



**SYSTÈME DE GESTION INFORMELLE DES CONFLITS  
ÉVALUATION  
Rapport final**

**Mai 2010**

**Division de l'évaluation  
Gestion de la planification stratégique et du rendement**





## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE.....</b>	<b>i</b>
<b>1. INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
1.1. Objet de l'évaluation.....	1
1.2. Méthodologie d'évaluation.....	2
1.3. Défis et limitations.....	3
1.4. Structure du rapport.....	6
<b>2. VUE D'ENSEMBLE DU SYSTÈME DE GESTION INFORMELLE DES CONFLITS.....</b>	<b>7</b>
2.1. Historique.....	7
2.2. Mission et activités.....	8
2.3. Activités du programme.....	9
2.4. Principes clés.....	11
2.5. Bénéficiaires visés.....	12
2.6. Structure d'exécution du programme.....	12
2.7. Budget et ressources du programme.....	13
<b>3. PRINCIPALES CONSTATATIONS.....</b>	<b>15</b>
3.1. Pertinence.....	15
3.2. Sensibilisation aux services du Système de gestion informelle des conflits.....	22
3.3. Sources d'aide pour composer avec les conflits.....	26
3.4. Utilisation des activités du Système de gestion informelle des conflits et satisfaction à leur égard.....	28
3.5. Retombées des activités du Système de gestion informelle des conflits.....	34
3.6. Relations avec les partenaires.....	40
3.7. Efficacité et économie.....	43
3.8. Possibilités d'amélioration.....	45
<b>4. CONCLUSIONS.....</b>	<b>53</b>

<b>5. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION .....</b>	<b>57</b>
<b>ANNEXE A : Questionnaires et guides d'entrevues.....</b>	<b>61</b>
<b>ANNEXE B : Modèle logique du programme .....</b>	<b>89</b>
<b>ANNEXE C : Croisement des résultats selon les caractéristiques des répondants .....</b>	<b>97</b>
<b>ANNEXE D : Profil des employés qui évaluent les services.....</b>	<b>101</b>

## ACRONYMES

AC	Administration centrale
BIGCMT	Bureau de l'intégrité et de la gestion des conflits en milieu de travail
GCM	Groupe consultatif mixte
FP	Fonction Publique
GD	Groupe Droit
LRTFP	Loi sur les relations de travail de la fonction publique
Ministère	Ministère de la Justice du Canada
PAE	Programme d'aide aux employés
RCN	Région de la capitale nationale
RH	Ressources humaines
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
SGIC	Système de gestion informelle des conflits
SAFF	Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
USJM	Unité des services juridiques ministériels



## **SOMMAIRE**

### **1. Le Système de gestion informelle des conflits**

En 2006, le ministère de la Justice (Ministère) a mis en œuvre le Système de gestion informelle des conflits (SGIC), programme conçu pour empêcher et résoudre les conflits en milieu de travail. La mission du SGIC consiste à promouvoir une culture en milieu de travail dans laquelle tous les employés, quel que soit leur rôle ou leur niveau, ont à cœur de travailler ensemble à la résolution diligente, constructive et créative des conflits et sont dotés des ressources et des compétences nécessaires pour y parvenir. Le SGIC s'appuie sur les causes systémiques des conflits ainsi que les cas individuels de conflit en milieu de travail. Cette mission est facilitée par les activités fondamentales du SGIC qui comportent notamment : des séances d'information, de la formation en gestion des conflits, la prestation de services, la communication et le réseautage, et le partenariat. On prévoit qu'à moyen terme, ces activités accroîtront l'accessibilité et l'utilisation des services de gestion des conflits et permettront aux gestionnaires et aux employés de mieux appliquer un ensemble d'autres méthodes pour réussir à gérer les conflits lorsqu'ils se présentent. À plus long terme, on prévoit que le SGIC facilitera le passage à une culture de collaboration en milieu de travail ouverte qui peut mieux résoudre les conflits.

### **2. Objet et structure de l'évaluation**

L'objet de cette étude consiste à effectuer une évaluation du SGIC au Ministère à l'échelle nationale en se concentrant sur les résultats à court terme du SGIC. La méthodologie d'évaluation comportait un sondage auprès de 276 employés du Ministère, des entrevues avec des répondants clés, notamment les membres de la haute direction qui supervisent le programme et dix partenaires du SGIC provenant d'un échantillon représentatif des services du Ministère, un examen des documents, une analyse documentaire et des entrevues avec sept représentants de programmes de SGIC semblables d'autres ministères fédéraux.

### 3. Pertinence

#### **On a grandement besoin du SGIC, qui remplit un rôle légitime et nécessaire pour le gouvernement.**

Il est dans l'intérêt public de s'attaquer aux conflits en milieu de travail, dans la mesure où cette activité réduit les coûts directs afférents aux conflits et à leur résolution formelle (notamment les coûts de remplacement des employés ou les coûts salariaux des employés qui sont en congé payé pendant le conflit), ainsi que les coûts indirects, notamment le temps perdu lors d'un conflit, et la baisse de la qualité des décisions prises par les personnes qui sont parties à un conflit.

Les employés et les partenaires du SGIC admettent qu'il est nécessaire (1) de disposer d'un endroit confidentiel et neutre pour régler les conflits, (2) d'avoir des possibilités de formation conçue pour accroître la connaissance de moyens informels de gérer les conflits, et (3) de doter les employés de meilleurs outils afin d'améliorer leurs compétences et capacités en résolution des conflits.

Le programme impose au gouvernement de jouer un rôle légitime et nécessaire, car il peut avoir des retombées sur les opérations et il est cohérent avec les résultats stratégiques du Ministère ainsi qu'avec les priorités du gouvernement fédéral et les engagements qu'il a pris de « résoudre de façon juste, crédible et efficace les problèmes liés aux conditions d'emploi ».

### 4. Réalisation des résultats attendus

#### **Certains progrès ont certes été réalisés, mais dans l'ensemble, la sensibilisation aux services et aux activités du SGIC et à leur utilisation au Ministère demeure relativement faible, et les partenaires du SGIC n'ont pas été entièrement mobilisés.**

On a réalisé des progrès modestes pour accroître la sensibilisation aux services de gestion des conflits, leur accessibilité et leur utilisation. Les employés qui ont participé aux activités du SGIC signalent que l'information qu'ils ont reçue de celui-ci a eu certaines retombées, dans le sens où ils ont appris à qui s'adresser pour obtenir de l'aide lorsqu'ils sont confrontés à un conflit et à améliorer leur sensibilisation à d'autres moyens de gérer les conflits et leurs connaissances de ceux-ci. Ces employés sont donc mieux préparés à gérer ou à résoudre des conflits en milieu de travail. L'effet se fait davantage sentir pour les clients qui ont utilisé les services de gestion des conflits ou participé à des séances de formation que pour ceux qui ont simplement assisté à une séance d'information.



Même parmi les partenaires du SGIC qui connaissent très bien le programme, la plupart ont signalé que leur implication dans le programme du Ministère a été très limitée. Les partenaires qui ont été interviewés avaient tendance à très bien connaître le programme (le plus communément par suite de leur participation antérieure au Groupe consultatif mixte). Cependant, alors que la majorité d'entre eux avaient interagi avec le personnel du Bureau de l'intégrité et de la gestion des conflits en milieu de travail (BIGCMT), fait la promotion du programme auprès d'autres personnes et/ou recommandé des personnes aux services du SGIC à un moment donné dans le passé, ils ont également relevé que leur niveau d'interaction et le rôle qu'ils jouaient pour promouvoir le programme étaient très minimes.

Un des facteurs influant sur l'implication et le dévouement de ces partenaires est que, bien que la plupart eussent perçu une forte nécessité pour le programme, ils ont également signalé qu'il avait modérément réussi à répondre à ce besoin à ce jour. Ils ont montré du doigt la taille relativement faible et les ressources limitées du programme, certains d'entre eux faisant savoir qu'ils avaient espéré qu'il aurait une plus forte visibilité et qu'il serait en mesure de fournir davantage de services et de formation pratiques que ce qui avait été le cas jusqu'à ce jour.

**Il est déraisonnable de s'être attendu qu'il se produise un passage important vers une culture de collaboration en milieu de travail ouverte qui peut mieux résoudre les conflits, compte tenu de la taille du Ministère et de la taille et de la portée relativement faibles du programme.**

On a réalisé certains progrès vers la réalisation du résultat final du programme, en l'occurrence une culture de collaboration en milieu de travail ouverte qui peut mieux résoudre les conflits. Les résultats de l'évaluation indiquent que parmi les répondants sondés, presque un sur quatre avait participé aux services du SGIC, et la plupart d'entre eux avaient signalé au moins quelques changements, notamment une amélioration de leur sensibilisation à la gestion des conflits et de leurs connaissances de celle-ci.

Cependant, en raison de la taille du Ministère et de la taille et de la portée relativement faibles du programme, il est déraisonnable de s'être attendu à ce qu'un changement important se soit produit. La réalisation d'un véritable changement culturel est un processus de longue durée. Le SGIC dispose d'un budget de quelque 300 000 \$, et de l'équivalent d'environ 1,1 employé à plein temps, ce qui comprend la directrice qui travaille à temps partiel au programme, en plus de ses autres responsabilités au BIGCMT. Ces personnes desservent en fait quelque 4 500 employés dans tout le Canada. Comparativement à des programmes semblables dans d'autres ministères fédéraux, le SGIC du Ministère est plus petit et celui qui a été constitué le plus récemment.

Les répondants clés ont déclaré qu'à leur avis, il est probable que le SGIC réalisera d'autres progrès à l'avenir, afin de faciliter le passage à une culture de la collaboration en milieu de travail. Cependant, pour influencer davantage sur le changement de culture en milieu de travail et sur la façon dont les employés composent avec les conflits, il s'imposerait d'apporter des améliorations au programme. Il faudrait en particulier davantage de fonds afin d'accroître la capacité et d'élargir les services fournis.

## **5. Efficacité et économie**

**Le SGIC est un programme relativement peu coûteux, qui peut représenter une stratégie efficace très rentable. L'évaluation a permis de dégager des possibilités éventuelles pour améliorer davantage l'efficacité et l'économie du SGIC.**

Dans la mesure où il contribue à réaliser d'importantes économies de temps et de coûts afférents aux conflits, un programme SGIC peut être une stratégie très rentable pour l'organisme. Les constatations émanant de l'analyse documentaire effectuée dans le cadre de la présente évaluation indiquent que le recours à d'autres formes de gestion informelle des conflits peut aboutir à des économies sur le plan du temps et des coûts et être plus rentable que des mécanismes de gestion formelle des conflits.

Les facteurs qui contribuent à la rentabilité du SGIC sont notamment les possibilités de partager les ressources, la nature bien structurée du programme et la mesure dans laquelle il complète d'autres mécanismes de résolution des conflits sans faire double emploi avec eux. La restructuration du SGIC en BIGCMT a permis de réaliser certaines économies d'échelle sur le plan du partage des ressources, des frais généraux et de messagerie; elle a également amélioré la communication entre les diverses fonctions. Processus de rechange qui peut être davantage impartial, moins rigide, plus opportun et davantage axé sur la conversation et le compromis, le SGIC complète d'autres mécanismes de résolution des conflits sans faire double emploi avec eux.

La principale préoccupation formulée par les répondants clés à l'égard de la rentabilité a trait davantage à la nécessité d'accroître le budget global qu'à la façon dont le budget est utilisé. De l'avis général, on n'affecte pas suffisamment de ressources à la formation, à la promotion du programme et aux activités de rayonnement dans les régions. En outre, le programme pourrait tirer parti de la présence de davantage de praticiens de la résolution des conflits à l'effectif et de

l'investissement de plus de ressources dans le développement de relations avec des partenaires clés de la direction, des relations de travail et des unités de négociation.

On a dégagé neuf facteurs comme étant la clé du succès d'un programme de SGIC. Il s'agit notamment d'un ferme soutien de la haute direction, d'un rôle clairement défini pour le SGIC, de relations solides avec d'autres personnes impliquées dans la résolution des conflits, d'être perçu par les employés comme un organe neutre, de bénéficier d'un niveau élevé de sensibilisation, de procurer un accès facile, de fournir des services de qualité, de comporter un solide volet de formation et d'être bien intégré à l'organisme.

Il reste de la place pour l'amélioration à l'égard de chacun de ces facteurs. Il s'impose plus particulièrement de rehausser la visibilité du programme et d'améliorer les perceptions des employés au sujet des relations qu'entretient le SGIC avec les partenaires, notamment d'autres groupes de la gestion des conflits au Ministère; d'améliorer l'accessibilité, particulièrement pour les employés à l'extérieur de la région de la capitale nationale; d'améliorer davantage les services fournis aux clients; d'accroître les ressources consacrées à la formation; et de mieux faire savoir que la haute direction soutient le programme. Il convient d'examiner un problème important, à savoir si les praticiens de la résolution des conflits sont en place au Bureau du SGIC. À l'heure actuelle, on embauche des professionnels externes selon les besoins; cependant, des praticiens internes sont communs dans les SGIC d'autres ministères fédéraux, et chaque approche que le SGIC peut envisager comporte ses avantages et ses inconvénients.

Comme le SGIC est conçu pour compléter et non remplacer d'autres mécanismes de gestion des conflits, il n'y a pas vraiment d'alternative. Le SGIC satisfait à l'exigence formulée à l'article 207 de la *Loi sur les relations de travail de la fonction publique*, qui impose à chaque administrateur général d'établir un SGIC, en consultation avec les agents négociateurs.



# 1. INTRODUCTION

## 1.1. Objet de l'évaluation

L'objet de la présente étude consiste à effectuer une évaluation à l'échelle nationale du Système de gestion informelle des conflits (SGIC) du ministère de la Justice (Ministère). Nous évaluons les résultats à court terme de la mise en œuvre/du processus du SGIC, notamment ce qui suit :

- si les activités ont été mises en œuvre de la façon prévue;
- si le SGIC a été administré efficacement et rentablement;
- si des améliorations sont nécessaires;
- si le programme est bien ciblé et rejoint les bénéficiaires prévus;
- si les résultats à court terme attendus ont été réalisés.

Les questions d'évaluation sont regroupées selon trois enjeux, notamment la pertinence, la réalisation des résultats attendus, et l'efficacité et l'économie. Une liste des questions d'évaluation particulières sous chaque enjeu d'évaluation figure ci-après.

Enjeux de l'évaluation	
<b>Pertinence</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le secteur ou l'activité de programme continue-t-il de servir l'intérêt public? Le gouvernement a-t-il un rôle légitime et nécessaire à jouer dans ce secteur ou cette activité de programme?</li></ul>
<b>Réalisation des résultats attendus</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Dans quelle mesure le SGIC a-t-il amélioré efficacement la connaissance des personnes auxquelles il faut s'adresser pour obtenir des services de gestion des conflits? Dans quelle mesure l'accessibilité et l'utilisation des services de gestion des conflits ont-elles été améliorées?</li><li>• Dans quelle mesure le SGIC a-t-il amélioré efficacement la sensibilisation à des moyens de rechange de gérer les conflits? Dans quelle mesure ces moyens de rechange ont-ils été appliqués?</li><li>• Dans quelle mesure le SGIC a-t-il collaboré efficacement avec des partenaires afin d'accroître la reconnaissance de leurs rôles et leur dévouement visible à soutenir le progrès du SGIC?</li><li>• À ce jour, dans quelle mesure le programme a-t-il réussi à passer à une culture de collaboration en milieu de travail ouverte qui peut mieux résoudre les conflits? Quels progrès supplémentaires le programme devrait-il probablement accomplir au cours des trois à cinq prochaines années?</li></ul>
<b>Économie et</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La conception et le fonctionnement du programme SGIC sont-ils rentables? Les ressources sont-</li></ul>

Enjeux de l'évaluation	
efficacité	<p>elles utilisées efficacement?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quelles améliorations pourrait-on apporter à la conception ou à l'exécution du programme? Y a-t-il des solutions de rechange au SGIC?</li> </ul>

## 1.2. Méthodologie d'évaluation

La méthodologie d'évaluation consiste en sondages et entrevues ainsi qu'en un examen de documents et une analyse documentaire, de la façon décrite ci-après.

- **Un sondage en ligne des employés du Ministère.** On a distribué une lettre par courrier électronique, dans les deux langues officielles, à environ 4 500 employés du Ministère dans l'ensemble du Canada par le biais de *JustInfo*, afin de les inviter à participer à un sondage en ligne anonyme. L'objet du sondage en ligne consistait à obtenir de l'information sur la sensibilisation aux services fournis par le SGIC, leur utilisation et leurs effets. Deux cent soixante-seize répondants ont rempli le questionnaire en ligne, ce qui représente un taux de réponse d'environ 6 %.
- **Entrevues avec les cadres supérieurs du SGIC supervisant le programme.** L'objet de ces entrevues consistait à obtenir une description plus poussée de la façon dont les divers éléments du programme ont été mis en œuvre, ainsi qu'à recueillir des observations sur la pertinence du programme, la réalisation des résultats attendus, et l'économie et l'efficacité.
- **Entrevues avec 10 partenaires du SGIC** d'un échantillon représentatif des services du Ministère, notamment les Relations de travail, la Gestion de la planification stratégique et du rendement, l'Informatique et le Droit des Autochtones. Nous donnons ci-après une ventilation de ces personnes interviewées par région.

	Administration centrale	Alberta	Ontario	Québec	Atlantique
Nombre de partenaires	4	2	2	1	1

L'objet de ces entrevues consistait à recueillir des observations au sujet des relations entre le SGIC et ces partenaires, notamment les rôles que jouent les partenaires dans le programme, le progrès réalisé vers la réalisation des résultats attendus et les possibilités d'amélioration. Aux fins du présent rapport, nous utilisons le terme répondant clé lorsque les réponses des partenaires et du personnel du SGIC sont déclarées ensemble.

- **Analyse documentaire.** L'objet de cette analyse consistait à obtenir de l'information au sujet du besoin du programme, notamment s'il représente un rôle légitime et nécessaire pour le gouvernement, ainsi que des pratiques exemplaires qui peuvent représenter des améliorations éventuelles à la conception et à l'exécution du programme.
- **Entrevues avec des représentants de programmes SGIC semblables dans sept autres ministères fédéraux.** L'objet de ces entrevues consistait à obtenir des données comparables sur les programmes mis en œuvre par d'autres ministères fédéraux, ainsi que de dégager les pratiques exemplaires qui pourraient représenter des améliorations éventuelles de la conception et de l'exécution du programme.

Vous trouverez à l'annexe A les questionnaires et les guides d'entrevue.

### 1.3. Défis et limitations

Les défis et limitations dont il faut tenir compte lorsqu'on examine les résultats de l'évaluation sont les données incomplètes disponibles sur les services fournis, les données limitées disponibles sur les coûts d'exécution du programme, et l'erreur de non-réponse qui est éventuellement reliée au sondage des employés. Les répercussions de ces défis et les mesures prises pour les atténuer comportent notamment :

- **Données incomplètes recueillies par le programme.** Le SGIC a déclaré des données sur le nombre de services directs fournis, mais il a relevé que toutes les interactions n'étaient pas consignées et que, par conséquent, les chiffres sous-représentent les véritables niveaux d'activité. Qui plus est, on n'a pas recueilli de données sur le nombre de séances de formation et de sensibilisation qui ont été organisées ou le nombre de participants qui y ont assisté. Par conséquent, il n'y a pas de mesure claire de la portée du programme. Pour réagir à cette limitation, l'évaluation comporte des questions sur l'utilisation des services que l'on a posées lors des entrevues des employés, et sur les niveaux d'activité lors des entrevues des représentants du programme.
- **Données limitées disponibles sur les coûts d'exécution du programme.** Le programme a fourni des renseignements sur les budgets du programme et les niveaux de dotation. Cependant, la fusion du SGIC avec le Bureau de l'intégrité et de la gestion des conflits en milieu de travail (BIGCMT) a abouti au partage des ressources et, par conséquent, on ne dispose pas de données sur le niveau de ressources (humaines et financières) affectées aux diverses activités du programme, ce qui rend plus difficile d'évaluer l'économie et l'efficacité du programme. Pour répondre à cette limitation, des questions qualitatives sur

l'efficacité du programme ont été incluses dans les entrevues des répondants clés. En outre, les données disponibles sur les niveaux de dotation, les budgets du programme et les services directs fournis ont été utilisées pour comparer le SGIC du Ministère à des programmes semblables d'autres ministères fédéraux.

- **Erreur de non-réponse éventuelle dans le sondage des employés du Ministère.** Comme on avait laissé le choix de répondre au sondage aux employés et que le taux de réponse n'était que de 6 %, l'on s'inquiète que les caractéristiques des répondants puissent être différentes des caractéristiques de ceux qui ne l'ont pas fait. Dans le tableau ci-après, nous comparons les caractéristiques de ceux qui ont répondu au sondage à celles de la population totale des employés du Ministère déclarée dans le profil démographique du Ministère du 31 mars 2008. Pour évaluer la nature de l'erreur de non-réponse éventuelle, les caractéristiques des répondants ont été comparées au profil global des employés du Ministère.

Comme il est indiqué ci-après, les employés de la région de la capitale nationale (RCN) étaient surreprésentés dans le sondage des employés, tandis que les membres du groupe Droit (GD) semblent être sous-représentés, bien que ceci puisse être une fonction des différences dans la façon dont les classifications des postes ont été interprétées. Les Autochtones étaient surreprésentés, tandis que les membres des groupes de minorités visibles étaient quelque peu sous-représentés.

**Tableau 1 : Comparaison des caractéristiques des employés du ministère de la Justice qui ont répondu au sondage avec celles de tous les employés**

Profil	Catégories	Répondants au sondage		Population d'employés <sup>1</sup>	
		Nombre	Pourcentage	Employés	Pourcentage
<b>Secteur de travail</b>	Bureaux régionaux	58	21 %	2 014	43 %
	Région de la capitale nationale	203	74 %	2 682	57 %
	Unité des services juridiques ministériels	15	5 %	s.o.	s.o.
	<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100 %</b>	<b>4 696</b>	<b>100 %</b>
<b>Sexe</b>	Femmes	195	71 %	3 170	67 %
	Hommes	79	29 %	1 526	33 %
	<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100 %</b>	<b>4 696</b>	<b>100 %</b>

<sup>1</sup> Profil démographique ministériel (2008) 13<sup>e</sup> édition



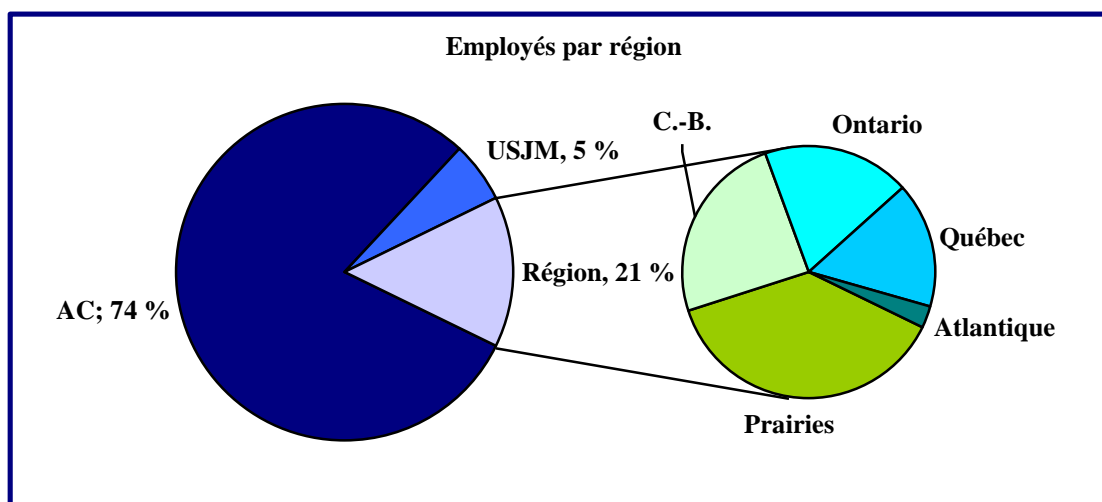
Profil	Catégories	Répondants au sondage		Population d'employés <sup>1</sup>	
		Nombre	Pourcentage	Employés	Pourcentage
<b>Groupes visés par l'équité en matière d'emploi</b>	Groupes de minorités visibles	22	8 %	547	12 %
	Autochtones	29	11 %	156	3 %
	Personnes handicapées	14	5 %	238	5 %
	<b>Total</b>	<b>65</b>	<b>24 %</b>	<b>941</b>	<b>20 %</b>
<b>Classification des postes</b>	Administration et service extérieur	27	10 %	878	19 %
	Technique/Exploitation	35	13 %	314	7 %
	Soutien administratif	51	19 %	853	18 %
	Exécutif	12	4 %	38	1 %
	Scientifique et professionnel	43	16 %	102	2 %
	GD (groupe Droit)	72	27 %	2 511	53 %
	Autres <sup>2</sup>	29	11 %	n/a	n/a
	<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>100 %</b>	<b>4 696</b>	<b>100 %</b>
<b>Faites-vous partie de la direction?</b>	Oui	52	19 %	s.o.	s.o.
	Non	217	78 %	s.o.	s.o.
	Autres <sup>3</sup>	7	3 %	s.o.	s.o.
	<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100 %</b>	<b>4 696</b>	<b>100 %</b>

Le taux de réponse comparatif tendait à être plus élevé chez les employés de la RCN, où la plupart des services du programme ont été fournis. Vingt-et-un pour cent des répondants étaient en poste dans les bureaux régionaux de la Colombie-Britannique, de l'Ontario, du Québec, du Canada atlantique et des Prairies.

