



# Évaluation du Système de gestion informelle des conflits

Services d'audit et d'évaluation

RAPPORT FINAL

Commission canadienne des grains

**Août 2022**



Commission canadienne  
des grains

Canadian Grain  
Commission

**Canada**

# Table des matières

---

Table des matières .....	2
Sommaire .....	4
Aperçu du programme .....	4
Méthode .....	5
Principales conclusions .....	5
Pertinence .....	5
Rendement .....	5
Efficacité .....	6
Conclusion .....	6
1.0 Introduction .....	7
1.1 But de l'évaluation .....	7
1.2 Contexte .....	8
1.3 Aperçu du SGIC .....	8
1.4 Portée de l'évaluation .....	10
2.0 Profil du programme .....	11
2.1 Activités de programme .....	14
2.2 Ressources et financement du programme .....	15
3.0 Méthode .....	16
4.0 Conclusions de l'évaluation .....	17
4.1 Pertinence .....	17
4.2 Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral .....	21
4.3 Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral .....	23
4.4 Rendement .....	24
4.5 Efficacité .....	33
5.0 Conclusion .....	39
Annexe 1 : Conclusions, recommandations et plans d'action de la direction .....	40
Annexe 2 : 3.0 Méthode .....	48
3.1 Examen de l'information sur le programme .....	48
3.2 Examen des documents .....	48
3.3 Examen des données existantes .....	48
3.4 Entretiens avec les informateurs clés .....	49

3.5 Sondage sur le SGIC mené auprès du personnel.....	49
3.6 Contraintes et limites .....	50
Annexe 3 : Matrice d'évaluation .....	53

# Sommaire

---

Le présent rapport présente les conclusions et les recommandations de l'évaluation du Système de gestion informelle des conflits (SGIC) de la Commission canadienne des grains. Cette évaluation a été menée par l'équipe des Services d'audit et d'évaluation de la Commission canadienne des grains dans le cadre du plan d'audit et d'évaluation axé sur les risques pour l'exercice 2020-2021, conformément à la [Politique sur les résultats \(2016\) du Conseil du Trésor](#).

## Aperçu du programme

Le SGIC est un programme obligatoire au gouvernement fédéral. La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* a été adoptée en 2003 pour moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada et mettre en œuvre de nouvelles façons d'améliorer les relations patronales-syndicales.

En réponse à cette loi, tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral ont été chargés de mettre en œuvre un système de gestion informelle des conflits. Les administrateurs généraux sont devenus responsables de la mise en place d'un système de gestion informelle des conflits et ont veillé à ce que les employés en aient connaissance et y aient accès.

La Politique sur le système de gestion informelle des conflits de la Commission canadienne des grains a été élaborée après consultation des intervenants. Cette politique vise à faire en sorte que le programme soit privilégié « comme moyen de régler les conflits graves au travail ». En 2007, la Commission canadienne des grains a lancé son système de gestion informelle des conflits. Le programme est accessible à tous les employés de la Commission canadienne des grains et s'inspire fortement du système fédéral.

Le programme offre une variété de services de formation et d'atténuation des conflits pour les employés, y compris les suivants :

- cours de formation sur la gestion des conflits;
- soutien par les pairs/gestion informelle des conflits;
- séances d'entente d'équipe et de renforcement de l'esprit d'équipe;
- discussions animées par l'équipe.

La Politique sur le système de gestion informelle des conflits de la Commission canadienne des grains stipule ce qui suit :

« La Commission canadienne des grains se veut un lieu de travail qui témoigne du respect de ses valeurs fondamentales, favorise le bon moral du personnel et encourage un haut niveau de productivité. Elle est déterminée à créer une organisation où les différences sont respectées et traitées en collaboration d'une manière qui favorise de bonnes relations de travail, et renforce les valeurs et les principes de fonctionnement de la fonction publique fédérale. La Commission reconnaît que, pour atteindre cet objectif, elle doit mettre en œuvre un système de règlement des conflits qui vise à la fois à prévenir les conflits au travail et à régler ceux qui se produiront inévitablement. »

## Méthode

L'évaluation a porté sur la pertinence, le rendement et l'efficacité du programme et les leçons tirées de la COVID-19. De multiples sources de données et des constatations triangulées ont été utilisées pour garantir la fiabilité et la validité des données et de l'information à l'appui de l'évaluation. L'équipe d'évaluation a notamment examiné les renseignements sur le programme, des documents, les données existantes, en plus de mener des entretiens avec les informateurs clés et de réaliser un sondage sur le SGIC auprès des employés.

## Principales conclusions

### Pertinence

#### Nécessité du programme

L'équipe d'évaluation a trouvé des preuves significatives provenant de sources multiples que le programme continue d'être utilisé et qu'il est toujours nécessaire à la Commission canadienne des grains. L'évaluation a permis de constater que les conflits en milieu de travail existent toujours à la Commission canadienne des grains, comme c'est le cas dans la plupart des organisations. Rien ne permet de conclure qu'il y a dédoublement avec un programme comparable qui offrirait le même degré d'uniformité, de qualité et d'objectivité.

#### Harmonisation avec les priorités du gouvernement

Le SGIC de la Commission canadienne des grains s'harmonise avec les priorités actuelles du gouvernement pour ce qui est de régler les conflits en milieu de travail et de favoriser un milieu de travail sain, sécuritaire et respectueux.

#### Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement

Le SGIC de la Commission canadienne des grains s'harmonise directement avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral et il est créé en vertu de l'article 207 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. La *Loi* exige que tous les ministères et organismes fédéraux de la fonction publique du Canada établissent un SGIC et avisent les employés de sa disponibilité.

### Rendement

Bien que le programme ait atteint la majorité de ses objectifs déclarés, il n'y a pas suffisamment de preuves que le programme a pleinement atteint son résultat à long terme, à savoir la création d'une organisation experte en règlement des conflits. Cela peut être dû, en partie, à l'absence de suivi des paramètres clés du programme. Cette évaluation comprend neuf recommandations pour l'amélioration du programme dans les domaines du rendement (3) et de l'efficacité (6), qui nécessitent une réponse dans le cadre d'un plan d'action de la direction. Rien n'indique que le programme entraîne des résultats négatifs non voulus. Le détail des conclusions, des recommandations et des réponses du plan d'action de la direction se trouve à l'[annexe 1](#).

## Efficacité

Les recommandations sont incluses tout au long du rapport et sont résumées à l'[annexe 1](#). Elles sont axées sur les éléments suivants :

- adéquation des ressources du programme;
- surveillance du programme : suivi des indicateurs clés et transparence des processus et procédures;
- structure hiérarchique du programme.

## Conclusion

L'évaluateur du programme a constaté que le SGIC est toujours nécessaire et qu'il est utilisé. Le présent rapport renferme des recommandations pour l'amélioration du programme dans les domaines du rendement et de l'efficacité qui nécessitent une réponse du plan d'action de la direction. D'autres conclusions clés dans les domaines de la pertinence et du rendement n'ont pas nécessité de réponse dans le plan d'action de la direction.

Le détail des conclusions, des recommandations et des réponses du plan d'action de la direction se trouve à l'[annexe 1](#).

# 1.0 Introduction

---

## 1.1 But de l'évaluation

Le présent rapport présente les résultats de l'évaluation du Système de gestion informelle des conflits (SGIC) de la Commission canadienne des grains. L'objectif de ce programme est la prévention, la gestion et le règlement rapide des conflits à l'échelon le plus bas possible. Le programme propose une approche systématique de la gestion et du règlement des conflits en milieu de travail d'une manière constructive en utilisant le mode alternatif de règlement des conflits. L'évaluation a été recommandée par le groupe de travail sur le sondage de 2019 auprès des employés de la Commission canadienne des grains afin d'accroître la responsabilité et l'assurance de la qualité du programme.

L'évaluation a été menée conformément à la [Politique sur les résultats](#) du Conseil du Trésor, en vertu de laquelle les ministères doivent mesurer et évaluer le rendement, puis utiliser les renseignements obtenus afin de gérer et d'améliorer les programmes, les politiques et les services. L'évaluation a été réalisée par l'équipe des Services d'audit et d'évaluation de la Commission canadienne des grains au cours de l'exercice 2022-2023, comme l'exige le plan d'audit et d'évaluation axé sur les risques de la Commission. L'évaluation a pris en compte la période allant de la conception et du lancement du programme au cours de l'exercice 2006-2007 jusqu'à la fin de l'exercice 2020-2021.

L'évaluation des résultats a porté sur les domaines suivants :

- pertinence;
- rendement;
- efficacité;
- améliorations potentielles.

En outre, les domaines d'intérêt suivants ont été ciblés par le gestionnaire de programme intérimaire et le responsable des processus opérationnels :

- Favoriser une culture organisationnelle où le personnel, à tous les niveaux et dans tous les rôles, dispose des compétences et des ressources nécessaires pour chercher à régler rapidement les conflits de manière constructive.
- Évaluer le niveau de sensibilisation au programme au sein de l'organisation.
- Évaluer le besoin de services et de soutien supplémentaires pour les gestionnaires.
- Mise en œuvre potentielle d'un mécanisme de rétroaction pour les utilisateurs/clients du programme.
- Évaluation des effets potentiels sur le programme de la COVID-19 et de l'initiative sur l'avenir du travail de la Commission canadienne des grains.

Les résultats de l'évaluation visent à éclairer les décisions actuelles et futures en matière de programmes et de politiques. Le programme est évalué pour la première fois par l'équipe des Services d'audit et d'évaluation de la Commission canadienne des grains. Il a fait l'objet d'une auto-évaluation en 2009, supervisée par le gestionnaire du programme.

## 1.2 Contexte

Le règlement rapide des conflits réduit les coûts pour le contribuable. Les conflits en milieu de travail peuvent être coûteux et avoir une incidence négative sur l'ensemble de l'organisation en raison de leurs coûts directs, de leurs coûts cachés et de leur effet global sur l'organisation.

### Coûts directs

- Frais juridiques, coûts salariaux liés aux mécanismes formels de règlement des litiges, aux griefs et aux plaintes.

### Coûts cachés

- Absentéisme, congés de maladie, congés payés.
- Coûts supplémentaires en matière de ressources humaines et de salaires liés à l'embauche, à l'intégration, à la formation et au développement, associés à une rotation élevée du personnel et à un faible taux de rétention.

### Incidence globale sur l'organisation

- Environnement de travail hostile
- Faible mobilisation de l'équipe
- Faible productivité
- Dégradation du moral, de la culture organisationnelle et de la réputation de l'organisation.

D'après les informations obtenues auprès du Réseau fédéral du SGIC, les gestionnaires consacrent en moyenne jusqu'à 42 % de leur temps à régler des conflits en milieu de travail, alors que l'employé moyen y consacre un peu plus de deux heures par semaine. Les coûts des processus formels et de la médiation peuvent être élevés. Selon une source (un document de travail non daté de Ressources humaines et Développement social Canada), on estime que les griefs coûtent, du premier échelon à la décision finale d'arbitrage, jusqu'à 40 000 \$ par dossier. Le coût moyen d'une médiation peut varier de 4 000 \$ à 5 000 \$.

Il y a également un coût pour l'économie canadienne dans son ensemble. Selon le Conference Board du Canada, d'après des données de 2012, les conflits non gérés ou non réglés ont contribué à un total estimatif de 16,1 milliards de dollars en absentéisme seulement à l'échelle du Canada<sup>1</sup>.

## 1.3 Aperçu du SGIC

### Mandat fédéral

La *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* a été adoptée en 2003 pour moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique du Canada et mettre en œuvre de nouvelles façons d'améliorer les relations patronales-syndicales.

L'[article 207](#) de la *Loi* porte que :

« 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

---

<sup>1</sup> Site GCpedia du Réseau fédéral du SGIC, consulté en juin 2022, [https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/SGIC\\_-\\_R%C3%A9seau\\_-\\_Rapports](https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/SGIC_-_R%C3%A9seau_-_Rapports).



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 cette loi, tous les ministères et organismes du gouvernement fédéral ont été chargés de mettre en œuvre un système de gestion informelle des conflits. Les administrateurs généraux sont devenus responsables de la mise en place d'un système de gestion informelle des conflits et ont veillé à ce que les employés en aient connaissance et y aient accès. Le ministère de la Justice a été le premier ministère fédéral à mettre en œuvre le système et, au moment de l'évaluation, il ne connaissait aucun ministère du gouvernement fédéral canadien n'ayant pas mis en place pareil système.

L'objectif premier d'un système de gestion informelle des conflits est de favoriser une culture organisationnelle où le personnel, à tous les niveaux et dans tous les rôles, dispose des compétences et des ressources nécessaires pour chercher à régler rapidement les conflits de manière constructive.

Les caractéristiques d'un système de gestion informelle des conflits efficace sont les suivantes :

- Encourager le règlement des conflits à l'échelon le plus bas par un dialogue en face à face entre les parties en conflit.
- Fournir aux gestionnaires et aux employés une formation sur la gestion des conflits pour qu'ils puissent gérer les conflits en temps voulu.
- Fournir aux employés de multiples points d'accès, leur permettant de cibler et de contacter une personne compétente pour obtenir des conseils sur le système de gestion informelle des conflits de leur organisation.
- Offrir des solutions de rechange au recours formel lors du règlement de conflits, comme le règlement par les parties, l'encadrement, la facilitation, la médiation, l'évaluation des conflits et l'intervention en groupe.
- Offrir aux employés la possibilité de passer des processus formels aux options de recours informels sans limiter leur droit de revenir aux processus formels s'ils le souhaitent.
- Offrir des structures qui appuient la formation et les multiples processus informels et qui intègrent la gestion efficace des conflits dans les activités quotidiennes de l'organisation.

Essentiellement, un système de gestion informelle des conflits contribue à favoriser un environnement dans lequel les employés et les gestionnaires peuvent interagir de manière constructive et collaborative<sup>2</sup>.

#### [Programme de la Commission canadienne des grains](#)

En 2006, la Commission canadienne des grains a créé un groupe de travail pour répondre à cette nouvelle exigence et pour concevoir et mettre en œuvre un système de gestion informelle des conflits propre à l'organisation. Les agents négociateurs, les représentants des divisions et le personnel des ressources humaines ont été invités.

