème systémique d'une personne. Ses choix sont indépendants de la structure ministérielle formelle existante. Les ombuds rendent compte aux sous-ministres.
- **Impartialité :** Les praticiens écoutent et considèrent les préoccupations et les intérêts de toutes les parties de manière objective. Ils ne défendent les intérêts d'aucune personne dans l'organisation. Par conséquent, le Bureau du respect ne sert de défenseur d'aucune partie dans un différend. Au contraire, il préconise une communication productive et des processus équitables.
- **Informalité :** Le Bureau du respect ne participe pas aux enquêtes ou aux processus formels. Ses services sont volontaires et ne constituent pas une étape obligatoire dans un recours. Le fait d'informer le Bureau du respect d'un problème ne constitue pas un avis officiel au Ministère.

- **Confidentialité** : Toute information qu'une personne partage ou toute conversation qu'elle peut avoir avec les praticiennes est confidentielle. La seule exception à la confidentialité est lorsque le Bureau du respect obtient la permission d'une personne ou lorsque la loi l'exige. Ainsi, les informations partagées par un visiteur ne sont pas dévoilées sans l'autorisation de ce dernier, sauf en cas de risque imminent de préjudice grave pour la sécurité d'une personne ou pour le lieu de travail. Le Bureau du respect ne conserve pas de dossiers permettant d'identifier les visiteurs.

Les demandes de service au Bureau du respect ont augmenté chaque année depuis sa création. Le dernier rapport biennuel du Bureau du respect pour la période allant de 2020 à 2022 fait état de 1 788 rencontres confidentielles pour 811 visiteurs—41 % étaient avec les ombuds et 59 % avec les praticiennes.

Le budget du Bureau du respect pour 2021 à 2022 était d'environ 1 million de dollars et il y a actuellement 10 membres du personnel. Au moment de la revue, le personnel se composait de 2 ombuds organisationnels, d'un ombuds adjoint, de 4 praticiennes principales en gestion de conflits, d'un coordonnateur de projet, d'un coordonnateur administratif et d'une conseillère stratégique.

2. Objectif, portée et méthodologie

Objectif

L'objectif était d'évaluer dans quelle mesure les activités du Bureau du respect étaient efficaces pour atteindre l'objectif de promouvoir un milieu de travail respectueux, exempt de harcèlement, de discrimination ou de violence.

Portée

La revue a couvert la période de 4 ans allant de la création du Bureau du respect en février 2018 à la fin de l'année financière (AF) 2021 à 2022 et s'est concentrée sur les thèmes suivants.

- **Gouvernance et planification stratégique** – Une structure de gouvernance officielle, assortie de responsabilités claires et de processus de planification stratégique, est en place et fonctionne comme prévu pour soutenir l'administration du Bureau du respect au fur et à mesure de son évolution.
- **Communication et sensibilisation** – Les activités de communication et de sensibilisation sont planifiées de manière stratégique pour permettre au Bureau du respect d'atteindre les objectifs fixés.
- **Gestion et rendement du Bureau du respect** – Le Bureau du respect fonctionne de manière efficace et efficiente, conformément à son mandat et aux [normes de pratique des ombudsmans](#).

La revue a exclu en particulier un examen du système de gestion de l'information/technologie de l'information du Bureau du respect, qui est en cours de remplacement. Elle a également exclu l'examen de la classification des postes au sein de l'organisation, étant donné que celle-ci fait actuellement l'objet d'une révision par le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Enfin, la revue n'a pas examiné l'efficacité de l'appellation de « Bureau du respect ».

Méthodologie

La revue s'est appuyée sur un mélange de techniques d'audit et d'évaluation, comme suit.

- Un examen de la documentation pertinente, y compris les politiques, les lignes directrices et les procédures pour corroborer les observations obtenues par d'autres domaines d'enquête;
- Des entretiens avec le personnel clé du Bureau du respect;
- Des entretiens avec les principales parties prenantes, notamment les cadres supérieurs et les représentants des syndicats, des réseaux d'employés, des relations de travail et des ressources humaines;
- Un exercice d'analyse comparative mené avec les bureaux de l'ombuds de 3 ministères fédéraux;
- Un questionnaire envoyé à 10 hauts responsables ministériels, afin de mieux comprendre leurs interactions avec le Bureau du respect;
- Un sondage à l'échelle du Ministère a été envoyé aux 8 530 employés d'ECCC², afin de mieux évaluer la connaissance et l'utilisation des services du Bureau du respect parmi les employés et les gestionnaires; nous avons eu un taux de réponse de 21 % (1 808 répondants).

L'[annexe A](#) fourni des détails sur les critères de revue et le domaine d'application.

² Une moyenne de 8 530 employés pour la période de la revue a été utilisée tout au long de ce rapport, ce qui correspond au nombre approximatif d'employés d'ECCC travaillant pendant la période de la revue.

3. Constatations, recommandations et réponses de la direction

3.1 Gouvernance et planification stratégique

Constatations : Une structure de gouvernance a été mise en place avec un cadre de référence et des exigences claires en matière de rapports aux sous-ministres. De plus, des partenaires ont été identifiés et sont mis à contribution pour réaliser le mandat du Bureau du respect.

Des opportunités ont été identifiées pour renforcer la documentation des rôles et des responsabilités au sein du Bureau du respect et pour améliorer les pratiques de planification stratégique.

Gouvernance et rôles et responsabilités

Cadre de référence

Le cadre de référence du Bureau du respect, signé le 16 décembre 2021, décrit les composantes clés de la gouvernance, qui sont également reflétées dans l'organigramme approuvé. Il y a 2 ombuds à ECCC qui rendent compte directement aux sous-ministres. Il s'agit d'un modèle unique au sein de la fonction publique fédérale. En outre, un ombuds adjoint se consacre exclusivement à l'élément diversité et à l'inclusion. Le bureau fonctionne indépendamment des structures hiérarchiques du personnel et sans influence d'autres fonctions ou entités au sein du ministère.

Le cadre de référence documente la mission de fournir des services d'ombuds et de gestion informelle des conflits (GIC) aux employés en établissant des relations de collaboration avec des partenaires internes et externes. Les partenaires sont clairement identifiés et comprennent : le Comité exécutif de gestion, la Direction générale des ressources humaines, la Direction générale des services ministériels et des finances, tous les cadres et gestionnaires, les présidents et délégués syndicaux des agents négociateurs, les réseaux d'employés, les champions, l'agent principal de la divulgation, le responsable de l'intégrité scientifique, le Conseil d'ombuds organisationnels, les responsables des principales initiatives et des principaux organismes centraux. La détermination des services et les principes directeurs dans le cadre de référence s'alignent sur les bonnes pratiques d'autres ministères et organismes. En outre, le Bureau du respect dispose d'un certain nombre de documents qui décrivent ses fonctions et ses activités.

Une approche avec 2 ombuds

L'approche avec 2 ombuds est unique parmi les ministères fédéraux qui ont normalement un seul ombuds. Les responsables d'ECCC ont choisi ce modèle afin que la fonction soit plus présente sur le lieu de travail, étant donné qu'une des ombuds est également la directrice du Bureau du respect et doit trouver un équilibre entre les priorités administratives et la réalisation

des activités de l'ombuds. Le modèle à 2 ombuds permet, par exemple, une meilleure répartition des dossiers, une présence à de nombreux comités et une présence constante dans les régions.