<sup>2</sup> Onze pour cent des employés ont déclaré appartenir à d'autres catégories, notamment Économique et services de sciences sociales (9 répondants), Ressources humaines (3), Services d'information (3), Personnel (4), Économique, sociologie et statistiques (2), Gestion des systèmes d'ordinateurs (2), Communications (1), Bibliothéconomie (1), Conseiller en développement professionnel (1), Parajuriste (1), Comptabilité (1) et TI (1).

<sup>3</sup> Les 3 % restants qui étaient catégorisés comme « autres » comprenaient des employés qui ont déclaré être d'anciens gestionnaires qui ne sont plus membres de la direction, un gestionnaire fonctionnel pour l'équipe nationale, une personne qui occupe un poste mixte (en partie technique et en partie gestionnaire), un superviseur de niveau inférieur et quelqu'un rattaché à une équipe des RH.

**Figure 1 : Taux de réponse au sondage sur le SGIC**



On prévoit que ceux qui connaissent le SGIC et avaient utilisé ses services seraient plus susceptibles de répondre. Par conséquent, les résultats du sondage surreprésentent l'utilisation des services du SGIC et surdéclarent probablement la sensibilisation au programme. Pour réagir à cette limitation, 1) on a croisé les résultats du sondage selon les caractéristiques des répondants et 2) on les a comparés à l'information disponible sur le nombre de services fournis, afin d'évaluer dans quelle mesure l'erreur de non-réponse risque d'avoir influé sur les résultats pour des questions particulières. Cet effet est décrit davantage au chapitre Principales constatations (chapitre 3).

#### **1.4. Structure du rapport**

Le document est divisé en quatre chapitres :

- Le chapitre 2 fournit une description des objectifs, des activités, de la structure d'exécution et du budget du SGIC.
- Le chapitre 23 présente une vue d'ensemble des principales constatations de l'évaluation.
- Le chapitre 4 résume les principales conclusions découlant de l'évaluation.
- Le chapitre 5 présente les recommandations et la réponse de la direction.

## **2. VUE D'ENSEMBLE DU SYSTÈME DE GESTION INFORMELLE DES CONFLITS**

Dans ce chapitre, nous présentons une vue d'ensemble du SGIC, en l'occurrence son historique, sa mission et son mandat, les groupes cibles, la structure d'exécution, le modèle logique du programme, le budget et les activités à ce jour.

### **2.1. Historique**

La *Loi sur les relations de travail de la fonction publique (LRTFP)*, adoptée en 2003, est conçue pour moderniser la gestion des ressources humaines (RH) dans la fonction publique du Canada et encourager une approche plus coopérative des relations patronales-syndicales. Aux termes de l'article 207 de la LRTFP :

*Sous réserve des lignes directrices ou des directives élaborées par l'employeur, chacun des administrateurs généraux de l'administration publique centrale établit, en collaboration avec les agents négociateurs représentant des fonctionnaires dans le secteur de l'administration publique centrale dont il est responsable, un système de gestion informelle des conflits et avise les fonctionnaires de la disponibilité de celui-ci.*

En réponse à l'article 207, le Ministère a créé une équipe de conception du SGIC afin de recommander la meilleure approche à adopter pour l'établissement d'un SGIC. À la suite de ses recommandations, le Bureau du SGIC a été créé afin de diffuser les connaissances au sujet de la prestation et de la disponibilité de services de résolution des conflits en milieu de travail à l'intention des gestionnaires et des employés.

Au printemps de 2006, le Groupe consultatif mixte (GCM) a été constitué afin de fournir soutien et orientation à l'agent principal du SGIC et au coordonnateur national du SGIC dans l'exercice de leurs fonctions. Le GCM a été structuré de façon à comprendre une vaste représentation de membres du Ministère qui possèdent une expérience solide et des connaissances approfondies des questions découlant des conflits et de la résolution des conflits. Les membres comptaient des

agents négociateurs, des agents des relations de travail, des cadres moyens et supérieurs, des représentants des Unités des services juridiques ministériels (USJM) et des représentants régionaux. Bien qu'il n'existe plus, le GCM a joué un rôle clé au cours des premières étapes du SGIC.

En octobre 2006, le Ministère a commencé l'élaboration d'un plan des activités et d'un cadre des résultats pour le SGIC. Le plan des activités décrivait la mission, le mandat, les objectifs et les activités prévues du SGIC. Pour chaque objectif, le plan comprenait également un énoncé des résultats et des stratégies de mesures éventuelles.

En avril 2008, les fonctions du Bureau du SGIC ont été fusionnées avec le Bureau de l'intégrité et de la gestion des conflits en milieu de travail (BIGCMT) nouvellement créé. En sus des responsabilités du SGIC, le BIGCMT en assume également d'autres liées à l'éthique, à la protection contre la divulgation, aux plaintes pour harcèlement et aux activités politiques des employés.

## **2.2. Mission et activités**

La mission du SGIC du Ministère consiste à promouvoir une culture en milieu de travail dans laquelle tous les employés, quel que soit leur rôle ou leur niveau, ont à cœur de travailler ensemble à la résolution diligente, constructive et créative des conflits et sont dotés des ressources et des compétences nécessaires pour y parvenir. Le SGIC vise à s'attaquer tant aux causes systémiques des conflits en milieu de travail qu'aux causes individuelles.

Les activités fondamentales du SGIC consistent notamment en ce qui suit :

- *Séances d'information.* Le SGIC présente des exposés à des comités comme le Conseil de la haute gestion, le Comité des RH, le Comité national de consultation patronale-syndicale et le Comité national d'orientation en matière de santé et de sécurité, ainsi qu'à divers groupes de travail et à des réunions d'employés. Grâce à ces séances, les participants sont davantage sensibilisés à la gamme de services du SGIC, à la façon de les obtenir et de les utiliser et à leur avantage éventuel.
- *Formation en gestion des conflits.* Le SGIC organise des séances de formation d'un et de deux jours afin de développer des compétences en gestion des conflits et des connaissances en la matière. Cette formation a été élaborée dans le cadre d'un partenariat avec la Direction

générale du développement professionnel et les Services de prévention et de règlement des différends du Ministère.

- *Prestation de services.* La priorité du SGIC consiste à fournir soutien et orientation aux cadres et aux employés lorsqu'ils sont confrontés à des conflits en milieu de travail. Le programme présente au personnel ministériel diverses options pour composer avec les conflits, notamment : encadrement, discussion, animation, intervention en groupe, médiation, négociation et évaluation du milieu de travail.
- *Communications.* Le SGIC a élaboré du matériel promotionnel et tient un site Web interne qui est accessible aux employés de Ministère.
- *Réseau et partenariat.* Pour partager l'information sur l'évolution du SGIC et faciliter la collaboration parmi divers groupes, le SGIC partage l'information avec des partenaires du Ministère. Cette information a pour objet de donner la possibilité aux partenaires de mieux comprendre le rôle et les responsabilités qu'ils peuvent devoir assumer à l'appui d'un programme de SGIC durable.

On prévoit qu'à court terme, ces activités amélioreront à la fois l'accessibilité et l'utilisation des services de gestion des conflits et permettront aux gestionnaires et aux employés de mieux appliquer des techniques et d'autres méthodes grâce auxquelles ils pourront gérer avec succès les conflits en milieu de travail lorsqu'ils se présentent. À plus long terme, on prévoit que le SGIC facilitera le passage à une culture de collaboration en milieu de travail ouverte qui peut mieux résoudre les conflits. L'Annexe B fournit les détails du modèle logique du programme.

### **2.3. Activités du programme**

Dans le tableau suivant, nous présentons un résumé du nombre de personnes et de groupes auxquels on a apporté de l'aide en 2007-2008 et 2008-2009, notamment, lorsque ces données sont disponibles, le sexe, la langue, la région et les types de services fournis. Il convient de noter que les données de 2008-2009 ne sont indiquées que pour une année partielle (jusqu'en octobre 2009).

**Tableau 2 : Profil des personnes et des groupes auxquels on a apporté de l'aide de 2007-2008 à 2009-2010**

Caractéristique	2007-2008	2008-2009	2009-2010
<b>Nombre de visites</b>	88 personnes en 55 visites	41 personnes	49 personnes
<b>Sexe</b>	Femmes 36 Hommes 18 Groupe 1	Femmes 21 Hommes 5 Autres 15	s.o.
<b>Langue</b>	Anglais 27 Français 28	s.o.	s.o.
<b>Fréquence</b>	2 personnes et 1 groupe ont été visités plus de 5 fois	s.o.	s.o.
<b>Région</b>	44 dans la RCN et 11 dans les régions	13 dans la RCN et 13 dans les régions	28 dans la RCN et 21 dans les régions
<b>Nombre d'heures de service</b>	93 heures en visites et 14 heures par téléphone	s.o.	s.o.
<b>Type de service</b>	Discussion 73 % Médiation 13 % Animation 6 % Autres 8 %	s.o.	Discussion 40 % Interventions en groupe 14 % Évaluation du milieu de travail 9 % Encadrement 9 % Négociation 6 % Médiation 3 % Autres 20 %
<b>Prestataire de services</b>	SGIC 67 % Main-d'œuvre de la FP 13 % Externe 2 %	s.o.	s.o.
<b>Sources de recommandation</b>	Gestionnaire 36 % RH 16 % Syndicat 11 % Particulier 10 % Autre 2 %	s.o.	s.o.

Selon le coordonnateur du programme, ces chiffres sous-déclarent considérablement le niveau d'activité du programme, en ce sens que l'on n'a pas consigné toutes les visites et d'autres interactions. Aucune donnée n'est disponible sur le nombre de séances d'information ou de formation organisées ou sur le nombre de participants à ces séances.

## **2.4. Principes clés**

Dans l'exécution de son mandat, le SGIC accorde une grande importance au maintien de la confidentialité, de l'impartialité et de la neutralité et s'efforce d'assurer le personnel qu'il ne s'expose pas à des mesures de rétorsion ou à des représailles s'il demande de l'aide. Les principes clés sur lesquels la structure et les services du SGIC reposent sont notamment les suivants :

- Consultation avec tous les intervenants
- Volontariat
- Flexibilité
- Accessibilité
- Accompagnement et représentation
- Confidentialité
- Impartialité et neutralité
- Pas de mesure de rétorsion ou de représailles
- Respect des conventions collectives, droits accordés par la loi et droits de travail
- Désignation d'agents supérieurs du SGIC qui relèvent directement du sous-ministre adjoint.

Le SGIC adopte une approche systématique pour empêcher que les conflits ne s'enveniment en gérant et en résolvant les conflits en milieu de travail rapidement et de façon constructive. Il s'inscrit à l'appui d'une culture de gestion efficace des conflits qui insiste sur la discussion honnête et la résolution de problèmes en collaboration entre des personnes qui sont impliquées dans les conflits. L'utilisation du système est volontaire et des moyens de soutien sont proposés au personnel d'une façon flexible et accessible.

## 2.5. Bénéficiaires visés

Les bénéficiaires visés par le SGIC sont définis comme le Ministère dans son ensemble, tous les employés, y compris les gestionnaires, et les partenaires clés.

**Tableau 3 : Bénéficiaires du programme SGIC**

Groupe cible	Avantages
<b>Ministère</b>	À long terme, le Ministère peut profiter de la réduction des retombées des conflits en milieu de travail parce qu'il est plus ouvert à la résolution des conflits et les règle plus efficacement lorsqu'ils se produisent.
<b>Employés</b>	Les employés peuvent profiter en sachant mieux où obtenir des services de gestion des conflits, en ayant un meilleur accès à ces services, en apprenant à connaître d'autres moyens de gérer efficacement les conflits en milieu de travail, et en les appliquant à la résolution des conflits.
<b>Gestionnaires</b>	Tout comme les employés, les gestionnaires peuvent également profiter en apprenant à mieux savoir où obtenir des services de gestion des conflits, en ayant un meilleur accès à ces services, en apprenant à connaître des moyens de gérer efficacement les conflits en milieu de travail, et en les appliquant à la résolution des conflits. En outre, les gestionnaires peuvent profiter de la résolution plus rapide, plus efficace et plus efficiente des conflits dans leur milieu de travail.
<b>Partenaires clés</b>	Le Bureau du SGIC peut profiter de d'éventuels partenaires, notamment la Direction générale des ressources humaines et du développement professionnel et les agents négociateurs, en les aidant à coordonner et à faciliter l'accès et l'utilisation des services de gestion des conflits.

## 2.6. Structure d'exécution du programme

La structure de l'organisme comportait au départ l'agent supérieur du SGIC qui relevait du sous-ministre adjoint, le personnel du GCM et du SGIC. Par suite de la constitution du BIGCMT, les responsabilités de l'agent supérieur du SGIC ont été fusionnées avec celles du coordonnateur national du SGIC; le GCM n'existe plus. Avant l'intégration au BIGCMT, le SGIC comptait deux employés à plein temps en plus d'un agent supérieur qui travaillait à temps partiel pour le programme. Depuis 2008, l'effectif du BIGCMT de six équivalents temps plein (destinés aux six programmes, y compris le SGIC) compte une directrice, des agents supérieurs et des coordonnateurs.



## 2.7. Budget et ressources du programme

On avait prévu que les exigences opérationnelles pour le Bureau du SGIC s'élèveraient à environ 250 000 \$ en 2007-2008 et à 325 000 \$ en 2008-2009. La révision à la hausse des prévisions tenait compte principalement d'une augmentation de la dotation, l'effectif passant de deux personnes à trois à la suite du recrutement prévu d'un agent du SGIC. Le budget comprend le salaire du personnel du SGIC ainsi que les fonds pour les déplacements, les coûts afférents aux réunions avec le GCM, l'entretien du Bureau et les coûts d'organisation de deux conférences annuelles.

**Tableau 4 : Prévisions des exigences opérationnelles annuelles du SGIC**

<b>Catégorie</b>	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>
Salaire	141 352 \$	217 728 \$
Entretien du Bureau	42 268	42 268
Déplacement	60 300	60 300
Formation/conférences	4 000	4 000
<b>Total</b>	<b>247 920 \$</b>	<b>324 296 \$</b>



### 3. PRINCIPALES CONSTATATIONS

Dans ce chapitre, nous examinons les constatations de l'évaluation de la mise en œuvre du SGIC sur le plan de la pertinence, de la connaissance et de l'utilisation des services du SGIC, de la réalisation des résultats attendus, du travail en partenariat, ainsi que de l'efficacité et de l'économie.

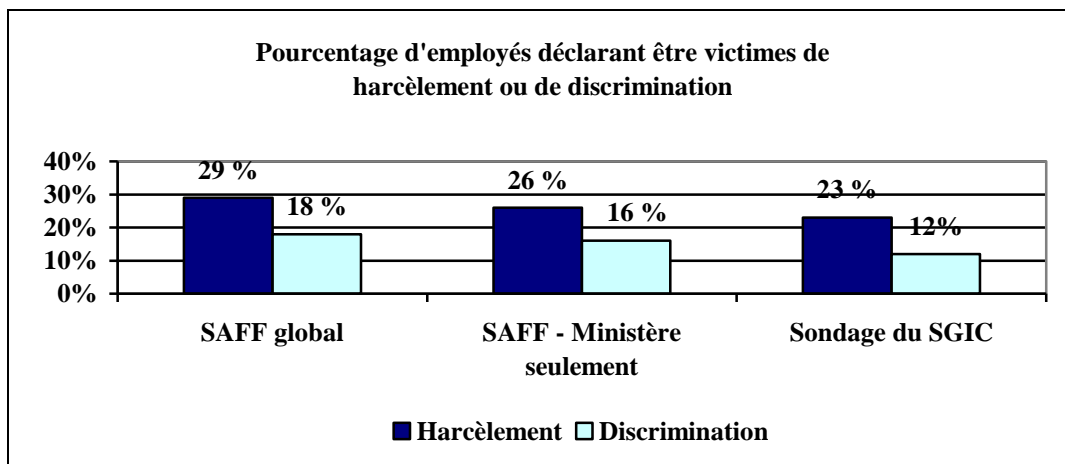
#### 3.1. Pertinence

Les résultats de l'évaluation indiquent que des conflits en milieu de travail se produisent au Ministère. Les partenaires du projet et les employés reconnaissent qu'un programme s'impose. Il est manifestement dans l'intérêt public de s'attaquer à ces conflits. Le programme représente un rôle légitime et nécessaire pour le gouvernement, en raison des éventuelles répercussions défavorables que les conflits en milieu de travail peuvent avoir sur le fonctionnement efficace des opérations du gouvernement fédéral. Le programme est cohérent avec les résultats stratégiques du Ministère ainsi qu'avec les engagements pris par le gouvernement fédéral de régler de façon juste, crédible et efficace les différends en milieu de travail. Plus particulièrement, les constatations de l'évaluation concernant cet enjeu sont les suivantes :

**Comme c'est le cas dans de nombreux organismes, les conflits en milieu de travail existent au Ministère.**

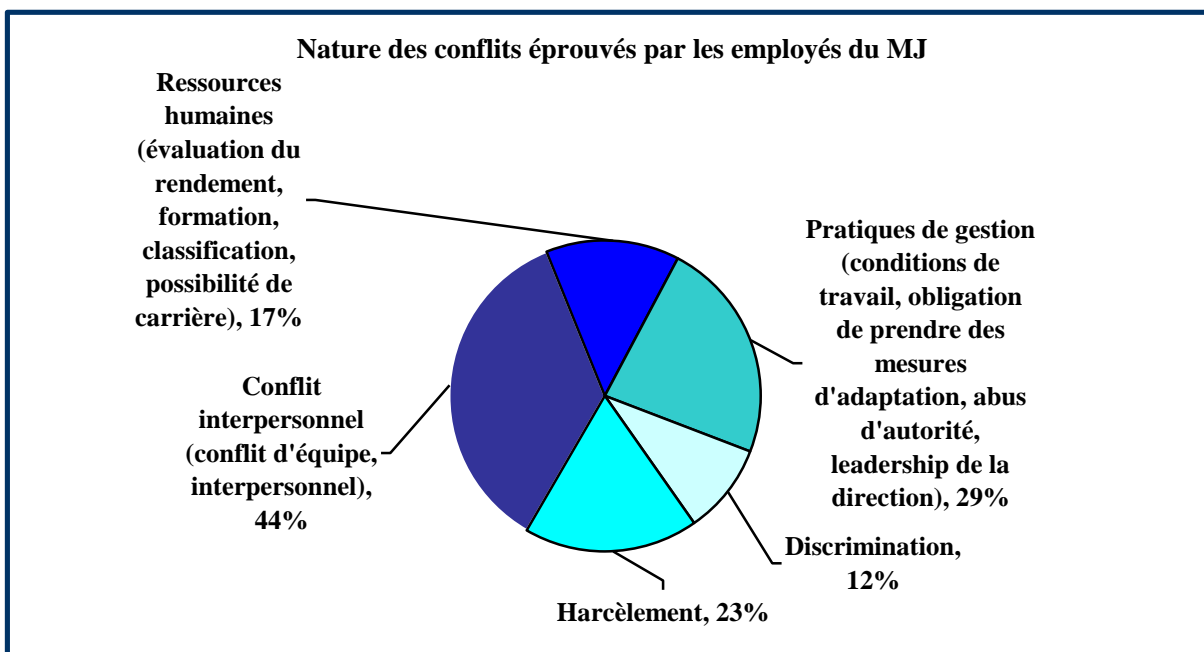
Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) était conçu pour recueillir l'avis des employés au sujet d'un ensemble de questions rendant compte de la santé de la fonction publique. Les résultats du sondage de 2008 indiquent que les employés du Ministère peuvent connaître un ensemble de conflits en milieu de travail. Par exemple, 26 % des répondants ont déclaré être victimes de harcèlement, tandis que 16 % ont déclaré être victimes de discrimination au travail au cours des deux dernières années. Les résultats sont semblables à ceux déclarés pour l'ensemble de la fonction publique, ainsi qu'à ceux signalés dans le sondage des employés effectué dans le cadre de l'évaluation du SGIC, dans lequel 23 % des répondants ont déclaré être victimes de harcèlement, tandis que 12 % ont déclaré être victimes de discrimination au travail au cours des deux dernières années.

**Figure 2 : Victimes de harcèlement ou de discrimination dans les sondages SAFF, du Ministère et du SGIC**



Il y a d'autres types de conflit qui s'ajoutent au harcèlement et à la discrimination. Dans le sondage du SGIC, près de deux tiers des répondants (65 %) ont déclaré se heurter à quelque type de conflit au travail. Les types de conflit les plus communément signalés étaient les conflits interpersonnels ou les conflits entre collègues (44 %), suivis par des conflits portant sur les pratiques de gestion (29 %) et le harcèlement (23 %).

**Figure 3 : Sondage du SGIC : nature des conflits**



**Il est dans l'intérêt public que le gouvernement mette en œuvre des stratégies qui réduiront les répercussions des conflits et les coûts de la résolution formelle des conflits.**

Les conflits en milieu de travail peuvent exercer des effets défavorables sur un organisme et sur ses employés. La recherche a montré que de 60 % à 80 % de toutes les difficultés qui surgissent dans un organisme découlent de relations entre les employés, et non du manque de compétences ou de motivation des employés individuels<sup>4</sup>. La résolution des difficultés qui émanent des relations entre les employés exige beaucoup de temps et de ressources.

Il est dans l'intérêt public de disposer d'un SGIC efficace, dans la mesure où il réduit les coûts directs afférents aux conflits et à la résolution formelle de conflits, ainsi que les coûts indirects des conflits qu'entraînent leurs répercussions sur l'efficacité et l'efficience de l'organisme. Citons comme exemples des coûts directs des conflits :

- les coûts salariaux, payables à un employé auquel on accorde un congé payé pendant un conflit (p. ex., un congé de maladie) ou payables à un employé au moment de la cessation d'emploi;
- les coûts des prestations qui peuvent être versées aux employés en congé, notamment l'admissibilité au régime d'assurance dentaire et médicale, les congés de maladie, l'assurance-invalidité, et les prestations de décès et l'assurance-vie;
- les coûts des transactions, qui peuvent comprendre les coûts de déplacement et d'hébergement payables aux employés impliqués dans une recherche d'emploi, l'orientation professionnelle, les honoraires d'avocat des employés et/ou les coûts de réinstallation;
- les coûts de remplacement de tous les employés qui quittent un organisme à la suite d'un conflit. Selon une estimation<sup>5</sup>, les coûts de remplacement sont égaux à 150 % de la rémunération totale d'un employé fondée sur « la perte de productivité, les frais de recrutement, le temps d'entrevue, la dotation, les salaires du ministère, les coûts d'orientation et de recyclage »<sup>6</sup>;

---

<sup>4</sup> Dana, Daniel, « Managing Differences: How to Build Better Relationships at Work and Home » (2005, 4<sup>e</sup> éd.); Barbara J. Kreisman, « Insights into Employee Motivation, Commitment and Retention » (2002).

<sup>5</sup> Par Raytheon Corporation, cité dans Daniel Dana, « The Dana Measure of Financial Cost of Organizational Conflict », dans « Resources for Managing Workplace Conflict », Mediation Training Institute International, [www.mediationworks.com](http://www.mediationworks.com), consulté le 29 janvier 2004.

<sup>6</sup> Ibid.

- les coûts juridiques, lorsque des solutions axées sur l'exercice du pouvoir ont débouché sur un départ contesté.

En sus de ces coûts directs, il y a de nombreux coûts indirects ou intangibles que les organismes négligent souvent, mais qui exercent un effet direct sur son « bilan ». Ces facteurs sont notamment les suivants :

- *Le temps perdu pendant un conflit.* Par exemple, on a signalé qu'un gestionnaire typique passe de 25 % à 40 % de son temps à s'occuper des conflits en milieu de travail, ce qui équivaut à un ou deux jours ouvrables de chaque semaine ouvrable<sup>7</sup>.
- *Répercussions sur la qualité.* La qualité des décisions prises par les personnes qui sont impliquées dans un conflit peut être moindre, en raison des obstacles à la communication et de la prise de décisions moins qu'optimales.
- *Les coûts de l'aménagement organisationnel et du changement organisationnel.* Pour régler des conflits systémiques, les organismes peuvent devoir se restructurer.
- *Érosion de la productivité.* Le conflit influe sur le moral, non seulement des personnes impliquées dans le conflit, mais sur celui des autres employés également. Ce coût caché peut influencer sur le « bilan » global d'un organisme.
- *Absentéisme.* Des demandes de congé de maladie justifiées ou fausses, lorsque le conflit sous-jacent au sein de l'organisme est la véritable raison d'une absence.
- *Malfaisance/fautes d'omission.* En réaction à un conflit, les employés peuvent omettre de s'acquitter de leurs fonctions avec diligence ou endommager la propriété ou nuire aux intérêts vitaux d'un organisme par malveillance<sup>8</sup>.

