

Bureau de résolution des conflits

RAPPORT ANNUEL 2022-2023

Le Bureau de résolution des conflits (BRC) aide les employés et les gestionnaires à acquérir des compétences de communication efficaces et à résoudre les conflits sur les lieux de travail. Le BRC travaille avec des équipes et des personnes pour instaurer la confiance, les aider à mieux se comprendre mutuellement, et créer des relations de travail plus harmonieuses.



Le BRC adopte une approche confidentielle et impartiale pour aider le personnel d'IRCC de tous les échelons à surmonter les difficultés. Les services comprennent les suivants :

- Réunions initiales et exploration des options
- Encadrement (coaching) en cas de conflit
- Conversations dirigées et médiations
- Interventions de groupe
- Ateliers et formations

L'exercice 2022-2023 a été une autre année difficile pour IRCC en raison de l'augmentation des objectifs de travail et de la pression pour atteindre ces derniers dans le contexte du retour au bureau et de la grève de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC). Bien que les effectifs d'IRCC soient passés de 11 043 à 13 265 personnes, de nombreuses équipes ont rapportés des difficultés à essayer de créer des lieux de travail sûrs sur le plan psychologique qui encouragent une communication ouverte, tout en continuant à atteindre des objectifs toujours plus élevés. Les clients signalent que les priorités contradictoires du bien-être et de l'augmentation des objectifs ont une incidence défavorable sur leur propre résilience et sur celle des autres, ainsi que sur leur capacité à communiquer et à interagir avec compassion.

Le BRC a fourni des services et des ateliers virtuels et, au cours du second semestre, a commencé à fournir des services en personne ainsi que des services hybrides. La reprise des voyages régionaux et internationaux nous a permis d'offrir des services en personne à une grande variété de clients.

Au cours de l'exercice 2022-2023, le BRC a reçu **244 demandes de services**, concernant **326 clients**.

Les clients en un coup d'œil

- 71,3 %** Utilisateurs pour la première fois
- 28,7 %** Clients récurrents
- 50,0 %** Employés
- 50,0 %** Gestion

Statut d'emploi des clients

- 93,4 %** Employés nommés pour une période indéterminée
- 4,1 %** Employés nommés pour une période déterminée/employés occasionnels
- 2,0 %** Autres

Groupes professionnels des clients

- | | | |
|------------------|------------------|----------------------|
| 37,3 % PM | 6,1 % AS | 6,1 % CR |
| 10,2 % EC | 8,2 % FS | 10,2 % Autres |
| 14,8 % EX | 7,0 % ERP | |

Enjeux soulevés dans les cas du BRC au cours de 2022-2023 :

Thèmes

- 29,4 %** Enjeux interpersonnels et professionnels
- 25,5 %** Pratiques de gestion, y compris l'obligation de prendre des mesures d'adaptation
- 22,3 %** Cas de harcèlement ou d'intimidation présumé, incluant 5,7 % de cas de racisme et 4,5 % de cas de discrimination
- 11,1 %** Gestion du rendement
- 6,2 %** Enjeux organisationnels
- 3,2 %** Ressources humaines
- 2,1 %** Code de conduite
- 0,2 %** Autres/COVID



Services du BRC



- Au cours de l'exercice 2022-2023, 155 clients ont bénéficié d'un encadrement (coaching), ce qui représente **66,8 %** des demandes de services du BRC.
- **22,1 %** des demandes de service concernaient des clients souhaitant une première rencontre pour s'informer sur les services du BRC, parler de leur situation dans un contexte sécuritaire et obtenir des renseignements sur les différents mécanismes de recours internes et externes, ainsi que les options disponibles.
- Les médiations et les conversations dirigées ont représenté **10,3 %** des demandes de services. L'année dernière, le BRC a proposé 13 médiations et conversations dirigées, **26 clients** y ayant participé. Parmi les médiations réalisées, **75 %** ont été une réussite et **17 %** ont permis de résoudre un grief officiel.
- Le BRC a mené trois interventions de groupe, soit **0,9 %** des demandes de service.
- Le BRC a coanimé 11 cercles de confiance avec le Groupe de travail voué à la lutte contre le racisme et un cercle de discussion, qui ont inclus un total de **123 participants**.