La Politique sur le système de gestion informelle des conflits de la Commission canadienne des grains a été élaborée après consultation des intervenants. Cette politique vise à faire en sorte que le programme soit privilégié « comme moyen de régler les conflits graves au travail ». En 2007, la Commission canadienne des

---

<sup>2</sup> [Pour mieux connaître le système de gestion informelle des conflits \(SGIC\).](#)

grains a lancé son système de gestion informelle des conflits. Le programme est accessible à tous les employés de la Commission canadienne des grains et s'inspire fortement du système fédéral.

La Politique sur le système de gestion informelle des conflits de la Commission canadienne des grains stipule ce qui suit :

« La Commission canadienne des grains se veut un lieu de travail qui témoigne du respect de ses valeurs fondamentales, favorise le bon moral du personnel et encourage un haut niveau de productivité. Elle est déterminée à créer une organisation où les différences sont respectées et traitées en collaboration d'une manière qui favorise de bonnes relations de travail, et renforce les valeurs et les principes de fonctionnement de la fonction publique fédérale. La Commission reconnaît que, pour atteindre cet objectif, elle doit mettre en œuvre un système de règlement des conflits qui vise à la fois à prévenir les conflits au travail et à régler ceux qui se produiront inévitablement<sup>3</sup>. »

Les documents décrivent les principes clés suivants du programme :

- consultation des intervenants;
- utilisation du système sur une base volontaire;
- flexibilité entre les processus informels et formels;
- accessibilité et sensibilisation;
- représentation (un participant peut, en tout temps, se retirer du processus informel);
- confidentialité;
- impartialité et neutralité;
- aucune mesure de représailles contre les personnes qui se prévalent du SGIC;
- respect des droits prévus par les conventions collectives et les lois, ainsi que des droits en milieu de travail.

Les documents du programme précisent également que la Commission canadienne des grains doit désigner un agent principal du SGIC qui relève directement d'un administrateur général pour les questions liées à la directive, mais qui pourrait relever d'un autre gestionnaire à des fins administratives. L'agent principal du SGIC peut exercer d'autres activités au sein de l'organisation, à condition qu'elles n'aient pas d'incidence négative sur le SGIC<sup>4</sup>.

## 1.4 Portée de l'évaluation

Les données disponibles utilisées datent de la conception du programme en 2006 et du lancement du programme en 2007 jusqu'en mars 2021 (fin de l'exercice 2020-2021). Les données pour les exercices 2019-2020 et 2020-2021 reflètent les perturbations et les effets sur le programme de la pandémie de COVID-19. Cela a été pris en considération dans l'évaluation.

L'évaluation devait être réalisée au cours de l'exercice 2021-2022 dans le cadre du plan d'audit et d'évaluation axé sur les risques de la Commission canadienne des grains. En raison des exigences opérationnelles et de la pandémie de COVID-19, l'évaluation a été réalisée au cours de l'exercice 2022-2023. L'évaluation a été menée conformément à la [Politique sur les résultats](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. Cette évaluation des « résultats » s'est concentrée sur les activités, les intrants et les résultats attendus du programme, leur

---

<sup>3</sup> Politique sur le système de gestion informelle des conflits de la Commission canadienne des grains, document interne.

<sup>4</sup> Document interne de la Commission canadienne des grains.

efficience et leur efficacité, ainsi que sur toute amélioration potentielle du programme. Les résultats de l'évaluation visent à éclairer les décisions actuelles et futures en matière de programmes et de politiques.

## 2.0 Profil du programme

---

Le programme offre une variété de services de formation et d'atténuation des conflits pour les employés, y compris les suivants :

- cours de formation sur la gestion des conflits;
- soutien par les pairs/gestion informelle des conflits;
- séances d'entente d'équipe et de renforcement de l'esprit d'équipe;
- discussions animées par l'équipe.

Le personnel du programme se compose d'un agent principal chargé de la gestion informelle des conflits (le « gestionnaire du programme »), d'un agent de soutien administratif et d'une équipe de pairs aidants bénévoles. Cette composante de soutien par les pairs est assez unique au sein du gouvernement fédéral. Au moment de l'évaluation du programme, l'évaluateur n'a pu trouver ce modèle ailleurs dans la fonction publique fédérale.

### Rôle du gestionnaire de programme

En vertu de l'article 207 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, un agent principal de la gestion informelle des conflits administre le programme et veille à ce que tous les employés aient un accès équitable à une gestion informelle des conflits impartiale, confidentielle et volontaire. Cet agent fournit également aux employés de la Commission canadienne des grains des renseignements qui les aideront à prendre des décisions pleinement éclairées sur le choix et la participation au programme.

Pendant la période couverte par l'évaluation, trois personnes différentes ont occupé ce rôle. Le poste a été vacant pendant un certain temps, puis occupé par intérim pendant un certain temps. Pendant la pandémie de COVID-19, les ressources du programme ont été temporairement réaffectées à d'autres priorités, mais les services du SGIC sont restés à la disposition de l'organisation.

Au fil du temps, des responsabilités supplémentaires ont été confiées au titulaire de ce poste, notamment les programmes d'apprentissage, la gestion du changement et les activités liées à la reprise des activités et à l'avenir du travail (COVID-19). Au moment de l'évaluation du programme, celui-ci était géré par le gestionnaire intérimaire, Système de gestion informelle des conflits, Valeurs et éthique et Développement organisationnel.

### Rôle des pairs aidants

Les pairs aidants sont des collègues qui offrent leur soutien aux employés en conflit. Les pairs aidants ne sont pas des conseillers ou des cliniciens. Ils sont plutôt formés pour reconnaître quand un employé en conflit doit être orienté vers un autre prestataire de services. L'équipe de soutien par les pairs suit un code de conduite unique afin de garantir une discrétion totale et de respecter la vie privée de toutes les parties concernées. Le soutien par les pairs doit être accessible à tout le personnel et disponible dans toutes les divisions et régions.

Au moment de l'évaluation, il y avait des pairs aidants à Winnipeg (6), Montréal (1), Québec (1), Thunder Bay (2), Weyburn (1) et Vancouver (8).

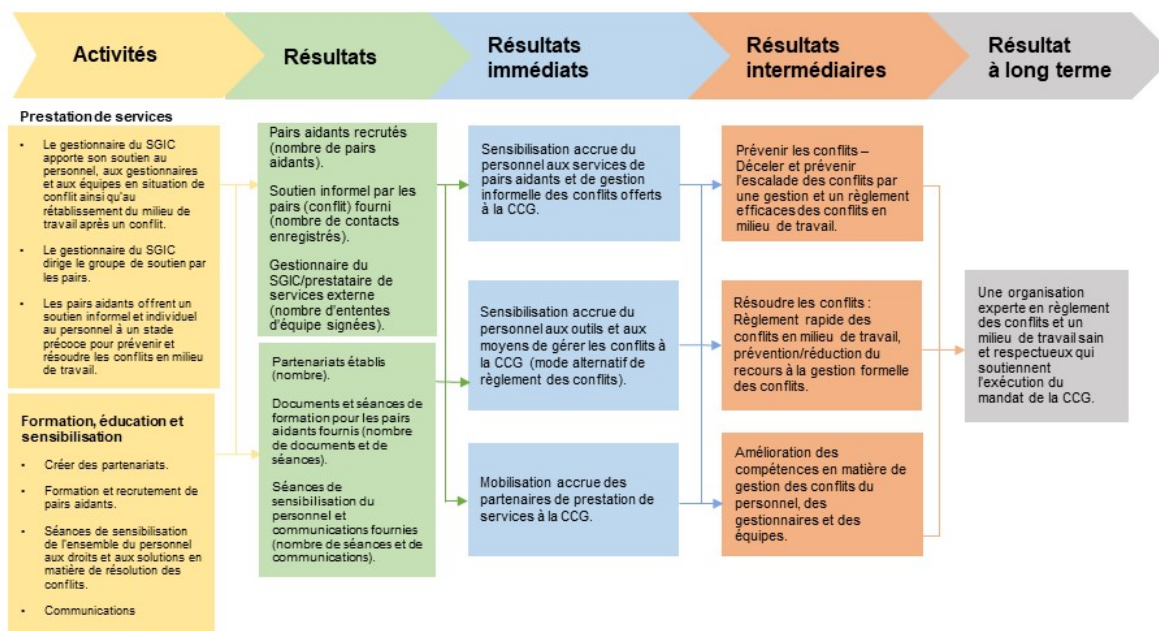
## Modèle logique du programme

Un modèle logique est une carte routière visuelle illustrant comment le programme devrait atteindre les résultats escomptés. Il met en lumière les relations causales prévues entre les activités, les extrants et les résultats du programme. Le modèle logique du programme présenté à la [figure 1](#) a été élaboré conjointement par l'évaluateur, le gestionnaire du programme et le groupe de travail chargé de l'évaluation. Il décrit les activités et les extrants du programme ainsi que les résultats immédiats, intermédiaires et à long terme.

Figure 1 : Modèle logique du programme du Système de gestion informelle des conflits

# MODÈLE LOGIQUE : Système de gestion informelle des conflits

Remarque : Résultat à long terme tiré du [Guide des principaux éléments d'un SGIC dans l'administration publique centrale](#)



Canadian Grain  
Commission

Commission canadienne  
des grains

Canada

CCG : Commission canadienne des grains

SGIC : Système de gestion informelle des conflits

## Intrants

- Formation
- Gestionnaires
- Pairs aidants
- Gestionnaire de programme
- Fournisseurs de service externes

## Lois

- [Loi sur les relations de travail dans la fonction publique](#)

## Activités

- Le gestionnaire du programme apporte son soutien au personnel, aux gestionnaires et aux équipes qui doivent faire face à un conflit, ainsi qu'au rétablissement du milieu de travail après le conflit (notamment par des séances d'entente d'équipe et de renforcement de l'esprit d'équipe, des discussions animées par l'équipe, des discussions individuelles [ou en petit groupe] facilitées et une médiation d'équipe).
- Le gestionnaire du programme dirige le groupe de pairs aidants.
- Les pairs aidants offrent un soutien informel et individuel au personnel pour régler les conflits à un stade précoce et pour prévenir les conflits en milieu de travail.
- Le gestionnaire de programme établit des partenariats avec des groupes internes et externes pour l'exécution du programme et la sensibilisation.
- Le gestionnaire du programme forme et recrute des pairs aidants.
- Le gestionnaire du programme sensibilise le personnel aux droits et aux options en matière de règlement des conflits par le biais de séances d'information (formation).
- Le gestionnaire du programme communique des renseignements sur le programme et ses activités aux employés et aux gestionnaires.

## Résultats

- Nombre de pairs aidants recrutés.
- Nombre d'interactions entre pairs aidants enregistrées.
- Nombre d'ententes d'équipe signées par un gestionnaire de service ou de programme externe.
- Nombre de séances de formation réalisées.

### Résultats immédiats

- Sensibilisation accrue du personnel au soutien par les pairs et au SGIC de la Commission canadienne des grains.
- Sensibilisation accrue du personnel aux outils et aux moyens de gérer les conflits à la Commission canadienne des grains.
- Engagement accru des partenaires de prestation de services à la Commission canadienne des grains.

### Résultats intermédiaires

- Repérage des conflits et prévention de leur escalade par une gestion et un règlement efficaces des conflits.
- Règlement rapide des conflits en milieu de travail et prévention ou réduction du recours à la gestion formelle des conflits.
- Amélioration des compétences en gestion des conflits du personnel, des gestionnaires et des équipes.

### Résultat à long terme

- Une organisation experte en règlement des conflits et un milieu de travail sain et respectueux qui soutient la réalisation du mandat de la Commission canadienne des grains.

## 2.1 Activités de programme

Le programme offre une variété d'activités et de ressources pour aider les employés à s'orienter dans le milieu de travail. Ces activités sont décrites dans le [modèle logique à la section 2.0](#).

À l'exception des interactions de soutien par les pairs, l'utilisation de ces activités n'a pas fait l'objet d'un suivi systématique. Les pairs aidants utilisent un registre anonyme et ont enregistré 408 réunions de soutien par les pairs entre 2006 et 2020. Les pairs aidants ont signalé une sous-utilisation du registre et une forte baisse des interactions enregistrées depuis le début de la pandémie de COVID-19.

Le [tableau 1](#) présente l'estimation des activités du gestionnaire de programme intérimaire actuel pendant son mandat :

**Tableau 1 : Activités du SGIC d'octobre 2020 au 22 août 2022**

Activité	Nombre de fois offerte
Orientation vers un conseiller du Programme d'aide aux employés et à leur famille (PAEF)	À chaque réunion
Séance d'entente d'équipe et de renforcement de l'esprit d'équipe (animée par le SGIC)	21
Séance d'entente d'équipe et de renforcement de l'esprit d'équipe (externe)	Pas de suivi
Discussion animée par l'équipe (animée par le SGIC)	6
Discussion animée individuelle ou en petit groupe (animée par le SGIC)	21
Séances de formation sur la gestion des conflits	Non proposé pendant la période

Source : Gestionnaire intérimaire, SGIC, Valeurs et éthique et Développement organisationnel

Des séances de formation sur la gestion des conflits ont également été proposées périodiquement au sein de l'organisation entre 2007 et 2020. L'objectif de ces séances était de perfectionner les compétences en gestion des conflits. Les deux principaux cours proposés étaient « Communications et résolution de conflits en milieu de travail » pour les employés et le Certificat en gestion collaborative pour les gestionnaires et les superviseurs. Ces cours se sont arrêtés en 2020 en raison de la pandémie de COVID-19 et n'ont pas repris.

Les pairs aidants se voient proposer des séances de formation pour continuer à parfaire et à acquérir des compétences en gestion des conflits. Les pairs aidants se réunissent tous les mois pour se former et collaborer.

Du matériel de communication et de promotion tel que des brochures, des bulletins d'information destinés au personnel et des sessions de conférences a été utilisé pour faire connaître le programme au sein de l'organisation et pour s'assurer que les employés connaissent les services disponibles. Des informations sur la façon d'accéder à un pair aidant sont disponibles sur PersonNet, le site interne du personnel de la Commission canadienne des grains.

## 2.2 Ressources et financement du programme

### Structure hiérarchique

Le programme est administré par un gestionnaire de programme de la division des Ressources humaines qui relève directement du directeur exécutif des Ressources humaines de la Commission canadienne des grains. La responsabilité du programme incombe au commissaire en chef/à l'administrateur général.