Un programme de gestion des conflits comme le SGIC, qui fournit un processus informel pour s'attaquer aux conflits et une structure qui intègre la gestion efficace des conflits aux fonctions quotidiennes d'un organisme, peut améliorer considérablement le fonctionnement de cet organisme. Par conséquent, le public profite des stratégies qui augmenteront le temps et les ressources qui sont à la disposition du Ministère pour élaborer une politique en matière de droit qui contribue à garantir un système de justice équitable, efficace et accessible à tous les Canadiens.

---

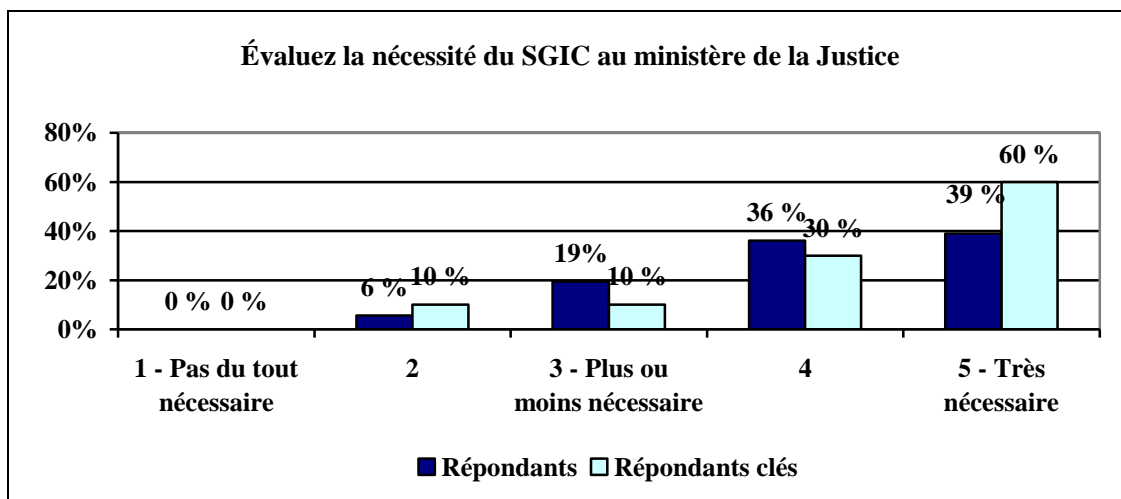
<sup>7</sup> Washington Business Journal, mai 2005.

<sup>8</sup> Ibid.

**Le besoin de services de SGIC est généralement reconnu par tous les partenaires du programme et les employés qui ont participé à l'évaluation.**

Presque tous les répondants clés (partenaires du programme) et les répondants sondés ont déclaré que le SGIC était plus ou moins nécessaire. La note moyenne accordée pour la nécessité se situait dans une fourchette allant de 4 chez les répondants à 4,3 chez les répondants clés, sur une échelle de 1 à 5, sur laquelle 1 correspond à pas du tout nécessaire et 5 à très nécessaire. Tous les répondants clés pensaient que le programme était nécessaire, de même que 94 % des répondants.

**Figure 4 : Nécessité du programme SGIC**



Certains sous-segments de la population de répondants tendent à percevoir davantage que le SGIC est nécessaire que d'autres. Par exemple, les répondants qui ont reçu de l'aide pour la gestion des conflits du SGIC et les Autochtones sont plus susceptibles de percevoir que le programme est très nécessaire, ce qui produit des notes moyennes de 4,5 et 4,8 respectivement. Un sommaire du sondage auprès des employés, croisé selon les caractéristiques des répondants, figure à l'annexe C.

Les répondants ont attribué la nécessité du programme à ce qui suit :

- besoin d'un endroit confidentiel et neutre pour résoudre des conflits;
- besoin de possibilités de formation conçue pour accroître la connaissance de moyens informels de gérer les conflits. En particulier, on a le sentiment que les gestionnaires n'ont pas reçu de la formation pour composer de façon appropriée avec des questions sensibles et prendre des mesures préventives pour s'attaquer à des situations de conflit avant qu'il s'impose d'impliquer une tierce partie;
- besoin de doter les employés de meilleurs outils afin d'améliorer leurs compétences et capacités à résoudre des conflits.

Les répondants clés ont relevé qu'il s'impose d'accroître la sensibilisation des gestionnaires et des employés aux rôles et responsabilités de toutes les personnes pour créer un milieu de travail respectueux. En outre, ils ont constaté qu'on avait besoin d'un endroit neutre, confidentiel et impartial pour accroître la capacité des personnes et de l'organisme à composer avec les conflits d'une façon plus positive, productive et axée sur le soutien. En règle générale, les répondants et les répondants clés ont déclaré que le fait d'apprendre à connaître d'autres moyens d'aborder les conflits dans un milieu de travail débouchera sur une amélioration du milieu de travail et de la productivité ainsi que de la qualité de la vie professionnelle.

Les répondants qui ne percevaient pas une grande nécessité pour le SGIC tendaient à être moins au courant des services disponibles, ne voyaient pas personnellement le besoin de les utiliser, avaient des doutes au sujet des changements que les services du SGIC pourraient apporter ou laissaient entendre que des ressources plus traditionnelles disponibles pour aider les employés à composer avec les conflits en milieu de travail répondaient déjà aux besoins.

**Les objectifs du SGIC sont cohérents avec les résultats stratégiques du Ministère et les priorités fédérales.**

Les objectifs du SGIC sont harmonisés avec les politiques ministérielles afin de créer une culture du milieu de travail dans laquelle tous les employés, quels que soient leurs rôles ou leurs niveaux, ont à cœur de travailler ensemble à la résolution diligente, constructive et créative des conflits et sont dotés des ressources et des compétences nécessaires pour y parvenir. Ceci comporte notamment de s'attaquer aux causes systémiques ainsi qu'aux causes individuelles des conflits en milieu de travail. Le SGIC est un système qui s'inscrit à l'appui d'une culture de gestion efficace des conflits qui insiste sur la discussion honnête et la résolution de problèmes en



collaboration entre des personnes qui sont impliquées dans les conflits. Le SGIC vise à réaliser une telle culture du milieu de travail par les moyens suivants :

- favoriser un engagement envers la collaboration syndicale-patronale;
- créer un environnement au travail dans lequel la communication efficace et la résolution de problèmes en collaboration sont appréciées et récompensées;
- faire en sorte que des possibilités d'apprentissage appropriées soient disponibles afin que tous les employés possèdent la compréhension et les compétences nécessaires;
- coordonner un réseau de points d'accès et de services multiples, afin que le soutien le plus efficace soit disponible pour apporter l'aide convenant le mieux au bon moment;
- examiner et aborder les causes systémiques des conflits en étant ouvert aux divergences d'opinions de bonne foi et à la critique constructive.

Outre qu'il fournit aux gestionnaires et aux employés diverses possibilités de composer avec les raisons de conflits (encadrement, médiation, animation, etc.), le SGIC propose de la formation pour perfectionner les compétences en résolution des conflits et bâtir une compréhension commune afin de venir à bout d'un vaste éventail de situations conflictuelles.

Le principal mandat du SGIC au sein du Ministère est également aligné sur l'engagement du gouvernement fédéral à résoudre de façon juste, crédible et efficace les problèmes liés aux conditions d'emploi. Le mandat du SGIC pour le Ministère est dérivé de l'article 207 de la LRTP, qui stipule que « chacun des administrateurs généraux de l'administration publique centrale établit, en collaboration avec les agents négociateurs... un système de gestion informelle des conflits ». Cet article de la Loi a par conséquent introduit dans la fonction publique fédérale un nouveau système de gestion des conflits dont l'objet consiste à soutenir l'engagement du gouvernement fédéral à « résoudre de façon juste, crédible et efficace les problèmes liés aux conditions d'emploi ». Une analyse documentaire montre que les objectifs et processus du SGIC décrits plus haut sont harmonisés avec divers résultats et priorités stratégiques ministériels et fédéraux. Par exemple, ils sont cohérents avec ce qui suit :

- Les valeurs du ministère de la Justice qui énoncent que « le principal atout du Ministère est un personnel déterminé à travailler en équipe dans un climat de confiance, de coopération et de respect mutuel ».

- La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* qui énonce que « les relations entre les parties syndicales et patronales bénéficient grandement d'un dialogue plus ouvert et de moins d'affrontements entre les parties ». Les diverses mesures ont pour objectif d'« améliorer la consultation patronale-syndicale au niveau des ministères et permettre l'amélioration conjointe du milieu de travail ». Cet objectif est repris dans la LRTFP, dont l'objet consiste « à favoriser un meilleur dialogue, permettre de résoudre les problèmes conjointement, d'adopter des solutions mutuellement acceptables et de mener des négociations collectives plus efficaces ».
- Les services de prévention et de résolution des différends qui existent pour « être un centre d'excellence en matière de prévention et de règlement des différends (PRD) au sein du gouvernement du Canada et au-delà ». Le rôle consiste à « promouvoir une compréhension accrue en matière de PRD et d'aider à intégrer les perspectives en PRD dans les politiques, les activités et les pratiques des ministères et agences du gouvernement du Canada, des sociétés d'État, des tribunaux administratifs et autres organismes administratifs fédéraux, ainsi que des tribunaux fédéraux ».
- Le Plan de gestion des RH du ministère de la Justice est en quête des « conditions et l'infrastructure nécessaires à ce qui suit : un milieu de travail habitant, équitable, sain et sûr; un effectif productif, doté de principes, durable et capable de s'adapter ».
- La *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail* de 2001 du Conseil du Trésor établit le recours à la médiation dans tous les cas de harcèlement. Cette politique « met l'accent sur la prévention et le règlement rapide du harcèlement », favorisant ainsi un milieu de travail respectueux.

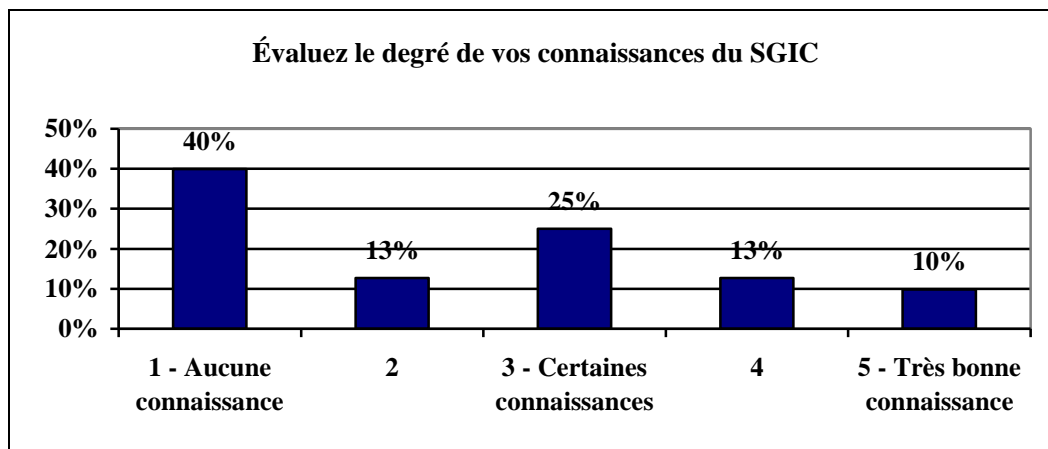
### **3.2. Sensibilisation aux services du Système de gestion informelle des conflits**

Les résultats de l'évaluation indiquent que, bien que certains progrès aient été réalisés, particulièrement chez les gestionnaires, divers facteurs sont intervenus pour restreindre la sensibilisation globale aux services du SGIC. Les constatations de l'évaluation au sujet de la sensibilisation aux services du SGIC sont les suivantes :

**Bien que certains progrès aient été réalisés, la connaissance globale des services et des activités du SGIC au Ministère demeure relativement faible.**

Près de la moitié des répondants au sondage avaient certaines connaissances du programme. Cependant, seulement 10 % des répondants se sont notés comme ayant de très bonnes connaissances du programme, tandis que plus de la moitié n'avaient aucune connaissance (40 %) ou de faibles connaissances (13 %) du genre de services que fournit le SGIC, de quelle façon ces services peuvent les aider à résoudre des conflits actuels ou futurs ou quel est le rôle et l'application des services. La note moyenne sur une échelle de 1 à 5, selon laquelle 1 signifie aucune connaissance et 5 signifie très bonne connaissance, était de 2,4, ce qui est très faible, compte tenu du fait que la participation au sondage était volontaire.

**Figure 5 : Connaissance du programme SGIC**



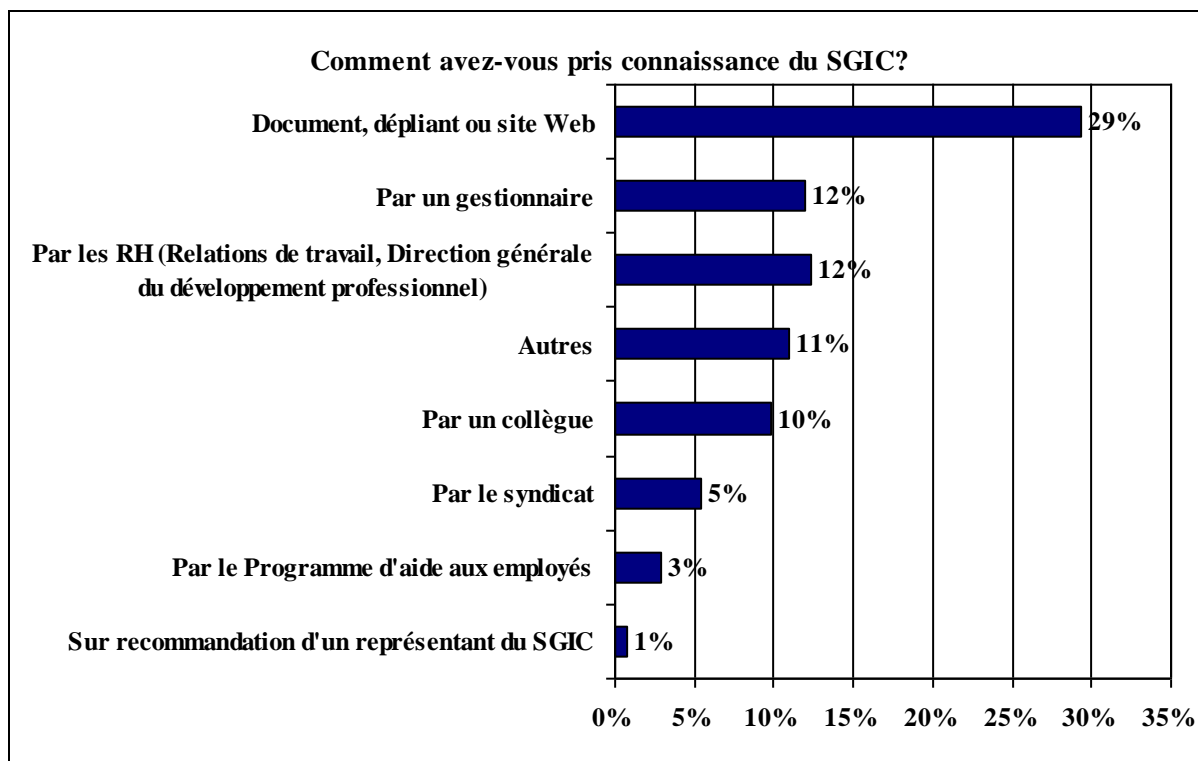
Comme nous nous y attendions, les employés qui ont déclaré avoir participé aux séances de sensibilisation et qui ont utilisé les services de gestion des conflits fournis par le SGIC étaient plus susceptibles d'avoir une bonne connaissance des activités et des services du programme, ce qui a produit une note moyenne de 3,9.

**Les répondants étaient plus susceptibles d'être sensibilisés au SGIC grâce au matériel promotionnel.**

Parmi ceux qui connaissaient le programme, 29 % se sont souvenus avoir appris en premier au sujet du SGIC grâce à du matériel promotionnel, notamment la documentation, le dépliant ou le site Web du programme. D'autres sources de sensibilisation communément désignées

comprenaient les recommandations des gestionnaires, des représentants des RH, un collègue, le syndicat, le Programme d'aide aux employés (PAE) ou un représentant du SGIC.

**Figure 6 : Connaissance du programme SGIC**



**La sensibilisation au programme demeure faible.**

Lorsqu'on leur a demandé de noter dans quelle mesure le programme a réussi à accroître leurs connaissances de ses services sur une échelle de 1 à 5, sur laquelle 1 signifie pas du tout réussi, 3 signifie plus ou moins réussi et 5 signifie tout à fait réussi, la note moyenne des répondants clés était de 2,8. Le niveau actuel de sensibilisation a été attribué à diverses activités, notamment des séances de sensibilisation, la mention périodique de services dans des bulletins expédiés aux employés (bien que l'on ait relevé que de nombreux employés ne lisent pas ces bulletins), et un site Web du SGIC qui fournit une abondante information.

**Le SGIC a été quelque peu plus efficace pour sensibiliser les gestionnaires que d'autres employés.**

Les répondants clés étaient d'avis que les gestionnaires étaient plus susceptibles d'avoir été mis au courant du SGIC, mais ils ne savaient pas clairement si cette information avait filtré jusqu'aux employés. Le sondage auprès des employés a confirmé que la connaissance est sensiblement plus élevée chez les gestionnaires. La note de connaissance moyenne était plus élevée chez les répondants travaillant en gestion (3,1) que chez les autres répondants (2,2).

Le faible niveau de connaissance peut être attribué à une diversité de facteurs :

- la confusion résultant du changement de nom qui s'est produite lors de la création du BIGCMT;
- la nature décentralisée du Ministère, qui rend plus difficile la communication/la prise de conscience en général. On a laissé entendre qu'il serait bien plus facile de créer une sensibilisation au programme au sein de la RCN que dans les régions. Cependant, les résultats du sondage auprès des employés indiquent que la connaissance à l'Administration centrale (AC) est la même que dans les régions (note moyenne de 2,4);
- la taille relativement faible du programme (p. ex., trois membres du personnel) et les ressources limitées qui lui sont attribuées pour créer une sensibilisation;
- l'absence d'un effort soutenu pour créer la sensibilisation. Ainsi, on n'a organisé que peu de séances de formation depuis 2006, et aucune séance de sensibilisation régionale n'a été organisée depuis 2006;
- l'omission des partenaires de faire une promotion énergique du programme. Les partenaires qui ont été interviewés ont déclaré avoir fait très peu de recommandations au programme. Plusieurs répondants clés qui sont en position de recommander des employés et/ou qui sont impliqués dans des processus de conflit entre employés ont spécifiquement mentionné que les employés ne leur posaient jamais ou très rarement de questions au sujet du SGIC.

### **3.3. Sources d'aide pour composer avec les conflits**

Les résultats de l'évaluation indiquent que les employés utilisent une variété de mécanismes, avec divers degrés de succès, pour composer avec les conflits en milieu de travail, comme nous l'examinons ci-après :

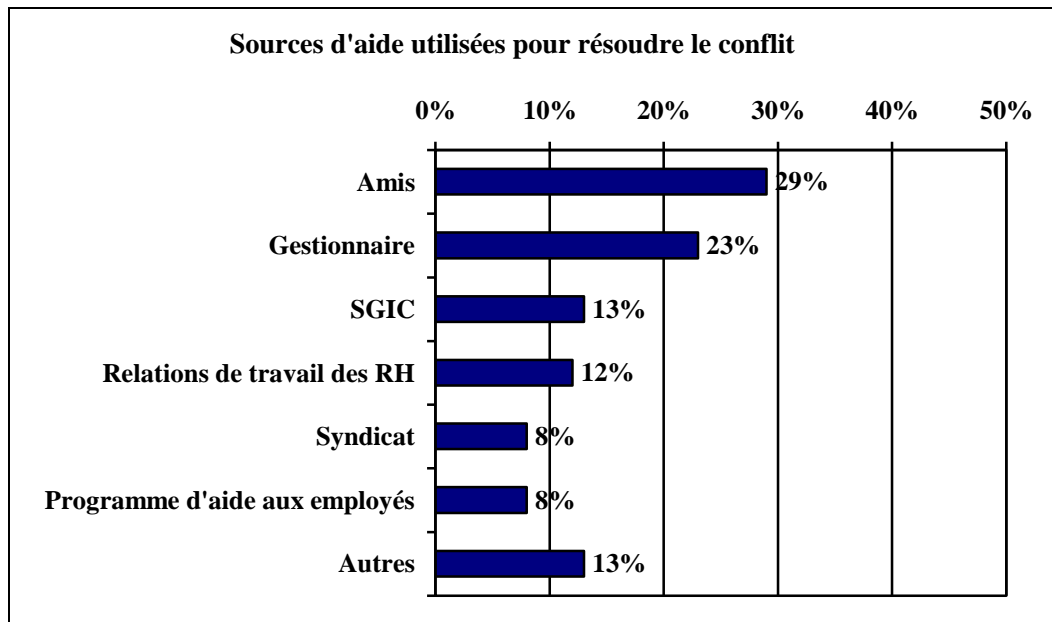
#### **La majorité des répondants qui ont déclaré avoir été confrontés à un conflit en milieu de travail essaient habituellement de composer avec ce conflit.**

Les résultats du sondage auprès des employés indiquent que 65 % des répondants se sont heurtés à un type ou à un autre de conflit en milieu de travail. Cinquante-neuf pour cent (59 %) des répondants (dont 90 % avaient vécu l'expérience d'un conflit) ont tenté de le régler. Ceux qui n'ont pas essayé de gérer le conflit tendaient à avoir le sentiment qu'il n'y avait pas d'environnement sûr, neutre et confidentiel au travail pour traiter ce genre de problème. Certains craignaient des représailles de la direction/des collègues, ont exprimé un manque de confiance dans le système ou avaient simplement l'impression « qu'il ne valait pas la peine » de s'attaquer à une situation de conflit.

#### **Il est probable que les répondants se tournent le plus couramment vers des sources informelles pour obtenir de l'aide pour composer avec des conflits en milieu de travail.**

Les répondants clés ont signalé que les employés, en partie à cause de la faible sensibilisation, sont encore plus susceptibles d'utiliser des approches et des voies plus formelles pour résoudre des conflits que de tirer parti des services fournis par le SGIC. Lors du sondage, les répondants ont le plus couramment signalé qu'ils ont reçu de l'aide d'amis (29 %) et de gestionnaires (23 %). En plus du SGIC, des sources plus formelles utilisées par les employés pour gérer les conflits comprennent les Relations de travail des RH, le syndicat et le PAE.

Figure 7 : Sources d'aide



On a désigné un vaste éventail d'« autres » sources, notamment des collègues et camarades de travail, la haute direction (au-dessus du gestionnaire dont ils relèvent), des conseillers indépendants, des psychiatres/médecins de santé mentale, des cours/de la formation externes sur la gestion des conflits interpersonnels et des mentors.

Lorsqu'on leur a demandé de noter l'utilité de l'aide qu'ils ont reçue des diverses sources pour résoudre ou gérer des conflits sur une échelle de 1 à 5, sur laquelle 1 signifie pas du tout utile, 3 signifie plus ou moins utile et 5 signifie très utile, la note moyenne était de 3,4. Lorsqu'on leur a demandé quelle était l'utilité de l'aide qu'ils ont reçue, les répondants ont souligné ce qui suit :

- le *soutien émotif et autre* obtenu en discutant du problème avec un collègue, un ami mentor ou une autre personne;
- l'importance de *conseils structurés de personne à personne* et être en mesure de discuter et d'obtenir l'avis d'une tierce partie au sujet d'éventuelles solutions au conflit;
- le *processus formel et étape par étape* pour gérer les conflits et en saisir une autorité particulière (p. ex., le directeur des RH, le syndicat, la Commission des droits de la personne) qui pourrait prendre une mesure concrète ou élaborer une stratégie pour résoudre le conflit;

- les *discussions et la communication guidées* avec le médiateur ou une personne qui est formée à la gestion des conflits pour contribuer à déterminer les problèmes sous-jacents ou les intérêts antagonistes.