La revue a révélé que l'utilisation de ce modèle pourrait potentiellement présenter des défis dans la compréhension des responsabilités au sein du Bureau du respect, en particulier en raison de la nature complexe des services offerts, tant les services d'ombuds que la gestion informelle des conflits. À cet égard, il est possible d'améliorer le cadre de référence afin de clarifier le caractère distinct du rôle de chaque ombuds. Cela permettrait de clarifier les rôles et les responsabilités en ce qui concerne les obligations de rendre compte, principalement en ce qui concerne la prise de décisions interne du Bureau.

Lorsqu'on leur a posé la question, la majorité des partenaires ont indiqué que le fait d'avoir 2 ombuds n'avait pas influencé leur perception du rendement de la fonction et que les choses fonctionnaient bien. Cela dit, certains partenaires ont indiqué que la structure pouvait être peu claire pour les personnes nouvellement arrivées au Ministère ou ne faisant pas partie du Bureau du respect. Par conséquent, il est important que les représentants du Bureau du respect examinent la documentation actuelle des rôles et responsabilités de chaque ombuds afin de s'assurer que les pouvoirs de décision au sein du Bureau du respect sont décrits de manière adéquate.

Clarification des rôles et des responsabilités : Ombuds et gestion informelle des conflits

Les personnes interviewées ont révélé qu'il pouvait y avoir un manque de clarté concernant les responsabilités des ombuds par rapport aux praticiennes de la gestion informelle des conflits. Le manque de clarté pourrait être une conséquence de la nature des services fournis. Il pourrait être difficile d'identifier les besoins d'un visiteur lors du premier contact étant donné les diverses voies disponibles pour aider à résoudre une situation de travail qu'il vit. À ce titre, il pourrait être possible de clarifier, documenter et communiquer les rôles et responsabilités des ombuds et des praticiennes de la gestion informelle des conflits. Cela pourrait aider les visiteurs à mieux déterminer leurs besoins. Il convient de noter qu'en octobre 2022, le site intranet du Bureau du respect a été mis à jour et qu'il contient des renseignements sur les différents services offerts et ce à quoi les employés peuvent s'attendre. Cela peut aider à résoudre les problèmes que les personnes interviewées ont soulevés pendant la phase de réalisation de ce projet.

Planification stratégique

La planification stratégique est importante pour établir des liens entre la mission, la vision, les objectifs et les activités d'une organisation. Elle permet de déterminer les priorités et d'affecter les ressources nécessaires à la réalisation des engagements du mandat et des domaines prioritaires.

Le Bureau du respect produit un certain nombre de documents qui décrivent les objectifs annuels, les activités et un plan de communication général. Bien que ces documents aident à la planification des activités, il serait peut-être possible de mettre en place un processus de

planification stratégique plus solide afin de faciliter l'alignement du mandat et des priorités et engagements ministériels sur l'affectation des ressources.

Nous avons constaté que le Bureau du respect a la possibilité d'effectuer une analyse de l'environnement afin de déterminer les problèmes qui peuvent se profiler à l'horizon et d'examiner les activités prévues par rapport aux ressources disponibles, ce qui aiderait les ombuds à fournir l'assurance qu'ils disposent des ressources nécessaires pour remplir leur mandat et leurs priorités, et à cibler les possibilités d'amélioration potentielle avec les ressources associées requises.

Les pratiques du Bureau du respect à cet égard s'alignent quelque peu sur celles des autres ministères examinés dans le cadre de notre exercice d'analyse comparative. Nous avons observé que d'autres ministères avaient mis en place des éléments de planification opérationnelle et stratégique. Par exemple, un ministère avait un plan opérationnel détaillé qui comprenait de nombreux éléments tels que le budget, les communications, les données, les événements, les ressources humaines, les parties prenantes et les outils de mesure du rendement. Le document décrivait les résultats attendus et les méthodes de suivi des progrès. Un autre ministère avait entrepris un exercice de planification stratégique sur 3 ans qui examinait l'alignement de son travail sur les priorités du Ministère. Cet exercice comprenait une analyse stratégique qui a conduit à la détermination de 3 domaines prioritaires et des indicateurs de rendement associés.

En renforçant les processus de planification stratégique, le Bureau du respect pourrait avoir une meilleure idée des questions qui pourraient se poser à court ou moyen terme (par exemple, les éléments de la mise en œuvre d'un modèle de travail hybride, le passage aux bureaux non attribués et les futures politiques liées à la pandémie). Il pourrait aider les fonctionnaires à déceler les risques potentiels et les activités requises, ainsi que les ressources associées, pour aider le Ministère et les employés à atteindre les priorités et réaliser le mandat.

3.2 Communication et sensibilisation

Constatations : Des activités de communication et de sensibilisation ont lieu et sont des éléments importants pour aider le Bureau du respect à remplir son mandat.

Bien qu'il existe un plan de communication annuel, il est possible de planifier les activités et les événements de manière plus stratégique, en tenant compte des problèmes systémiques précédemment identifiés et des problèmes et besoins émergents.

Plans de communication

Le Bureau du respect élabore un plan de communication annuel, qui comprend une variété de moyens pour diffuser l'information et promouvoir ses services. Le plan décrit les objectifs de communication tels que la sensibilisation des employés au rôle du Bureau du respect, les publics cibles, les messages clés, les activités et les événements, ainsi que les canaux de communication.

Le Bureau du respect utilise divers moyens pour informer les employés de ses services. Il s'agit notamment des séances de formation obligatoires, de l'intranet et des pages ECollab, des médias sociaux, des réseaux d'employés, des bulletins d'information internes au ministère, des messages des sous-ministres et d'autres moyens de joindre les employés. Le Bureau du respect s'efforce également de partager des rapports et de présenter des tableaux de bord à certains responsables de directions générales. De plus, les représentants du Bureau du respect sont accessibles de diverses façons, notamment par un numéro de téléphone 1-800, une boîte de courriel générique, une personne-ressource directe du personnel du Bureau du respect et par des références de la part de partenaires.

Nous avons contacté plus d'une douzaine de partenaires par le biais d'entrevues et de questionnaires. Un certain nombre de répondants ont mentionné que des réunions régulières ont lieu à intervalles fixes ou en fonction des besoins. De manière générale, les partenaires ont indiqué que des canaux de communication étaient en place entre leurs organisations et le Bureau du respect. Un certain nombre de répondants ont également mentionné qu'ils aimeraient recevoir des communications plus régulières du Bureau du respect sur les enjeux, les tendances et les données pour soutenir la prise de décisions.

Connaissance du Bureau du respect par les employés

En réponse à notre sondage auprès de l'ensemble du personnel, 88 % des répondants (n = 1 583) ont indiqué qu'ils savaient que le Ministère avait un Bureau du respect qui fournit des services d'ombuds et de gestion informelle des conflits. En outre, 80 % des répondants ont indiqué qu'ils pensaient avoir suffisamment de renseignements pour leur permettre de rechercher leurs services.