### Ressources humaines

Le programme est actuellement supervisé par le gestionnaire intérimaire du SGIC, Valeurs et éthique et Développement organisationnel (une partie d'un équivalent temps plein). Il est soutenu par un personnel administratif supplémentaire et une équipe de pairs aidants bénévoles. Au moment de l'évaluation, le programme comptait 19 pairs aidants actifs.

### Coûts de programme

Les coûts du Système de gestion informelle des conflits ne sont pas rattachés à un centre de coûts distinct. Aux fins de cette évaluation, les coûts du programme ont été estimés. Les coûts comprennent une partie d'un équivalent temps plein (employé), plus le soutien au programme, les coûts de formation et de voyage et les contrats externes. En outre, le programme peut utiliser les ressources d'autres programmes et équipes. En raison de la nature confidentielle des interactions entre pairs aidants, les heures de travail des pairs aidants ne sont pas comptabilisées. Au cours des entretiens avec les informateurs clés, le nombre total d'heures de soutien par les pairs aidants a été estimé à un total de 141 heures pour un mois typique. Cette estimation est fondée sur les heures déclarées par les intéressés et représente un aperçu au moment de l'évaluation. Les horaires ont tendance à varier dans le temps et sont imprévisibles.

Les coûts historiques du programme estimés par le gestionnaire intérimaire du programme sont présentés dans le [tableau 2](#). Cette estimation de haut niveau indique que le SGIC a coûté 1 843 886 \$ depuis sa conception en 2006.

Tableau 2 : Budget estimé du SGIC

Exercice financier	Dépenses (autres)	Temps du personnel RH	Matériel de formation	Voyage (personnel de la CCG)	Prestataires de formation externes	Total
Démarrage du projet	71 992 \$	280 816 \$				352 808 \$
2007-2008*		101 131 \$				101 131 \$
De 2008-2009 à 2015-2016*						838 687 \$
2016-2017		105 550 \$	430 \$	2 559 \$		108 541 \$
2017-2018		106 870 \$	4 224 \$	6 517 \$		117 611 \$
2018-2019		109 874 \$		1 022 \$		110 897 \$
2019-2020		85 253 \$	4 747 \$			90 000 \$
2020-2021		86 485 \$			37 726 \$	124 212 \$

	71 992 \$	875 979 \$	9 402 \$	10 100 \$	37 726 \$	1 843 886 \$
--	-----------	------------	----------	-----------	-----------	--------------

Source : Gestionnaire intérimaire, SGIC, Valeurs et éthique et Développement organisationnel

CCG : Commission canadienne des grains

\*Remarque : données disponibles uniquement pour la phase de démarrage du programme et depuis la mise en œuvre du système SAP en 2016. Aucune donnée n'était disponible entre 2008 et 2015; les données pour ces années ont été estimées par le gestionnaire du programme.

Exercices 2018-2019 et antérieurs : estimation d'un équivalent temps plein affecté à 75 % au SGIC plus le soutien administratif.

Exercices 2019-2021 : estimation de 50 % d'un équivalent temps plein (avec soutien administratif), partagé avec le rôle des valeurs et de l'éthique, la gestion du changement, la coordination du PAEF par le biais d'un protocole d'entente avec Agriculture et Agroalimentaire Canada, la direction du programme de santé mentale et d'autres tâches selon les besoins.

Exercices 2021-2022 : estimation de 20 % d'un équivalent temps plein (avec un soutien administratif), partagé avec la reprise des activités, la gestion du rendement et des talents, les conseils stratégiques en matière de développement organisationnel et les services de facilitation.

Sur la période, le soutien administratif au programme a été estimé entre 0,2 et 0,3 d'un équivalent temps plein (employé AS-01 ou AS-02) selon les années.

Cette estimation ne comprend pas les heures de soutien par les pairs aidants.

## 3.0 Méthode

De multiples sources de données et des constatations triangulées ont été utilisées pour garantir la fiabilité et la validité des données et de l'information à l'appui de l'évaluation. L'équipe d'évaluation s'est fondée sur quatre sources de données :

- information sur le programme;
- documents;
- données existantes;
- entretiens avec les informateurs clés;
- sondage sur le SGIC mené auprès des employés.

L'examen des données existantes a porté sur la législation et les documents d'orientation pertinents. Plus de 65 documents, rapports et articles internes ont été examinés au cours de cette évaluation. De nouvelles données ont été recueillies par le biais d'entretiens virtuels avec des informateurs clés et d'un sondage envoyé par courriel à tout le personnel de la Commission canadienne des grains.

Pour une liste complète des sources de données et un aperçu supplémentaire des informations recueillies, veuillez consulter l'[annexe 2, Méthode](#).



# 4.0 Conclusions de l'évaluation

---

## 4.1 Pertinence

### 4.1.1 Nécessité du programme

**Principale conclusion : Le Système de gestion informelle des conflits est toujours nécessaire pour soutenir les employés et les gestionnaires qui font face à des conflits en milieu de travail. Aucune recommandation n'est nécessaire.**

L'équipe d'évaluation a trouvé des preuves significatives provenant de sources multiples que le programme continue d'être utilisé et qu'il est toujours nécessaire à la Commission canadienne des grains.

Le SGIC de la Commission canadienne des grains est un programme obligatoire au gouvernement fédéral et demeure une exigence de l'administrateur général en vertu de l'article 207 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*.

Le règlement rapide des conflits réduit les coûts pour le contribuable (voir la section [1.2, Contexte](#)). Les entretiens avec les partenaires du programme ont également souligné les coûts élevés des processus formels et l'avantage financier pour les contribuables d'éviter les processus formels en soutenant le personnel qui traite les conflits de manière rapide et informelle<sup>5</sup>.

L'équipe d'évaluation a trouvé des preuves que le conflit en milieu de travail continue d'exister à la Commission canadienne des grains. Les réponses au sondage sur le SGIC mené en 2020 auprès du personnel indiquent que, dans l'ensemble, 70 % des répondants ont été confrontés à des conflits en milieu de travail à un moment ou à un autre de leur carrière à la Commission canadienne des grains. Parmi ceux qui ont rencontré des conflits, près de 22 % des répondants ont déclaré avoir été victimes de discrimination ou de harcèlement pendant qu'ils étaient au service de l'organisation. Un pourcentage similaire de 21 % du personnel permanent ayant répondu à l'enquête Protégeons la santé mentale au travail de 2018 a déclaré avoir été victime de discrimination ou de harcèlement au travail. Près de 29 % des répondants à l'enquête Protégeons la santé mentale au travail ont fait état de graves problèmes de civilité et de respect au travail<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Réseau fédéral du SGIC et entretiens avec des informateurs clés.

<sup>6</sup> Rapport segmenté de l'enquête Protégeons la santé mentale au travail 2018 (p. 6 permanent), document interne.

**Tableau 3 : Pourcentage des répondants au sondage qui font face à des conflits au travail, par division**

Division	%
Services à l'industrie	32 %
Je préfère ne pas répondre	26 %
Laboratoire de recherches sur les grains	17 %
Finances	8 %
Innovation et stratégie	7 %
Ressources humaines	6 %
Gestion de l'information et services de technologie	5 %
Direction	0 %

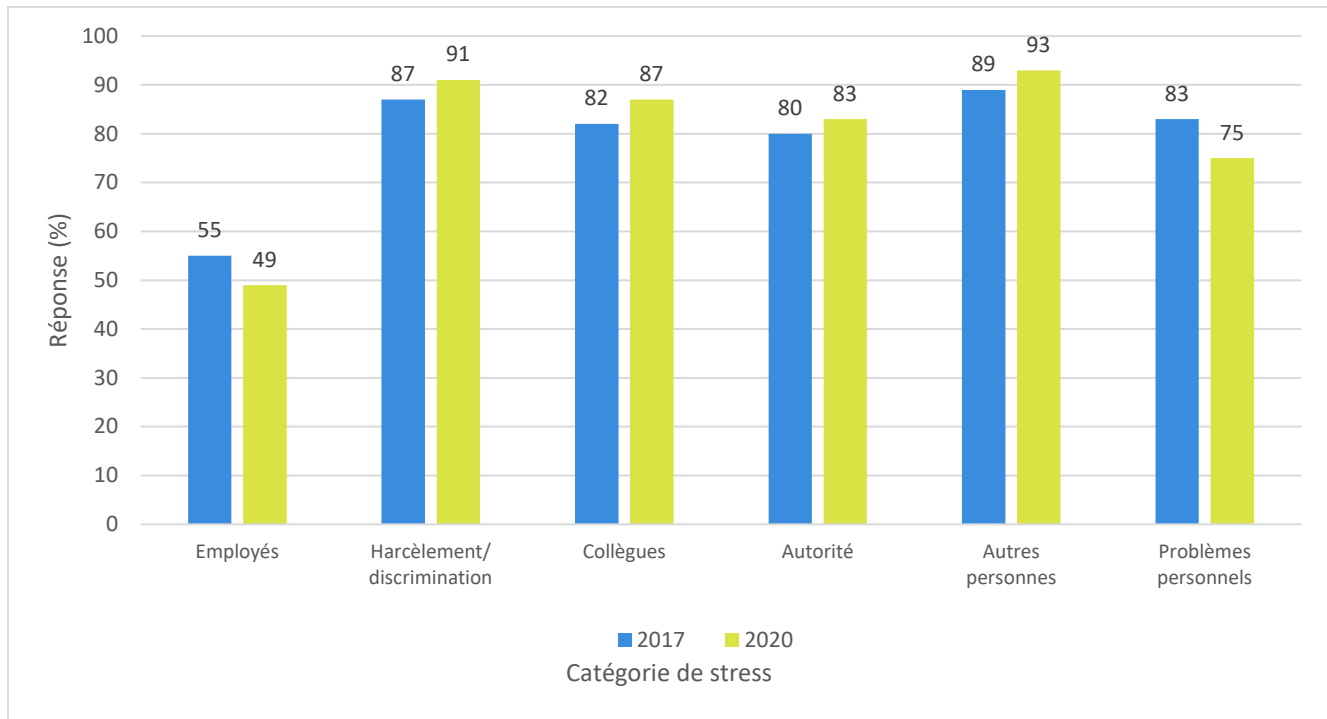
Source : Sondage sur le SGIC mené auprès des employés (voir l'annexe 2 pour plus de détails sur le sondage)

Dans l'ensemble, les répondants au sondage sur le SGIC mené auprès des employés ont indiqué ces principales sources de conflit :

- Près de 65 % ont vécu des conflits avec leurs collègues immédiats.
- 34 % ont vécu des conflits avec des collègues en dehors de leur équipe.
- Environ 18 % ont vécu des conflits avec leur supérieur hiérarchique.
- Environ 26 % ont vécu des conflits avec leur gestionnaire.
- 9 % des répondants ont indiqué qu'ils avaient vécu des conflits avec des parties externes.

Des données complémentaires tirées du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux indiquent que les employés de la Commission canadienne des grains continuent de subir du stress au travail. Ces facteurs de stress peuvent contribuer à des conflits en milieu de travail. Cette tendance s'est poursuivie et reste relativement constante d'après les données des sondages de 2017 à 2020. Rien ne prouve que ces facteurs de stress diminuent avec le temps. Ce résultat est conforme aux tendances observées dans l'ensemble de la fonction publique fédérale au cours de la même période et confirme la pertinence du SGIC.

Figure 2 : Facteurs influençant le stress au travail pour les employés de la Commission canadienne des grains



Source : Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, Commission canadienne des grains, 2017 et 2020

Outre les preuves de conflit sur le lieu de travail, l'équipe d'évaluation a trouvé des preuves significatives que le Système de gestion informelle des conflits continue d'être utilisé. Les registres de soutien par les pairs ont été examinés et ils montrent une utilisation constante depuis le lancement du programme. Les entretiens avec les informateurs clés ont indiqué que le registre est constamment sous-utilisé. La majorité des pairs aidants ont déclaré lors des entretiens avec les informateurs clés qu'ils ne saisissent pas systématiquement toutes les interactions de soutien par les pairs dans le registre. Une analyse de ce registre aurait tendance à sous-estimer l'utilisation réelle.

Les pairs aidants eux-mêmes étaient d'avis que le programme est toujours nécessaire et que son taux d'utilisation actuel est élevé. Sur une échelle de 1 à 5, où 1 correspond à un besoin nul et 5 à un besoin élevé, les pairs aidants ont donné une réponse moyenne de 4,6. Lorsqu'on leur a posé cette même question, les partenaires du programme ont indiqué un niveau moyen de nécessité continue d'un peu plus de 4,0 sur l'échelle de « nécessité ».

Au cours des entretiens avec les informateurs clés, les pairs aidants ont été invités à déclarer le temps qu'ils consacraient au programme chaque mois. En moyenne, le temps passé varie de 2 à 20 heures par mois. Un petit nombre de répondants ont indiqué que personne n'avait eu recours à leurs services en tant que pairs ou qu'ils n'étaient pas en mesure d'estimer le temps consacré au programme. Au cours d'un mois typique, un total de 141,5 heures ont été consacrées au soutien par les pairs, soit une moyenne de 6,4 heures par mois par pair aidant.

De plus, la Commission canadienne des grains a démontré son engagement envers le programme et a indiqué de la façon suivante que le règlement des conflits en milieu de travail est une priorité :

- poursuite de la formation informelle sur les conflits et des réunions régulières du SGIC;
- promotion continue du SGIC sur le site Web interne du personnel de la Commission canadienne des grains;
- inclusion du SGIC comme élément clé du processus d'accueil des nouveaux employés;
- identification des liens avec le SGIC dans la stratégie de santé mentale de la Commission canadienne des grains.

Les réponses au sondage sur le SGIC mené auprès des employés ont également confirmé que le personnel de la Commission canadienne des grains qui cherche à obtenir de l'aide pour régler des conflits en milieu de travail continue d'avoir recours au programme. Environ 38 % du personnel fait appel à des pairs aidants. Trente-trois pour cent ont participé à une séance d'entente d'équipe ou de renforcement de l'esprit d'équipe menée par l'équipe du SGIC. En outre, 14 % du personnel a participé à une séance d'entente d'équipe ou de renforcement de l'esprit d'équipe avec un prestataire de services externe. Moins de 20 % du personnel de la Commission canadienne des grains a déclaré avoir participé à une discussion animée par l'équipe du SGIC.