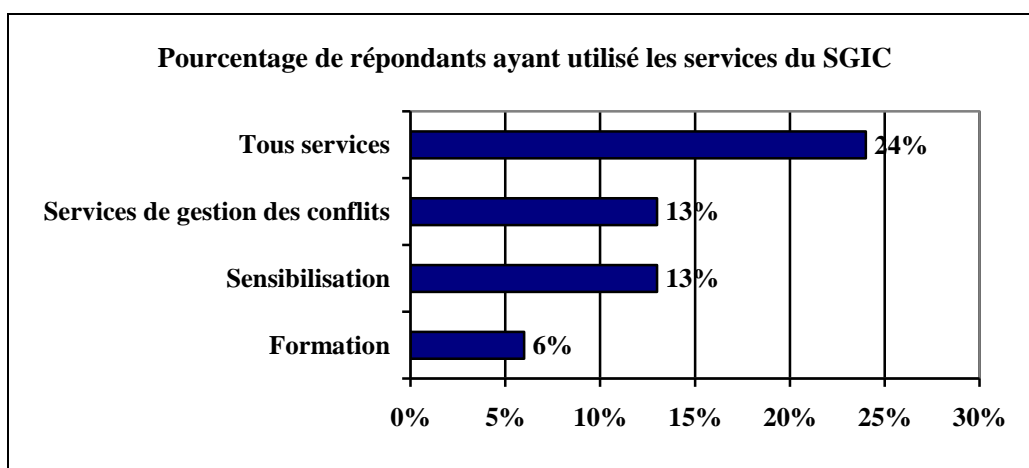
### 3.4. Utilisation des activités du Système de gestion informelle des conflits et satisfaction à leur égard

Les résultats de l'évaluation montrent qu'on a réalisé de modestes progrès pour améliorer l'accessibilité et l'utilisation des services de gestion des conflits, ce qui se manifeste dans le nombre relativement faible des clients desservis et le rôle limité que joue le programme pour faire des recommandations à d'autres ressources. Ceux qui ont eu accès aux séances d'information et de sensibilisation aux services de gestion des conflits sont généralement satisfaits. Plus particulièrement, les principales constatations de l'évaluation au sujet de l'utilisation des services du SGIC sont les suivantes :

#### **Environ un quart des employés sondés ont participé à des activités du SGIC.**

Comme nous l'indiquons ci-après, 13 % des répondants ont déclaré avoir reçu des services de gestion des conflits, tandis que 13 % ont déclaré avoir participé à des séances de sensibilisation, et 6 % ont déclaré avoir participé à des séances de formation.

**Figure 8 : Répondants qui ont utilisé les services du SGIC**



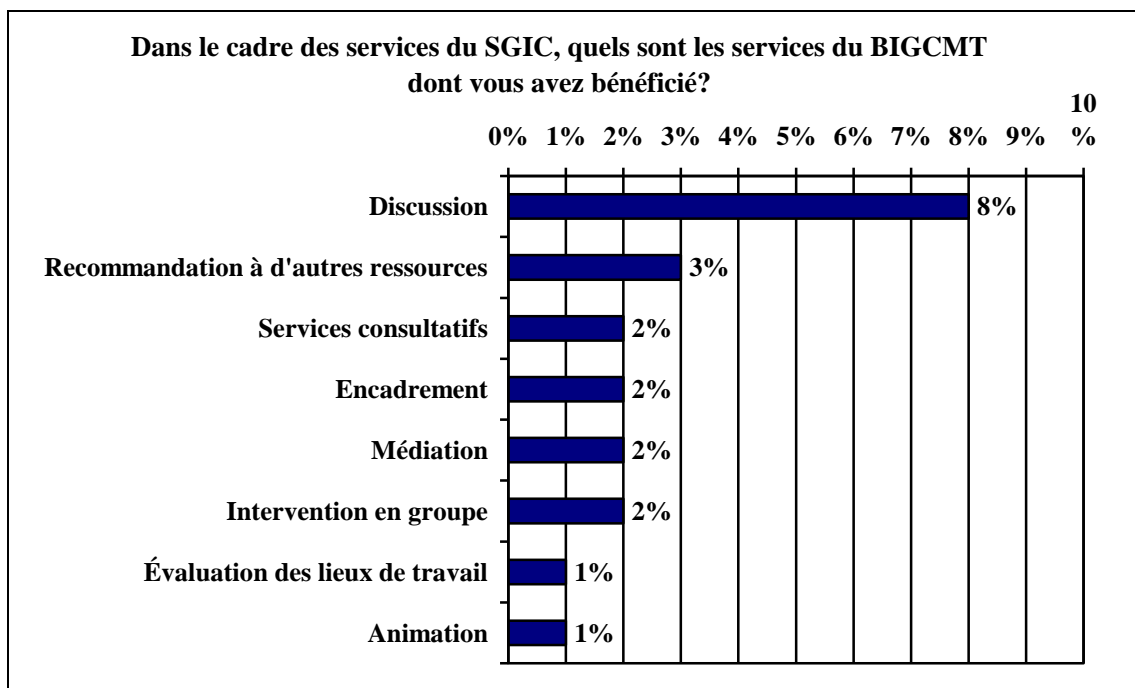
Les services de gestion des conflits comprennent un vaste ensemble d'activités, notamment la discussion, l'encadrement, la négociation, la médiation, l'animation, l'intervention en groupe,



l'évaluation du milieu de travail, les services consultatifs et les recommandations. Comme nous l'avons montré au chapitre 2, les données du SGIC indiquent que 88 clients ont reçu des services de gestion des conflits en 2007-2008, 41 personnes ont reçu de l'aide en 2008-2009 et 49 en 2009-2010. Cependant, on a constaté que ces chiffres sous-déclarent le niveau de l'activité du programme en ce sens que les visites et les autres interactions ne sont pas toutes consignées. Trente-sept des 276 employés ayant participé au sondage (13 %) ont déclaré avoir reçu une forme quelconque de service de gestion des conflits par l'entremise du SGIC<sup>9</sup>.

Le sondage a également recueilli des données sur les types de services de gestion des conflits reçus par les employés. Les services du SGIC le plus communément utilisés étaient les discussions (signalées par 8 % de tous les répondants) et les recommandations à d'autres ressources (3 %).

**Figure 9 : Services du SGIC**



<sup>9</sup> Environ 6 % des employés du Ministère ont participé au sondage, mais ils représentent 21 % du nombre déclaré d'employés recevant des services de gestion des conflits (calculé en divisant les 37 employés qui ont déclaré avoir reçu des services de gestion des conflits du SGIC par les 178 clients que le programme a déclaré comme ayant été desservis au cours des trois années). Ceci est probablement le résultat de deux facteurs : 1) les employés qui ont reçu les services étaient plus susceptibles de participer à l'enquête; et 2) comme le laisse entendre le programme, le nombre déclaré de clients desservis est plus faible que le niveau effectif.

Les séances de sensibilisation, qui durent habituellement d'une à deux heures, consistent principalement à informer les participants au sujet du programme et de ses services. Le SGIC signale qu'il donne en moyenne de cinq à sept séances d'information par mois. Ces séances ne se concentrent pas nécessairement rigoureusement sur le SGIC, mais peuvent englober d'autres aspects du BIGCMT. Le nombre de participants s'élève habituellement de 15 à 20, mais peut aller jusqu'à 75 et, dans quelques cas, à plus de 200. La plupart des séances se sont déroulées à l'AC. Il n'y a pas eu de séances régionales depuis 2006. Trente-six (13 %) des employés sondés ont déclaré qu'ils ont participé à des séances de sensibilisation concentrées sur le SGIC.

La formation porte principalement sur le renforcement des compétences et des capacités. Cependant, on a insisté relativement peu sur les activités de formation depuis 2006, car le programme estime que seulement cinq séances de formation ont été organisées avec des groupes de 15 à 20 personnes (75 à 100 personnes formées au total). Dix-sept (6 %) employés sondés ont déclaré qu'ils n'ont pas participé à des séances de formation connexes au SGIC.

Les caractéristiques des employés qui ont déclaré avoir participé à chacun des divers types d'activités sont résumées à l'annexe D. Les employés qui ont utilisé les services de gestion des conflits étaient plus susceptibles de travailler à l'AC (78 %), environ la moitié à des postes de gestion, et 81 % sont des femmes. Quatorze pour cent sont des Autochtones, 8 % appartiennent à une minorité visible et 8 % sont des personnes handicapées. Les employés qui ont participé aux séances de sensibilisation du SGIC sont susceptibles de travailler à l'AC (69 %), à des postes non gestionnaires (56 %) et d'être des femmes (72 %). Six pour cent sont des Autochtones et 8 % sont des personnes handicapées. Les employés qui ont participé aux séances de formation ont tendance à travailler à l'AC (59 %), sont un peu moins susceptibles de travailler à des postes de gestion (59 %) et plus susceptibles d'être des femmes (77 %). Environ 12 % sont des Autochtones et 6 % appartiennent à une minorité visible, tandis que 6 % supplémentaires sont des personnes handicapées.

**Le programme joue un rôle très limité sur le plan de la recommandation de clients à d'autres services de gestion des conflits.**

Les employés du Ministère ont à leur disposition d'autres ressources qui fournissent des services afférents à la gestion des conflits. Elles constituent des solutions de rechange pour les employés, ainsi qu'une éventuelle destination de recommandation pour le SGIC. Plus particulièrement, le SGIC peut recommander des clients :

- au PAE, si leur problème est de nature financière, personnelle, médicale ou psychologique;
- au syndicat respectif, si l'employé recherche du soutien pour formuler une plainte ou présenter un grief;
- aux Relations de travail des RH, si le gestionnaire envisage d'imposer des mesures disciplinaires.

Dans certains bureaux, des programmes de bien-être au travail, notamment des cours de gestion du stress, sont disponibles. Le SGIC peut également recommander des clients à des ressources extérieures, dans l'éventualité où une situation de conflit qui surgit dépasse la capacité de résolution du SGIC du Ministère.

Bien que cette possibilité existe, les auteurs de l'évaluation ont découvert que le nombre de recommandations fournies est faible. Lors du sondage, seulement 3 % des répondants (8 personnes) ont déclaré avoir été recommandées à d'autres sources.

**Les employés qui utilisent les services de gestion des conflits du SGIC tendent à être plus ou moins satisfaits de ce service.**

Lorsqu'on leur a demandé de noter leur satisfaction à l'égard des services du SGIC qu'ils ont reçus jusqu'à ce moment sur une échelle allant de 1 à 5, sur laquelle 1 signifie pas du tout satisfaisante, 3 signifie plus ou moins satisfaisante et 5 signifie très satisfaisante, la note moyenne était de 3. Ceux qui étaient satisfaits ont déclaré ce qui suit :

- les séances en personne ont fourni une orientation et d'éventuelles solutions pour un conflit particulier auquel ils étaient confrontés;
- l'information qu'ils ont reçue était claire, informative et complète;
- le SGIC a fourni un espace neutre aux employés pour qu'ils discutent de la situation de conflit avec un conseiller expérimenté;
- les discussions en groupe ont donné l'occasion de parler avec d'autres collègues, à apprendre à connaître leurs expériences, à bâtir la confiance et à recevoir un soutien émotif ainsi que de l'aide pour composer avec le sentiment d'isolement;
- les services ont instillé la confiance que le conflit peut être réglé sans processus formel et en entraînant peu de conséquences; ils ont contribué à réduire leur sentiment d'isolement et d'impuissance et leur ont fourni de l'aide pour résoudre le conflit de manière respectueuse.

Les répondants qui étaient moins satisfaits ont cité un ensemble des raisons, notamment :

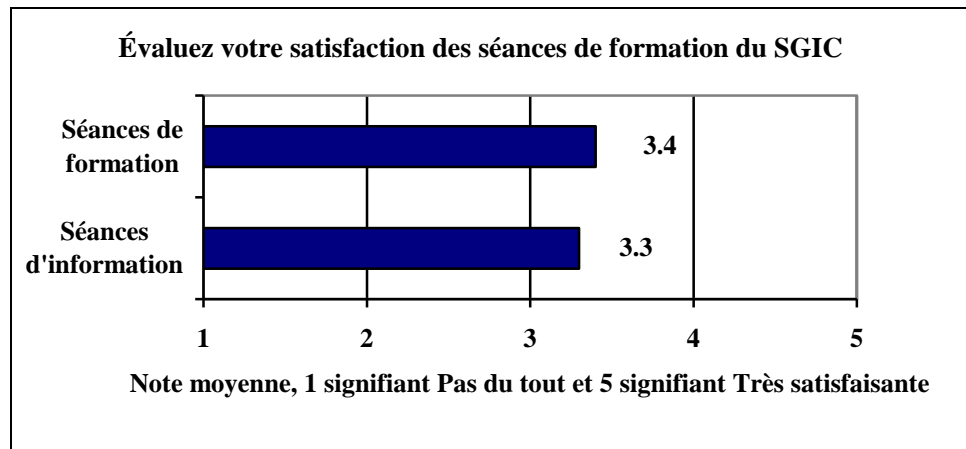
- le problème n'a pas été résolu;
- ils ont perçu le milieu comme accusateur (un répondant a mentionné la crainte des répercussions et les effets néfastes pour ceux qui soulèvent les problèmes);
- l'intégrité de ceux qui demandent conseil a été mise en doute;
- l'expertise disponible pour aborder les problèmes de conflits plus complexes était limitée;
- on n'a pas répondu à leurs appels téléphoniques ou à leurs courriels;
- ils ont décrit le programme comme n'étant pas suffisamment visible ou accessible, particulièrement dans les régions.

Il convient d'ajouter que les services de gestion des conflits du SGIC sont souvent utilisés en même temps que d'autres sources d'aide. Les répondants qui ont utilisé les services de gestion des conflits ont indiqué qu'ils avaient également obtenu de l'aide de leurs amis (51 %), des RH (48 %) et de leurs gestionnaires (35 %). Plusieurs autres se sont également adressés à leur syndicat et au PAE (28 % et 24 % respectivement).

**Les séances de formation et les séances de sensibilisation du SGIC ont en général été bien accueillies, particulièrement dans le sens où elles permettent aux employés de perfectionner les compétences dont ils ont besoin pour résoudre des conflits en milieu de travail par leurs propres moyens, sans devoir faire appel à des systèmes plus formels.**

Sur les 276 employés qui ont été sondés, 36 ont déclaré qu'ils ont participé à des séances d'information d'une ou deux heures et 17 ont déclaré avoir participé à des séances de formation de un ou deux jours. Huit employés ont participé aux deux. Lorsqu'on leur a demandé de noter leur satisfaction avec les séances, les employés qui ont participé aux séances de formation ont donné une note moyenne de 3,4, tandis que ceux qui ont participé aux séances d'information ont donné une note moyenne de 3,3.

Figure 10 : Satisfaction avec les séances de formation du SGIC



Les répondants ont signalé que la formation les a aidés à acquérir les compétences dont ils avaient besoin pour résoudre les conflits en milieu de travail par leurs propres moyens, sans devoir faire appel à des systèmes plus formels. Lorsqu'on leur a demandé de désigner les aspects les plus utiles de la formation, les participants ont le plus souvent cité les exemples et les démonstrations de situations éventuelles de conflits et les stratégies pour les gérer. D'autres renseignements qui étaient jugés particulièrement utiles étaient la formation en relations interpersonnelles et la gestion des émotions. Les répondants ont plus particulièrement désigné la compréhension de la façon dont les compétences en relations interpersonnelles contribuent à gérer les conflits, la compréhension des effets que la culture exerce sur les conflits, et le respect de la façon dont une personne pense, ressent et perçoit les choses différemment. Le jeu de rôles est également jugé utile pour comprendre d'autres points de vue.

Les répondants qui étaient moins satisfaits ont relevé qu'il fallait davantage d'exercices pratiques en plus de la formation théorique, que plus d'information aurait dû être fournie sur la variété d'éventuels scénarios de conflits en milieu de travail, et que la séance n'a pas réussi à aider les employés à reconnaître leur propre responsabilité dans une situation de conflit.

Pour ce qui est des séances de sensibilisation, les répondants ont indiqué que l'information qu'ils avaient reçue était particulièrement utile, en ce qu'elle les a éduqués au sujet de l'existence du SGIC, de ses rôles et responsabilités, des autres ressources qui peuvent être mises à leur disposition et la façon de les contacter. Les séances de sensibilisation fournissent quelque information sur les services de gestion des conflits du SGIC et l'importance d'un milieu de travail respectueux et sain. Cependant, comme on peut s'y attendre, on a signalé qu'elles ont

exercé peu d'effets pour ce qui est d'aider les employés à gérer ou à résoudre des conflits particuliers.

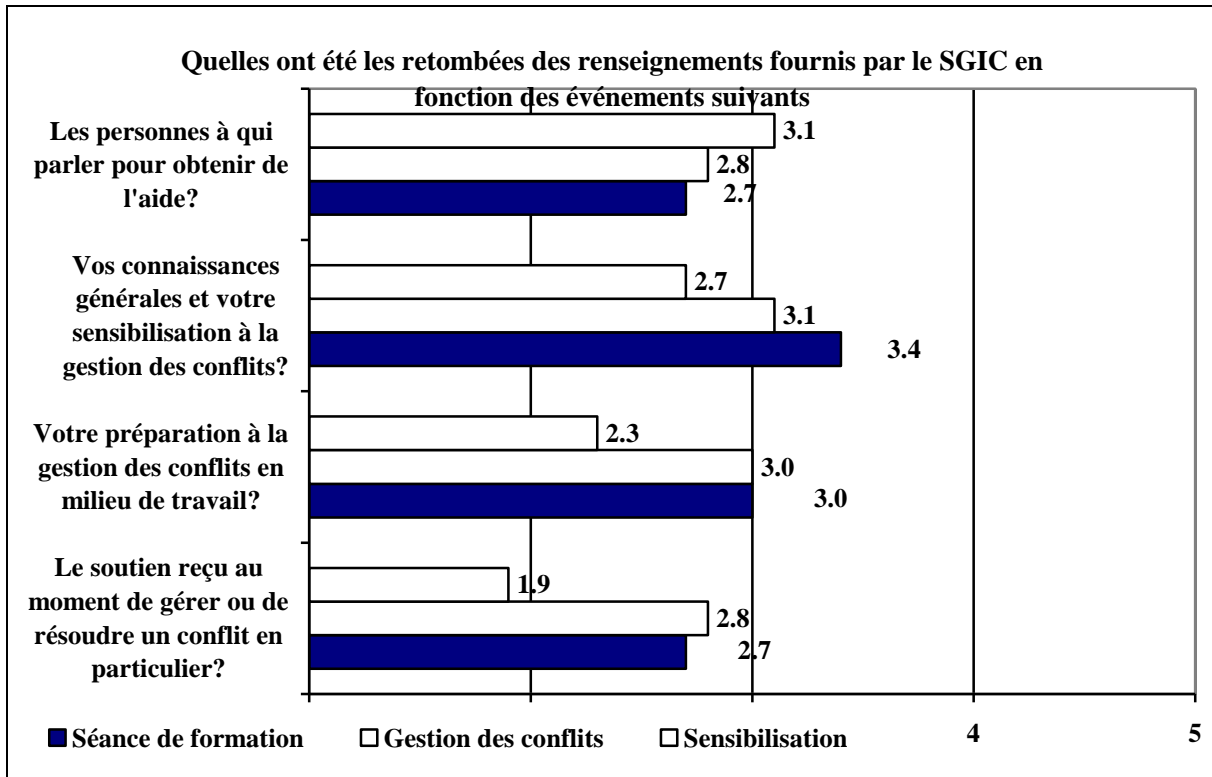
### **3.5. Retombées des activités du Système de gestion informelle des conflits**

Les résultats de l'évaluation montrent que les services de gestion des conflits et la formation sont les volets du programme qui ont les plus fortes retombées sur le plan de l'amélioration des connaissances et de la sensibilisation à d'autres moyens de gérer les conflits ce qui, par répercussion, prépare mieux les employés à gérer des conflits en milieu de travail et peut être mis à profit pour les aider à gérer ou à résoudre des conflits particuliers. Cependant, le petit nombre de personnes qui ont reçu directement des services ou de la formation limite l'effet global. Certains progrès ont certes été accomplis, mais il n'est pas raisonnable de s'être attendu à ce qu'il y ait un passage considérable vers une culture de collaboration en milieu de travail, compte tenu de la taille du Ministère et de la taille et de la portée relativement faibles du programme. Les principales constatations de l'évaluation au sujet des retombées et des activités du SGIC sont plus particulièrement les suivantes :

#### **Évaluation des retombées des activités du SGIC par les répondants.**

On a demandé aux répondants qui ont participé aux activités du SGIC de noter les retombées qu'elles ont eues pour ce qui est de leur apprendre à qui il faut parler pour obtenir de l'aide, d'accroître leur sensibilisation et leurs connaissances générales de la gestion des conflits, de mieux les préparer à gérer les conflits en milieu de travail, et de les aider à gérer ou à résoudre des conflits particuliers sur une échelle de 1 à 5, sur laquelle 1 signifie aucune retombée et 5 signifie d'importantes retombées. Les résultats ont ensuite été analysés afin de déterminer la note moyenne fournie par ceux qui ont participé aux séances de formation, aux services de gestion des conflits et aux séances de sensibilisation. Les résultats sont présentés dans le graphique ci-après :

Figure 11 : Retombées des renseignements du SGIC



Les résultats font ressortir la relation entre les activités particulières et les retombées. En comparaison des autres types d'activités, les séances d'information tendent à avoir les plus fortes retombées pour ce qui est d'éduquer les participants au sujet des personnes à qui parler pour obtenir de l'aide. Les séances de formation tendent à avoir les plus fortes retombées en augmentant les connaissances générales et la sensibilisation à la gestion des conflits. Les séances de formation et les services de gestion des conflits les préparent mieux à la gestion des conflits en milieu de travail. Parmi les trois types d'activités, les services de gestion des conflits tendent à avoir les plus fortes retombées pour ce qui est de gérer ou de résoudre un conflit en particulier.

Parmi les 276 répondants qui ont participé au sondage, quatre ont indiqué des retombées importantes (une note de 5) pour ce qui est d'accroître leurs connaissances générales de la gestion des conflits; l'un d'eux a signalé des retombées importantes pour ce qui est de les préparer à gérer des conflits en milieu de travail; et deux ont signalé d'importantes retombées pour ce qui est de les aider à gérer ou à résoudre des conflits en particulier.

Les notes données par les répondants clés étaient semblables, et ils percevaient que le SGIC avait plus ou moins réussi à accroître leur sensibilisation à d'autres moyens de gérer les conflits (note moyenne de 2,9 sur une échelle de 1 à 5, sur laquelle 1 signifie pas du tout réussi, 3 signifie quelque peu réussi et 5 signifie tout à fait réussi). Ils ont relevé que des activités comme les séances de sensibilisation, les bulletins d'information et les événements « déjeuner-conférence » ont eu des retombées favorables en encourageant les employés à envisager d'autres stratégies pour la résolution des conflits ou à utiliser les services du SGIC pour apprendre à connaître d'autres moyens de gérer les conflits.

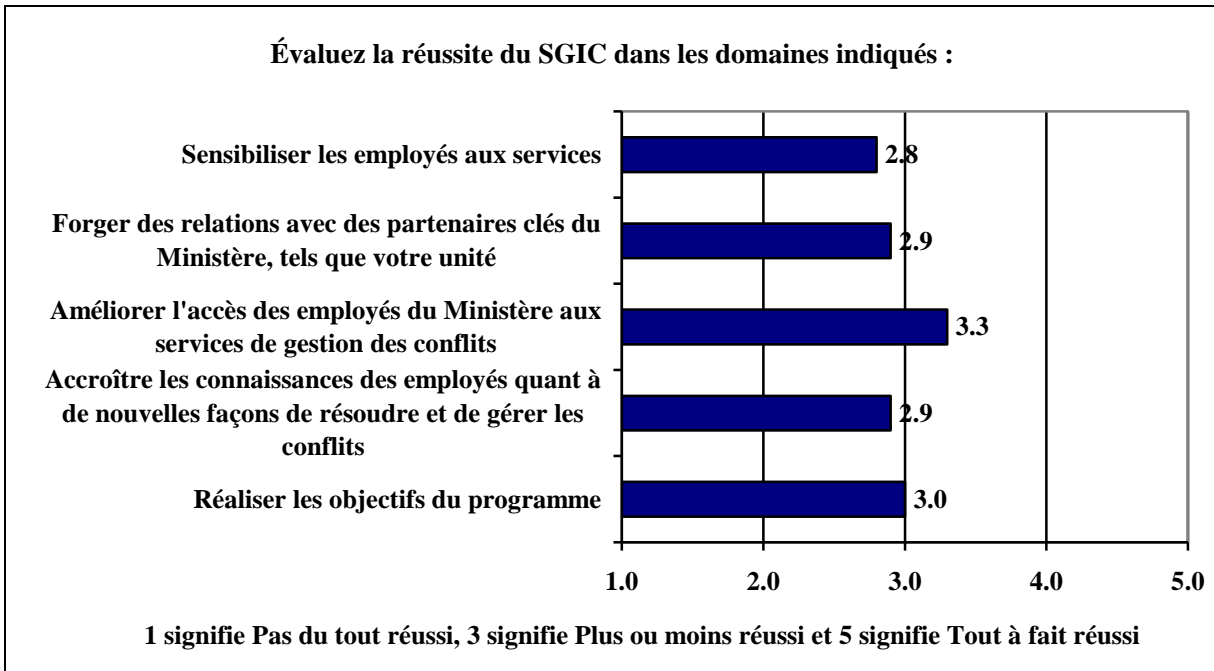
Cependant, alors que la formation présente le potentiel d'avoir des retombées considérables sur le plan du transfert des connaissances qui peuvent aider les employés à gérer et à résoudre les conflits, les retombées globales sont limitées par le faible nombre de séances de formation qui ont été données. De même, alors que les services de gestion des conflits peuvent préparer les employés à gérer des conflits en milieu de travail et les aider à gérer ou à résoudre des conflits particuliers, seul un faible pourcentage des employés qui sont confrontés à des conflits ont utilisé ces services.