Les répondants ont mentionné que la séance de sensibilisation sur la gestion des conflits était la principale source de connaissance du Bureau du respect (65 %), suivi des nouvelles d'ECCC (38 %) et des présentations du Bureau du respect (35 %), qui sont les moyens les plus importants. La page intranet a été citée comme une source par 26 %. Compte tenu des récentes mises à jour de la page intranet, il sera important pour le Bureau du respect de mieux faire connaître cet important outil de communication.

Il est également intéressant de noter que lorsqu'on a demandé au personnel lors du sondage quel aspect du Bureau du respect il connaissait, la réponse la plus fréquente concernait les services de gestion informelle des conflits (89 %), suivie par l'encadrement et la formation (74 %). Il est intéressant de noter que 45 % ont indiqué qu'ils étaient au courant qu'il s'agissait d'un Bureau d'ombuds. Il s'agit d'un élément important du travail du Bureau du respect qui semble être moins bien connu des répondants. Toutefois, l'amélioration récente de la page intranet du Bureau du respect contribuera à accroître la sensibilisation générale de l'offre de services.

Sensibilisation au sein de l'administration centrale et dans les bureaux régionaux

Bien que le Bureau du respect a fait des efforts pour atteindre les employés tant à l'administration centrale que dans les bureaux régionaux, 6 des 8 partenaires interviewés ont indiqué que le Bureau du respect pourrait entreprendre davantage d'activités de sensibilisation. Par exemple, juste avant la pandémie, le personnel du Bureau du respect a voyagé dans tout le pays pour fournir des informations sur son rôle et ses services et pour écouter les besoins des organisations. Ces visites sur place ont été très bien accueillies et perçues comme efficaces. Pendant la pandémie, les occasions de rencontres en personne ont été moins nombreuses. À ce titre, le personnel du Bureau du respect interviewé a indiqué qu'il était nécessaire de poursuivre les efforts pour s'assurer que le personnel d'ECCE dispose des connaissances et de la sensibilisation nécessaires pour pouvoir considérer son bureau comme un point de contact clé en cas de problème en milieu de travail.

Amélioration des communications

Bien qu'un plan de communication est développé annuellement, il est possible d'améliorer la façon dont il est élaboré afin de tenir compte des problèmes systémiques et des leçons tirées des années précédentes et de mieux aligner le plan sur les priorités ministérielles et les risques émergents.

L'élaboration d'un plan de communication plus solide pourrait être utile à plusieurs égards. Il pourrait servir à décrire comment les différents services du Bureau du respect, comme l'accompagnement, les discussions dirigées, le dialogue dans le milieu de travail et la formation, peuvent soutenir la gestion informelle des conflits. Il pourrait aider à déterminer des enjeux ou des publics particuliers pour cibler les messages, et à fixer des objectifs avec des indicateurs associés pour mesurer les progrès et les résultats. En outre, des communications ciblées pourraient contribuer à éviter la lassitude des employés qui entendent le même message de sensibilisation depuis un certain nombre d'années. Cela pourrait également aider à améliorer la sensibilisation auprès des groupes ciblés pour faire mieux connaître les ressources à leur disposition et les moyens par lesquels le Bureau du respect favorise des résultats plus équitables dans le Ministère. De plus, au fur et à mesure que le Ministère met en œuvre le modèle de travail hybride, il pourrait aider à déterminer les moyens de communiquer avec les employés qui travaillent désormais sur le lieu de travail physique et à domicile par des accords de télétravail.

Il est également important que le Bureau du respect revoie son plan de communication pour faire face aux risques potentiels liés à la réputation. Les personnes ayant répondu à notre sondage ont indiqué qu'elles pensaient que le Bureau du respect avait le pouvoir de décision en matière de résolution des conflits. Cette perception peut entraîner des attentes pas claires chez les visiteurs et avoir un impact sur la réputation du Bureau pour un certain nombre d'employés. Cela est particulièrement important compte tenu de la rotation du personnel qui s'est produite au cours des 2 dernières années et du modèle de travail hybride actuellement mis en œuvre.

En outre, il est possible de développer des messages ciblés en cours d'année qui n'étaient pas prévus au début de l'exercice. Nous avons appris que d'autres ministères étaient proactifs dans l'envoi de communications en réponse à des événements externes, tels que ceux liés à la campagne « Black Lives Matter », la COVID-19, et la planification du retour au lieu de travail physique. Ces messages ciblés étaient destinés à informer les employés et à leur fournir des renseignements sur les ressources qu'ils pouvaient consulter en cas de besoin.

Recommandation 1

Le Bureau du respect devrait revoir et mettre à jour la documentation sur les rôles et les responsabilités et revoir ses pratiques de planification stratégique et de communication pour s'assurer que les plans de travail sont liés à son mandat et à ses priorités, et qu'il dispose de ressources suffisantes et que les documents de communication sont conçus pour fournir les meilleurs renseignements sur ses services et sur la façon dont il peut aider les employés à s'orienter concernant les questions liées au milieu de travail.

Réponse de la direction

L'ombuds et directrice du Bureau du respect est d'accord avec la recommandation. Le Bureau du respect examinera et mettra à jour la documentation des rôles et des responsabilités et son processus de planification stratégique et de communication pour s'assurer que les plans de travail soient liés à notre mandat et à nos priorités. Cela assurera que nos ressources et nos efforts soutiennent la prestation efficace de nos services et mènent aux résultats attendus.

3.3 Gestion et rendement du Bureau du respect

Constatations : Le Bureau du respect fonctionne efficacement, conformément à son mandat et aux normes de pratique des ombuds. Des processus et des outils ont été mis au point pour soutenir la prestation de services. Les formulaires de rétroaction sur les discussions avec les employés sont recueillis et examinés afin de soutenir l'analyse des tendances. Il existe des possibilités d'amélioration liées au renforcement des indicateurs de rendement et au compte rendu des activités et des tendances. Cela aiderait les ombuds à déterminer s'ils fonctionnent de manière aussi efficace que possible et s'ils disposent des ressources nécessaires pour remplir leur mandat.

Administration efficace

Répondre aux attentes

Le Bureau du respect est en place et répond aux attentes incluses dans le [message de 2018 du greffier du Conseil privé sur les milieux de travail sains](#). Le plan d'action fournit des conseils de haut niveau aux bureaux de l'ombuds des ministères et des organismes, tout en reconnaissant que le mode de fonctionnement serait adapté à chaque organisation, en tenant compte de l'accessibilité par les employés de première ligne. En outre, le Bureau du respect se conforme aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada sur les éléments clés d'un

système de gestion informelle des conflits dans l'administration publique centrale. Nous l'avons observé lors des revues de processus, des entretiens et dans les réponses aux sondages.