On a également demandé aux répondants au sondage s'ils estimaient que la nécessité du programme avait évolué au fil du temps.

- Environ 44 % de tous les répondants ont jugé le programme nécessaire.
- 20 % estiment que la nécessité du programme a augmenté au fil du temps.
- 12 % des répondants ont indiqué que la nécessité du programme est restée la même.

Il est intéressant de noter que 12 % des répondants ont indiqué que la nécessité du programme a évolué au fil du temps, ce qui donne à penser qu'une révision des objectifs des besoins actuels est nécessaire.

De même, les pairs aidants interrogés ont constaté que la demande de leurs services augmentait pendant les périodes de changement et en raison du stress environnemental. La restructuration passée de la main-d'œuvre, les années de sécheresse ainsi que les périodes de rajustement liées à la COVID-19 et au retour au travail après la pandémie ont toutes été citées comme des facteurs de stress environnemental par les pairs aidants interrogés. Les périodes générales d'incertitude ont également eu tendance à entraîner une demande accrue de soutien par les pairs. Ces expériences passées peuvent indiquer que le besoin de services du programme pourrait augmenter lors du retour au travail ou s'il y a modification des modalités du travail à distance.

#### 4.1.2 Complémentarité et double emploi avec des programmes et des initiatives semblables

**Principale conclusion : Aucune donnée probante n'indique qu'il existe de double emploi avec d'autres programmes comparables qui peuvent fournir le même niveau d'uniformité, de qualité, d'anonymat et d'objectivité. Aucune recommandation n'est nécessaire.**

**Principale conclusion : Dans l'ensemble, les partenaires du programme soutiennent le programme. Aucune recommandation n'est nécessaire.**

**Principale conclusion : Il peut y avoir des synergies et des possibilités de collaboration avec les comités de santé mentale et les partenaires du programme.**

**Recommandation : Explorer les synergies et continuer à établir des partenariats avec les comités et les partenaires du programme.**

La majorité des informateurs clés estiment que le SGIC ne fait pas double emploi avec d'autres programmes ou initiatives. Les informateurs n'étaient pas au courant d'autres programmes ou systèmes de l'organisme qui pourraient fournir le même service que celui offert par le SGIC.

Les pairs aidants interrogés estiment toutefois qu'il existe une certaine synergie et une complémentarité entre le SGIC et divers comités et partenaires du programme, tant pour accroître la sensibilisation au programme que pour la prestation de services. Les pairs aidants sont d'avis que la direction du SGIC pourrait en faire davantage pour communiquer avec ces partenaires en vue de collaborer avec eux.

Les partenaires du programme interrogés, y compris les Relations de travail, les Services de santé et de sécurité au travail et les représentants syndicaux, ont tous exprimé des opinions positives sur le programme et leurs expériences. Il a été noté que l'équipe SGIC oriente parfois le personnel vers le PAEF ou d'autres partenaires du programme et vice versa, se complétant au lieu de faire double emploi.

#### 4.2 Harmonisation avec les priorités du gouvernement fédéral

**Principale conclusion : Le programme du Système de gestion informelle des conflits est harmonisé avec les priorités actuelles du gouvernement. Aucune recommandation n'est nécessaire.**

Le SGIC est un programme fédéral obligatoire qui s'aligne sur les priorités du gouvernement du Canada en matière de règlement des conflits en milieu de travail.

Depuis 2005, en vertu de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, tous les administrateurs généraux sont tenus d'établir un système de gestion informelle des conflits accessible à tous les employés. La Commission canadienne des grains adhère à l'article 207 de la *Loi*.

L'évaluateur a trouvé d'autres preuves que le SGIC demeure une priorité du gouvernement fédéral. En août 2018, le Greffier du Conseil privé a publié le rapport et le plan d'action *Milieus de travail sains : Entamer un dialogue et prendre des mesures pour lutter contre le harcèlement dans la fonction publique*. Ce document confirme la nécessité d'une approche cohérente de la gestion informelle des conflits<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> [Milieux de travail sains : Entamer un dialogue et prendre des mesures pour lutter contre le harcèlement dans la fonction publique](#).

En outre, le SGIC soutient l'initiative de renouvellement de la fonction publique du gouvernement du Canada, lancée en septembre 2013<sup>8</sup>. Au cours des dernières années, la fonction publique fédérale et la Commission canadienne des grains se sont engagées à se moderniser et à améliorer leur rendement<sup>9</sup>. La mise en place d'un système de gestion informelle des conflits n'est qu'un exemple de l'engagement de l'organisation à se moderniser et à soutenir ses employés. L'objectif d'un SGIC est de créer un environnement de travail sain où les employés sentent qu'ils peuvent aborder les problèmes et les défis de manière ouverte et constructive. Un tel système est particulièrement important en période de changement.

Il existe également des preuves significatives que le SGIC de la Commission canadienne des grains s'aligne sur les priorités du Ministère. L'infographie du plan stratégique de la Commission canadienne des grains pour 2022-2023 et au-delà<sup>10</sup> définit le travail visant à « Faire de la Commission canadienne des grains un employeur de choix » comme étant l'un de quatre principaux domaines d'intervention. L'une des initiatives décrites pour ce domaine d'intervention consiste à « investir dans notre personnel pour favoriser une main-d'œuvre diversifiée, adaptable et engagée ».

En outre, l'engagement de la Commission canadienne des grains à favoriser un « milieu de travail sain, sécuritaire et respectueux » a été inclus dans son plan de ressources humaines 2021-2023<sup>11</sup>. La gestion des conflits reste une priorité claire dans les rôles et responsabilités de la division des Ressources humaines et dans les documents de planification internes<sup>12</sup>.

Le site Web interne du personnel de la Commission canadienne des grains continue de fournir des renseignements sur le programme, d'en souligner les avantages et de confirmer que le règlement des conflits demeure une priorité organisationnelle. Cette page Web interne présente les avantages de l'utilisation d'un SGIC pour l'organisation :

« Le SGIC est avantageux à la CCG parce qu'il permet :

- d'établir de bonnes relations de travail;
- de rehausser le moral;
- d'améliorer les communications;
- d'accroître la productivité;
- de réaliser des économies tant tangibles qu'intangibles;
- d'offrir un mécanisme juste, souple, rapide et efficace de régler les différends avec les employés.

De façon générale, l'approche de résoudre les conflits axés sur les intérêts peut donner des résultats plus durables que d'autres processus. La nature flexible et informelle d'un SGIC peut également mener à la résolution plus rapide d'un conflit<sup>13</sup>. »

---

<sup>8</sup> [Renouvellement de la fonction publique : Au-delà de 2020](#), Canada.ca.

<sup>9</sup> [Services de gestion informelle des conflits - Foire aux questions](#), 2016 (accessible seulement sur le réseau du gouvernement du Canada).

<sup>10</sup> Infographie du plan stratégique 2022-2023 de la CCG, document interne.

<sup>11</sup> Document interne de la CCG, plan de ressources humaines (HR 07), document interne.

<sup>12</sup> Document interne de la CCG, Rôles et responsabilités des divisions (HR 11), document interne.

<sup>13</sup> <https://infonet.grainscanada.gc.ca/fr/sgic/avantages.html>, page Web interne de la Commission canadienne des grains.

Le site Web interne du personnel de la Commission canadienne des grains présente également l'équité en matière d'emploi, la diversité et l'inclusion et l'établissement d'un climat d'inclusion comme valeurs organisationnelles clés. Ces valeurs clés (décrites ci-dessous) soutiennent et recourent les objectifs du SGIC.

« Les valeurs de la CCG sur le plan de l'équité en matière d'emploi, de la diversité et de l'inclusion sont les suivantes :

- Respect
- Honnêteté
- Intégrité
- Engagement
- Confiance
- Saine communication<sup>14</sup>. »

Au cours des entretiens avec les informateurs clés, les partenaires du programme s'accordaient à dire que le programme s'harmonise avec les priorités du gouvernement.

### 4.3 Harmonisation avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral

**Principale conclusion : Le SGIC est directement harmonisé avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral. Aucune recommandation n'est nécessaire.**

D'après un examen de la législation actuelle, le SGIC de la Commission canadienne des grains s'harmonise directement avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral et il est obligatoire en vertu de l'article 207 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*. La Loi exige que tous les ministères et organismes fédéraux de la fonction publique du Canada établissent un système de gestion informelle des conflits. L'[article 207](#) de la Loi porte que :

« 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. »

Le rôle du gouvernement fédéral dans la gestion des conflits est également soutenu par les documents suivants :

- [Guide des principaux éléments d'un SGIC dans l'administration publique centrale](#)
- [Politique sur la gestion des personnes](#) du Secrétariat du Conseil du Trésor
- [Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail](#)

En janvier 2021, la [Directive sur la prévention et la résolution du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail](#) est entrée en vigueur. Le SGIC de la Commission canadienne des grains s'harmonise avec les principaux objectifs de cette directive, qui comprennent la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail en offrant un « milieu de travail sain, sécuritaire et respectueux, exempt de toute forme de violence », et

<sup>14</sup> <https://infonet.grainscanada.gc.ca/fr/equite-diversite-inclusion/apercu-definitions.html>, page Web interne de la Commission canadienne des grains.

en s'assurant que « l'accent est mis sur un règlement informel et anticipé » dans les cas de harcèlement et de violence dans le lieu de travail.

Au cours des entretiens avec les informateurs clés, les partenaires du programme s'accordaient à dire que le programme s'harmonise avec les priorités du gouvernement.

## 4.4 Rendement

Cette évaluation de programme a permis d'évaluer le rendement du SGIC de la Commission canadienne des grains et la mesure dans laquelle il atteint les résultats escomptés. L'évaluation s'appuie sur un examen des documents clés, sur des données de sondages auprès des employés, nouveaux et existants, et sur des entretiens avec des informateurs clés.

### 4.4.1 Résultat immédiat : Sensibilisation accrue du personnel au Système de gestion informelle des conflits de la Commission canadienne des grains

**Principale conclusion : L'accent mis sur les niveaux de sensibilisation au programme a diminué au fil du temps. Il n'y a actuellement aucun plan de communication en place, et seulement 59 % des nouveaux employés sont informés du programme.**

**Recommandation : Préparer et exécuter un plan de communication sur le SGIC, comprenant une séance d'information à l'intention des nouveaux employés et des séances de rappel.**

**Principale conclusion : Le programme pourrait bénéficier d'un accent mis sur la collaboration et l'harmonisation avec d'autres comités internes et partenaires du programme, car les buts et objectifs de ces groupes se chevauchent.**

**Recommandation : Prendre des mesures pour collaborer et établir des partenariats avec d'autres comités internes et partenaires du programme afin d'accroître la sensibilisation au programme.**

Actuellement, l'information sur le SGIC fait partie du processus d'accueil des nouveaux employés de la Commission canadienne des grains. Tous les nouveaux employés reçoivent des informations sur le programme et ont la possibilité de poser des questions ou de parler avec un pair. Environ 59 % des répondants au sondage sur le SGIC mené auprès des employés (qui se sont joints à l'organisation après le lancement du programme en 2007) ont indiqué avoir reçu des informations sur le SGIC et les services de soutien par les pairs lors de leur séance d'orientation. Après ce point d'entrée, l'évaluateur a constaté qu'il n'existe aucun processus de suivi ou de renforcement cohérent de la sensibilisation au programme. Parmi les autres répondants qui n'avaient pas appris l'existence du programme lors de l'orientation des nouveaux employés, les sources les plus courantes d'information sur le programme sont leur gestionnaire, les Ressources humaines ou un collègue.



Le plan de communication sur le SGIC de 2007 de la Commission canadienne des grains a été examiné et contient une liste détaillée d'activités de communication avec des échéances. Les activités comprenaient des événements et des concours pour mobiliser les employés, des rappels sur PersonNet, des brochures, des notes d'allocution, des articles promotionnels et des événements. Le programme ne dispose pas actuellement d'un plan de communication.

Un examen des sondages antérieurs a permis de mieux comprendre les niveaux de sensibilisation relatifs au SGIC à la Commission canadienne des grains. Le rapport final des du groupe de travail sur le sondage de 2019 auprès des employés de la Commission canadienne des grains contenait des conclusions relatives au règlement des conflits. Bien que des outils et des ressources destinés à appuyer le règlement des conflits et des problèmes soient à la disposition de tous les employés, les résultats ont montré que les employés ne comprenaient pas tous les options et les processus à leur disposition et ne savaient pas non plus où aller chercher de l'aide.

Les pairs aidants et les partenaires du programme ont constamment indiqué qu'ils pensaient que le facteur ayant la plus grande influence sur le succès futur du programme était une sensibilisation accrue. Ils estiment que les niveaux de sensibilisation ont diminué au fil du temps et qu'on ne se concentre plus autant sur la sensibilisation au programme.

De même, la majorité des partenaires du programme interrogés ont estimé que le niveau de sensibilisation au programme était faible et que des mesures supplémentaires sont nécessaires pour promouvoir le programme auprès du personnel.

Les suggestions pour améliorer les niveaux de sensibilisation de la part de ces deux groupes étaient cohérentes et incluent une campagne de sensibilisation mise à jour, une visibilité accrue et une collaboration avec d'autres groupes internes, comme :

- l'équipe de la sensibilisation à la santé mentale;
- Valeurs et éthique;
- le Comité national sur l'équité en matière d'emploi et la diversité;
- les partenaires internes des RH, comme les équipes des relations de travail et de la santé et de la sécurité au travail.

#### 4.4.2 Résultat immédiat : Sensibilisation accrue du personnel aux outils et aux moyens de gérer les conflits à la Commission canadienne des grains

**Principale conclusion : La formation a été un succès à la Commission canadienne des grains dans le passé.**

**Recommandation : Préparer et mettre en œuvre un plan de formation à jour avec des séances de rappel périodiques sur la gestion informelle des conflits.**

Les cours de formation sur la gestion des conflits, le plan de communication du SGIC (2007), les interactions entre pairs aidants et la collaboration avec le gestionnaire de programme ont permis de sensibiliser les gens aux outils et aux moyens de gérer les conflits à la Commission canadienne des grains par le passé.