### **Évaluation des retombées des services du SGIC par les partenaires.**

Bon nombre des partenaires perçoivent un fort besoin pour le programme (note moyenne de 4,3). Cependant, comme l'indiquent les notes résumées dans le graphique ci-après, bon nombre d'entre eux déclarent également que le SGIC a réalisé de modestes progrès vers la réalisation de ses objectifs et des résultats attendus. Plusieurs personnes interviewées ont en particulier indiqué qu'il s'agit d'une des principales raisons pour lesquelles ils n'ont pas joué un rôle plus dynamique à l'égard de la promotion du programme dans leurs bureaux.



Figure 12 : Réussite du programme SGIC



### Évaluation des retombées des services du SGIC par les répondants clés

Lorsqu'on leur a demandé ce qu'ils considéraient comme les principaux objectifs du programme, les répondants clés avaient tendance à se concentrer sur des activités et des rôles précis. Ils ont désigné plus particulièrement ce qui suit :

- Faire office de ressource pour la gestion des conflits; un endroit où des personnes pourraient aller pour recevoir de l'information sur les ressources, les outils et des conseils;
- Fournir une solution de rechange au système de règlement des griefs plus formel et faire office de service pour empêcher les conflits de s'aggraver;
- Faire office de tierce partie informelle, collaboratrice et neutre pour concourir à la résolution des conflits;
- Fournir des services pour contribuer à gérer et à résoudre des conflits rapidement et à des niveaux inférieurs de l'organisme;
- Fournir de la formation pour perfectionner les compétences en résolution des conflits des employés et des gestionnaires.

Les répondants clés ont noté le SGIC comme ayant quelque peu réussi à réaliser ces objectifs (note moyenne de 3). Ils ont signalé la taille relativement faible (peu de personnel) et les ressources limitées afférentes au programme, certains d'entre eux indiquant qu'ils avaient espéré qu'il aurait une plus grande visibilité et serait en mesure de fournir davantage de services et de formation pratiques que ce n'avait été le cas.

Bien qu'ils n'aient pas particulièrement fait preuve de dynamisme pour la promotion du programme, les répondants clés ont néanmoins désigné certains avantages éventuels du SGIC par rapport à d'autres solutions de rechange. Il s'agit notamment de ceux-ci :

- *Neutralité.* Un avantage qu'ils percevaient du SGIC réside en ce qu'il est impartial et de ce fait, n'a pas les mêmes intérêts acquis que pourraient avoir d'autres parties.
- *Empêchement de l'aggravation.* Lorsque les gens sont ouverts à la discussion et sont disposés à faire des compromis, le SGIC est préférable à la procédure de règlement des griefs formelle, parce qu'il peut empêcher que des situations empirent. Le mécanisme du SGIC peut aboutir à moins d'antagonisme parmi les parties impliquées, et à une plus grande satisfaction avec les résultats finals.
- *Croissance personnelle.* Les partenaires du programme ont signalé que le processus du SGIC pourrait également représenter la possibilité pour une croissance personnelle des parties impliquées dans le conflit, parce qu'ils peuvent faire l'expérience des stratégies de gestion des conflits et envisager d'autres possibilités.
- *Avantages sur le plan de l'exécution.* Certains autres avantages du SGIC sont qu'il peut être moins coûteux que d'autres moyens de résolution des conflits, l'accès y est facile (à Ottawa), et il est moins fastidieux que la procédure de règlement des griefs formelle.

**Certains progrès ont été réalisés vers le résultat final (cinq ans), en l'occurrence le passage à une culture de collaboration en milieu de travail ouverte qui peut mieux résoudre les conflits.**

Lorsqu'on leur a demandé de noter les progrès réalisés dans le changement de culture d'entreprise collaborative (sur une échelle de 1 à 5 sur laquelle 1 signifie pas du tout réussi et 5 signifie tout à fait réussi), les répondants clés ont donné une note moyenne de 2,8. Les résultats du sondage auprès des employés confirment que certains progrès ont été réalisés. Par exemple, comme nous en avons discuté précédemment, près d'un employé sur quatre (24 %) a participé à des activités du SGIC, et la majorité ont signalé au moins quelques changements sur le plan de

l'amélioration de leurs connaissances et de leur sensibilisation à l'égard de la gestion des conflits.

Cependant, il est déraisonnable de s'être attendu à ce qu'un changement considérable se produise, en raison des niveaux des ressources allouées au programme. Le SGIC dispose d'un budget de 324 296 \$, et l'ensemble du BIGCMT compte six employés à plein temps répartis entre les six fonctions, notamment le SGIC, le Code de valeurs et d'éthique, la Divulgence, le Bien-être au travail, l'Activité politique et le Harcèlement. Avant que le SGIC soit intégré au BIGCMT, le programme comptait deux employés à plein temps et un agent supérieur qui travaillait moins de la moitié du temps pour le programme. Dans le nouveau BIGCMT, aucun des membres du personnel n'est réservé aux activités du SGIC, mais nous estimons que si deux des six employés à plein temps y travaillent, ces personnes desservent en fait 4 849 employés du Ministère répartis dans tout le Canada. Les estimations fournies par la direction du SGIC laissent penser qu'en fait, quatre employés jouent des rôles connexes au SGIC : la directrice (30 % du temps consacré aux activités du SGIC), deux agents supérieurs (chacun y consacrant 25 % de son temps), et un coordonnateur (30 % de temps consacré au SGIC), ce qui totalise un équivalent de 1,1 poste à plein temps.

Parmi les sept programmes du SGIC que nous avons examinés dans le cadre de cette évaluation (voir le tableau ci-après), aucun ne compte moins d'employés associés à son SGIC et aucun (même ceux qui possèdent de grands Bureaux du SGIC) ne dessert un plus grand nombre d'employés par membre du personnel. Le nombre d'employés par membre du personnel du SGIC à Justice Canada (2 425) est considérablement plus élevé que dans d'autres ministères ayant des niveaux d'employés semblables, y compris Citoyenneté et Immigration Canada (918) et Statistique Canada (904). Le programme du Ministère est également le plus récent de ceux qui ont été examinés.

**Tableau 5 : Caractéristiques d'autres programmes de SGIC**

Ministère	Nombre d'employés du Ministère	Effectif du SGIC	Nombre d'employés par rapport à l'effectif du SGIC
Anciens Combattants	3 992	3	1 330
Justice	4 849	2	2 425
Citoyenneté et Immigration Canada	4 590	5	918
Statistique Canada	5 426	6	904
Agriculture et Agroalimentaire Canada	6 388	11	581
RHDCC	25 277	15	1 685
Agence du revenu du Canada	40 316	23	1 753

Les grands Bureaux du SGIC ne bénéficient pas seulement d'un effectif plus important dans l'ensemble, mais ont également accès à davantage de ressources spécialisées. Ainsi, une importante différence entre le SGIC du Ministère et celui d'autres ministères se situe au niveau de la disponibilité de praticiens de la résolution des conflits, notamment des praticiens de la résolution des conflits, des agents de la résolution des conflits et des médiateurs sur place. Pour citer un exemple, Citoyenneté et Immigration Canada, qui est de taille semblable au Ministère, compte trois praticiens. Le Ministère n'a aucun praticien de la résolution des conflits.

**Pour créer une culture de collaboration en milieu de travail ouverte qui peut mieux résoudre les conflits, il faudrait apporter des améliorations au programme.**

Les répondants clés ont déclaré que d'autres progrès seront réalisés par le SGIC pour faciliter le passage à une culture de collaboration en milieu de travail (donnant une note moyenne de 3,2 sur une échelle de 1 à 5, sur laquelle 1 signifie aucun autre progrès, 3 signifie peu d'autres progrès et 5 signifie beaucoup d'autres progrès). Cependant, pour influencer davantage sur le changement de culture en milieu de travail et sur la façon dont les employés composent avec les conflits, il faudrait apporter des améliorations au programme. En particulier, il faut davantage de financement pour accroître la capacité et étendre les services fournis. D'autres discussions sur les facteurs de réussite clés et les possibilités d'amélioration figurent à la section consacrée aux possibilités d'amélioration.

### **3.6. Relations avec les partenaires**

La conception du programme prenait appui sur l'attente que des représentants de la direction, des RH, des syndicats et des bureaux régionaux ainsi que d'autres personnes possédant de l'expertise de la gestion des conflits joueraient un rôle important pour soutenir les progrès du SGIC au moyen d'activités telles la promotion du programme et la recommandation de personnes aux services du SGIC. Les résultats de l'évaluation indiquent que, bien que les partenaires du SGIC qui ont été interviewés tendent à être bien au courant du SGIC eux-mêmes, ils n'ont pas fait preuve d'un grand dynamisme pour promouvoir le programme dans leurs services ou auprès d'autres employés du Ministère avec lesquels ils travaillent.

**Les répondants clés ont tendance à connaître le SGIC à la suite de leur implication dans le GCM.**

En moyenne, les répondants clés ont noté leur connaissance du SGIC à 4,6 sur une échelle de 1 à 5, sur laquelle 1 signifie aucune connaissance et 5 signifie très bonne connaissance. Cinq des dix

partenaires du SGIC qui ont été interviewés avaient été impliqués dans le GCM, où ils ont joué un rôle consultatif important auprès de l'agent supérieur du SGIC et du coordonnateur national à l'égard de décisions importantes au sujet du fonctionnement et des améliorations du SGIC. Bien qu'ils aient eu tendance à noter leur connaissance du SGIC comme étant élevée, il convient de noter que la plupart de ces représentants n'avaient pas été très actifs à l'égard du programme depuis que le GCM a été dissous.

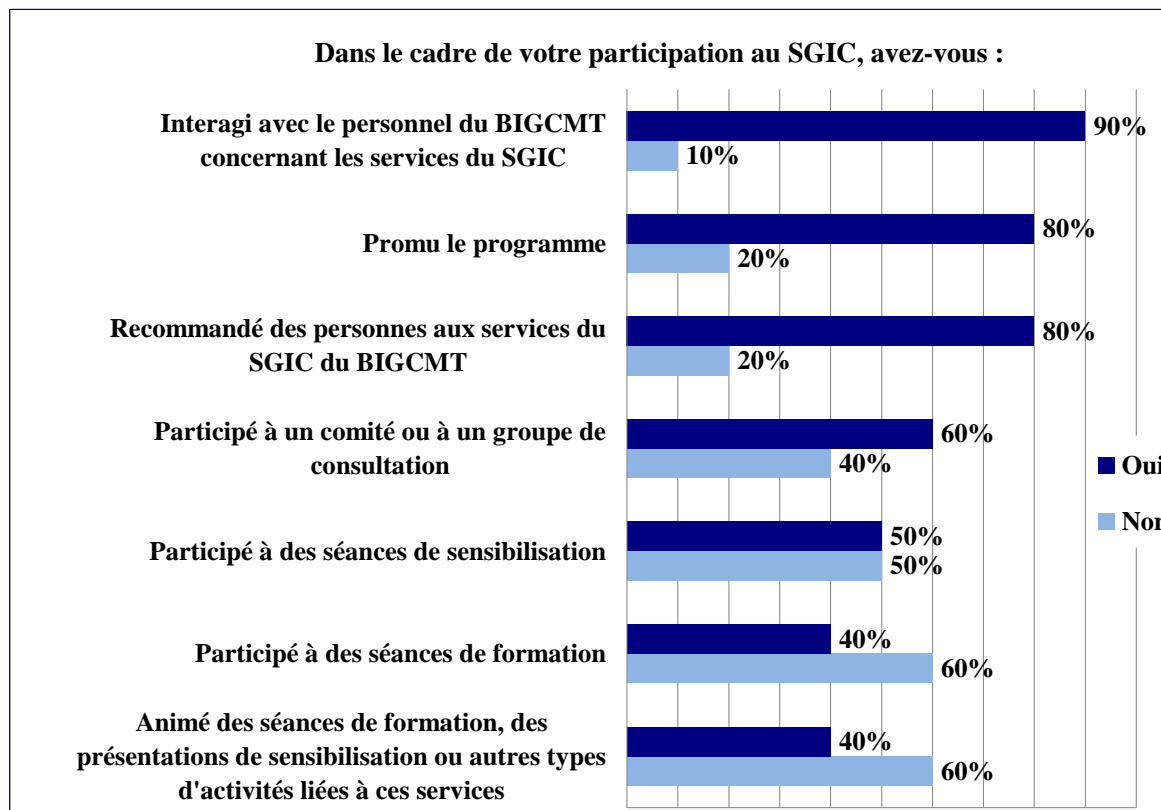
### **Le SGIC n'a pas forgé de solides relations de travail avec les partenaires.**

Malgré leur connaissance personnelle du programme, la plupart des partenaires du SGIC trouvaient que le programme n'avait pas forgé de fortes relations avec les partenaires clés. Lorsqu'on leur a demandé de noter le succès du SGIC pour ce qui est de forger des relations avec des partenaires clés sur une échelle de 1 à 5, sur laquelle 1 signifie pas du tout réussi, 3 plus ou moins réussi et 5 tout à fait réussi, la note moyenne était de 2,9. La plupart d'entre eux étaient d'avis que le SGIC avait accordé une faible priorité à forger des relations avec d'éventuelles sources de recommandation. Les répondants clés ont recommandé que le SGIC joue un rôle plus énergique pour renforcer les relations avec les partenaires et promouvoir le programme à plus grande échelle.

### **Même ceux qui connaissent le programme en général trouvent que leur propre implication dans le SGIC était très limitée.**

Presque tous les partenaires du SGIC avaient interagi avec le personnel du BIGCMT, fait la promotion du programme auprès d'autrui et/ou recommandé des personnes aux services du SGIC (comme l'indique le graphique ci-après), mais ils ont également relevé que le niveau de l'interaction et le rôle pour promouvoir le programme étaient très minimes. Par exemple, ils indiquaient qu'au lieu d'avoir une implication régulière et persistante, ils avaient interagi avec le personnel une ou deux fois ou avaient recommandé une ou deux personnes au programme.

**Figure 13 : Participation des partenaires au SGIC**



Moins de partenaires ont déclaré avoir participé à des séances de formation. Même parmi ceux qui sont susceptibles de connaître le mieux le programme, la participation des partenaires peut être caractérisée comme sporadique au mieux. Ces partenaires n'ont pas joué un rôle dynamique pour promouvoir le programme dans leurs services ou pour entreprendre d'autres activités à l'appui du SGIC.

### 3.7. Efficacité et économie

De par sa nature, le SGIC tend à être une stratégie rentable. La seule préoccupation considérable formulée à l'égard de sa rentabilité est que l'on n'attribue pas suffisamment de ressources à certaines activités. Plus particulièrement, les principales constatations à l'égard de l'efficacité et de l'économie sont les suivantes :

**Dans la mesure où il contribue à des économies de temps et de coûts afférents aux conflits, un programme de SGIC peut être une stratégie très rentable pour un organisme.**

Les conflits en milieu de travail coûtent des milliards de dollars aux organismes chaque année. Selon une étude<sup>10</sup>, les employés des États-Unis passent 2,8 heures par semaine à gérer des conflits, ce qui équivaut à environ 359 milliards de dollars en heures rémunérées en 2008<sup>11</sup>. De même, l'employé moyen au Royaume-Uni consacre également plus de deux heures par semaine à composer avec des conflits, ce qui indique que 370 millions de jours de travail ont été perdus au cours de cette année, à un coût de plus de 24 milliards de livres pour les employeurs britanniques<sup>12</sup>. On a laissé entendre que les conflits non résolus représentent le coût réductible le plus important de nombreuses entreprises, pourtant on se refuse largement à le reconnaître<sup>13</sup>.

L'analyse de la documentation indique que l'utilisation de mécanismes de résolution de différends de rechange peut déboucher sur des économies de temps et de coûts. Selon des études du gouvernement américain, des économies de 3 500 \$ à 10 000 \$ peuvent être réalisées, en moyenne, pour les cas qui sont traités par la médiation comparativement à ceux qui comptent sur une procédure de règlement des griefs formelle<sup>14</sup>. Les organismes qui ont élaboré des systèmes de gestion des conflits en collaboration signalent d'importantes économies de coûts sur les contentieux : Brown et Root signalent une réduction de 80 % des coûts de contentieux externes. Motorola a signalé une réduction de 75 % sur une période de six ans. NRC fait état d'une

---

<sup>10</sup> « Workplace Conflict and How Business Can Harness it to Thrive », CPP Global Human Capital Report, juillet 2008.

<sup>11</sup> Fondé sur des gains horaires moyens de 17,95 \$, désaisonnalisés, travailleurs non agricoles. Bureau of Labour Statistics, mai 2008.

<sup>12</sup> « Fight, Flight or Face It? Celebrating the Effective Management of Conflict at Work. » OPP = International Business Psychology Consultancy.

<sup>13</sup> Dana, Daniel (1999) « Measuring the Financial Cost of Organizational Conflict. » MTI Publications et Slaikev, K. et Hasson, R. (1998). Controlling the Cost of Conflict. Jossey-Bass

<sup>14</sup> U.S. General Services Administration and Department of Treasury/Internal Revenue Service, Department of Defence et Department of Housing and Urban Development.

réduction de 50 % et d'une chute des poursuites en attente de 263 en 1984 à 28 en 1993<sup>15</sup>. En outre, les processus de résolution des conflits de rechange sont de 10 à 15 fois plus rapides que les procédures de médiation traditionnelles<sup>16</sup>.

Les services de gestion informelle des conflits sont plus rentables par rapport aux mécanismes de gestion des conflits formels. Ainsi, un rapport résumant les constatations d'une évaluation du projet pilote de médiation de l'Office des transports du Canada pour les années 2000 à 2003 a montré que le coût moyen de la médiation pour l'organisme s'établissait à 7 041 \$<sup>17</sup>. Ce coût est relativement faible lorsqu'on le compare aux coûts d'arbitrage, qui peuvent aller de 16 360 \$ pour la majorité des arbitrages sans audience publique à 45 720 \$ pour des arbitrages supérieurs à la moyenne sans audience publique.

Une évaluation du Programme de médiation obligatoire de l'Ontario<sup>18</sup> a produit des données probantes convaincantes que la médiation obligatoire aboutissait à des réductions considérables du temps qu'il faut pour clore des affaires et des coûts pour les plaideurs. La médiation obligatoire a également eu pour résultat que 40 % des cas ont été réglés plus tôt pendant la procédure.

### **Le budget relativement faible affecté au SGIC a influé sur la rentabilité du programme.**

Le SGIC du Ministère est un programme à faible budget par rapport à celui d'autres ministères fédéraux faisant partie de l'étude. Les facteurs qui contribuent à la rentabilité du SGIC sont notamment les suivants :

- La restructuration du SGIC dans le BIGCMT a abouti à quelques économies d'échelle sur le plan du partage des ressources, des frais généraux et des frais de messagerie. Elle a également amélioré la communication entre les diverses fonctions.
- Le programme est réputé être bien structuré compte tenu de ses objectifs (55 % des répondants clés sont convenus qu'il est bien restructuré, tandis que seulement 9 % étaient d'un avis contraire). On convient généralement que les trois piliers qui sous-tendent le SGIC sont appropriés et cohérents avec ses objectifs. Les trois piliers sont les services (être en mesure de répondre aux besoins chaque fois qu'il y a un conflit); l'engagement (faire en sorte

---

<sup>15</sup> Ford, John, *Workplace Conflict: Facts and Figures*, [online] Mediate.com. Consulté chez CCR International

<sup>16</sup> Ibid.

<sup>17</sup> Comprend les salaires et les avantages sociaux, les coûts des installations, des déplacements et de l'hébergement.

<sup>18</sup> Évaluation du Programme de médiation obligatoire de l'Ontario – les 23 premiers mois.



qu'il y a suffisamment de ressources pour promouvoir le SGIC et fournir de la formation/du rayonnement); et les priorités (faire en sorte que le système réponde aux priorités du Ministère et du gouvernement).

- Le SGIC complète d'autres mécanismes de résolution des conflits au lieu de faire double emploi avec eux. Il fournit un processus de rechange qui peut être plus impartial, moins rigide, plus opportun et orienté sur la conversation et le compromis. Le SGIC peut également aider d'autres programmes en augmentant la sensibilisation aux différentes façons d'aborder les conflits en milieu de travail.

Les principales préoccupations formulées par les répondants clés à l'égard de la rentabilité ont davantage trait à la taille de l'ensemble du budget plutôt qu'à la façon dont le budget actuel est utilisé. Comme nous l'avons dit précédemment, le BIGCMT comptait six employés répartis sur six fonctions, parmi lesquelles le SGIC. Pas une seule personne n'est consacrée uniquement au travail du SGIC, et l'on estime dans l'ensemble que l'équivalent de deux employés à plein temps travaillent au programme. Ceux-ci comprennent une directrice, qui travaille à temps partiel au programme; aucun de ces employés n'est un praticien de la résolution des conflits. Par ailleurs, on est généralement d'avis qu'il y a insuffisamment de ressources disponibles pour la formation, la promotion du programme et les activités de rayonnement dans les régions. Qui plus est, on a laissé entendre que davantage de ressources doivent être investies dans l'élaboration de relations avec des partenaires clés de la direction, des relations du travail et des unités de négociation. En accroissant le budget, le programme serait mieux placé pour atteindre ses objectifs, augmentant par là même sa rentabilité globale.

### **3.8. Possibilités d'amélioration**

En prenant appui sur la rétroaction fournie par les répondants clés, les employés et les représentants de programmes semblables, ainsi que sur l'examen des pratiques exemplaires, nous avons dégagé neuf facteurs clés qui influent sur la réussite d'un programme SGIC. L'importance de chaque facteur est soulignée ci-après :

#### **Soutien démontrable de la haute direction**

Le soutien de la haute direction peut donner le ton pour la mesure dans laquelle un service de SGIC est bien accueilli par un ministère. S'il y a une démonstration claire et continue de la haute direction que la gestion raisonnée des conflits est une priorité, la probabilité que les parties clés du Ministère soient ouvertes à la collaboration augmentera. L'importance de ce facteur a été

confirmée par les représentants d'autres SGIC du gouvernement, qui ont désigné le soutien du ministère et de la haute direction comme la clé de la réussite du SGIC. Au Ministère, plusieurs répondants clés ont déclaré que la réussite du SGIC était limitée à cause du manque du soutien approprié au niveau supérieur.

### **Améliorer la visibilité du programme et la sensibilisation à celui-ci**

Faute de comprendre clairement ce que les services du SGIC impliquent, on adoptera le programme de façon limitée. La sensibilisation globale au SGIC dans le Ministère n'est pas très élevée. Parmi les employés ayant participé au sondage pour l'évaluation, 41 % n'étaient pas au courant du SGIC, tandis que 10 % des répondants le connaissaient bien. Il semble que l'emphase sur la sensibilisation au programme ait diminué au fil du temps. En outre, une certaine confusion a découlé du changement de nom qui s'est produit lors de la création du BIGCMT. Ce manque de sensibilisation s'amplifie à l'extérieur de la RCN. Depuis 2007, aucune séance de sensibilisation n'a été tenue dans les régions. Par conséquent, les répondants clés des régions tendaient à avoir un point de vue moins favorable du programme SGIC et de son succès. Par ailleurs, certains représentants de la RCN ont formulé des préoccupations, car ils se demandaient si les régions étaient bien branchées au processus du SGIC.

### **Un rôle clairement défini pour le SGIC**

C'est surtout lorsque de multiples possibilités de résolution des conflits en milieu de travail sont disponibles que le rôle, les responsabilités et la gamme des services disponibles par l'entremise du SGIC doivent être bien définis; les gens doivent comprendre quels sont ses avantages et la nature des services qu'ils recevront s'ils choisissent cette approche. En outre, lorsque les intervenants comprennent le rôle du SGIC et ses avantages, ils sont plus susceptibles de le soutenir informellement en faisant des recommandations et en participant à ses activités. Bien que la plupart des répondants clés soient en mesure de définir les objectifs du SGIC, ils mettaient en doute les priorités du programme ainsi que le rôle des répondants clés au sein du programme. De même, des répondants ont fait écho à ces préoccupations, car ils avaient du mal à comprendre les services du SGIC, les avantages qu'ils procurent et leur différence par rapport à d'autres options de gestion des conflits.