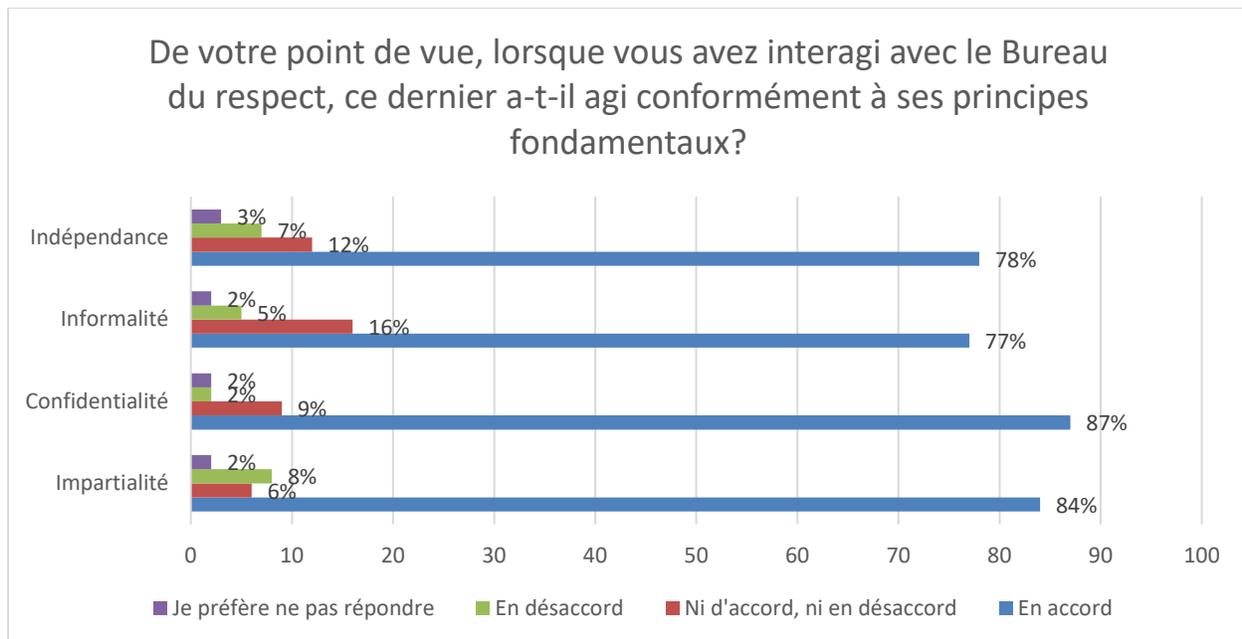
Processus de réception des demandes

Bien que l'examen de la documentation et les entretiens avec les partenaires aient indiqué que des processus de référence sont établis et utilisés, l'équipe de revue a constaté que ces processus n'étaient pas entièrement documentés. Il est important de documenter et de formaliser les processus afin d'établir et d'évaluer les contrôles internes, et de s'assurer que le Bureau du respect répond à ses normes de service. Cela permet également de clarifier les attentes de ceux qui cherchent à utiliser les services du Bureau du respect.

En outre, l'équipe de revue n'a pas trouvé d'ensemble complet de documents exhaustifs, y compris des cartes de processus ou des procédures, pour soutenir la prestation de services de gestion informelle des conflits. L'amélioration et la normalisation de la documentation pourraient aider à assurer la cohérence et la qualité des services du Bureau du respect, en fournissant une base claire pour fonctionner et sur laquelle s'appuyer, en assurant la continuité de la prestation de services en cas de roulement du personnel.

4 principes de fonctionnement en action

Au cours des entrevues, nous avons été appris que lorsque les employés font appel aux services du Bureau du respect, ils sont informés des 4 principes de fonctionnement : indépendance, informalité, confidentialité et impartialité. Le tableau 1 montre que la majorité des répondants à notre sondage auprès de l'ensemble du personnel ont estimé que ces 4 principes étaient respectés dans leurs interactions avec le Bureau du respect. Le nombre de réponses négatives est faible, l'impartialité et l'indépendance étant classées juste en dessous de 10 %. Les employés et les gestionnaires qui ont fait appel à ces services ont également ces points de vue. Bien que les chiffres de désaccords soient relativement faibles, ils fournissent des renseignements importants à prendre en compte par le Bureau du respect.

Figure 1 : Opinions des visiteurs sur les 4 principes

Rapidité d'exécution

Lors des entretiens, le personnel du Bureau du respect a indiqué qu'il s'efforce de répondre aux personnes qui demandent des conseils dans les plus brefs délais. En outre, 85 % des 393 répondants à notre sondage auprès de l'ensemble du personnel ont indiqué qu'ils avaient pu parler à un représentant du Bureau du respect dans un délai raisonnable. Cela montre que les personnes qui utilisent le service pensent qu'elles obtiennent une réponse en temps voulu. Dans les entrevues, la haute direction a reconnu que le Bureau du respect discute de façon proactive les problèmes identifiés, tant courants que systémiques en temps opportun, tout en respectant les 4 principes.

Perception des répondants sur les services fournis

Nous avons demandé à tous les participants du sondage auprès du personnel de répondre à des questions visant à déterminer si le Bureau du respect avait aidé à cibler et à évaluer les options pour résoudre les problèmes en milieu de travail et si le Bureau du respect avait pu aider à résoudre le problème ou la préoccupation soulevés.

Identification des options : Dans l'ensemble, 69 % des répondants ont convenu que le Bureau du respect les a aidés à trouver les options pour les aider à résoudre les problèmes liés au milieu de travail et 12 % n'étaient pas d'accord. 15% des répondants n'étaient ni d'accord ni en désaccord et 3% ont préféré ne pas répondre.

Aide à la résolution des problèmes/préoccupations en milieu de travail : Dans l'ensemble, 48 % des répondants sont d'accord pour dire que le Bureau du respect a aidé à résoudre un

problème ou une préoccupation sur le lieu de travail et 19 % ne sont pas d'accord. 30% des répondants n'étaient ni d'accord ni en désaccord et 3% ont préféré ne pas répondre.

Un examen des commentaires des personnes qui n'étaient pas d'accord a révélé ce qui suit :

- résolutions partielles des problèmes (20 réponses);
- certaines personnes difficiles ou situations en milieu de travail n'avaient pas changé (12 réponses);
- problème toujours en cours (7 réponses);
- les personnes avaient quitté l'organisation (4 réponses).

Les données fournissent des renseignements intéressants qui ont potentiellement trait à la compréhension ou aux attentes individuelles de ce que le Bureau du respect peut faire pour aider et de ce qu'est son mandat. Étant donné que le Bureau du respect fournit des conseils et un accompagnement aux personnes confrontées à des situations difficiles et qu'il n'a pas le pouvoir de prendre des décisions et de mettre en œuvre des changements, les résultats fournissent des renseignements qui pourraient aider le Bureau du respect à améliorer sa planification et la mise en œuvre de ses communications et de ses activités de sensibilisation.

Compétences du personnel

Conformément au Guide de référence sur le Système de gestion informelle des conflits, concernant les connaissances, les compétences et les aptitudes professionnelles requises, la revue a révélé que le Bureau du respect disposait d'un personnel ayant les compétences requises pour remplir son mandat. Les membres de l'équipe sont formés dans les domaines de la résolution des conflits, de la médiation et de la facilitation, des situations liées à la santé mentale sur le lieu de travail, du travail d'équipe, de la diversité et de l'inclusion et ont suivi toutes les formations obligatoires. Les personnes interviewées ont mentionné qu'il existe également des flux de communication professionnels entre les ombuds et les praticiennes de la gestion informelle des conflits pour leur permettre de remplir leur rôles et responsabilités.