Relations entre les clients

Relations interpersonnelles

- 19,3 %** Entre employés
- 55,3 %** Employés et dirigeants
- 5,7 %** Entre gestionnaires

Relations de groupe

- 8,2 %** Au sein d'un groupe ou d'une équipe
- 3,7 %** Entre groupes ou entre équipes

Relations systémiques

- 0,8 %** Ministériel

Relations intrapersonnelles

- 2,9 %** Soi-même

Sans objet

- 0,8 %** Inconnu

Zone géographique des clients

La région Internationale

représente **1,7 %** de l'effectif d'IRCC (agents canadiens) et **17,2 %** des clients du BRC provenaient de cette région.



* Bien que la région Internationale représente 1,7 % des employés dans le tableau de bord des ressources humaines d'IRCC, le pourcentage de cas est plus élevé, car le BRC offre également des services aux employés recrutés sur place (ERP) dans les missions (qui ne sont pas inclus dans le tableau de bord des ressources humaines).



La région de l'Ouest

représente **13,8 %** de l'effectif d'IRCC, et **12,1 %** des clients du BRC provenaient de cette région.

La région de l'Ontario (à l'exclusion de l'AC)

représente **4,5 %** de l'effectif d'IRCC, et **11,6 %** des clients du BRC provenaient de cette région.

La région de l'Est

représente **12,2 %** de l'effectif d'IRCC, et **18,5 %** des clients du BRC provenaient de cette région.

L'Administration centrale (AC)

représente **52 %** de l'effectif d'IRCC, et **56,2 %** des clients du BRC provenaient de cette région.

Tendances



Il ressort de toute évidence des communications avec le personnel de l'ensemble d'IRCC que les employés se soucient de leur travail et souhaitent contribuer de manière positive à la réalisation du mandat d'IRCC. Les employés continuent, année après année, à atteindre des objectifs de plus en plus élevés avec moins de ressources, moins de sécurité et un besoin accru de travail en heures supplémentaires. De nombreux employés et gestionnaires de tous les niveaux ont encore du mal à formuler de la rétroaction utile et objective à la personne concernée, en temps opportun, ce qui perpétue une culture d'évitement des conflits. Cette situation contribue à rendre les relations de travail difficiles et augmente le risque d'atteintes à la santé mentale. Les gens à tous les niveaux rapportent se sentir débordés et, bien que les employés veuillent mieux communiquer et bien faire, ils ne trouvent pas l'espace ni le temps pour consacrer à la compassion et la communication.

Diversité, équité et inclusion

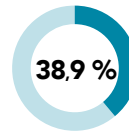


Au cours de cet exercice, **5,7 %** des cas étaient liés à une perception de racisme et **4,5 %** à d'autres types de discrimination, ce qui ne reflète aucun changement significatif par rapport à l'exercice précédent. Toutefois, il se peut que ce ne soit pas un reflet exact de l'expérience des employés, car le rapport Pollara indique que de nombreux employés ne se sentent pas à l'aise de signaler des situations de racisme ou de discrimination.

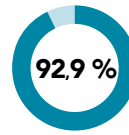
Le BRC a constaté que **12 %** des cas concernaient des questions liées à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation, plus particulièrement des difficultés entre les employés et la direction à communiquer sur les obstacles et les solutions possibles.

Le BRC constate également des problèmes systémiques liés à la disparité entre la direction et les employés en ce qui concerne l'accès à une aide pour comprendre et utiliser les différentes options de recours. En tant que tiers neutres, les praticiens du BRC encouragent souvent les clients de tous les niveaux à obtenir de l'information auprès de leurs représentants afin de prendre des décisions éclairées concernant les options de recours disponibles. Alors que la gestion a accès à des conseillers en relations de travail rémunérés, les employés dépendent de la disponibilité de leurs représentants syndicaux, dont le travail important est souvent effectué à titre bénévole et en plus de leur emploi régulier à temps plein. Les clients ont souvent mentionné la difficulté à accéder aux représentants syndicaux en raison de contraintes opérationnelles.

Évaluation du service à la clientèle



des personnes interrogées envisageaient de déposer un grief ou une plainte avant de faire appel au BRC.



avaient l'impression que la situation s'est améliorée après avoir utilisé les services du BRC.