## **De fortes relations avec d'autres personnes impliquées dans la résolution des conflits**

Le soutien d'autres groupes de résolution des conflits est important pour la réussite du programme. Les activités du SGIC interagissent inévitablement avec celles des syndicats et des Relations de travail; si le SGIC bénéficie du soutien de ces groupes, il peut promouvoir une orientation plus ouverte et collaboratrice pour résoudre les situations de conflits lorsqu'elles se présentent. Malgré leurs propres connaissances du programme, la majorité des partenaires du programme ont signalé que le programme n'avait pas très bien réussi à forger des relations entre eux. Même ceux qui connaissaient bien le programme décrivent en général leur propre implication comme très limitée.

## **Neutralité perçue par les employés**

Les employés doivent avoir l'assurance que les services fournis par l'entremise du SGIC sont neutres et confidentiels. Parfois, les employés peuvent percevoir que les syndicats ou les Relations de travail ont un intérêt partisan à ce qu'une situation de conflit débouche sur une issue particulière. Comme le SGIC est spécifiquement conçu pour représenter une tierce partie neutre lors de la résolution des conflits, la violation de ce principe pourrait être extrêmement nuisible pour toutes les parties.

Il faut non seulement que le SGIC soit neutre, mais il doit être également perçu comme étant neutre par des utilisateurs et des partenaires en puissance. Certains employés perçoivent nettement le SGIC comme étant pro-employeur et craignent des mesures de rétorsion ou des représailles. Pour évaluer le positionnement relatif du SGIC, on a demandé aux répondants de noter la mesure dans laquelle ils sont d'accord (sur une échelle de 1 à 5, sur laquelle 1 signifie pas du tout d'accord, 3 d'accord et 5 tout à fait d'accord) avec une série d'énoncés. Comme nous l'indiquons ci-après, les répondants étaient le plus susceptibles de convenir que les services respectaient les conventions collectives, les droits de travail et les droits accordés par la loi, et quelque peu moins susceptibles de déclarer que les services étaient neutres et souples. Les répondants ont ensuite été croisés en deux groupes : ceux qui ont indiqué qu'ils étaient susceptibles d'utiliser les services à l'avenir et ceux qui jugeaient qu'ils n'étaient pas susceptibles de le faire. Les résultats montrent clairement que les perceptions du SGIC exerceront une influence importante sur la future demande de services.

**Tableau 6 : Principes du SGIC**

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec ce qui suit :	Susceptibles d'utiliser les services	Pas susceptibles d'utiliser les services	Tous les employés
Accessible	3,9	2,4	3,0
Neutre et impartial	4,2	2,3	3,2
Confidentiel	4,2	2,7	3,5
Souple	4,0	2,5	3,1
Interdiction de représailles	4,4	2,4	3,5
Respectueux des conventions collectives, des droits de travail et des droits accordés par la loi	4,2	3,1	3,8

Certains répondants ont également relevé que l'emplacement dominant et visible du Bureau du SGIC réduit leur anonymat et la probabilité qu'ils utiliseraient le service.

### **Facilité d'accès au service**

Comme l'a déterminé le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2008)<sup>19</sup>, il est important d'établir des points de contact multiples afin de permettre aux employés de connaître et d'aborder facilement une personne informée et compétente à laquelle ils peuvent faire confiance pour obtenir des conseils sur les services de gestion informelle des conflits qui sont à leur disposition. Les employés de la RCN ont le meilleur accès au SGIC, mais même les membres du Ministère dans la RCN trouvent qu'il est difficile d'avoir accès facilement aux services. L'accès est disponible par téléphone et courriel, mais le fait de recevoir ce genre de service d'une façon aussi impersonnelle peut ne pas être efficace ou efficient. Plusieurs répondants et intervenants clés ont signalé qu'ils n'ont pas reçu de réponse à leurs demandes de renseignements ou qu'elles leur sont envoyées trop tard pour être pertinentes et utiles. En outre, le SGIC n'a pas réussi à visiter les régions récemment, bien que des visites soient prévues au printemps de 2010.

### **Service de grande qualité**

Il est difficile pour la plupart des gens de gérer des conflits. Lorsque les gens essaient de les aborder, il est critique qu'ils disposent d'un personnel informé doué de solides compétences en relations interpersonnelles pour résoudre le conflit et pour garantir la réussite globale du programme. En outre, le personnel administratif qui est bien formé et possède les connaissances pour transmettre les demandes de renseignements aux personnes ou aux ressources compétentes

<sup>19</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2008). Guide des principaux éléments d'un SGIC dans l'administration publique centrale. Consulté en mars 2010, <http://www.tbs-sct.gc.ca/gui/confliui03-fra.asp>.

est également très important. La qualité du service est rehaussée lorsque l'on peut faire appel aux services d'experts dans des secteurs particuliers de la résolution des conflits, notamment la médiation.

Un service de piètre qualité peut résulter dans l'aggravation des conflits, le mécontentement des parties à l'égard des résolutions et une mauvaise réputation des services du SGIC. L'importance de ce facteur a été confirmée par des représentants d'autres SGIC gouvernementaux qui ont déterminé que le fait de disposer d'un personnel présentant la bonne combinaison de compétences et d'attributs est la clé du fonctionnement d'un SGIC couronné de succès. Au Ministère, les répondants clés ont formulé des préoccupations au sujet de la qualité des services du SGIC parce qu'ils avaient l'impression que des membres du personnel du Bureau manquaient d'expérience en résolution des conflits. Les répondants ont signalé qu'ils étaient quelque peu satisfaits des services du SGIC qu'ils avaient reçus. Cependant, certains se sont dits inquiets du processus et du résultat du service, laissant entendre qu'il y a des possibilités d'amélioration.

Certaines façons d'améliorer la qualité des services consisteraient à favoriser l'accroissement de l'effectif au moyen d'un plus grand nombre de praticiens et d'un perfectionnement plus poussé des capacités du personnel, à mesure que la demande pour les services augmente. Un nombre plus important d'employés permettrait de répondre aux demandes de renseignements en temps plus opportun, et si on accordait plus d'attention à la formation, on contribuerait à doter le Bureau de personnes plus spécialisées. Lorsque l'on a recours à des praticiens de la résolution des conflits de l'extérieur, ils devraient être également sélectionnés de façon adéquate. L'augmentation de la dotation contribuera à régler les problèmes d'accès, parce que l'aide sera davantage disponible.

Un problème courant de l'élaboration de tout système organisationnel de gestion des conflits est de savoir si l'on utilise des praticiens de la résolution des conflits qui sont internes ou externes à l'organisme. Un médiateur interne est un employé d'un organisme dont le rôle principal n'est pas relié à la gestion des conflits, mais qui a été formé à la médiation et éventuellement à d'autres stratégies de résolutions des conflits. Lorsque des situations de conflit surgissent, on peut faire appel à lui pour qu'il prête main-forte. Un médiateur externe n'est pas employé par l'organisme et il s'agit typiquement d'un professionnel de la résolution des conflits qui est appelé lorsque des

situations de conflit se présentent. Certains facteurs dont il faut tenir compte lorsqu'on décide d'utiliser des praticiens internes ou externes sont les suivants<sup>20</sup> :

- **Taille de l'organisme** : Dans les petits organismes, les situations de conflit peuvent ne pas surgir assez fréquemment pour justifier de consacrer une personne à cette tâche. Il peut être plus approprié pour un petit organisme d'utiliser des médiateurs externes qui peuvent être embauchés selon les besoins.
- **Compétence du médiateur** : Chez les professionnels de la résolution des conflits externes, le niveau d'expertise peut être plus sûr, parce qu'ils utilisent continuellement leurs compétences. Par contraste, les médiateurs internes peuvent ne pas pratiquer régulièrement leurs compétences, ce qui nuit à leur capacité de fournir des services utiles aux employés dans le cadre de conflits, lorsqu'on fait appel à eux. Cependant, un médiateur interne peut être plus informé au sujet de l'organisme, ce qui peut être avantageux.
- **Neutralité** : Pour éviter de donner l'apparence d'un préjugé ou d'un conflit d'intérêts, l'utilisation d'un animateur en résolution des conflits externe est préférable. Cependant, des activités pourraient être entreprises pour qu'un animateur de résolution des conflits interne devienne plus impartial et soit perçu comme tel.
- **Coût** : Selon la fréquence des conflits, le recrutement continu d'un professionnel de la résolution des conflits externe peut être trop coûteux, et une ressource interne pourrait convenir davantage.

Comme certains membres du Ministère ne perçoivent pas le SGIC comme étant neutre, le recours à un praticien qui est également un employé n'est probablement pas l'option de prédilection et pourrait aggraver le problème. L'utilisation de professionnels de la résolution des conflits externes est l'approche adoptée actuellement, mais bon nombre d'autres ministères fédéraux disposent de praticiens de la résolution des conflits dans leurs bureaux. Ce qui n'est pas clair, c'est si ces praticiens sont en fait des employés internes qui ont reçu une formation pour jouer ce rôle, ou des professionnels qui travaillent dans les Bureaux du SGIC.

Il existe une solution de rechange qui fusionne les éléments d'un praticien de la résolution des conflits interne et externe. Cette stratégie consisterait à recruter un professionnel de la résolution des conflits de l'extérieur de l'organisme afin qu'il devienne le médiateur interne employé par

---

<sup>20</sup> Advisory Conciliation and Arbitration Service. *Mediation: An Employer's Guide*. Consulté le 16 avril 2010 à l'adresse <http://www.acas.org.uk/CHttpHandler.ashx?id=949&p=0>.

l'organisme. Cependant, cette personne n'aurait pas d'autre rôle que son travail au Bureau du SGIC et, dans le meilleur des cas, elle serait logée avec le reste du personnel de la résolution des conflits. Grâce à ce type d'arrangement, un organisme peut tirer parti d'un employé qui possède la connaissance de la culture et des règles de l'organisme, mais possède aussi une expertise spécialisée en résolution des conflits, et est suffisamment éloigné du Ministère pour maintenir sa neutralité par suite de l'absence d'un rôle dans d'autres aspects de l'organisme<sup>21</sup>.

Si le coût d'un médiateur interne est excessif et n'est pas logique compte tenu du niveau de la demande, il existe également d'autres options. Aux États-Unis, presque chaque ministère fédéral possède son propre *Alternative Dispute Resolution program* (programme substitutif de règlement des différends), qui dispose de ses propres praticiens ou partage des médiateurs grâce à un *Shared Neutrals program* (programme de partage de personnes neutres)<sup>22 23</sup>. Dans le cadre du *Shared Neutrals Program*, un groupe de praticiens de la résolution des conflits, qui sont des employés fédéraux et qui ont été formés à la résolution des conflits, est partagé entre les ministères. Ils sont affectés à des situations de conflit à l'extérieur de leur propre ministère afin de maintenir leur impartialité. Ceci est raisonnable pour des ministères qui ne sont pas confrontés à des situations de conflit assez souvent pour justifier une personne à plein temps. L'arrangement de partage peut permettre de disposer de l'expérience nécessaire chez un praticien de la résolution des conflits, tout en réduisant au maximum les coûts y afférents.

### **Un solide volet de formation**

La gestion informelle des conflits a partiellement pour objectif d'empêcher que les conflits s'aggravent. Une façon d'y parvenir consiste à ce que tout le personnel ait reçu une formation en relations interpersonnelles et méthodes de gestion des conflits à une étape précoce. Grâce à une bonne formation, les gens peuvent se sentir davantage en confiance et peuvent être plus susceptibles de s'attaquer aux conflits lorsqu'ils se produisent. Cette approche préventive garantit également que les gestionnaires et les employés assument une responsabilité partagée pour contribuer à une culture de collaboration en milieu de travail pour s'attaquer aux conflits.

---

<sup>21</sup> Au fil du temps, d'aucuns peuvent percevoir cette personne comme perdant son impartialité, mais le fait qu'elle travaille uniquement à la résolution de conflits à l'extérieur de tout autre groupe de travail devrait réduire cette perception au minimum. Toute perception d'un manque d'impartialité serait certainement moindre avec une telle personne, comparativement à un employé qui est formé à la médiation, mais joue d'autres rôles dans l'organisme.

<sup>22</sup> Travis, M. (2007). *Resolved: using mediation to settle conflicts: communicators' skills lend themselves to managing professional mediation between internal or external groups. Communication World (July-Aug)*. Consulté le 16 avril 2010 à l'adresse [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m4422/is\\_4\\_24/ai\\_n21026744/](http://findarticles.com/p/articles/mi_m4422/is_4_24/ai_n21026744/).

<sup>23</sup> Oklahoma State Government. Consulté le 16 avril 2010 à l'adresse <http://www.oklahoma.feb.gov/adr>

Le *Global Human Capital Report* (2008) de la CPP<sup>24</sup> et le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2008)<sup>25</sup> désignent tous deux la formation comme une pratique exemplaire du SGIC, parce que la formation des gestionnaires et des employés les aide à perfectionner leurs compétences en gestion des conflits, facilite la résolution rapide de problèmes en milieu de travail, et favorise la prise de responsabilités individuelles pour aborder des situations de conflit.

Malgré l'effet que peut exercer la formation en aidant les employés à gérer les conflits, ses répercussions globales ont été limitées au Ministère. Il n'y a eu que cinq séances de formation au SGIC du Ministère depuis sa mise en œuvre en 2006. Les intervenants clés et les répondants ont recommandé que davantage de ressources soient fournies pour la formation; quelques rares répondants ont proposé de rendre cette formation obligatoire.

### **Forte intégration à l'organisme**

Lorsqu'un SGIC est bien intégré à un organisme, il est dans une position bien plus forte pour changer la philosophie et l'approche des conflits. La gestion efficace des conflits est importante pour tous les aspects d'un organisme, depuis les ressources humaines à la gestion financière. Pour le moment, nous possédons quelques preuves empiriques de l'intégration du SGIC au Ministère. Lors des entrevues, plusieurs représentants ont donné des descriptions de situations dans lesquelles les conflits passaient du système formel au système informel et vice versa. Cela exigeait de la coordination en raison des délais précis impartis pour la présentation de griefs. La faible visibilité du programme donne à penser qu'il reste beaucoup de travail à accomplir pour intégrer davantage le SGIC au Ministère.

---

<sup>24</sup> CPP. (2008). *Global Human Capital Report: Workplace Conflict and How Businesses can Harness it to Thrive*. Consulté en mars 2010 à l'adresse [https://www.cpp.com/Pdfs/ CPP\\_Global\\_Human\\_Capital\\_Report\\_Workplace\\_Conflict.pdf](https://www.cpp.com/Pdfs/ CPP_Global_Human_Capital_Report_Workplace_Conflict.pdf),

<sup>25</sup> Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (2008). *Guide des principaux éléments d'un SGIC dans l'administration publique centrale*. Consulté en mars 2010, <http://www.tbs-sct.gc.ca/gui/conflgui03-fra.asp>.



## 4. CONCLUSIONS

Les principales conclusions découlant de l'évaluation sont les suivantes :

**Il existe pour le programme un besoin important qui est reconnu par les partenaires du projet et les employés.**

La note moyenne donnée à la nécessité allait de 4 chez les répondants à 4,3 parmi les répondants clés, sur une échelle de 1 à 5, sur laquelle 1 signifie pas du tout nécessaire et 5 très nécessaire. Les répondants ont attribué la nécessité du programme à l'accroissement de l'incidence de conflits interpersonnels; au besoin d'un endroit confidentiel et neutre pour résoudre des conflits; au besoin de possibilités de formation conçue pour accroître la connaissance de moyens informels de gérer les conflits; et au besoin de doter les employés de meilleurs outils afin d'améliorer leurs compétences et capacités à résoudre des conflits.

**Le gouvernement a un rôle légitime et nécessaire à jouer dans ce secteur de programme.**

Les résultats de l'évaluation montrent que des conflits en milieu de travail existent au Ministère et qu'il est dans l'intérêt public de s'y attaquer. Le SGIC peut réduire les coûts directs afférents aux conflits et à la résolution formelle de conflit, ainsi que les coûts indirects, notamment le temps perdu lors d'un conflit et la baisse de la qualité des décisions prises par les personnes qui sont parties à un conflit. Le programme est cohérent avec les résultats stratégiques du Ministère ainsi qu'avec les priorités et les engagements du gouvernement fédéral à résoudre de façon juste, crédible et efficace les problèmes liés aux conditions d'emploi.

**Bien que certains progrès aient été réalisés, la sensibilisation aux services et activités du SGIC et leur utilisation globale restent relativement faibles au Ministère.**

Près de la moitié des répondants avaient au moins certaines connaissances du programme. Cependant, bon nombre d'entre eux ne le connaissaient pas du tout ou étaient très peu sensibilisés aux services qu'il offre. Environ un quart des 276 répondants avaient participé à des activités du SGIC, notamment des séances de sensibilisation, des services de gestion des conflits

et des séances de formation. Trois pour cent des répondants (huit personnes) ont déclaré avoir été recommandés à d'autres sources.

**Les répondants déclarent que l'information qu'ils ont reçue du SGIC a eu certaines retombées.**

Les répondants signalent que le SGIC a eu certaines retombées en leur apprenant à quelle personne parler pour obtenir de l'aide lorsqu'ils sont confrontés à un conflit, et en accroissant leur connaissance d'autres mécanismes de gestion des conflits et leur sensibilisation à ceux-ci. Les retombées du programme sont plus fortes chez les clients qui ont utilisé les services de gestion des conflits ou qui ont participé à des séances de formation que chez ceux qui ont simplement assisté à des séances d'information.

**Les partenaires n'ont pas soutenu très dynamiquement les activités pour faire progresser le SGIC.**

Cependant, même ceux qui connaissaient bien le programme trouvaient en général que leur implication était très limitée. La majorité des partenaires du SGIC avaient interagi avec le personnel du BIGCMT, fait la promotion du programme et/ou recommandé des personnes aux services du SGIC à un moment où à un autre par le passé, mais ils ont également relevé que le niveau d'interaction et le rôle qu'ils jouaient dans la promotion du programme étaient très minimes. Un des facteurs influant sur le dévouement de ces partenaires est que, bien que la plupart eussent perçu que le programme était fortement nécessaire, la majorité ont également relevé qu'il avait modérément réussi à ce jour à répondre à ce besoin. Ils ont montré du doigt la taille relativement faible et les ressources limitées du programme, certains d'entre eux faisant savoir qu'ils avaient espéré qu'il aurait une plus forte visibilité et qu'il serait en mesure de fournir davantage de services et de formation pratiques que ce qui avait été le cas jusqu'à ce jour.

**Bien que l'on ait réalisé certains progrès pour encourager une culture de collaboration en milieu de travail au Ministère, il est déraisonnable de s'attendre qu'un changement considérable se soit produit, compte tenu de la taille du Ministère et de la taille et de la portée relativement faibles du programme.**

La réalisation d'un véritable changement culturel est un processus à long terme. Le SGIC dispose d'un modeste budget et d'au plus deux employés à plein temps qui desservent plus de 4 500 employés dans l'ensemble du Canada. Comparativement à des programmes semblables dans d'autres ministères fédéraux, le SGIC du Ministère est le plus récent et un des plus petits.

Bien que les répondants clés aient signalé que d'autres progrès seront réalisés par le SGIC, il faudrait apporter des améliorations au programme pour qu'il ait de plus fortes retombées.

**On ne dispose pas de données sur le fonctionnement et de données comparables pour évaluer la rentabilité du programme SGIC.**

Le SGIC est l'une d'un ensemble de fonctions exécutées par le BIGCMT. Il n'est pas possible au moyen des données couramment disponibles de déterminer les ressources qui sont consacrées au SGIC par opposition à d'autres activités du BIGCMT. Les résultats de l'évaluation indiquent que le budget du SGIC ministériel est faible comparativement à celui d'autres ministères, que la restructuration du SGIC dans le BIGCMT a abouti à certaines économies d'échelle, que le programme est en règle générale réputé être bien structuré compte tenu de ses objectifs, et qu'il complète d'autres mécanismes de résolution des conflits au lieu de faire double emploi avec eux. Les préoccupations au sujet de la rentabilité ont trait au niveau des ressources disponibles à l'appui du programme. On est généralement d'avis qu'on n'attribue pas assez de ressources à la formation, à la promotion du programme, aux activités de rayonnement dans les régions et à la constitution de partenariats.

**Neuf facteurs déterminent le succès d'un SGIC.**

Comme le SGIC est conçu pour compléter et non remplacer d'autres mécanismes de gestion des conflits, il n'y a pas vraiment d'alternative. Le SGIC satisfait à l'exigence formulée à l'article 207 de la LRTFP, qui impose à chaque administrateur général d'établir un SGIC, en consultation avec les agents négociateurs. En prenant appui sur la rétroaction fournie par les répondants clés, les employés et les représentants de programmes semblables, ainsi que sur l'examen des pratiques exemplaires, nous avons dégagé neuf facteurs clés qui peuvent déterminer le succès d'un programme SGIC. Il s'agit notamment d'un ferme soutien de la haute direction; d'un rôle clairement défini pour le SGIC; de solides relations avec d'autres personnes impliquées dans la résolution des conflits; de la perception du SGIC par les employés comme un organe neutre; d'un niveau élevé de sensibilisation; d'un accès facile; de la prestation de services de qualité; d'un solide volet de formation; et d'une bonne intégration à l'organisme.

La capacité que possède le SGIC du Ministère de modifier et de mettre en œuvre intégralement ces neuf facteurs est tributaire du niveau de ressources consacrées exclusivement au programme, de l'élaboration et de la mise en œuvre d'un plan de communication qui clarifie les rôles et responsabilités des principaux intervenants impliqués dans la résolution (à la fois formelle et informelle) des conflits en milieu de travail, de la dispense de formation en SGIC aux

gestionnaires et aux employés, et du niveau d'engagement des principaux intervenants – cadres supérieurs, employés et partenaires – afin de trouver des moyens efficaces de gérer les conflits en milieu de travail.

## 5. RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION

On a réalisé certains progrès à faire passer le Ministère à une culture de collaboration en milieu de travail qui soit ouverte et permette de mieux résoudre les conflits. Toutefois, en raison du budget modeste et de la taille et de la portée relativement faibles du SGIC, il faut apporter d'importantes améliorations au programme pour parvenir à un véritable changement culturel.

### **Sensibilisation aux services du SGIC**

Bien que certains progrès aient été réalisés, la sensibilisation globale aux services et activités du SGIC demeure relativement faible au Ministère, surtout parmi les employés. L'évaluation a relevé que les gestionnaires tendent à être mieux informés du programme.

On a réalisé de modestes progrès pour améliorer l'accessibilité aux services du SGIC et leur utilisation. Les employés ont signalé qu'ils ont du mal à comprendre ce que sont les services du SGIC, les avantages qui en découlent, ce qui les distinguent d'autres options de gestion des conflits et la façon d'y avoir accès. Selon un message essentiel de l'évaluation, les services du SGIC doivent recevoir le soutien de la haute direction et la participation des partenaires du SGIC. Ce soutien améliorerait la perception des employés à l'égard de la neutralité et de l'impartialité du SGIC.

**Recommandation 1 : Il est recommandé que le directeur du BIGCMT élabore et mette en œuvre un plan de communication du SGIC pour l'ensemble du Ministère afin d'accroître la sensibilisation parmi le personnel, les gestionnaires et les partenaires du programme au sujet du programme et des services offerts.**

### **Réponse de la direction :**

D'accord. Le BIGCMT doit élaborer et mettre en œuvre un plan de communication pan-ministériel pour le SGIC afin d'accroître la sensibilisation au programme et aux services qu'il propose au personnel et aux gestionnaires du ministère de la Justice.

## **Besoin de formation**

Les résultats de l'évaluation montrent qu'il existe des conflits en milieu de travail au Ministère. La formation à la gestion informelle des conflits contribue à empêcher que les conflits s'aggravent en fournissant aux gestionnaires et au personnel les compétences en relations interpersonnelles et les méthodes de gestion des conflits appropriées. Dans le meilleur des cas, les employés se sentiraient davantage en confiance et pourraient être plus à même de s'attaquer au conflit plus tôt. À ce jour, les effets globaux de la formation dispensée en matière de SGIC afin que l'on gère les conflits en milieu de travail ont été entravés par le peu de séances qui ont été proposées, particulièrement dans les régions. Il faut donc donner davantage de séances de formation, et aborder un ensemble plus vaste de sujets que celui qui est actuellement disponible.

**Recommandation 2 : On recommande que le directeur du BIGCMT accroisse la formation pan-ministérielle pour les gestionnaires et le personnel sur la façon d'empêcher, de reconnaître et de gérer les conflits en milieu de travail.**

### **Réponse de la direction :**

D'accord. Actuellement, il n'existe pas de programme de formation au BIGCMT. On discute actuellement avec la Division du développement professionnel et la Division de prévention et de règlement des différends dans le but d'élaborer une méthode de formation intégrée pour le SGIC. Le BIGCMT doit également inclure les relations de travail dans les discussions en question.