Capacité

Nous avons constaté que le Bureau du respect a le ratio le plus élevé d'employés par praticienne par rapport aux organisations étudiées dans le cadre de l'analyse comparative. ECCC a un ratio d'une praticienne pour 2 600 employés. Pour les organisations que nous avons comparées, nous avons identifié les ratios employés par praticiennes suivants : 1 praticien pour 1 300 employés, 1 praticien pour 1 400 employés, 1 praticien pour 1 800 employés. Il sera important pour l'ombuds de procéder à une analyse plus approfondie de la capacité du Bureau du respect, alors qu'il vise à renforcer les pratiques de planification et de mesure du rendement. Il est important d'être conscient des risques potentiels liés aux problèmes de capacité dans un avenir proche en raison de l'évolution du contexte de travail au sein du Ministère, y compris, mais sans s'y limiter, la mise en œuvre du modèle de travail

hybride, la pénurie générale de main-d'œuvre, ainsi que la concurrence entre les ministères et organismes fédéraux pour attirer les talents.

Changement pendant la pandémie

Il convient de noter que le Bureau du respect a été créé en février 2018 et a fonctionné pendant 2 années complètes avant que la pandémie n'affecte toutes les activités du Ministère. Avant la pandémie, les responsables du Bureau du respect ont voyagé dans tout le Canada pour écouter les personnes afin de mieux comprendre les problèmes liés au milieu de travail dans le but d'aligner ses options de prestation de services sur les besoins organisationnels.

Alors que la fonction publique fédérale, y compris le Ministère, passait en mode travail à distance, le Bureau du respect a dû rapidement évaluer la situation, adapter ses approches et continuer à fournir des services à environ 8 500 employés travaillant dans tout le pays, la plupart à partir de bureaux à domicile. Au cours de cette période, le nombre de visiteurs a augmenté de manière considérable. Le fait qu'il y ait un taux de satisfaction élevé dans les commentaires et le sondage des employés témoigne des efforts que le Bureau du respect a déployés pour assurer la satisfaction des visiteurs.

Gestion du rendement et production de rapports

Au début de cette revue, nous avons appris que le Bureau du respect n'avait pas de modèle logique ni de stratégie formelle de mesure du rendement au-delà de ce qui est requis dans les processus de planification ministériels. Notre équipe de revue a développé un modèle logique préliminaire en collaboration avec le Bureau du respect. Certains exemples d'indicateurs ont été élaborés par l'équipe de revue afin de fournir des exemples d'indicateurs organisationnels, d'efficacité et de pertinence (voir l'[annexe B](#)).

Au cours de la revue, nous avons constaté que le Bureau du respect a ciblé et utilisé différentes données et statistiques depuis sa création pour produire des rapports et des tableaux de bord qui ont été fournis aux décideurs du Ministère. Parmi les exemples, citons la production de 2 rapports annuels publiés, ainsi que des tableaux de bord informels qui ont été préparés pour soutenir les discussions avec les responsables des directions générales et les partenaires.

En outre, le Bureau du respect exploite actuellement des données par une base de données interne, en saisissant des renseignements sélectionnés, notamment les symptômes, les sources et les problèmes touchant la santé globale du Ministère, tout en préservant la confidentialité des personnes. Le Bureau du respect est également en train de passer à un système intégré plus robuste qui permettra de gérer les cas individuels et de générer des rapports et des tableaux de bord.

Formulaires de satisfaction des visiteurs

Le Bureau du respect utilise différents formulaires d'évaluation pour évaluer la satisfaction des visiteurs quant aux services reçus. L'équipe de la revue a analysé plus de 300 formulaires d'évaluation (voir l'[annexe C](#)). Notre analyse a révélé que les rétroactions étaient positives et

correspondaient aux résultats de notre sondage auprès de l'ensemble du personnel. En général, nous avons observé un taux de satisfaction des visiteurs bien supérieur à 80 % dans des domaines tels que l'aide apportée aux visiteurs pour explorer les options, la perception par les visiteurs d'avoir été écoutés et traités avec respect, la rapidité, la compréhension des perspectives et la satisfaction des attentes. Les domaines où le taux de satisfaction se situe entre 60 et 80 % comprennent la confiance qu'ont les personnes de contacter le Bureau du respect, la confiance dans le fait de gérer soi-même des situations conflictuelles ou des conversations difficiles, et la connaissance des processus du Bureau.

À noter toutefois que les formulaires de satisfaction des clients entre les services (service d'ombuds, gestion informelle des conflits et formation) n'étaient pas uniformisés. Il était donc difficile de comparer la satisfaction des visiteurs selon les différents services. En outre, bien que ces données fournissent des renseignements précieux, rien n'indique qu'elles soient utilisées pour améliorer la prestation des services.

Rapports aux chefs de direction générale et aux organes de gouvernance

Nous avons examiné l'information que le Bureau du respect a transmise à certains chefs de direction générale et avons noté l'intégration de données provenant d'autres sources pour approfondir son analyse (par exemple le sondage auprès des fonctionnaires fédéraux ou les résultats de l'Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX) sur la santé des cadres supérieurs et le milieu de travail). Nous avons également examiné les rapports présentés au Comité ministériel d'audit et au Comité exécutif de gestion. Nous avons noté que ces rapports ne suivaient pas un format cohérent (narratif ou infographique), ce qui pourrait entraîner un manque de contexte sur les tendances et les problèmes systémiques.

Les chefs des directions générales et les partenaires ont indiqué que les informations fournies sont considérées comme fiables, mais que leur rapidité variait. Certains répondants ont noté que l'information transmise par le Bureau du respect complémente de l'information qu'ils connaissent déjà. Il a été estimé que les rapports du Bureau du respect pourraient être plus opportuns afin de soutenir la prise de décisions.

En outre, 4 des 8 partenaires interviewés ont indiqué que le nombre de rapports pourrait être augmenté, car il y a un intérêt pour des renseignements plus opportuns sur l'état de santé et de bien-être du Ministère. Les partenaires ont indiqué qu'il était nécessaire de recevoir des renseignements et des données en temps opportun afin de mieux comprendre les tendances et les problèmes systémiques dans les processus décisionnels. D'après notre analyse, une production de rapports uniforme et normalisée du Bureau du respect serait bénéfique pour la direction, les partenaires et les employés.

Notre exercice d'analyse comparative a identifié un certain nombre de façons dont les bureaux d'ombuds dans les autres organisations pensent à évaluer leur rendement. Les voici :

- Une augmentation de l'utilisation des services d'ombuds par les employés de pair avec une diminution du nombre de plaintes concernant le même problème systémique peut

indiquer que le Bureau de l'ombuds est efficace. Ces indications contraires indiquent que les gens sont plus conscients des services d'ombuds et plus à l'aise de les utiliser, tandis que l'organisation apprend du support des ombuds et est mieux à même de s'adapter pour répondre aux préoccupations systémiques.