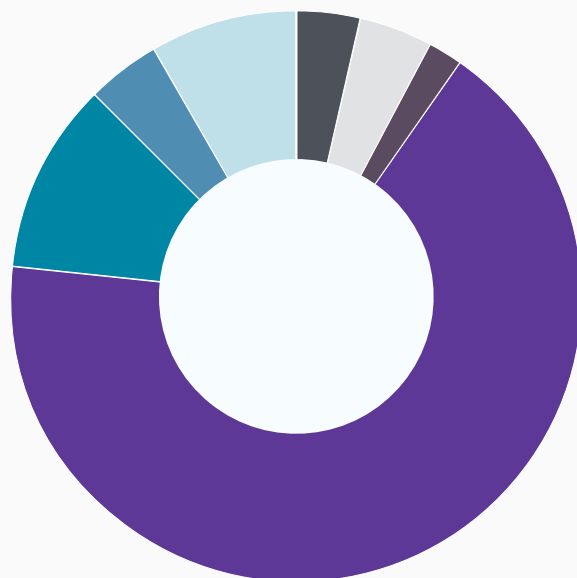
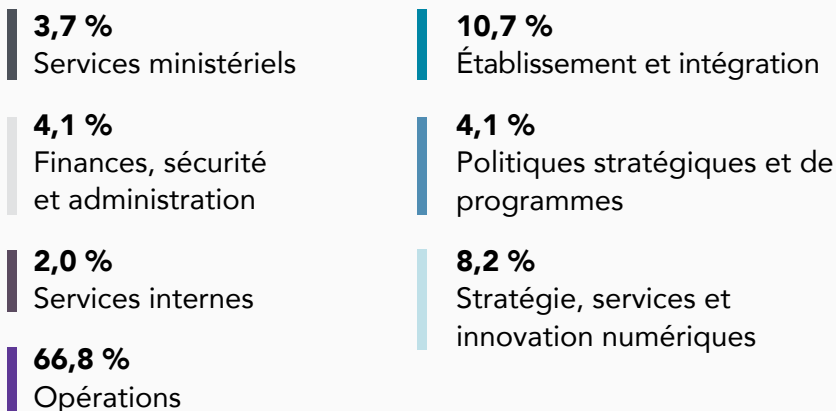


recommanderaient les services du BRC ou y auraient recours à nouveau.

Extraits relatifs à l'évaluation des services :

- « Le praticien du BRC a fait preuve d'empathie et a fourni à la fois des solutions pratiques et un soutien émotionnel. »
- « La praticienne du BRC avait une attitude très positive; elle écoutait activement et paraphrasait la plupart des éléments que je lui communiquais pour veiller à bien comprendre ce que je voulais dire ; c'était tellement rafraîchissant de partager mes enjeux à un niveau humain et de discuter des options. »
- « La rétroaction était objectif et confidentiel. On nous a fourni une excellente technique et stratégie pour surmonter le conflit. »
- « Bons services dans l'ensemble et flexibilité en ce qui a trait aux réunions et aux rendez-vous. »

Secteur des clients



Aperçu des formations offertes

| Nom des ateliers | Nombre de séances | Nombre de participants |
|---|-------------------|------------------------|
| Séances de sensibilisation au BRC | 4 | 160 |
| Donner et recevoir de la rétroaction | 17 | 357 |
| Gestion du stress et conflits | 10 | 157 |
| Communiquer efficacement dans un environnement hybride | 13 | 269 |
| Confiance organisationnelle | 1 | 51 |
| Résolution des conflits 1 : introduction aux options et aux compétences | 19 | 386 |
| Résolution des conflits 2 : renforcer les compétences | 7 | 95 |
| Formation sur mesure | 12 | 221 |
| Total | 89 | 1 962 |



« ... suivre cette séance en équipe représente un excellent exercice de renforcement de l'esprit d'équipe, car il y a plusieurs occasions d'apprendre les approches propres aux collègues en matière de charge de travail; cela permet à chacun d'apprendre à travailler ensemble le plus efficacement possible. »

CONTACTEZ NOUS

1-877-690-7971

IRCC.ConflictResolution-ResolutiondesConflits.IRCC@cic.gc.ca