### **Accessibilité et qualité des services du SGIC**

Les répondants qui ont utilisé les services du SGIC tendent à en être plus ou moins satisfaits. Bien que les employés de la RCN aient un meilleur accès aux services du SGIC que ceux d'autres régions, ils signalent souvent qu'ils trouvent difficile d'y avoir accès facilement. L'évaluation a déterminé que le Bureau du SGIC compte moins de personnel que celui d'autres ministères fédéraux pour ce qui est de la disponibilité des praticiens de la résolution des conflits, d'agents de la résolution et de médiateurs.

D'aucuns ont également formulé des préoccupations au sujet de la qualité de service du SGIC parce qu'ils avaient l'impression que les membres du personnel du Bureau manquaient d'expérience en résolution des conflits et parce qu'ils ne recevaient pas de réponse aux demandes de renseignements en temps opportun. Il s'impose que plus de personnes travaillent au SGIC.

**Recommandation 3 : Il est recommandé que le directeur du BIGCMT accroisse l'accès pan-ministériel à des praticiens formés et à un personnel bien informé travaillant au SGIC ou au nom de celui-ci.**

**Réponse de la direction :**

D'accord. Le rapport d'évaluation est opportun et donne l'occasion au directeur du BIGCMT et à la haute direction de discuter du type de services et de soutien qui devraient être offerts au ministère de la Justice et ceux qu'on devrait obtenir à contrat. Cette analyse est également utile pour examiner la dimension et la structure de l'équipe du SGIC.

**Rôle des partenaires**

Le programme du SGIC a été élaboré dans l'attente que les représentants de la direction, des RH, des syndicats, des bureaux régionaux, et d'autres personnes possédant une expertise en gestion des conflits, jouent un rôle important pour soutenir le progrès du SGIC grâce à des activités comme la promotion du programme et la recommandation de personnes aux services du SGIC. Les résultats de l'évaluation indiquent que, bien que les partenaires tendent à bien connaître le SGIC, ils n'ont pas fait preuve d'un grand dynamisme à promouvoir le programme dans leurs services ou auprès d'autres employés du Ministère.

**Recommandation 4 : Il est recommandé que le directeur du BIGCMT cherche des occasions de mobiliser dynamiquement les partenaires dans la résolution des conflits au Ministère.**

**Réponse de la direction :**

D'accord. Le BIGCMT reconnaît assurément qu'un engagement de collaboration avec les partenaires est essentiel à la réussite de l'élaboration et de la maturité du SGIC du Ministère.

**Emplacement du Bureau du SGIC**

Certains répondants étaient incertains lorsqu'il s'agissait de visiter le Bureau du SGIC par crainte de représailles. Ils ont décrit son emplacement comme étant trop évident, trop ouvert à la vue du public. Il pourrait y avoir des façons de fournir des services de manière plus discrète, loin d'autres bureaux du Ministère, afin que les gens ne se sentent pas mal à l'aise de s'y rendre. Si les gens ne sont pas certains que leur vie privée sera protégée, ils risquent d'être plus

susceptibles d'éviter le Bureau ou de rechercher d'autres mécanismes plus formels pour réagir à leur situation.

**Recommandation 5 : On recommande que le directeur du BIGCMT, en collaboration avec ses partenaires, examine des façons dont les services en personne du SGIC peuvent être fournis aux employés et aux gestionnaires de manière plus discrète.**

**Réponse de la direction :**

D'accord. Le BIGCMT a déménagé dans un nouvel emplacement de l'Atrium inférieur de l'Édifice Commémoratif de l'Est – 284, rue Wellington, en octobre 2010. Une salle plus petite est également disponible pour les agents du SGIC afin qu'ils puissent rencontrer les employés en privé, y compris les gestionnaires, le cas échéant.



**ANNEXE A :**  
**Questionnaires et guides d'entrevues**



## REPRÉSENTANTS DU SGIC

Bonjour, je m'appelle \_\_\_\_\_. Je représente la société de conseils en gestion, xxx. Nous procédons actuellement à l'évaluation du Système de gestion informelle des conflits (SGIC) au ministère de la Justice (MJ). Dans ce contexte, nous menons des entrevues avec les représentants qui ont participé au programme. Avez-vous le temps de répondre à des questions? Les renseignements seront considérés confidentiels et ils seront présentés sous forme récapitulative avec les réponses reçues des autres représentants interviewés.

### COORDONNÉES

Nom	
Poste	
Direction ou unité	
Numéro de téléphone	

### A. RÔLE DANS LE SGIC

**1. Quel a été votre rôle au sein du SGIC?**

- Leadership et gestion
- Promotion du programme (de quelle façon)?  
\_\_\_\_\_)
- Animation de séances de formation (séances d'un ou de deux jours)
- Animation de séances de sensibilisation (en général, séances d'une ou de deux heures)
- Services de gestion des conflits adressés aux employés et aux gestionnaires
- Autres (\_\_\_\_\_)

Commentaires : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**2. Depuis combien de temps participez-vous au SGIC?**

\_\_\_\_\_ Mois

**3. En moyenne, combien d'heures par mois consacrez-vous au SGIC?**

\_\_\_\_\_ Heures

**3a. Quelles sont les activités du SGIC auxquelles vous consacrez le plus de temps?** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**4. La mise en œuvre du SGIC s'est-elle déroulée comme prévu?**

Oui     Non     Ne sait pas

**4a. (si la réponse est non) De quelle façon la mise en œuvre était-elle différente?** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**5. Lors de la mise en œuvre, y a-t-il eu des problèmes ou des difficultés qui ont rendu le processus d'exécution du programme plus difficile ou moins efficace?**

Oui     Non     Ne sait pas

**5a. (si la réponse est oui) Précisez :** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

## **B. PROGRÈS ACCOMPLIS PAR LE SGIC**

**1. D'après vous, quels sont les principaux objectifs du SGIC?** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

2. Sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie pas du tout réussi, 3 plus ou moins réussi et 5 très réussi, quel est selon vous le niveau de réussite du SGIC dans l'atteinte de ses objectifs?

Pas du tout réussi		Plus ou moins réussi		Très réussi	
1	2	3	4	5	S.O.

2a. Pourquoi? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3. Plus précisément, sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie pas du tout réussi, 3 plus ou moins réussi et 5 très réussi, dans quelle mesure le SGIC a-t-il réussi dans les domaines suivants :

		Évaluation					
		Pas du tout réussi		Plus ou moins réussi		Très réussi	
		1	2	3	4	5	S.O.
a	<b>Changer les relations avec les partenaires clés du MJ, tels que les représentants des unités de négociation, les relations de travail et la direction du développement professionnel?</b>	1	2	3	4	5	N/A
Quelles étapes essentielles ont été franchies pour établir ces relations?							
b	<b>Encourager ces partenaires à jouer un rôle actif pour soutenir et promouvoir le SGIC?</b>	1	2	3	4	5	N/A
Veuillez expliquer							

		Évaluation					
		Pas du tout réussi		Plus ou moins réussi		Très réussi	
		1	2	3	4	5	S.O.
c	<b>Sensibiliser les employés au programme?</b>	1	2	3	4	5	N/A
<p>Quelles sont les principales mesures de sensibilisation?</p> <p>Y a-t-il des groupes, segments ou régions qui se distinguent par leur niveau particulièrement faible ou élevé de sensibilisation?</p>							
d	<b>Améliorer l'accès des employés du MJ aux services de gestion des conflits?</b>	1	2	3	4	5	N/A
<p>Qui assure la prestation de ces services et de quelle façon?</p> <p>Le SGIC recommande-t-il régulièrement d'autres ressources aux clients? (dans l'affirmative) Lesquelles?</p> <p>La demande pour ces services a-t-elle été modifiée au cours des dernières années? (dans l'affirmative) De quelle façon?</p> <p>Comment la demande se compare-t-elle à la capacité de prestation de ces services?</p> <p>Quels plans sont en marche pour assurer l'accessibilité des services de gestion des conflits à tous les employés du MJ? En d'autres mots, de quelle façon le SGIC veillera-t-il à ce que l'offre réponde à la demande?</p> <p>La demande pour ces services correspond-elle aux attentes fixées lors de la création du programme?</p>							

		Évaluation					
		Pas du tout réussi		Plus ou moins réussi		Très réussi	
		1	2	3	4	5	S.O.
e	<b>Augmenter les connaissances des employés en ce qui a trait à des solutions différentes de gestion des conflits?</b>	1	2	3	4	5	N/A
Avez-vous constaté une augmentation de ces connaissances? De quelle façon? Quelles répercussions avez-vous observées?							
f	<b>Encourager un milieu de travail collaboratif qui soit plus ouvert et efficace à la résolution de conflits?</b>	1	2	3	4	5	N/A
Quels sont certains des exemples de progrès accomplis?							

4. Quelles autres retombées ou conséquences ayant trait au SGIC avez-vous observées (qu'elles soient positives ou négatives)? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. D'après vous, quels sont certains des obstacles et défis qui auraient pu entraver les progrès réalisés à ce jour? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. D'après vous, quels sont les principaux facteurs qui détermineront la réussite du programme? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. Sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie aucun progrès, 3 peu de progrès et 5 de nombreux progrès, dans quelle mesure estimez-vous que le SGIC contribuera à un milieu de travail collaboratif qui soit plus ouvert et efficace à la résolution de conflits?

Aucun progrès		Peu de progrès		De nombreux progrès	
1	2	3	4	5	S.O.

7a. Pourquoi? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**C. BESOINS DU PROGRAMME ET RELATIONS À D'AUTRES SOLUTIONS**

1. Sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie pas du tout nécessaire, 3 plus ou moins nécessaire et 5 très nécessaire, quelle est selon vous la nécessité du SGIC?

Pas du tout nécessaire		Plus ou moins nécessaire		Très nécessaire	
1	2	3	4	5	S.O.

1a. Pourquoi? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1b. Le SGIC répond-il à ces besoins? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**2. Le SGIC correspond-il aux priorités du MJ et à celles du gouvernement du Canada?**

**Priorités du MJ :**

Oui     Non     Autre     Ne sait pas

**Priorités du gouvernement du Canada :**

Oui     Non     Autre     Ne sait pas

**2a. Si tel n'est pas le cas, en quoi le SGIC diverge-t-il des priorités actuelles? \_\_\_\_\_**

---

---

---

---

**2b. D'après vous, y a-t-il des documents ou déclarations ayant trait aux priorités du Ministère ou à celles du gouvernement du Canada qui devraient être étudiés? Lesquels? \_\_\_\_\_**

---

---

---

---

**3. A part le SGIC, existe-t-il d'autres options, mécanismes, ressources et services qui pourraient aider les employés du Ministère à résoudre les conflits? \_\_\_\_\_**

---

---

---

---

**3a. D'après vous, quels sont les avantages et les inconvénients du SGIC en ce qui a trait à ces autres options? \_**

---

---

---

---

**3b. Comment la conception du SGIC modifie-t-elle l'utilisation des autres ressources de gestion des conflits?\_**

---

---

---

---

**3c. (si d'autres ressources sont mentionnées) De quelle façon et dans quelle mesure le SGIC complète-t-il ou soutient-il ces autres options?\_\_\_\_\_**

---

---

---

**3d. De quelle façon y a-t-il un chevauchement ou un recoupement entre le SGIC et ces autres options?\_\_\_\_\_**

---

---

---

---

**D. EFFICACITÉ ET RENTABILITÉ**

**1. D'après vous, la structure du SGIC lui permet-elle d'atteindre ses objectifs?**

- Oui     Non     Ne sait pas

**1a. Pourquoi?\_\_\_\_\_**

---

---

---

**2. Sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie pas du tout rentable, 3 plus ou moins rentable et 5 très rentable, évaluez la rentabilité du SGIC.**

Pas du tout rentable		Plus ou moins rentable		Très rentable	
1	2	3	4	5	S.O.

**2a. Pourquoi?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**3. De quelle façon pourrait-on améliorer la rentabilité du SGIC?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. L'affectation des ressources correspond-elle aux priorités du programme? (le budget est-il distribué efficacement, voire dans les bons domaines)?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. L'ensemble du budget alloué à ce service est-il convenable?**

Oui     Non     Ne sait pas

**5a. (si la réponse est non) Quelles modifications apporteriez-vous?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5b. (si le budget doit être augmenté ou diminué) Dans quels domaines précis de dépenses devrait-il y avoir des augmentations ou des réductions budgétaires?** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**5c. Quelles en seraient les conséquences pour les services?** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**6. Quelles sont les principales caractéristiques nécessaires au bon fonctionnement et à la rentabilité du SGIC?** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**7. Que recommanderiez-vous pour améliorer l'élaboration et la prestation des services?** (afin de le faire connaître aux employés, améliorer le rôle des partenaires dans la prestation des programmes, améliorer l'efficacité de la formation, améliorer les services proposés, mieux coordonner les activités avec d'autres ressources, etc.) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**8. D'après vous, existe-t-il d'autres approches, structures, méthodes de distribution ou stratégies permettant d'atteindre de façon plus efficace les résultats attendus?** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

9. Avez-vous des commentaires ou des recommandations supplémentaires concernant le SGIC? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

10. Dans le cadre des entrevues du ministère de la Justice portant sur le SGIC, pourriez-vous suggérer des représentants ou des organismes que nous devrions interviewer? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**MERCI DE VOTRE PARTICIPATION!**

## **EMPLOYÉS DU MJ**

La Division de l'évaluation du ministère de la Justice (MJ) a engagé xx pour mener une évaluation nationale du Système de gestion informelle des conflits (SGIC) au sein du Bureau de l'intégrité et de la gestion des conflits en milieu de travail (BIGCMT).

Cette évaluation repose sur une source importante de renseignements : l'enquête menée auprès des employés de Justice Canada concernant leur niveau de connaissance du SGIC. De façon plus précise, l'enquête a pour but de comprendre l'étendue des connaissances des employés quant au SGIC et ses services. Votre participation à cette enquête aidera à orienter l'élaboration des services du SGIC.

Votre participation à ce sondage est volontaire et demeurera anonyme. Vous pourrez l'interrompre à tout moment. Il faudra environ quinze à vingt (15 à 20) minutes pour le compléter. Les renseignements seront considérés confidentiels et ils seront présentés sous forme récapitulative avec les réponses reçues des autres représentants interviewés. Aucune tentative ne sera exercée pour tenter d'identifier les répondants.

Nous vous sommes reconnaissants de bien vouloir compléter ce sondage. Soyez assurés que le ministère de la Justice utilisera ces renseignements en mesure de renforcement à la résolution de conflits.

Veuillez adresser toute question sur le sondage à xxx

### **A. GÉRER LES CONFLITS EN MILIEU DE TRAVAIL**

#### **1. Depuis 2006, avez-vous connu une situation de conflit dans votre lieu de travail?**

- Oui     Non     Ne sait pas

***(Si la réponse est non, allez directement à la section B)***

#### **2. (si la réponse est oui) Quel genre de conflit avez-vous rencontré? (Cochez toutes les réponses qui s'appliquent)**

- Conflit interpersonnel (conflit d'équipe)  
 Ressources humaines (évaluation de rendement, formation, classification, promotions)  
 Pratiques de gestion (conditions de travail, obligation d'adaptation, abus de pouvoir, leadership et gestion)  
 Discrimination  
 Harcèlement  
 Autre (précisez \_\_\_\_\_)

#### **3. Avez-vous essayé de résoudre le conflit?**

- Oui     Non     Ne sait pas

3a. (si la réponse est non) **Pourquoi?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

*(Si la réponse est non, allez directement à la section B)*

4. (si la réponse est oui) **Lorsque vous avez essayé de régler le conflit, avez-vous reçu de l'aide de :**

- Votre syndicat
- Le Bureau de l'intégrité et de la gestion des conflits en milieu de travail (BIGCMT)
- Les relations de travail des RH
- Des amis
- Votre gestionnaire
- Le programme d'aide aux employés
- Autre (précisez \_\_\_\_\_)

4a. (si vous avez reçu l'aide du BIGCMT) **Dans le cadre des services du SGIC, quels sont les services du BIGCMT dont vous avez bénéficiés?** (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)?

- Discussion
- Encadrement
- Négociation
- Médiation
- Animation
- Intervention en groupe
- Évaluation des lieux de travail
- Autre (précisez \_\_\_\_\_)

5. **Sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie pas du tout utile, 3 plus ou moins utile et 5 très utile, dans quelle mesure l'aide que vous avez reçue de ces sources vous a-t-elle été utile à la résolution ou à la gestion du conflit?**

Pas du tout utile		Plus ou moins utile		Très utile	
1	2	3	4	5	S.O.

5a. **Pourquoi?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## B. CONNAISSANCE ET UTILISATION DES SERVICES

1. Sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie aucune connaissance, 3 certaines connaissances et 5 très bonnes connaissances, quel est le degré de vos connaissances du SGIC?

Aucune connaissance		Certaines connaissances		Très bonnes connaissances	
1	2	3	4	5	S.O.

Commentaires : \_\_\_\_\_

*(Si vous n'avez aucune connaissance, allez directement à la section D)*

1a. Comment avez-vous pris connaissance du SGIC? (cochez toutes les réponses qui s'appliquent)

- Documents, dépliants ou sites Web
- Par un gestionnaire
- Par le syndicat
- Par un collègue
- Par les RH (relations de travail, direction du développement professionnel)
- Recommandations d'un représentant du SGIC
- Séminaire ou programme de formation de sensibilisation sur le SGIC
- Programme d'aide aux employés
- Autres (précisez \_\_\_\_\_)

2. Avez-vous ?

	Oui	Non	Ne sait pas
Participé à un séminaire de sensibilisation d'une durée d'une à deux heures portant sur le SGIC?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Participé à une séance de formation d'une durée d'un à deux jours portant sur le renforcement des compétences et des connaissances en gestion des conflits, organisée par le SGIC?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reçu des services consultatifs du SGIC?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Été référé à d'autres ressources du SGIC?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*(Si vous n'avez pas reçu de services ni participé à des séances de sensibilisation ou de formation, allez directement à la section C)*



**3. Sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie pas du tout satisfaisante, 3 plus ou moins satisfaisante et 5 très satisfaisante, comment êtes-vous satisfait de votre expérience auprès du SGIC?**

Pas du tout satisfaisante			Plus ou moins satisfaisante			Très satisfaisante	
1	2	3	4	5	S.O.		

**3a. Pourquoi?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**4. Quels renseignements et quelle aide vous ont été le plus utiles?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Comment pourrait-on améliorer les renseignements et l'aide reçus?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**6. Sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie inutile, 3 utile et 5 très utile, quel est selon vous le besoin du SGIC au ministère de la Justice?**

Inutile			Utile			Très utile	
1	2	3	4	5	S.O. ou ne sait pas		

**6a. Pourquoi?** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

7. Sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie aucune retombée, 3 certaines retombées et 5 importantes retombées, quelles ont été les retombées des renseignements et de l'aide reçus du SGIC pour :

		Évaluation					
		Aucune retombée		Certaines retombées		Importantes retombées	
		1	2	3	4	5	S.O.
a	Augmenter vos connaissances générales et votre sensibilisation à la gestion des conflits?	1	2	3	4	5	N/A
b	Mieux vous préparer à la gestion des conflits en milieu de travail?	1	2	3	4	5	N/A
c	Vous soutenir au moment de gérer ou de résoudre un conflit en particulier?						
d	Vous informer à qui parler pour obtenir de l'aide?						

8. Quelles autres retombées (positives ou négatives) les renseignements ou services ont-ils suscitées? \_\_\_\_\_

---



---



---



---

### C. AUTRES SOLUTIONS

1. Nous tentons d'établir comment les employés du ministère de la Justice perçoivent le SGIC. Sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie pas du tout d'accord, 3 d'accord et 5 tout à fait d'accord :

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord que les services du SGIC :		Évaluation					
		Pas du tout d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord	
		1	2	3	4	5	S.O.
a	Sont accessibles?	1	2	3	4	5	N/A
b	Sont neutres et impartiaux? (par exemple, le programme ne semble pas avoir de prédilection pour des catégories d'employés telles que la direction, le syndicat, etc.)	1	2	3	4	5	N/A
c	Demeurent confidentiels?						
d	Sont souples en ce qui a trait aux services offerts?						

Dans quelle mesure êtes-vous d'accord que les services du SGIC :		Évaluation					
		Pas du tout d'accord		D'accord		Tout à fait d'accord	
		1	2	3	4	5	S.O.
e	<b>Interdisent les représailles?</b> (ils n'encouragent aucune forme d'intimidation, de représailles ou de harcèlement contre un employé qui dépose une plainte)						
f	<b>Respectent les conventions collectives, les droits de travail et les droits prévus par la loi?</b>						

2. À l'avenir, quand vous serez aux prises avec un conflit au travail, dans quelle mesure utiliserez-vous les services du SGIC du BIGCMT?

- Pas du tout
- Peu possible
- Possiblement
- Très possiblement
- Certainement

2a. Pourquoi? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**D. DESCRIPTION DU RÉPONDANT**

1. Où travaillez-vous?

- Région (précisez \_\_\_\_\_)
- AC
- USJ

2. À quelle catégorie votre poste appartient-il?

- Administration et service extérieur
- Technique
- Exploitation
- Soutien administratif
- Exécutif
- Scientifique et professionnelle
- GD
- Autres (précisez \_\_\_\_\_)

**3. Faites-vous partie de la direction?**

- Oui
- Non
- Autres ( \_\_\_\_\_ )

**4. Êtes-vous?**

- Un homme
- Une femme

**5. Êtes-vous**

- Membre d'un groupe de minorité visible?
- Autochtone?
- Handicapé?

**MERCI DE VOTRE PARTICIPATION!**

## **PARTENAIRES**

Bonjour, je m'appelle \_\_\_\_\_. Je représente la société de conseils en gestion xx. Nous procédons actuellement à l'évaluation du Système de gestion informelle des conflits (SGIC) au sein du Bureau de l'intégrité et de la gestion des conflits en milieu de travail (BIGCMT). Dans ce cadre, nous menons des entrevues auprès de groupes tels que les relations de travail, la Direction du développement professionnel et toute autre unité de négociation avec lesquelles les services peuvent œuvrer. Avez-vous le temps de répondre à des questions?

Les renseignements seront considérés confidentiels et ils seront présentés sous forme récapitulative avec les réponses reçues des autres représentants interviewés.

### **COORDONNÉES**

<b>Nom</b>	
<b>Poste</b>	
<b>Direction ou unité</b>	
<b>Numéro de téléphone</b>	

### **A. RÔLE DANS LE SGIC**

1. Sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie aucune connaissance, 3 certaines connaissances et 5 très bonnes connaissances, quel est le degré de vos connaissances du SGIC?

Aucune connaissance		Certaines connaissances		Très bonnes connaissances		S.O.
1	2	3	4	5		

Commentaires : \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

***(Si aucune connaissance, confirmez puis terminez l'entrevue)***

**2. Nous aimerions avoir plus de renseignements à l'égard de votre participation au SGIC Avez-vous :**

- Recommandé des personnes aux services du SGIC du BIGCMT?
- Participé à un comité ou à un groupe de consultation? Lequel? \_\_\_\_\_)
- Promu le programme (de quelle façon)? \_\_\_\_\_)
- Participé à des séances de formation (séances d'une durée d'une à deux journées)?
- Participé à des séances de sensibilisation (généralement des séances d'une durée d'une à deux heures)?
- Interagit avec le personnel du BIGCMT concernant les services du SGIC?
- Animé des séances de formation, de sensibilisation ou autres types d'activités liés à ces services?
- Autres (\_\_\_\_\_)

**Commentaires :** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**3. De quelles autres façons vous ou les membres de votre unité avez-vous participé ou contribué au soutien du SGIC?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**B. PROGRÈS RÉALISÉS PAR LE SGIC**

**1. D'après vous, quels sont les principaux objectifs du SGIC?** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**2. Sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie pas du tout réussi, 3 plus ou moins réussi et 5 très réussi, évaluez la réussite du SGIC à la réalisation de ces objectifs.**

Pas du tout réussi		Quelque peu réussi		Tout à fait réussi		S.O.
1	2	3	4	5		

2a. Pourquoi? \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

3. Plus précisément, sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie pas du tout réussi, 3 plus ou moins réussi et 5 très réussi, à ce jour, dans quelle mesure le SGIC a-t-il réussi dans les domaines suivants :

		Évaluation					
		Pas du tout réussi		Plus ou moins réussi		Très réussi	
		1	2	3	4	5	S.O.
a	<b>Sensibiliser les employés aux services disponibles?</b>	1	2	3	4	5	N/A
De quelle façon?							
b	<b>Établir des relations avec des partenaires clés du MJ, tels que votre unité?</b>	1	2	3	4	5	N/A
Pourquoi?							
Existe-t-il des occasions d'établir ou d'améliorer les relations? (si oui) <b>Comment?</b>							
c	<b>Améliorer l'accès des employés du MJ aux services de gestion des conflits?</b>	1	2	3	4	5	N/A
De quelle façon?							