- Les références par la haute direction sont une bonne indication de la réussite de l'établissement et de la valeur d'un Bureau de l'ombuds au sein d'une organisation.
- L'Association internationale des ombuds suggère qu'une organisation saine devrait compter environ 2 % d'employés faisant appel aux services d'un ombuds. Cependant, les ombuds interviewés dans le cadre de l'analyse comparative ont suggéré qu'il n'y a pas un chiffre approprié. Les praticiens de plusieurs ministères ont suggéré qu'un milieu de travail sain encourage les gens à être ouverts et disposés à discuter de leurs préoccupations; ainsi, un recours accru aux services d'ombuds pourrait être le signe d'un milieu de travail sain, plutôt que malsain.

Indépendamment des paramètres de rendement utilisés, la détermination des moyens pour mesurer systématiquement et de manière cohérente les progrès réalisés au fil du temps peut également contribuer à renforcer le plan stratégique, le cadre de programme et le plan de communication. La collecte, l'analyse et l'intégration de ces données au fil du temps peuvent aider le Bureau du respect à adopter une pratique d'apprentissage et d'amélioration continue. En examinant son rendement par rapport à des critères et des données définis, conformément à une stratégie de rendement, le Bureau du respect renforcera son rendement et son rôle d'agent de changement positif dans le Ministère. Quelques exemples d'indicateurs potentiels d'efficacité, de pertinence et de gestion sont présentés à l'[annexe B](#).

Recommandation 2

Le Bureau du respect devrait raffiner ses indicateurs de rendement et améliorer les rapports sur les activités et les tendances afin de s'assurer qu'il dispose de toute l'information requise pour déterminer s'il fonctionne de la manière la plus efficace possible et s'il dispose des ressources nécessaires pour remplir son mandat et fournir de l'information en temps opportun aux partenaires clés du Ministère.

Réponse de la direction

L'ombuds et directrice du Bureau du respect est d'accord avec la recommandation. Le Bureau du respect révisera et peaufinera ses indicateurs de rendement pour renforcer la façon dont nous mesurons l'efficacité opérationnelle, y compris l'allocation des ressources. Lors de l'examen de notre approche actuelle, nous veillerons à ce que notre stratégie de gestion du rendement démontre comment nos ressources et nos activités sont alignées sur notre mandat. Nous examinerons également notre approche en matière de rapports sur les activités et les tendances afin de fournir de la rétroaction plus régulière et opportune à nos partenaires. Cela contribuera à assurer que les ressources et les efforts sont efficacement alignés et nous aidera à déterminer si nous avons les ressources nécessaires pour remplir notre mandat.

3.4 Diversité et inclusion

Le mandat du Bureau du respect est de fournir un lieu sûr où tous les employés d'ECCC peuvent soulever des questions, discuter de tout et traiter des préoccupations ou des problèmes liés au travail, y compris le harcèlement et la violence, sans crainte de jugement et de représailles. En novembre 2021, le greffier du Conseil privé a publié un [appel à l'action contre le racisme, pour l'équité et l'inclusion dans la fonction publique fédérale](#), reconnaissant « le traitement injuste des personnes de race noire, d'autres groupes racisés et des Autochtones dans notre société » et « la nécessité pressante d'éliminer le racisme systémique dans nos institutions et notre culture ». Le gouvernement fédéral a également reconnu la nécessité de soutenir et de comprendre les expériences vécues par les divers employés de la fonction publique fédérale.

À cette fin, les employés du Bureau du respect et les ombuds des autres ministères ont reconnu, lors d'entretiens, l'importance de disposer d'une équipe diversifiée de praticiens dans leurs équipes. Le personnel du Bureau du respect d'ECCC a reconnu dans les entretiens l'importance de l'établissement de relations et de rencontres avec les employés, les syndicats et les réseaux d'employés. Comme indiqué précédemment, le rôle de l'ombuds adjoint est de se concentrer sur la diversité et l'inclusion au sein du Ministère.

Les ombuds d'autres ministères ont noté que les équipes diversifiées peuvent aider à encourager les employés issus des groupes visés par l'équité en matière d'emploi à contacter le Bureau de l'ombuds, si le besoin s'en fait sentir. La revue a permis de constater que le Bureau du respect s'est efforcé de promouvoir la diversité au sein de son équipe et a participé à des formations obligatoires et volontaires pour mieux comprendre les besoins et les expériences de personnes diverses. Le Bureau du respect et d'autres bureaux de l'ombuds interviewés ont reconnu qu'il pouvait être difficile de représenter tous les groupes de diversité au sein d'une petite équipe organisationnelle.

Dans le cadre du sondage mené auprès de l'ensemble du personnel, il a été demandé aux répondants si la représentation de la diversité au sein du personnel du Bureau du respect était importante pour eux. Les résultats ont montré que 43 % des répondants n'étaient ni d'accord ni en désaccord par rapport à l'importance de cette question, tandis que 42 % étaient d'accord pour dire qu'elle était importante pour eux.

Analyse comparative entre les sexes plus (ACS Plus)

Les efforts du gouvernement pour promouvoir l'analyse comparative entre les sexes plus sont étroitement liés à la diversité et à l'inclusion. En 1995, le gouvernement du Canada s'est engagé à utiliser l'analyse comparative entre les sexes plus pour évaluer les inégalités systémiques et les façons dont divers groupes de femmes, d'hommes et de personnes de sexe différent peuvent vivre les politiques, les programmes et les initiatives. Le gouvernement encourage les organisations, y compris les services internes comme le Bureau du respect, à examiner si les considérations de l'analyse comparative entre les sexes plus peuvent être utilisées pour soutenir la prise de décisions.

Le Bureau du respect collecte des données qui pourraient être utilisées pour soutenir l'analyse comparative entre les sexes plus, par exemple, le genre, la région et la classification, et dans certains cas, ces renseignements sont présentés dans leurs rapports annuels. Cependant, afin d'identifier les tendances systémiques, il est possible de renforcer les pratiques dans ce domaine et de regarder au-delà des données recueillies auprès des visiteurs et de comparer les données à des tendances plus larges.

4. Conclusion

Au cours de la période de 4 ans couverte par le présent rapport, les activités du Bureau du respect d'ECCC ont été mises en place pour favoriser et soutenir la promotion d'un milieu de travail respectueux. Une structure de gouvernance a été mise en place avec un cadre de référence et une relation hiérarchique claire aux sous-ministres. De plus, des partenaires ont été identifiés et sont sollicités pour réaliser le mandat du Bureau du respect. Les fonctionnaires entreprennent des activités de communication et de sensibilisation, qui sont des éléments importants pour soutenir la réalisation du mandat. Le Bureau du respect remplit son mandat et satisfait aux normes de pratique des ombuds. Des processus et des outils ont été élaborés pour soutenir la prestation de services.

Nous avons ciblé un certain nombre de possibilités d'amélioration qui, une fois mises en place, renforceront le Bureau du respect, déjà très efficace, dans l'accomplissement de son mandat. Ces domaines sont les suivants.

- Révision et mise à jour de la documentation des rôles et responsabilités au sein du Bureau du respect;
- Amélioration des pratiques de planification stratégique;
- Élaboration des plans de communication et de sensibilisation de manière plus stratégique basés sur les problèmes systémiques précédemment identifiés et les besoins émergents du Ministère;
- Affiner les indicateurs de rendement et renforcer les rapports sur les activités et les tendances.