L'organisation a investi dans une formation sur les compétences de gestion des conflits par le passé. Les deux principaux cours offerts lors du lancement du programme étaient le cours « Communications et résolution de conflits en milieu de travail » pour les employés, et le Certificat en gestion collaborative pour les gestionnaires et les superviseurs. Environ 46 % des membres du personnel ayant répondu au sondage sur le SGIC mené auprès des employés ont déclaré avoir participé à des séances de formation sur la gestion des conflits, sous une forme ou une autre. Les résultats de l'évaluation interne du SGIC de 2008 indiquent que 96 % des participants au cours « Communications et résolution de conflits en milieu de travail » auraient recommandé le cours à un collègue.

Le groupe de travail sur le sondage mené auprès des employés a signalé en 2019 que ces offres de cours au personnel n'ont pas été étendues et ont diminué au fil du temps; le personnel signalait, à l'époque, des difficultés à avoir accès à ces cours. Un examen des procès-verbaux des réunions du programme indique qu'en 2010, le Comité national de consultation syndicale-patronale a recommandé d'offrir davantage de formation aux gestionnaires et de ressources pour utiliser le SGIC. Ces cours ne sont pas offerts en ce moment.

#### 4.4.3 Résultat immédiat : Engagement accru des partenaires de prestation de services à la Commission canadienne des grains

**Principale conclusion : Le programme ne s'est pas distingué en ce qui a trait à l'établissement de partenariats et bénéficierait d'une mobilisation accrue des partenaires afin d'accroître la sensibilisation au programme et la prestation de services.**

**Recommandation : Préparer et mettre en œuvre une stratégie pour collaborer avec les comités internes et les partenaires du programme, établir des partenariats actifs et tirer parti des ressources existantes pour la prestation des services.**

Le personnel du programme a indiqué que les groupes suivants sont des partenaires ou pourraient devenir des partenaires dans la prestation de services ou la sensibilisation au programme.

- Partenaires internes au sein des RH : relations de travail, services de santé et de sécurité au travail, et intégration des nouveaux employés.
- Partenaires internes de l'organisation : Services intégrés d'information (communications), gestionnaires et comité de direction.
- Comités de la Commission canadienne des grains : Équipe de sensibilisation à la santé mentale, Comité national sur l'équité en matière d'emploi et la diversité, et Valeurs et éthique.
- Partenaires externes : syndicats (Association canadienne des employés professionnels, Association canadienne des agents financiers, Institut professionnel de la fonction publique du Canada et Alliance de la fonction publique du Canada), Comité national de consultation patronale-syndicale (CNCPS), PAEF, Réseau fédéral du SGIC et communauté de pratique du SGIC.

Tous les syndicats ont été invités à participer à la conception du programme, mais ils n'ont pas tous participé. Le gestionnaire du programme rencontre périodiquement les représentants syndicaux qui sont restés engagés.

Interrogés à ce sujet lors des entretiens avec les informateurs clés, les pairs aidants et les partenaires du programme n'étaient pas toujours au courant de cette liste exhaustive de partenaires du programme. Dans l'ensemble, les informateurs clés estiment que le programme n'a pas établi de solides relations de travail avec tous ses partenaires.

#### 4.4.4 Résultat intermédiaire : Prévention des conflits et réduction du recours aux services officiels de gestion des conflits

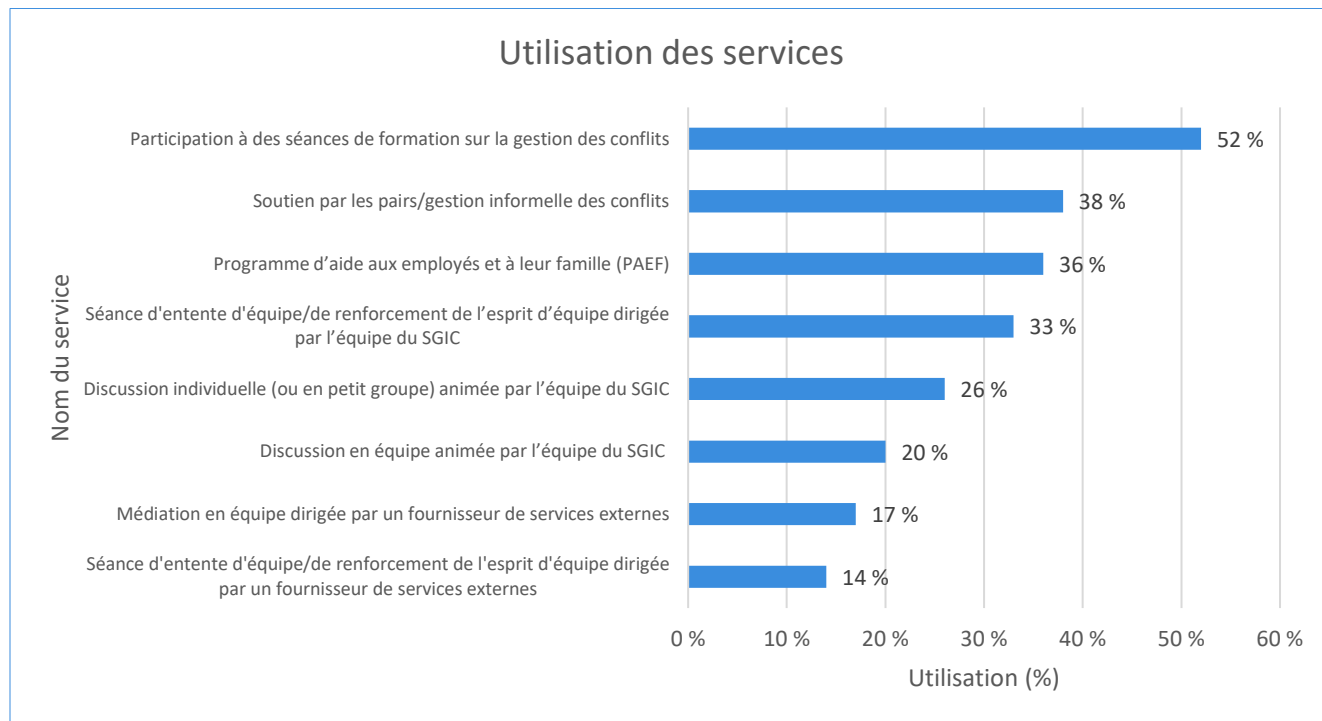
**Principale conclusion : Les données disponibles n'étaient pas suffisantes pour confirmer que le programme a atteint cet objectif. D'après certaines données probantes, des progrès ont été réalisés par rapport à cet objectif. Aucune recommandation.**

En raison de la nature confidentielle et anonyme du programme et du manque de données de comparaison de la situation avant et après l'établissement du programme, l'évaluateur n'a pas été en mesure de trouver des preuves directes que le programme a atteint ce résultat. Les données probantes suivantes ont été examinées.

L'évaluation du programme a permis de constater que les conflits en milieu de travail existent toujours à la Commission canadienne des grains, que le programme est utilisé et que les utilisateurs sont très satisfaits des services reçus et voient les avantages du règlement rapide des conflits. En outre, le nombre de griefs a diminué ces dernières années. Il n'y a aucune preuve directe du lien de causalité.

Les taux d'utilisation signalés dans le sondage sur le SGIC mené auprès des employés indiquent que le programme est utilisé à la Commission canadienne des grains. La figure 3 montre le pourcentage de répondants au sondage qui ont déclaré avoir utilisé le programme, par service.

**Figure 3 : Utilisation du Système de gestion informelle des conflits par les répondants au sondage, par service**

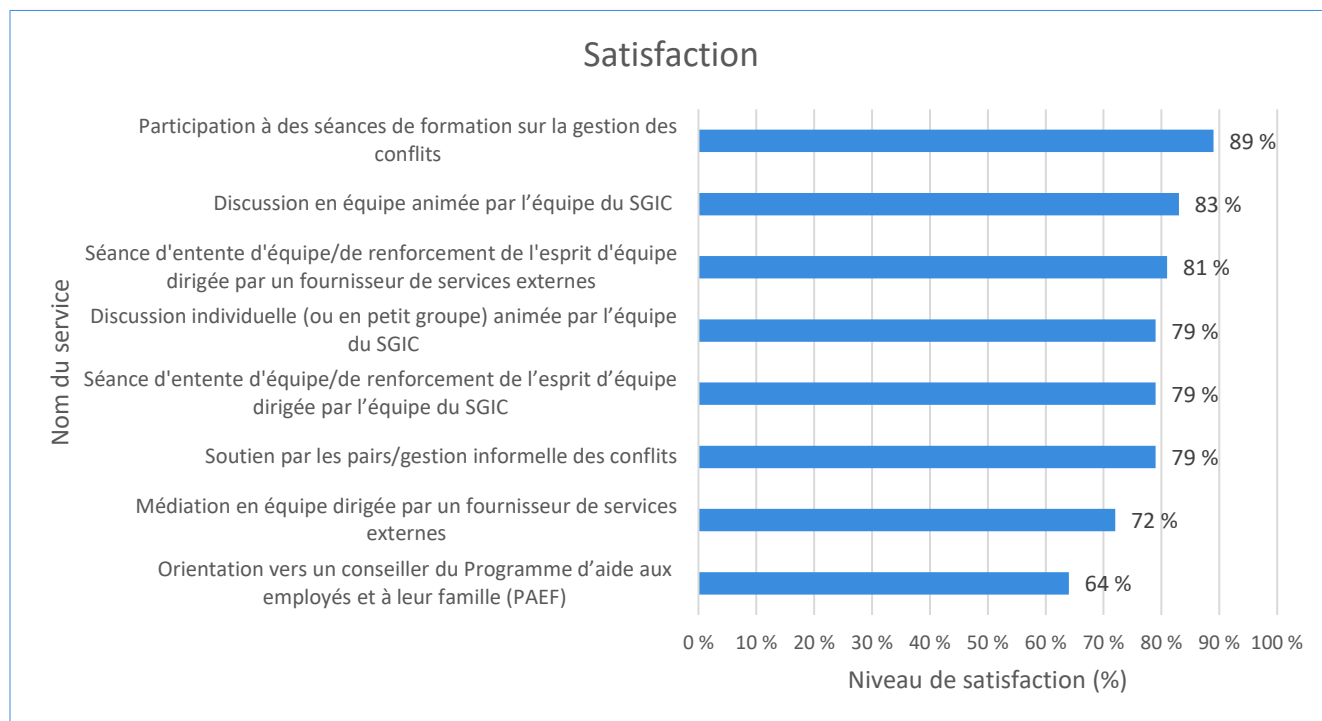


Source : Sondage sur le SGIC mené auprès des employés

Remarque : Les réponses au sondage concernant le Programme d'aide aux employés et à leur famille ont été incluses à des fins de comparaison.

Les niveaux de satisfaction des répondants au sondage à l'égard de ces services sont élevés, comme le montre la [figure 4](#). Parmi les personnes qui ont utilisé le service, celles qui ont indiqué un 3, 4 ou 5 sur l'échelle de satisfaction (où 1 = insatisfait, 2 = légèrement satisfait, 3 = modérément satisfait, 4 = satisfait et 5 = très satisfait) ont été incluses dans la catégorie « satisfait » du programme. La figure 4 indique le pourcentage de répondants au sondage qui ont répondu 3, 4 ou 5.

**Figure 4 : Satisfaction des clients à l'égard du SGIC, par service**



Source : Sondage sur le SGIC mené auprès des employés

Remarque : Le Programme d'aide aux employés et à leur famille a été inclus à des fins de comparaison.

En outre, selon le sondage mené auprès du personnel, plus de 90 % des répondants considèrent qu'il est avantageux de régler les conflits à un stade précoce, avant une procédure formelle, ce qui indique une volonté d'avoir recours au programme en cas de besoin. Il y a quelques variations entre les divisions, mais cet indicateur reste élevé dans chacune d'entre elles.

Tableau 4 : Répondants estimant qu'il est important de régler les conflits à un stade précoce, par division

Division	Pense qu'il est bénéfique de régler les conflits à un stade précoce	Ne pense pas qu'il est bénéfique de régler les conflits à un stade précoce	Ne sait pas s'il est bénéfique de régler les conflits à un stade précoce	Je préfère ne pas répondre
Services à l'industrie	95 %	0 %	2 %	2 %
Laboratoire de recherches sur les grains	86 %	5 %	9 %	0 %
Innovation et stratégie	90 %	0 %	10 %	0 %
Finances	86 %	0 %	14 %	0 %
Ressources humaines	92 %	8 %	0 %	0 %
Gestion de l'information et services de technologie	93 %	0 %	7 %	0 %
Direction/Audit et évaluation	100 %	0 %	0 %	0 %

Source : Sondage sur le SGIC mené auprès des employés

L'un des principaux objectifs du SGIC est de faciliter le règlement des conflits avant qu'ils n'atteignent le stade de la procédure officielle de règlement des griefs. La procédure de grief consiste à soumettre un grief au superviseur immédiat de l'employé. Le grief peut passer par plusieurs étapes et éventuellement faire l'objet d'un arbitrage ou être résolu, rejeté ou retiré à chaque étape. Dans le cadre de cette évaluation, les données concernant les griefs de 1998 à 2021 ont été examinées. Toutes les données ont été fournies par l'équipe des Relations de travail et tirées de PeopleSoft.

L'évaluateur n'a trouvé aucun moyen d'établir un lien entre les effets du SGIC et la quantité de griefs déposés. Il n'y avait pas de tendance claire avant ou après l'établissement du programme, et les griefs ont beaucoup d'autres causes sous-jacentes que les conflits en milieu de travail. Il n'existait aucun mécanisme permettant de déterminer si le nombre de griefs aurait été plus élevé sans le programme et de quantifier cette différence potentielle. Bien que ces données ne puissent pas confirmer que le programme a empêché ou réduit les recours aux processus officiels, elles indiquent une baisse générale du nombre de griefs au cours des dernières années.

#### 4.4.5 Résultat intermédiaire : Amélioration des compétences en gestion des conflits du personnel, des gestionnaires et des équipes

**Principale conclusion :** L'évaluation a révélé, dans l'ensemble, des niveaux élevés de satisfaction quant à la façon dont les gestionnaires gèrent les conflits et des niveaux élevés de soutien perçu de la part des gestionnaires à l'égard du SGIC. Aucune recommandation n'est nécessaire.