		Évaluation					
		Pas du tout réussi		Plus ou moins réussi		Très réussi	
		1	2	3	4	5	S.O.
d	<b>Accroître les connaissances des employés quant aux nouvelles façons de gérer les conflits?</b>	1	2	3	4	5	N/A
<p>Pourquoi?</p> <p>Pouvez-vous observer l'accroissement de ces connaissances? De quelle façon? Quelles retombées du SGIC avez-vous observées?</p>							
e	<b>Encourager une culture d'entreprise qui soit collaborative, plus ouverte et efficace à la résolution de conflits?</b>	1	2	3	4	5	N/A
<p>Pourquoi?</p>							

4. **Quelles autres retombées et conséquences du SGIC avez-vous observées?** (positives ou négatives) \_\_\_\_\_

---



---



---



---

5. **D'après vous, quels sont les obstacles et les défis qui auraient entravé le progrès réalisé à ce jour?** \_\_\_\_\_

---



---



---



---



6. D'après vous, quels sont les principaux facteurs qui détermineront la réussite du programme? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

7. Sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie aucun progrès, 3 peu de progrès et 5 de nombreux progrès, selon vous, quels progrès les services du SGIC du BIGCMT viseront-ils une culture d'entreprise collaborative, plus ouverte et efficace à la résolution de conflits?

Aucun progrès		Peu de progrès			Nombreux progrès	
1	2	3	4	5	S.O.	

7a. Pourquoi? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

### C. BESOINS DU PROGRAMME ET RELATIONS À D'AUTRES SOLUTIONS

1. Sur une échelle de 1 à 5, alors que 1 signifie pas du tout nécessaire, 3 plus ou moins nécessaire et 5 très nécessaire, quelle est selon vous la nécessité du SGIC?

Pas du tout nécessaire		Plus ou moins nécessaire			Très nécessaire	
1	2	3	4	5	S.O.	

1a. Pourquoi? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**2. Existe-t-il d'autres options, mécanismes, ressources et services qui pourraient aider les employés du Ministère à résoudre les conflits?** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**2a. D'après vous, quels sont les avantages et les inconvénients du SGIC en rapport à ces autres options?** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**2b. Comment l'élaboration du SGIC a-t-elle modifié l'utilisation des autres ressources de gestion des conflits?** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**2c. (si d'autres solutions ont été identifiées) De quelle façon et dans quelle mesure le SGIC complète-t-il ou soutient-il ces options?** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**2d. De quelle façon y a-t-il un chevauchement ou un recoupement entre le SGIC et ces autres options?** \_\_\_\_\_

---

---

---

---

**D. EFFICACITÉ ET RENTABILITÉ**

1. D'après vous, la structure du SGIC lui permet-elle d'atteindre ses objectifs?

- Oui     Non     Ne sait pas

1a. Pourquoi? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Que recommanderiez-vous pour améliorer l'élaboration et la prestation des services? (afin de le faire connaître aux employés, améliorer le rôle des partenaires dans la prestation des programmes, améliorer l'efficacité de la formation, améliorer les services proposés, mieux coordonner les activités avec d'autres ressources, etc.) \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. D'après vous, existe-t-il d'autres approches, structures, méthodes de distribution ou stratégies permettant d'atteindre de façon plus efficace les résultats attendus? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Avez-vous des commentaires ou des recommandations supplémentaires au sujet du SGIC? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**5. Dans le cadre des entrevues du ministère de la Justice portant sur le SGIC, pourriez-vous suggérer des représentants ou des organismes que nous devrions interviewer? \_\_\_\_\_**

---

---

---

---

**MERCI DE VOTRE PARTICIPATION!**

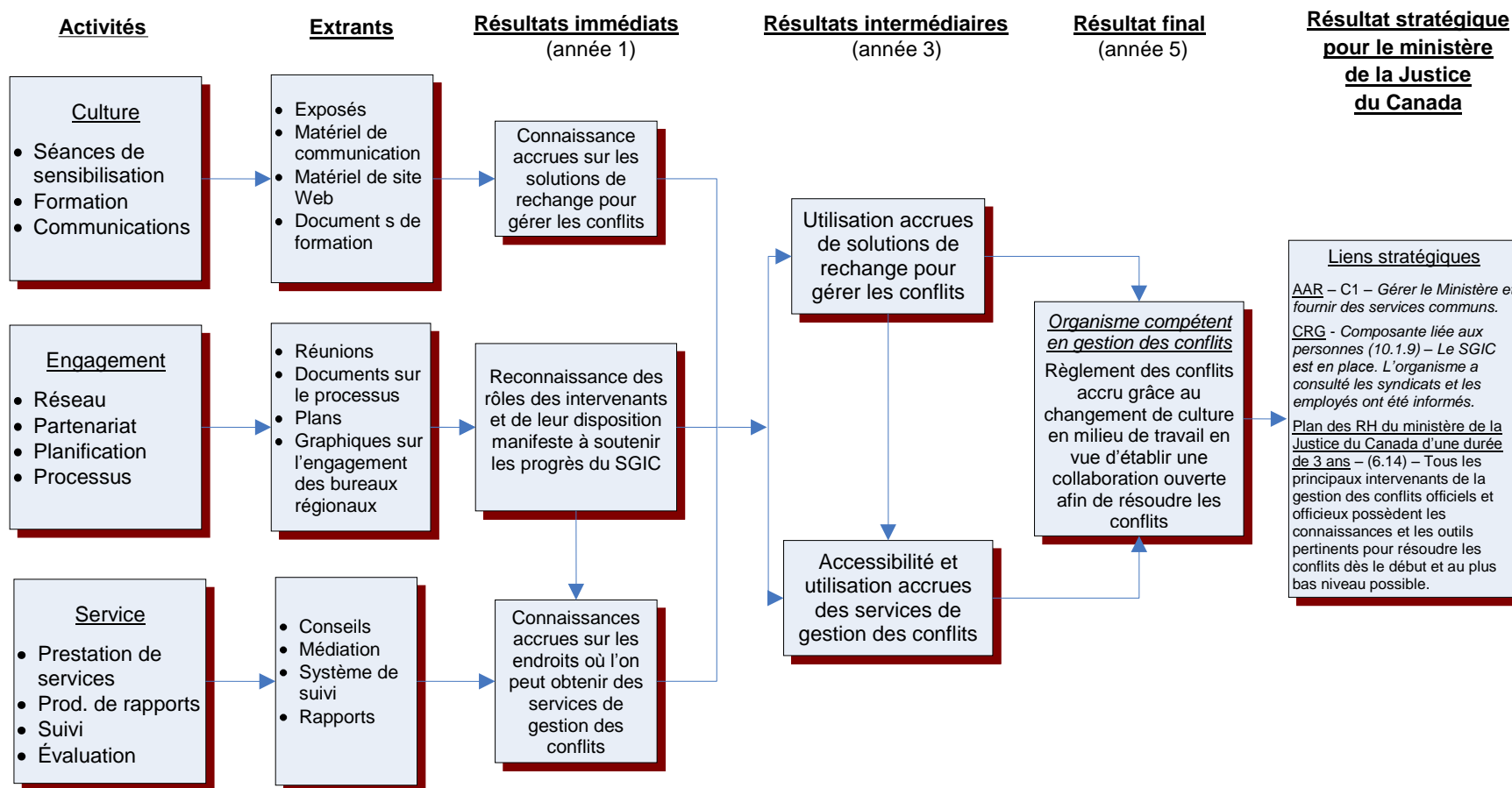
**ANNEXE B :**  
**Modèle logique du programme**



## Modèle logique du programme

Le modèle logique du programme énonce les activités, les extrants et les résultats prévus du SGIC. On s'attendait à ce que l'obtention des résultats s'étende sur une période de cinq ans allant de 2007-2008 à 2012-2013.

### MODÈLE LOGIQUE DU CGIC



## 1. Activités

Les activités des SGC sont organisées en fonction des principaux « piliers » pour que la mission et la vision se réalisent : culture, engagement et services.

### Culture

- **SÉANCES DE SENSIBILISATION** – Pour promouvoir les SGC et favoriser la sensibilisation à leur égard. Les SGC présentent régulièrement des séances d'information et des exposés à des comités comme le Conseil de la haute gestion, le Com.GRH, le Comité national de consultation patronale-syndicale et le Comité national sur la santé et la sécurité au travail, ainsi qu'à divers groupes de travail et réunions d'employés.
- **FORMATION** – Des séances officielles de formation sont organisées pour transmettre les compétences et les connaissances sur la gestion des conflits. La formation a été élaborée dans le cadre d'un partenariat avec des organismes comme la Direction générale du développement professionnel et les Services de prévention et de règlement des différends du MJ.
- **COMMUNICATIONS** – Les SGC ont préparé et mis en œuvre un plan de communication. Un site Web a été élaboré; on peut le consulter à l'adresse [http://jusnet.justice.gc.ca/mgmt\\_gestion\\_f/who\\_we\\_are/oicmw.htm](http://jusnet.justice.gc.ca/mgmt_gestion_f/who_we_are/oicmw.htm).

### Engagement

- **RÉSEAU ET PARTENARIAT** – Pour partager l'information sur l'évolution des SGC, particulièrement dans les bureaux régionaux, un réseau régional des SGC a été créé pour faciliter la collaboration entre divers groupes. Au début, les agents des SGC rencontrent régulièrement leurs partenaires du Groupe consultatif mixte pour discuter des meilleures approches afin d'atteindre les objectifs stratégiques des organismes centraux et de remplir l'obligation de rendre compte du sous-ministre à l'égard des SGC.
- **PLANIFICATION** – En consultation avec leurs partenaires, les agents des SGC ont élaboré, actualisé et mis en œuvre un plan d'activités.
- **PROCESSUS** – Les agents des SGC examinent régulièrement et élaborent des processus à l'appui de l'intégration des SGC au Ministère. Par exemple, les SGC font partie du plan de Gestion des ressources humaines (GRH).



## Services

- **PRESTATION DE SERVICES** – La principale priorité des agents des SGC est de fournir leur appui et leurs conseils à tous les gestionnaires et à tous les employés qui s’adressent au Bureau pour obtenir son aide, lorsqu’ils font face à un conflit dans leur milieu de travail. En 2007-2008, 88 employés ont demandé conseil au Bureau. De nombreuses situations ont été résolues au cours de discussions informelles. Dans les affaires qui n’ont pas été résolues de manière informelle, un médiateur ou un autre intervenant de l’extérieur a été nommé pour gérer le conflit.
- **PRODUCTION DE RAPPORTS** – Le Bureau des SGC prépare et présente un rapport sur les SGC au sous-ministre et à l’Agence de la fonction publique du Canada (AFPC).
- **SUIVI** – Un système de suivi de toutes les activités des SGC et de leurs interventions a été élaboré; il permet de fournir des renseignements détaillés à tous les employés du MJ et à l’AFPC.
- **ÉVALUATION** – En préparation des futures évaluations des SGC, l’agent supérieur responsable, en collaboration avec la Division de l’évaluation, a commencé à élaborer un cadre d’évaluation. Le but de ce cadre est de faire fond sur les résultats, les activités et les méthodes de collecte des données cernés dans le Cadre des résultats du plan d’activités des SGC et d’inclure un modèle logique des SGC.

## 2. Extrants

Les extrants comprennent généralement les produits ou les services directs qui résultent des activités d’un organisme, d’une politique, d’un programme ou d’une initiative et qui sont habituellement contrôlés par l’organisme lui-même. Dans le cas du SGIC, les extrants culturels comprennent des documents de formation, des exposés et des documents de communication, ainsi que ceux qui sont affichés sur le site Web du SGIC. En matière d’engagement, les principaux extrants sont les réunions tenues avec les représentants syndicaux, ainsi qu’avec des partenaires internes comme les Ressources humaines. Chaque réunion est fondée sur des ordres du jour dont le but est d’assurer la collaboration interne parmi les partenaires, de même que l’élaboration de plans, de documents sur le processus et de tableaux sur les engagements qui définissent les principales responsabilités et obligations de rendre compte.

### **3. Résultats immédiats**

Les résultats immédiats sont habituellement directement attribuables aux extrants d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. En termes d'échéancier et de niveau, ce sont des résultats à court terme, souvent au niveau de la plus grande sensibilisation d'un groupe cible. Chaque pilier contribue à mieux faire connaître les services du SGIC. Le SGIC influe directement sur la transmission de l'information aux bénéficiaires et aux partenaires de façon qu'ils soient tout à fait au courant de la gamme des services du SGIC et de leurs avantages possibles. Les bénéficiaires connaissent donc mieux les techniques et les solutions de rechange pour gérer les conflits qui se produisent naturellement de temps à autre dans leur milieu de travail. De plus, la connaissance du SGIC permet aux bénéficiaires de mieux comprendre comment obtenir et utiliser les services du SGIC à l'appui de leurs efforts de gestion des conflits. Enfin, grâce à une meilleure connaissance, les partenaires prennent conscience du rôle et des responsabilités qu'ils peuvent exercer pour assurer la viabilité du programme du SGIC.

### **4. Résultats intermédiaires**

En général, les résultats intermédiaires sont logiquement attendus une fois qu'un ou plus d'un résultat immédiat a été obtenu. En termes d'échéancier et de niveau, ce sont des résultats à moyen terme, souvent au niveau du changement de comportement d'un groupe cible. Le résultat immédiat (la connaissance) a deux retombées principales. D'une part, grâce à la connaissance et à l'aide du SGIC, les gestionnaires et les employés du Ministère (les éventuels bénéficiaires des services du SGIC) seront mieux en mesure d'appliquer les techniques et les solutions de rechange pour gérer avec succès les conflits qui surviennent. D'autre part, le SGIC aura encouragé et aidé les employés à obtenir librement les services du SGIC au besoin, parce qu'ils en comprendront parfaitement l'utilité.

### **5. Résultat final**

Le résultat final est le plus haut niveau de résultat qui peut être raisonnablement attribué à une politique, à un programme ou à une initiative d'une manière déterminante, et c'est la conséquence de l'obtention d'un ou de plusieurs résultats intermédiaires. Les résultats finals représentent habituellement la raison d'être d'une politique, d'un programme ou d'une initiative. Ce sont des résultats à long terme qui représentent un changement d'état d'un groupe cible. Les résultats intermédiaires permettent de créer une culture de collaboration en milieu de travail grâce à laquelle les conflits peuvent être respectés et résolus plus facilement. Les employés et les gestionnaires pourront mieux résoudre les conflits par eux-mêmes à mesure qu'ils surviennent,

grâce aux connaissances et aux techniques qu'ils intègrent à leurs pratiques courantes. Toutefois, forts d'une solide compréhension des services du SGIC, ils n'hésiteront pas y faire appel s'ils le jugent nécessaire à la gestion d'un conflit particulier.

## **6. Résultat stratégique**

Les résultats finals des différents programmes, politiques ou initiatives contribuent aux résultats stratégiques ministériels de haut niveau. Dans le contexte de l'architecture des activités de programme, le résultat stratégique est la gestion du Ministère et la prestation de services communs. D'autres documents de base décrivent de façon plus détaillée les résultats souhaités par le Ministère en ce qui concerne le SGIC. La composante du CRG liée aux personnes contient l'indicateur de rendement suivant : Le SGIC est en place; l'organisme a consulté les syndicats, et les employés ont été informés.

Le plan de GRH de Justice Canada prévoit l'élaboration en profondeur d'un résultat du SGIC souhaité par le Ministère qui est comparable au résultat final suivant selon le modèle logique : Tous les principaux intervenants de la gestion des conflits officiels et officieux possèdent les connaissances et les outils pertinents pour résoudre les conflits dès le début et au plus bas niveau possible.



**ANNEXE C :**  
**Croisement des résultats selon les caractéristiques des répondants**



## Croisement des résultats selon les caractéristiques des répondants

	Secteur de travail			Gestion		Sexe		Groupes désignés				Aide du SGIC
	AC	Région	USJM	Oui	Non	Hommes	Femmes	Minorité visible	Personne handicapée	Autochtone	Autres	Oui
Nombre total de personnes interviewées	203	58	15	51	215	79	195	22	14	29	211	37
<b>Pourcentage du nombre total de répondants qui ont éprouvé un conflit et qui ont tenté de le gérer</b>												
Ont éprouvé un conflit en milieu de travail	58 %	81 %	87 %	82 %	60 %	58 %	67 %	59 %	71 %	76 %	63 %	100 %
Ont tenté de gérer le conflit	54 %	71 %	87 %	82 %	54 %	51 %	63 %	50 %	64 %	69 %	59 %	100 %
<b>Pourcentage du nombre total de répondants qui ont obtenu de l'aide de diverses sources pour gérer des conflits</b>												
Amis	27 %	33 %	33 %	37 %	26 %	22 %	31 %	32 %	21 %	34 %	28 %	51 %
Gestionnaire	24 %	22 %	20 %	39 %	20 %	20 %	25 %	9 %	29 %	45 %	21 %	35 %
Relations de travail des RH	12 %	12 %	7 %	37 %	6 %	10 %	12 %	5 %	21 %	17 %	11 %	35 %
Syndicat	6 %	9 %	27 %	2 %	9 %	8 %	8 %	14 %	14 %	17 %	6 %	27 %
Programme d'aide aux employés	8 %	5 %	13 %	8 %	8 %	3 %	10 %	9 %	-	14 %	7 %	24 %
<b>Pourcentage du nombre total de répondants qui connaissent et utilisent les services de gestion des conflits</b>												
<i>Connaissance du SGIC (sur une échelle de 1 à 5, sur laquelle 1 signifie pas du tout, 3 plus ou moins et 5 très bien, dans quelle mesure connaissez-vous le SGIC?)</i>												
Note moyenne concernant la connaissance (1 signifie pas du tout et 5 très bien)	2,4	2,4	2,5	3,1	2,2	2,4	2,4	2,4	2,8	2,3	2,4	3,8
Pourcentage du nombre total de répondants qui connaissent le SGIC à un niveau quelconque (note de 2 ou plus)	60 %	62 %	53 %	84 %	55 %	67 %	57 %	64 %	71 %	52 %	60 %	100 %
<b>Utilisation des services de gestion des conflits du SGIC et satisfaction à leur égard</b>												
Pourcentage ayant utilisé le SGIC	14 %	14 %	-	35 %	8 %	9 %	15 %	14 %	21 %	17 %	12 %	100 %
Satisfaction à l'égard des services du SGIC reçus (où 1 signifie pas du tout, 3 plus ou moins et 5 tout à fait)	3,1	2,2	-	3,7	2,5	2,7	3,0	2,3	3,0	2,5	3,1	3,0
<b>Participation aux séances de sensibilisation et de formation du SGIC (du nombre total de répondants)</b>												
Participation à des séances de sensibilisation	12 %	16 %	13 %	31 %	9 %	13 %	13 %	-	21 %	7 %	15 %	38 %
Participation à des séances de formation	5 %	9 %	13 %	12 %	5 %	5 %	7 %	5 %	7 %	7 %	6 %	22 %
Satisfaction avec la formation et la sensibilisation au SGIC (où 1 signifie pas du tout et 5 très satisfait)	3,6	3,3	2,0	3,3	3,5	3,1	3,5	4,0	4,0	2,7	3,4	3,6

<b>Sur une échelle de 1 à 5, sur laquelle 1 signifie aucune retombée, 3 signifie certaines retombées et 5 signifie d'importantes retombées, quelles ont été les retombées des renseignements et de l'aide reçus du SGIC en fonction de ce qui suit :</b>												
Accroissement des connaissances générales et de votre sensibilisation à la gestion des conflits	3,2	2,9	2,0	3,0	3,0	2,6	3,2	3,0	4,0	2,2	3,0	3,2
Meilleure préparation à la gestion des conflits en milieu de travail	2,9	2,7	1,7	2,7	2,8	2,1	3,0	3,0	3,0	2,7	2,7	3,0
Le soutien reçu au moment de gérer ou de résoudre un conflit en particulier	2,8	1,9	1,7	2,6	2,4	2,2	2,6	4,0	3,7	1,3	2,4	2,8
Les personnes à qui parler pour obtenir de l'aide	3,2	2,3	1,0	2,8	2,7	3,1	2,7	3,5	4,3	2,0	2,7	2,7
<b>Perceptions du SGIC et attentes à l'égard de l'utilisation future chez ceux qui connaissent le SGIC</b>												
Nombre total de répondants qui connaissent le SGIC	122	36	8	43	118	53	112	14	10	15	127	37
<b>Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec ce qui suit (où 1 signifie pas du tout d'accord, 3 d'accord et 5 tout à fait d'accord) :</b>												
Les services du SGIC sont accessibles	3,4	2,0	2,0	3,3	2,9	2,8	3,1	2,1	3,3	2,5	3,1	3,1
Les services du SGIC sont neutres et équitables	3,3	2,7	2,0	3,4	3,0	3,3	3,0	3,2	3,7	2,8	3,1	3,0
Les services du SGIC sont confidentiels	3,7	2,9	2,2	3,6	3,4	3,4	3,5	3,5	4,0	3,3	3,4	3,7
Les services du SGIC sont souples	3,4	2,5	2,0	3,1	3,2	3,2	3,1	2,5	3,6	3,1	3,1	3,2
Les services du SGIC interdisent les représailles	3,7	3,1	2,1	3,5	3,5	3,5	3,4	3,2	3,9	2,7	3,5	3,4
Les services du SGIC respectent les conventions collectives, les droits de travail et les droits accordés par la loi	4,0	3,4	2,5	4,0	3,7	3,7	3,8	3,3	4,6	3,7	3,8	3,9
Nécessité du programme (où 1 signifie pas du tout nécessaire, 3 plus ou moins nécessaire et 5 très nécessaire)	4,1	3,9	3,0	4,1	3,9	3,7	4,1	3,0	4,0	4,8	3,9	4,5
<b>À l'avenir, quand vous serez aux prises avec un conflit au travail, serez-vous susceptible d'utiliser les services du SGIC du BIGCMT? (exprimé comme pourcentage des personnes connaissant le SGIC)</b>												
Certainement	4 %	2 %	-	10 %	2 %	4 %	4 %	5 %	7 %	-	4 %	8 %
Très susceptible	13 %	3 %	7 %	20 %	9 %	11 %	11 %	5 %	21 %	10 %	11 %	24 %
Susceptible	22 %	26 %	7 %	35 %	20 %	27 %	21 %	32 %	29 %	21 %	21 %	30 %
Pas susceptible	13 %	19 %	7 %	14 %	14 %	17 %	13 %	18 %	21 %	10 %	14 %	19 %
Pas du tout susceptible	4 %	12 %	47 %	8 %	7 %	10 %	7 %	9 %	-	17 %	7 %	16 %



**ANNEXE D :**  
**Profil des employés qui évaluent les services**



### Profil des employés qui évaluent les services

Profil	Catégorie	Total sondé		Gestion des conflits		Séance de sensibilisation		Séance de formation	
		Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage	Fréquence	Pourcentage
Langue	Anglais	222	80 %	31	84 %	32	89 %	16	94 %
	Français	54	20 %	6	16 %	4	11 %	1	6 %
	<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100 %</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>	<b>36</b>	<b>100 %</b>	<b>17</b>	<b>100 %</b>
Secteur de travail	Région	58	21 %	8	22 %	9	25 %	5	29 %
	AC	203	74 %	29	78 %	25	69 %	10	59 %
	USJM	15	5 %	-	-	2	6 %	2	12 %
	<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100 %</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>	<b>36</b>	<b>100 %</b>	<b>17</b>	<b>100 %</b>
Classification des postes	Administration et service extérieur	27	10 %	3	8 %	2	6 %	1	6 %
	Technique/Opérationnel	35	13 %	3	8 %	2	6 %	2	12 %
	Soutien administratif	51	19 %	6	16 %	8	22 %	3	18 %
	Exécutif	12	4 %	5	14 %	4	11 %	1	6 %
	Scientifique et professionnel	43	16 %	6	16 %	5	14 %	2	12 %
	GD	72	27 %	9	24 %	12	33 %	4	24 %
	Autres	29	11 %	5	13 %	3	8 %	4	24 %
<b>Total</b>	<b>269</b>	<b>100 %</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>	<b>36</b>	<b>100 %</b>	<b>17</b>	<b>100 %</b>	
Gestion	Oui	52	19 %	18	49 %	16	44 %	6	35 %
	Non	217	78 %	18	49 %	20	56 %	10	59 %
	Autres	7	3 %	2	3 %	-	-	1	6 %
	<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100 %</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>	<b>36</b>	<b>100 %</b>	<b>17</b>	<b>100 %</b>
Sexe	Femmes	195	71 %	30	81 %	26	72 %	13	77 %
	Hommes	79	29 %	7	19 %	10	28 %	4	24 %
	<b>Total</b>	<b>276</b>	<b>100 %</b>	<b>37</b>	<b>100 %</b>	<b>36</b>	<b>100 %</b>	<b>17</b>	<b>100 %</b>
Groupes visés par l'équité en matière d'emploi	Minorités visibles	22	8 %	3	8 %	-	-	1	6 %
	Autochtones	29	11 %	5	14 %	2	6 %	2	12 %
	Personnes handicapées	14	5 %	3	8 %	3	8 %	1	6 %