Le rapport contient 2 recommandations axées sur les possibilités d'amélioration.

1. Le Bureau du respect devrait revoir et mettre à jour la documentation sur les rôles et les responsabilités et revoir ses pratiques de planification stratégique et de communication pour s'assurer que les plans de travail sont liés à son mandat et à ses priorités et qu'il dispose de ressources suffisantes et que les documents de communication sont conçus pour fournir les meilleurs renseignements sur ses services et sur la façon dont il peut aider les employés à s'orienter concernant les questions liées au milieu de travail.

2. Le Bureau du respect devrait affiner ses indicateurs de rendement et renforcer les rapports sur les activités et les tendances afin de s'assurer qu'il dispose des informations nécessaires pour déterminer s'il fonctionne de la manière la plus efficace possible et s'il dispose des ressources nécessaires pour remplir leur mandat et fournir des informations en temps opportun aux partenaires clés du Ministère.

Annexe A : Domaines de revue et critères

Les critères suivants ont été élaborés pour mener la revue. L'équipe de la revue a choisi une approche hybride pour évaluer les critères sélectionnés (c'est-à-dire les domaines de contrôle clés pour l'audit et les questions d'efficacité, d'efficience et de pertinence pour l'évaluation).

Thèmes	Critères	Principales questions de la revue			
		Adéquation et efficacité des mesures de contrôle	Efficacité	Efficience	Pertinence
Gouvernance et planification stratégique – Une structure de gouvernance officielle, assortie de responsabilités claires et de processus de planification stratégique, est en place et fonctionne comme prévu pour soutenir l'administration du Bureau du respect au fur et à mesure de son évolution.	1.1. Gouvernance Évaluer la mesure dans laquelle la structure de gouvernance en place est appropriée et fonctionne comme prévu pour soutenir la réalisation des résultats attendus. <ul style="list-style-type: none"> • Dans quelle mesure la structure de gouvernance facilite-t-elle la réalisation des objectifs (p. ex., les pouvoirs du Bureau, les relations hiérarchiques)? • Dans quelle mesure l'approche de gestion (orientation et processus au sein du Bureau) a-t-elle été stratégique et a évolué au fil du temps pour permettre au Bureau de soutenir la réalisation de son mandat? 	✓	✓	✓	✓

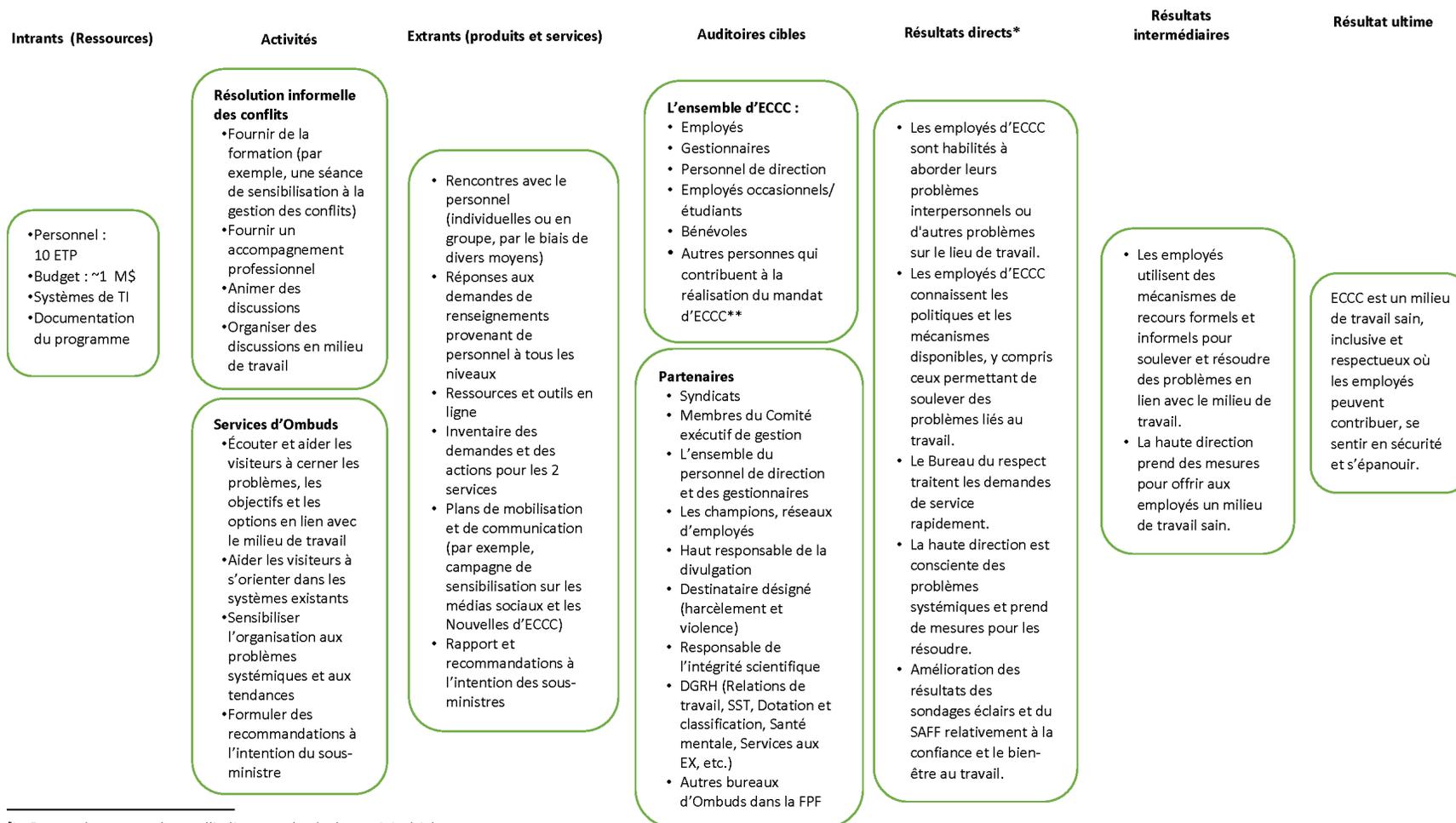
Thèmes	Critères	Principales questions de la revue			
		Adéquation et efficacité des mesures de contrôle	Efficacité	Efficiency	Pertinence
Gouvernance et planification stratégique – Une structure de gouvernance officielle, assortie de responsabilités claires et de processus de planification stratégique, est en place et fonctionne comme prévu pour soutenir l'administration du Bureau du respect au fur et à mesure de son évolution.	1.2. Rôles et responsabilités Les rôles et responsabilités du Bureau du respect sont clairement définis, documentés, compris et communiqués.	✓	✓		