**Principale conclusion :** Certains membres du personnel choisissent de communiquer avec leurs pairs lorsqu'ils font face à un conflit, mais un pourcentage plus élevé d'entre eux choisissent de communiquer avec leur gestionnaire ou une autre source. Il est utile de disposer d'options pour l'ensemble du personnel. Aucune recommandation n'est nécessaire.

**Principale conclusion :** Recommencer à offrir de la formation sur la gestion des conflits pour les employés et les gestionnaires contribuerait à la réalisation de ce résultat.

**Recommandation :** Préparer et mettre en œuvre un plan de formation à jour prévoyant une formation sur la gestion informelle des conflits pour les nouveaux employés et commencer à offrir des formations de rappel. Offrir une formation sur le SGIC aux gestionnaires pour s'assurer que les pairs aidants, le personnel et les gestionnaires ont la même approche et utilisent le même langage en matière de gestion des conflits. De plus, offrir du soutien aux gestionnaires qui ont du mal à gérer les conflits.

Bien qu'il n'y ait pas de données disponibles avant et après l'établissement du programme pour indiquer comment celui-ci a influé sur le niveau général des compétences en gestion des conflits de l'organisation, le sondage sur le SGIC mené auprès des employés contenait quelques questions de base concernant les compétences et les connaissances en matière de règlement des conflits. Ces questions ont été rédigées par le gestionnaire du programme pour évaluer le niveau de compétence en matière de conflit au sein de l'organisation. La majorité des répondants au sondage ont démontré une bonne compréhension des compétences en communication et de règlement des conflits, ce qui indique un niveau élevé de compétence en matière de gestion de conflit.

L'évaluation a révélé des preuves significatives que les gestionnaires et les superviseurs possédaient des compétences en gestion des conflits et un appui général au programme. Des améliorations doivent être apportées.

Le groupe de travail sur le sondage de 2019 auprès des employés a signalé qu'à l'époque, le personnel n'était pas satisfait de la manière dont les conflits étaient réglés au sein de l'organisation. Les résultats ont indiqué que l'adhésion des gestionnaires et une formation supplémentaire pour les gestionnaires étaient nécessaires. Le rapport a également observé que les gestionnaires sont submergés de travail et signalent un manque de soutien de la part des RH dans le suivi et le traitement des conflits.

Le sondage sur le SGIC mené auprès des employés a révélé qu'un peu plus du tiers, soit 37 %, de l'ensemble des répondants, s'adresseraient d'abord à leur gestionnaire ou à leur superviseur pour obtenir de l'aide en cas de conflit. En outre, environ 70 % des répondants au sondage estimaient que le SGIC était appuyé par leur superviseur immédiat ou gestionnaire et par la haute direction<sup>15</sup>. Si l'on pousse plus loin l'analyse, les réponses diffèrent entre les gestionnaires et les employés, les gestionnaires ayant un taux de satisfaction plus élevé que les employés.

**Tableau 5 : Satisfaction des répondants à l'égard du soutien apporté au programme par leur superviseur immédiat ou gestionnaire (gestionnaires/superviseurs et employés)**

Division	Gestionnaire/superviseur	Employé
<b>Satisfait du soutien apporté au programme par le superviseur immédiat ou le gestionnaire</b>	79 %	64 %
<b>Insatisfait du soutien apporté au programme par le superviseur immédiat ou le gestionnaire</b>	2 %	9 %
<b>Ne sait pas</b>	19 %	27 %

Source : Sondage sur le SGIC mené auprès des employés

**Tableau 6 : Satisfaction des répondants à l'égard du soutien apporté au programme par la haute direction (gestionnaires/superviseurs et employés)**

Division	Gestionnaire/superviseur	Employé
<b>Satisfait du soutien apporté au programme par la haute direction</b>	78 %	64 %
<b>Insatisfait du soutien apporté au programme par la haute direction</b>	5 %	9 %
<b>Ne sait pas</b>	17 %	27 %

Source : Sondage sur le SGIC mené auprès des employés

En outre, 78 % des répondants au sondage sur le SGIC mené auprès des employés estimaient que leur gestionnaire traitait efficacement les conflits dans l'ensemble. Ces réponses diffèrent des conclusions du groupe de travail sur le sondage auprès des employés, selon lesquelles, dans certains domaines, les gestionnaires ne géraient pas efficacement les conflits. Ces observations peuvent indiquer une amélioration au fil du temps ou le fait qu'il reste quelques parties de l'organisation qui pourraient bénéficier d'une formation supplémentaire pour

<sup>15</sup> Sondage sur le SGIC mené auprès des employés.

les gestionnaires. On constate une différence entre les membres du personnel qui disent être gestionnaires/superviseurs et ceux qui disent être employés. Le taux de réponse positive à cette question était plus élevé pour les gestionnaires/superviseurs.

**Tableau 7 : Répondants qui estiment que leur gestionnaire gère efficacement les conflits**

Répondant	Estime que le gestionnaire gère efficacement les conflits
Gestionnaire/superviseur	83 %
Employé	74 %
Tous	78 %

Source : Sondage sur le SGIC mené auprès des employés

Les informateurs clés ont également signalé la nécessité d’une formation sur la gestion informelle des conflits propre aux gestionnaires, afin que les pairs aidants, le personnel et les gestionnaires aient tous une approche similaire en matière de règlement des conflits. Alors que 70 % des répondants au sondage estimaient que le programme est soutenu par les gestionnaires et par la direction, certains pairs aidants estiment qu’un soutien accru des gestionnaires et de la direction est nécessaire et suggèrent une formation sur la gestion des conflits pour les gestionnaires.

#### 4.4.6 Résultat à long terme : Une organisation experte en règlement des conflits et un milieu de travail sain et respectueux qui soutient la réalisation du mandat de la Commission canadienne des grains

**Principale conclusion : L’évaluateur n’a pas été en mesure de trouver des preuves que le programme a pleinement atteint ce résultat à long terme. Des recommandations pour l’amélioration du programme sont incluses dans cette évaluation.**

D’après les données recueillies au cours de l’évaluation du programme, le SGIC a fait des progrès considérables quant à l’atteinte de ce résultat à long terme. Il est encore possible d’améliorer le programme.

Le conflit est normal et fait partie de la plupart des milieux de travail. L’évaluation a permis de constater que les conflits en milieu de travail existent toujours à la Commission canadienne des grains, comme c’est le cas dans la plupart des organisations. On a également constaté que le SGIC continue d’être utilisé par le personnel et que le taux de satisfaction de ses utilisateurs est élevé. En outre, 54 % des répondants au sondage sur le SGIC mené auprès des employés ont déclaré être ouverts à l’utilisation de ces services à l’avenir.

Lorsqu’on leur a demandé dans quelle mesure ils étaient convaincus que la Commission canadienne des grains avait atteint le résultat à long terme de créer une organisation experte en règlement des conflits et un milieu de travail sain et respectueux qui soutient la réalisation du mandat de l’organisation, les informateurs clés estimaient dans l’ensemble que le programme avait « quelque peu » atteint ce résultat. Sur une échelle de 1 à 5, 1 étant peu confiant et 5 étant totalement confiant, les partenaires du programme ont donné une réponse moyenne de 3,3. Lorsqu’on leur a posé cette même question, les pairs aidants ont indiqué un niveau moyen de nécessité légèrement supérieur, soit un peu plus que 3,7 sur la même échelle.



L'évaluateur a formulé des conclusions et des recommandations clés pour l'amélioration du programme qui contribueront à l'atteinte de cet objectif.

### **Possibilité de résultats imprévus**

Tout programme peut avoir des résultats imprévus, qu'ils soient positifs ou négatifs. Au cours des entretiens avec les pairs aidants, certains d'entre eux ont dit avoir observé des résultats positifs imprévus du SGIC. Ils ont constaté que leurs compétences acquises en tant que pairs aidants et le réseautage avec d'autres pairs aidants leur étaient bénéfiques au travail et que ces acquis étaient transférables à d'autres domaines de leur vie.

Cette évaluation n'a trouvé aucune preuve de résultats négatifs imprévus. Au départ, on craignait que le programme encourage les gestionnaires à éviter de s'occuper des conflits en aiguillant simplement leur personnel vers le SGIC au lieu de les gérer efficacement au sein de leur unité. Toutefois, les données probantes recueillies au cours de l'évaluation indiquent que les employés ont, dans l'ensemble, le sentiment que les conflits sont gérés par leurs gestionnaires. Le SGIC reste disponible pour les 20 % de répondants au sondage sur le SGIC qui ne pensaient pas que leur gestionnaire traitait efficacement les conflits.

## **4.5 Efficacité**

### **4.5.1 Efficacité du programme**

**Principale conclusion : Le modèle de soutien par les pairs de la Commission canadienne des grains est quelque peu unique au sein de la fonction publique fédérale et peut présenter des avantages non reconnus par rapport à d'autres modèles.**

**Recommandation : Le directeur exécutif des Ressources humaines devrait mettre en œuvre, pour chaque activité de programme, un suivi des coûts budgétisés et de l'utilisation du SGIC, avec l'aide des Finances pour le suivi des coûts du programme.**

En raison de la nature confidentielle du programme et du manque de preuves directes, l'évaluateur n'a pas été en mesure d'effectuer un suivi de l'efficacité du programme dans le temps en utilisant une approche intrants-extrants. Les informations recueillies lors de l'examen des documents, les entretiens avec les informateurs clés, les sondages auprès du personnel et les enseignements tirés d'autres organisations ont été utilisés pour évaluer l'efficacité du programme.

#### **Modèle de prestation de services**

Dans l'ensemble de la fonction publique fédérale, les différentes approches de la prestation de services ont évolué. Trois principaux modèles de prestation de services offerts dans le cadre du SGIC ont été observés au cours de cette évaluation.

Les grands ministères ont généralement embauché des ETP pour fournir les services de SGIC à l'interne. Ce rôle est généralement rempli par des AS-04, des AS-05, des PE-04 et des PE-05 dans d'autres organisations.

Certains petits ministères ont conclu un protocole d'entente avec un autre ministère, souvent plus important, pour obtenir des services de SGIC et répondre à leurs besoins en matière de SGIC. D'autres petits ministères fournissent les services de SGIC requis en faisant appel à des fournisseurs de services externes. Au moment de la présente évaluation, l'évaluateur a constaté que les services de SGIC étaient fournis aux petits ministères par l'intermédiaire de protocoles d'entente avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Emploi et Développement social Canada, les Services spécialisés de Santé Canada et peut-être d'autres ministères. Au moment de l'évaluation, l'équipe des Services de gestion informelle des conflits du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada offrait des services à 15 ministères et organismes du gouvernement fédéral. Il s'agit d'un aperçu au moment de l'évaluation, et ce chiffre pourrait changer au fil du temps.

Les services de gestion informelle des conflits de la Commission canadienne des grains sont offerts selon un modèle quelque peu unique de soutien par les pairs, que l'on ne retrouve nulle part ailleurs dans la fonction publique fédérale. L'organisation dispose d'un « agent principal du SGIC », qui dirige le programme. Cet équivalent temps plein consacre une partie de son temps au SGIC, en plus de diriger et de soutenir d'autres programmes. L'agent principal du SGIC a sélectionné et formé une équipe de pairs aidants bénévoles qui fournissent des services dans le cadre du programme en plus de leurs tâches professionnelles habituelles.

Au moment où cette évaluation a été entreprise, l'évaluateur du programme ne connaissait aucun autre ministère ayant mis en œuvre un modèle de prestation de services axé sur le soutien par les pairs semblable à celui de la Commission canadienne des grains. De plus, au moment où cette évaluation a été réalisée, l'information obtenue du Réseau fédéral du SGIC indiquait que les membres de ce réseau ne connaissaient aucun ministère du gouvernement fédéral n'ayant pas mis en place un certain type de système de gestion informelle des conflits<sup>16</sup>.

Les entretiens avec des praticiens du SGIC d'autres ministères ont révélé que le modèle de la Commission canadienne des grains constitue une solution de rechange attrayante aux équivalents temps plein et aux protocoles d'entente, pour les raisons suivantes :

- on s'éloigne actuellement de l'approche du protocole d'entente, ce qui rend de plus en plus difficile pour les petits ministères de conclure ce type d'entente;
- le modèle de soutien par les pairs peut fournir des services à moindre coût;
- le modèle de soutien par les pairs est davantage axé sur la communauté et offre la possibilité d'avoir accès à un soutien offert par des pairs connaissant le ministère, l'environnement et la situation du client;
- les pairs aidants peuvent être plus faciles d'approche puisqu'ils sont des égaux, et ce modèle peut susciter un niveau de confiance plus élevé à l'égard du SGIC dans l'ensemble.

---

<sup>16</sup> Il n'existe actuellement pas de suivi centralisé ou d'analyse comparative des systèmes de gestion informelle des conflits au gouvernement du Canada; cette information est fondée sur des entretiens avec des informateurs clés.

#### 4.5.2 Adéquation des ressources du programme

**Principale conclusion : Des lacunes dans la couverture du soutien offert par les pairs ont été observées. Il n’y a pas eu de recrutement récent de pairs aidants. Nous ne disposons pas de données suffisantes pour cerner les lacunes dans d’autres domaines du programme.**

**Recommandation : En se fondant sur les lacunes décelées dans l’évaluation, lancer un nouveau processus de recrutement pour combler ces lacunes.**

**Principale conclusion : Manque de suivi des ressources et attentes peu claires concernant les heures de travail des pairs aidants. L’évaluateur a constaté que les données sont insuffisantes pour cerner les lacunes en matière de ressources dans d’autres domaines du programme.**

**Recommandation : Mettre à jour et faire respecter l’utilisation du registre des pairs aidants et clarifier les attentes (auprès de toutes les parties) concernant les heures consacrées aux responsabilités de pairs aidants. Mobiliser les gestionnaires pour s’assurer de leur appui et confirmer auprès d’eux que le temps consacré aux responsabilités de pairs aidants est raisonnable et approprié.**

Trois gestionnaires de programme différents ont occupé le poste d’agent principal du SGIC depuis 2007. Les entretiens avec le personnel du programme indiquent que la disponibilité du gestionnaire du programme pour se consacrer au programme et aux ressources a diminué au fil du temps, en partie à cause des besoins opérationnels, des changements liés à la COVID-19 et du roulement du personnel. Pendant toute la période d’évaluation, le temps alloué aux activités menées dans le cadre du programme n’a pas été suivi de manière cohérente. Le gestionnaire du programme au moment de l’évaluation estime que les heures consacrées aux responsabilités de gestionnaire du programme ont été réduites, passant de 75 % du total des heures de travail en 2006 à 20 % actuellement<sup>17</sup>. Cette estimation cadre avec les commentaires tirés des entretiens avec les informateurs clés et du sondage sur le SGIC mené auprès des employés. Les répondants ont indiqué que le programme est devenu moins prioritaire au fil du temps et qu’il bénéficierait d’une revitalisation et d’une attention renouvelée. Le même point de vue a été exprimé dans les conclusions du groupe de travail sur le sondage auprès des employés au sujet du règlement des conflits en 2019.