Thèmes	Critères	Principales questions de la revue			
		Adéquation et efficacité des mesures de contrôle	Efficacité	Efficiency	Pertinence
Gouvernance et planification stratégique – Une structure de gouvernance officielle, assortie de responsabilités claires et de processus de planification stratégique, est en place et fonctionne comme prévu pour soutenir l'administration du Bureau du respect au fur et à mesure de son évolution.	1.3. Planification stratégique Évaluer si un processus de planification stratégique existe pour permettre au Bureau du respect d'évoluer et d'influencer un changement positif au sein du Ministère. Les éléments de la planification stratégique comprennent : <ul style="list-style-type: none"> • Objectifs et priorités opérationnels, documentés et liés aux objectifs stratégiques et de communication. • Prise en compte des priorités du Ministère et des besoins des clients. • Participation de tous les partenaires clés dans l'établissement et la mise en œuvre des objectifs et dans le système de gestion informelle des conflits, le cas échéant. 	✓	✓	✓	
Communication et sensibilisation – Le Bureau du respect – Des activités de communication et de sensibilisation adéquates sont en place et permettent au Bureau du respect	2.1. Le plan de communication du Bureau du respect et les activités de sensibilisation sont planifiés stratégiquement et mis en œuvre pour répondre aux besoins du Ministère et des employés.	✓	✓	✓	

Thèmes	Critères	Principales questions de la revue			
		Adéquation et efficacité des mesures de contrôle	Efficacité	Efficiency	Pertinence
d'atteindre les résultats escomptés.					
Gestion et rendement du Bureau du respect – Le Bureau du respect fonctionne de manière efficace et efficiente, conformément à son mandat et aux normes de pratique des ombudsmans.	3.1. Administration efficace Des processus, des outils, des formations et des conseils sont en place et sont suivis pour permettre au Bureau du respect de fonctionner de manière efficace, effective et conformément aux normes de pratique des ombudsmans : confidentialité, indépendance, impartialité, caractère informel. Des processus informels de gestion des conflits sont en place, documentés et suivis.	✓	✓	✓	
Gestion et rendement du Bureau du respect – Le Bureau du respect fonctionne de manière efficace et efficiente, conformément à son mandat et aux normes de pratique des ombudsmans.	3.2. Mesure du rendement et production de rapports Évaluer dans quelle mesure le Bureau du respect est guidé par des données opportunes, pertinentes et exhaustives pour permettre une prise de décisions éclairées et une amélioration continue, notamment si : <ul style="list-style-type: none"> • Une stratégie de mesure du rendement a été 	✓	✓	✓	✓

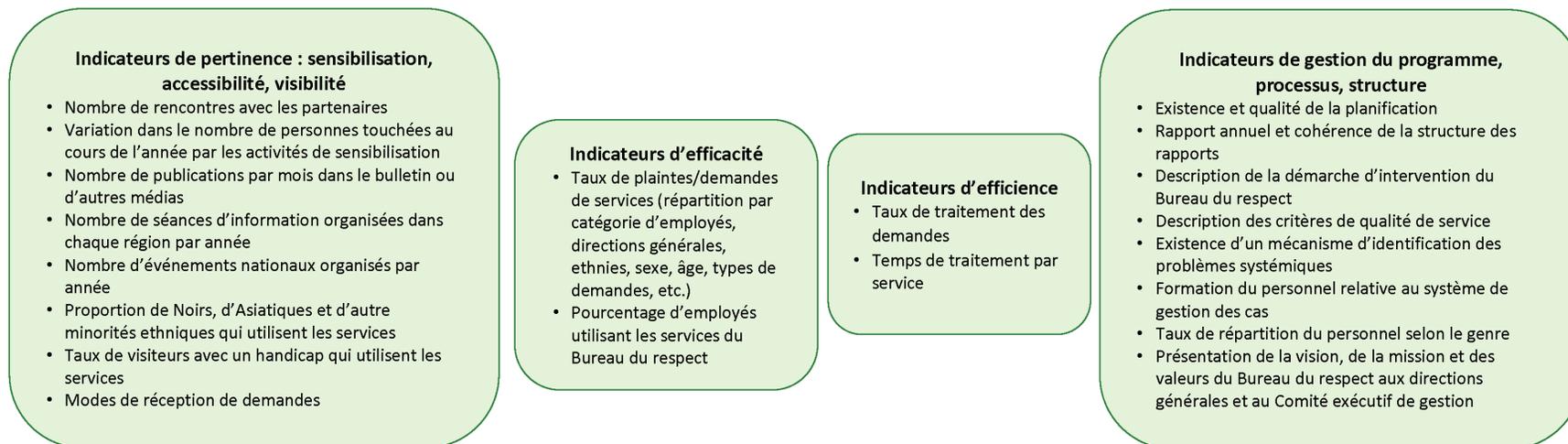
Thèmes	Critères	Principales questions de la revue			
		Adéquation et efficacité des mesures de contrôle	Efficacité	Efficiences	Pertinence
	<p>élaborée et mise en œuvre, et les renseignements sur le rendement sont communiqués et utilisés dans la prise de décisions;</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'organisation produit des données fiables, opportunes et valides sur le rendement; • Les meilleures pratiques et les leçons tirées sont saisies et utilisées pour soutenir l'amélioration continue. 				

Annexe B : Modèle logique et exemples d'indicateurs potentiels



*Le Bureau du respect n'a pas d'indicateurs de résultats ministériels.

** Exclut les entrepreneurs, les parties prenantes externes, les membres de la famille et le public.



Annexe C : Analyse des formulaires d'évaluation du Bureau du respect et comparaison avec les résultats du sondage

Évaluation	Thèmes	Analyse des formulaires d'évaluation du Bureau du respect N = 320 environ	Sondage auprès de tout le personnel N = 320 environ	
Évaluation de la conformité aux principes de l'ombuds	Confidentialité et impartialité	94 %	De votre point de vue, lors de vos échanges avec le Bureau du respect, ce dernier a-t-il agi en conformité avec ses principes fondamentaux (réponses concernant la confidentialité et l'impartialité uniquement à des fins de comparaison)?	84 %
Évaluation du processus du Bureau du respect	Réponse rapide	91 %	J'ai pu parler à un représentant du Bureau du respect dans un délai raisonnable.	85 %
Évaluation de la satisfaction de l'utilisateur	A aidé à explorer/évaluer les options	90 %	Le Bureau du respect m'a aidé à déterminer et à évaluer les options pour résoudre mes problèmes en milieu de travail.	69 %
Évaluation de la satisfaction de l'utilisateur	Je contacterais de nouveau le Bureau du respect et le recommanderais à d'autres personnes.	87 %	Je ferai de nouveau appel au Bureau du respect si le besoin s'en fait sentir.	76 %
Évaluation de la satisfaction de l'utilisateur	Intimité de l'espace	70 % (30 %, S. O.)	Le Bureau du respect était accessible (p. ex., l'emplacement, le bureau, les heures, la technologie).	84 %
Évaluation de la satisfaction de l'utilisateur	Répond aux attentes du visiteur	86 %	Le Bureau du respect a été en mesure de m'aider à résoudre mon problème ou ma préoccupation au travail.	49 %

La comparaison des formulaires d'évaluation et des résultats du sondage montre que les résultats suivent les mêmes tendances, c'est-à-dire qu'ils sont globalement positifs. Les résultats du sondage sont moins élevés peut-être en raison du temps écoulé entre le moment où les services ont été reçus et celui où le sondage a été réalisé.