Bien que le registre des pairs aidants montre une utilisation constante du programme au fil du temps, les pairs aidants ont indiqué que le registre n’est utilisé que parfois et qu’il ne rend pas compte de l’utilisation réelle du programme. Il n’existe pas de source de données cohérente et fiable sur le temps passé par les pairs aidants depuis le lancement du programme. Cependant, lors des entretiens avec les informateurs clés, il a été demandé aux pairs aidants de déclarer le temps qu’ils consacrent actuellement au programme. Pour la majorité des pairs aidants qui se sentaient assez confiants pour fournir une estimation, le temps consacré au programme allait de 2 heures à 20 heures par mois en moyenne. Un petit nombre de répondants ont indiqué que personne n’avait eu recours à leurs services en tant que pairs ou qu’ils n’étaient pas en mesure d’estimer le temps consacré au programme.

---

<sup>17</sup> Entretiens auprès du personnel du programme.

D'après les réponses des pairs aidants, au cours d'un mois typique, un total de 141,5 heures est consacré au soutien par les pairs. Cela représente une moyenne de 5,6 heures par mois par pair aidant. L'intention initiale du programme était que les pairs aidants y consacrent environ 3 heures par mois. Ce constat peut indiquer que de nouveaux pairs aidants sont nécessaires, et qu'il faut clarifier et communiquer les attentes liées au temps consacré au programme par les pairs.

De nombreux pairs aidants ont déclaré qu'ils apportent leur soutien principalement dans leur propre secteur ou division. Une analyse des données démographiques sur les pairs aidants au moment de l'évaluation du programme et les commentaires issus du sondage auprès du personnel du SGIC et des entretiens avec les informateurs clés indiquent certaines lacunes ou certains sujets de préoccupation.

- Les deux tiers des pairs aidants estiment qu'il n'y a pas assez de pairs aidants dans l'ensemble.
- Seuls trois pairs aidants étaient en mesure d'offrir un soutien dans les deux langues officielles, les autres n'offrant qu'un soutien en anglais.
- 57 % des pairs aidants sont des gestionnaires ou des superviseurs (alors que les données de PeopleSoft indiquent que seulement 24 % des membres de la Commission canadienne des grains sont des gestionnaires ou des superviseurs); les gestionnaires et les superviseurs pourraient être surreprésentés dans le groupe des pairs aidants.
- 63 % des pairs aidants travaillent pour l'organisation depuis plus de 15 ans; l'évaluateur n'a trouvé aucune trace de recrutement depuis 2009 et il y a peu de pairs aidants qui sont nouveaux dans l'organisation et qui occupent des rôles subalternes (un recrutement était prévu en 2017, mais n'a pas été réalisé).
- 70 % des pairs aidants travaillent pour les Services à l'industrie (alors que les données PeopleSoft indiquent que 45 % du personnel travaille dans cette division); il n'y avait pas de pairs aidants au sein d'Innovation et stratégie (8 % de l'effectif de l'organisation) ou de Gestion de l'information et services de technologie (10 % de l'effectif de l'organisation).
- Les informateurs clés ont noté qu'il n'y a pas toujours une bonne option de ressource pour les gestionnaires qui cherchent un « soutien par les pairs » et qu'il n'y a pas de pairs aidants au niveau de la direction.
- Il n'y a pas de pairs aidants à Hamilton.
- Environ la moitié des pairs aidants ont estimé avoir fait face à des obstacles dans leur rôle, notamment :
  - la perte de connexion avec le personnel pendant le travail à distance;
  - on a observé une diminution du degré de priorité accordé au programme;
  - un petit nombre de pairs aidants font face à un manque de soutien pour ce qui est de répondre aux appels de soutien pendant les heures de travail (le programme ne s'attend pas à ce que les pairs aidants soient disponibles en dehors des heures de travail).
- Nécessité d'un suivi cohérent des principaux indicateurs du programme.
- Nécessité de recueillir les commentaires anonymes des clients.
- Préoccupations concernant le respect de la vie privée et la confidentialité.

### 4.5.3 Surveillance du programme

**Principale conclusion : Le programme ne permet pas de mesurer et de suivre avec précision les indicateurs clés. Par conséquent, il est difficile de répondre à des questions fondamentales sur le programme et ses activités, son utilisation et ses coûts.**

**Recommandation : Mettre en place un suivi des indicateurs clés (suivi des coûts et des activités).**

**Principale conclusion : Le manque de surveillance liée à la sélection des pairs aidants, à leur rendement et à la rétroaction des clients peut accroître le risque pour l'organisation. L'évaluateur a constaté que les données sont insuffisantes pour cerner les lacunes en matière de surveillance dans d'autres domaines du programme.**

**Recommandation : Mettre en place des critères transparents d'admission et de sélection des pairs aidants, ainsi que des évaluations du rendement des pairs aidants, et recueillir la rétroaction des clients.**

Le groupe de travail sur le sondage de 2019 auprès des employés a recommandé une évaluation du SGIC afin d'accroître la responsabilité et l'assurance de la qualité du programme.

Le processus de sélection des pairs aidants est un élément clé de la réussite de la composante de soutien par les pairs du SGIC. Au cours des entretiens avec les informateurs clés, tant les pairs aidants que les partenaires du programme ont souligné l'importance de l'évaluation des pairs aidants et de la sélection des bonnes personnes pour ce rôle. Dans le passé, les nouveaux pairs aidants étaient invités à postuler pendant les périodes de recrutement. Le gestionnaire du programme menait des entretiens pour sélectionner les candidats. Bien que le programme ait continué à fonctionner, il n'y a pas eu de recrutement de nouveaux pairs aidants depuis 2009; aucune procédure d'intégration cohérente et aucun document n'ont été trouvés.

En outre, l'évaluateur n'a trouvé aucune preuve de l'existence d'un processus à jour, cohérent et formel d'examen du rendement des pairs aidants. Par le passé, le gestionnaire du programme effectuait un examen annuel et intervenait si nécessaire. La Commission canadienne des grains est unique à cet égard, car, dans les ministères où le soutien est assuré par des équivalents temps plein, le rendement est évalué dans le cadre du Système de gestion du rendement de la fonction publique.

L'évaluateur n'a pas non plus trouvé de preuve directe de l'existence d'un mécanisme formel permettant aux clients de donner leur avis. Les pairs aidants ont déclaré recevoir une rétroaction de la part des clients qui sont satisfaits de leur interaction avec eux. En dehors de la rétroaction directe des clients, les pairs aidants ont déclaré n'avoir aucun moyen de savoir s'ils obtenaient de bons résultats ou non. Les pairs aidants ont déclaré avoir le sentiment qu'il s'agit d'un travail important et gratifiant et que ce service est nécessaire, mais qu'ils aimeraient obtenir une rétroaction plus systématique.

Les commentaires recueillis dans le cadre du sondage sur le SGIC mené auprès des employés, les entretiens avec les informateurs clés et les conclusions du groupe de travail sur le sondage de 2019 auprès des employés ont permis de trouver un petit nombre de cas où les clients n'étaient pas satisfaits du programme ou d'une interaction particulière avec un pair aidant ou avaient eu des inquiétudes par rapport à la confidentialité. La

confidentialité est un facteur important qui influe sur la confiance entre les participants et sur leur foi en l'intégrité du système.

Les entretiens avec les représentants d'autres programmes de SGIC au sein de la fonction publique fédérale ont permis de recenser les pratiques acceptées pour recueillir les commentaires anonymes des clients du programme de soutien par les pairs. La rétroaction a été recueillie par le biais de sondages anonymes sur la satisfaction en ligne fournis directement aux clients par leur pair aidant quelques mois après une interaction. En outre, des liens sur les sites Web internes du personnel ou dans les blocs de signature des pairs aidants permettent à tout client de soumettre ses commentaires lorsqu'il est prêt.

#### 4.5.4 Structure hiérarchique

**Principale conclusion : La structure hiérarchique actuelle n'est pas conforme à la politique sur le SGIC de la Commission canadienne des grains et aux recommandations du gouvernement fédéral relativement au SGIC.**

**Recommandation : Examiner la structure hiérarchique actuelle et la politique sur le SGIC de la Commission canadienne des grains et la mettre à jour pour s'assurer que les politiques font l'objet d'un suivi systématique.**

Le gestionnaire actuel du programme relève du directeur exécutif des Ressources humaines. Un examen de la structure hiérarchique d'autres ministères indique que cette situation n'est pas inhabituelle, mais pas idéale. Le fait que les Relations de travail et le SGIC fassent partie de la même structure hiérarchique peut donner l'impression d'un manque d'indépendance et peut diminuer la confiance pour ce qui est de la confidentialité (la confidentialité étant un facteur clé du succès d'un SGIC).

D'autres ministères du gouvernement fédéral utilisent des structures hiérarchiques qui ne peuvent pas toujours être mises en place dans un petit ministère. D'autres gestionnaires de programmes de SGIC relèvent de l'ombudsman, des ressources humaines (mais d'une autre section que les Relations de travail) ou de l'administrateur général. La Politique sur le système de gestion informelle des conflits de la Commission canadienne des grains datée d'octobre 2006 a été examinée<sup>18</sup>. Elle prévoit que l'agent principal du SGIC rend compte directement à l'administrateur général. D'après un examen des documents du programme et des procès-verbaux du comité directeur, le gestionnaire du programme relevait à l'origine du chef des opérations pendant les phases d'élaboration et de mise en œuvre<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> Document interne de la CCG.

<sup>19</sup> Document interne de la CCG.

## 5.0 Conclusion

---

Dans l'ensemble, il existe des preuves de la nécessité de maintenir le Système de gestion informelle des conflits pour soutenir les employés et les gestionnaires qui font face à des conflits en milieu de travail. Rien ne permet de conclure qu'il y a double emploi avec un programme comparable qui offrirait le même degré d'uniformité, de qualité, d'anonymat et d'objectivité. Dans l'ensemble, les partenaires du programme appuient le programme. Le programme du Système de gestion informelle des conflits est harmonisé avec les priorités gouvernementales et avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.

Les données disponibles n'étaient pas suffisantes pour confirmer que le programme a atteint son objectif de prévention et de réduction du recours aux services formels de gestion des conflits. D'après certaines données probantes, le SGIC a accompli des progrès par rapport à la réalisation de cet objectif.

L'évaluation a révélé, dans l'ensemble, des niveaux élevés de satisfaction quant à la façon dont les gestionnaires gèrent les conflits et des niveaux élevés de soutien perçu de la part des gestionnaires à l'égard du SGIC. Certains membres du personnel choisissent de communiquer avec leurs pairs lorsqu'ils font face à un conflit, mais un pourcentage plus élevé d'entre eux choisissent de communiquer avec leur gestionnaire ou une autre source. Il est utile de disposer d'options pour l'ensemble du personnel.

Rien ne prouve que le programme ait pleinement atteint le résultat à long terme de créer une organisation experte en règlement des conflits. Neuf recommandations pour l'amélioration du programme dans les domaines du rendement (3) et de l'efficacité (6) sont incluses dans cette évaluation; ces recommandations nécessitent une réponse dans le cadre d'un plan d'action de la direction. Les détails des conclusions, des recommandations et des réponses du plan d'action de la direction se trouvent à l'[annexe 1](#).

# Annexe 1 : Conclusions, recommandations et plans d'action de la direction

Le tableau ci-dessous résume les conclusions et les recommandations de l'évaluation du programme qui requièrent un plan d'action de la direction. Les recommandations similaires (concernant le plan de formation et la collaboration avec les comités internes et les partenaires du programme) ont été combinées pour permettre une réponse à plus d'une recommandation dans le cadre du plan d'action de la direction. \*\*\*

Pertinence (0)	Observations et conclusions	Incidence potentielle	Recommandations	Plans d'action de la direction
4.1.2 Complémentarité avec d'autres programmes et initiatives	Il peut y avoir des synergies et des possibilités de collaboration avec les comités de santé mentale et les partenaires du programme.	Occasion manquée de collaborer	Voir 4.4.1, Sensibilisation accrue du personnel au SGIC de la CCG*.	S.O.
Rendement (3)	Observations et conclusions	Incidence potentielle	Recommandations	Plans d'action de la direction
4.4.1a Sensibilisation accrue du personnel au SGIC de la CCG	L'accent mis sur les niveaux de sensibilisation au programme a diminué au fil du temps. Il n'y a actuellement aucun plan de communication en place, et seulement 59 % des nouveaux employés sont informés du programme.	Répercussions sur la prestation de services du SGIC	Préparer et exécuter un plan de communication sur le SGIC, comprenant une séance de renseignements à l'intention des nouveaux employés et des séances de rappel.	La direction accepte cette recommandation. Le directeur exécutif des RH s'engage à préparer un plan de communication, qui comprendra une orientation pour les nouveaux employés et une formation de rappel. Le plan de communication sera mis en œuvre d'ici le



				30 juin 2023 et sera entièrement déployé dans l'organisation d'ici le 31 mars 2024. L'orientation des nouveaux employés et la formation de rappel seront offertes de façon continue à partir du 1er avril 2024.
4.4.1b Sensibilisation accrue du personnel au SGIC de la CCG	Le programme pourrait bénéficier d'un accent mis sur la collaboration et l'harmonisation avec d'autres comités internes et partenaires du programme, car les buts et objectifs de ces groupes se chevauchent.	Sensibilisation réduite au programme	Recommandations 4.1.2, 4.4.1 et 4.4.3 combinées : collaborer et établir des partenariats avec d'autres comités internes et partenaires du programme afin de mieux faire connaître le programme et de tirer parti des ressources existantes pour la prestation de services*.	La direction accepte cette recommandation. Le directeur exécutif des RH s'engage à rencontrer les autres comités internes et les partenaires du programme (désignés dans l'évaluation) afin d'explorer les synergies possibles, de créer des partenariats et de tirer parti des ressources existantes (pour la sensibilisation au programme et la prestation de services) d'ici le 30 juin 2023.
4.4.2 Sensibilisation accrue du personnel aux outils et aux moyens de gérer les conflits	La formation a été un succès à la Commission canadienne des grains dans le passé.	Répercussions sur la prestation de services du SGIC	Voir 4.4.5**	S.O.
4.4.3 Engagement accru des partenaires de prestation de services à la CCG	Le programme ne s'est pas distingué en ce qui a trait à l'établissement de partenariats et bénéficierait d'une mobilisation accrue des partenaires afin	Occasion manquée de collaborer	Voir 4.4.1, Sensibilisation accrue du personnel au SGIC de la CCG*.	S.O.

	d'accroître la sensibilisation au programme et la prestation de services.			
4.4.5 Amélioration des compétences en gestion des conflits du personnel, des gestionnaires et des équipes.	La reprise des possibilités de formation en gestion des conflits pour les employés et les gestionnaires contribuerait à accroître les niveaux de compétences en gestion des conflits à la CCG, un résultat visé par le programme.	Répercussions sur la prestation de services du SGIC	Recommandations combinées : 4.4.2 et 4.4.5. Préparer et mettre en œuvre un plan de formation à jour prévoyant une formation sur la gestion informelle des conflits pour les nouveaux employés et commencer à offrir des formations de rappel. Offrir une formation sur le SGIC aux gestionnaires pour s'assurer que les pairs aidants, le personnel et les gestionnaires ont la même approche et utilisent le même langage en matière de gestion des conflits. De plus, offrir des soutiens aux gestionnaires qui ont du mal à gérer les conflits**.	La direction accepte cette recommandation. Le directeur exécutif des RH s'engage à intégrer cette recommandation à la nouvelle stratégie d'apprentissage de la CCG. La stratégie d'apprentissage comprendra une formation sur la gestion des conflits pour tous les employés et les gestionnaires. La stratégie d'apprentissage de la CCG est en cours d'examen et devrait être déployée dans l'organisation d'ici le 30 juin 2023.
<b>Efficacité (6)</b>	<b>Observations et conclusions</b>	<b>Incidence potentielle</b>	<b>Recommandations</b>	<b>Plans d'action de la direction</b>
4.5.1 Efficacité du programme	Le modèle de soutien par les pairs de la Commission canadienne des grains est quelque peu unique au sein de la fonction publique fédérale et peut présenter des avantages non reconnus par rapport à d'autres modèles.	La capacité à évaluer avec précision les avantages du programme et à en mesurer l'efficacité a diminué.	Le directeur exécutif des Ressources humaines devrait mettre en œuvre, pour chaque activité de programme, un suivi des coûts budgétisés et de	La direction accepte cette recommandation. Le directeur exécutif des RH s'engage à collaborer avec le service des finances pour établir un

			l'utilisation (par activité de programme) du SGIC, avec l'aide des Finances pour le suivi des coûts du programme.	code de projet permettant d'effectuer le suivi et à commencer à suivre l'utilisation du SGIC, les dépenses et les heures par activité de projet d'ici le 30 juin 2023.
4.5.2a Adéquation des ressources du programme	Des lacunes dans la couverture du soutien offert par les pairs ont été observées. Il n'y a pas eu de recrutement récent de pairs aidants. L'évaluateur a constaté que les données sont insuffisantes pour cerner les lacunes dans d'autres domaines du programme.	Répercussions sur la prestation de services	En se fondant sur les lacunes décelées dans l'évaluation, lancer un nouveau processus de recrutement pour combler ces lacunes.	La direction accepte cette recommandation, mais ne s'engage pas à l'établissement d'un calendrier pour le moment. En attendant l'achèvement de l'analyse des lacunes, le directeur exécutif des RH examinera les liens avec le plan d'apprentissage général et la mise en œuvre des procédures de surveillance du point 4.5.3, qui doivent être achevées d'ici le 31 décembre 2023.
4.5.2b Adéquation des ressources du programme	Manque de suivi des ressources et attentes peu claires concernant les heures de travail des pairs aidants. L'évaluateur a constaté que les données sont insuffisantes pour cerner les lacunes en matière de ressources dans d'autres domaines du programme.	Répercussions sur la prestation de services	Mettre à jour et faire respecter l'utilisation du registre des pairs aidants et clarifier les attentes (auprès de toutes les parties) concernant les heures consacrées aux responsabilités de pairs aidants. Mobiliser les gestionnaires pour	La direction accepte cette recommandation. Le directeur exécutif des RH s'engage à mettre à jour et à appliquer un suivi renouvelé du temps consacré par les pairs aidants au programme. La direction examinera le mandat

			s'assurer de leur appui et confirmer auprès d'eux que le temps consacré aux responsabilités de pairs aidants est raisonnable et approprié.	des pairs aidants pour s'assurer que le temps consacré à ces responsabilités est raisonnable, approprié et soutenu par la direction. Tous les éléments seront achevés d'ici le 30 septembre 2023.
4.5.3a Surveillance du programme	Le programme ne permet pas de mesurer et de suivre avec précision les indicateurs clés. Par conséquent, il est difficile de répondre à des questions fondamentales sur le programme et ses activités, son utilisation et ses coûts.	Diminution de la capacité à évaluer avec précision les avantages du programme, à mesurer son efficacité et à répondre aux questions fondamentales sur le programme, notamment les ressources, les activités, l'utilisation et les coûts.	Mettre en place un suivi des indicateurs clés (suivi des coûts et des activités).	Voir la réponse aux points 4.5.1 et 4.5.2b.
4.5.3b Surveillance du programme	Le manque de surveillance liée à la sélection des pairs aidants, à leur rendement et à la rétroaction des clients peut accroître le risque pour l'organisation. L'évaluateur a constaté que les données sont insuffisantes pour cerner les lacunes en matière de surveillance dans d'autres domaines du programme.	Risque accru pour l'organisation/respect des pratiques exemplaires.	Mettre en place des critères transparents d'admission et de sélection des pairs aidants, ainsi que des évaluations du rendement des pairs aidants, et recueillir la rétroaction des clients.	La direction accepte ces recommandations. Le directeur exécutif des RH s'engage à élaborer et à mettre en place des critères transparents d'admission et de sélection des pairs aidants, ainsi que des évaluations du rendement des pairs, et

				de recueillir la rétroaction des clients d'ici le 31 décembre 2023. Ces mesures seront réalisées dans le cadre de la recommandation 4.5.2a avec une date limite fixée au 31 décembre 2023.
4.5.4 Structure hiérarchique	La structure hiérarchique actuelle n'est pas conforme à la politique sur le SGIC de la Commission canadienne des grains et aux recommandations du gouvernement fédéral relativement au SGIC.	Risque accru pour l'organisation/respect des pratiques exemplaires.	Examiner la structure hiérarchique actuelle et la politique sur le SGIC de la Commission canadienne des grains et la mettre à jour pour s'assurer que les politiques font l'objet d'un suivi systématique.	La direction accepte cette recommandation. Le directeur exécutif des RH examinera et mettra à jour la politique sur le SGIC et la structure hiérarchique de la CCG afin de garantir leur cohérence et le respect des pratiques exemplaires d'ici le 30 juin 2023.

## Résumé des principales conclusions qui ne nécessitent pas de réponse dans le plan d'action de la direction

Principale conclusion	Recommandation
<b>Pertinence (5)</b>	
4.1.1 Le Système de gestion informelle des conflits est toujours nécessaire pour soutenir les employés et les gestionnaires qui font face à des conflits en milieu de travail.	Aucune recommandation n'est nécessaire.
4.1.2 Aucune donnée probante n'indique qu'il existe de double emploi avec d'autres programmes comparables qui peuvent fournir le même niveau d'uniformité, de qualité, d'anonymat et d'objectivité.	Aucune recommandation n'est nécessaire.
4.1.2 Dans l'ensemble, les partenaires du programme appuient le programme.	Aucune recommandation n'est nécessaire.
4.2 Le programme du Système de gestion informelle des conflits est harmonisé avec les priorités du gouvernement.	Aucune recommandation n'est nécessaire.
4.3 Le SGIC est directement harmonisé avec les rôles et responsabilités du gouvernement fédéral.	Aucune recommandation n'est nécessaire.
<b>Rendement (4)</b>	
4.4.4 Les données disponibles n'étaient pas suffisantes pour confirmer que le programme a atteint son objectif (prévention et réduction du recours aux services formels de gestion des conflits). D'après certaines données probantes, des progrès ont été réalisés par rapport à cet objectif.	Aucune recommandation n'est nécessaire.
4.4.5 L'évaluation a révélé, dans l'ensemble, des niveaux élevés de satisfaction quant à la façon dont les gestionnaires gèrent les conflits et des niveaux élevés de soutien perçu de la part des gestionnaires à l'égard du SGIC.	Aucune recommandation n'est nécessaire.
4.4.5 Certains membres du personnel choisissent de communiquer avec leurs pairs lorsqu'ils font face à un conflit, mais un pourcentage plus élevé d'entre eux choisissent de communiquer avec leur gestionnaire ou une autre source. Il est utile de disposer d'options pour l'ensemble du personnel.	Aucune recommandation n'est nécessaire.

4.4.6 Le programme n'a pas entièrement atteint ce résultat à long terme (une organisation experte en règlement des conflits). Des recommandations pour l'amélioration du programme sont incluses dans cette évaluation.	Aucune recommandation n'est nécessaire.
<b>Efficacité (0)</b>	

# Annexe 2 : 3.0 Méthode

---

## 3.1 Examen de l'information sur le programme

- Renseignements sur la dotation
- Discussions avec le gestionnaire du programme
- Présence aux séances de soutien par les pairs et de formation
- Examen des mesures de rendement du SGIC et de l'évaluation précédente

## 3.2 Examen des documents

Les documents examinés couvraient les lois pertinentes et les documents d'orientation :

- [Article 207 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique](#) (2003)
- Directive sur le SGIC (ébauche de 2007, jamais mise en œuvre)
- Article 6.1.2 de la [Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement](#) révisée (2012)
- [Milieux de travail sains : Entamer un dialogue et prendre des mesures pour lutter contre le harcèlement dans la fonction publique](#), rapport et plan d'action du Greffier du Conseil privé (2018)
- Mise à jour de la Partie II du [Code canadien du travail](#) dans le cadre du projet de loi C-65 (2021)
- Lettres de mandat de la Commission canadienne des grains publiées pour la période concernée (2018, 2022)

Plus de 65 documents, rapports et articles ont été examinés au cours de l'évaluation. Des documents internes de la Commission canadienne des grains ont été examinés, notamment les suivants :

- [Plan ministériel](#) et [cadre ministériel des résultats](#)
- Infographie sur la planification stratégique pour 2022-2023
- Documents de planification des ressources humaines
- Documents du programme, évaluations, code de conduite, etc.

Les documents relatifs au Réseau fédéral du SGIC ont été examinés et inclus :

- Fondements juridiques des systèmes de gestion informelle des conflits
- Importance des systèmes de gestion informelle des conflits dans la fonction publique fédérale
- Cadre de référence du réseau du SGIC, 2003

Tous les documents consultés pour cette évaluation sont énumérés à l'[annexe 3](#).

## 3.3 Examen des données existantes

Les données du sondage auprès des fonctionnaires fédéraux pour les années 2008 à 2020 ont été examinées. Les questions pertinentes qui ont été posées au cours de l'ensemble de la période ont été utilisées pour évaluer les tendances.



En 2018, Ipsos a réalisé un sondage d'opinion publique intitulé *Protégeons la santé mentale au travail* sur les risques psychosociaux dans les lieux de travail canadiens, avec un échantillon national représentatif de secteurs d'activité et de régions géographiques. Un total de 192 employés permanents de la Commission canadienne des grains ont répondu au sondage. Un rapport sommaire des résultats du sondage a été examiné dans le cadre de cette évaluation de programme.

Le groupe de travail sur le sondage de 2019 auprès des employés de la Commission canadienne des grains a été formé afin d'examiner les résultats du sondage auprès des employés et de formuler des recommandations pour favoriser un milieu de travail sain, positif et productif pour tous les employés de la Commission canadienne des grains. Outre l'examen des données du sondage, le groupe a organisé des séances d'information régionales en petits groupes avec des employés, des groupes et des comités afin de recueillir des informations et des commentaires supplémentaires. L'équipe d'évaluation a examiné un résumé des recommandations de ce groupe portant spécifiquement sur le règlement des conflits.

En 2020, la Commission canadienne des grains a mené un sondage sur la COVID-19 pour évaluer comment les employés se portaient pendant la pandémie. Plus précisément, le sondage a été conçu pour demander aux employés comment ils se sentaient, quels étaient les défis auxquels ils faisaient face en raison de la pandémie, et comment l'organisation pouvait continuer à les soutenir pendant la pandémie. Le sondage a été examiné dans le cadre de cette évaluation et son applicabilité a été jugée limitée.

Les données sur les griefs déposés au sein de la Commission canadienne des grains de 1998 à 2020 ont été examinées.

### 3.4 Entretiens avec les informateurs clés

Des entretiens avec des informateurs clés des groupes concernés ont été menés afin de recueillir un large éventail de points de vue et d'opinions concernant le programme.

- Pairs aidants et employés du programme, actuels et anciens.
- Partenaires du programme, notamment les représentants syndicaux, les Relations de travail et les services de santé et de sécurité au travail.
- Praticiens du SGIC d'autres organismes, sélectionnés selon le critère de commodité parmi des personnes-ressources qui sont des gestionnaires de programme du réseau du SGIC de Winnipeg, ainsi qu'un sous-ensemble d'organismes comparables à la Commission canadienne des grains.

Les entretiens vidéo en ligne avec les informateurs clés comportaient à la fois des questions ouvertes et des questions avec échelle d'évaluation. Les questions visaient à recueillir les points de vue des informateurs clés sur la pertinence et le rendement du programme. Au total, 36 informateurs clés ont été interviewés entre janvier et juin 2022.

### 3.5 Sondage sur le SGIC mené auprès du personnel

Un sondage a été mené auprès de tous les employés et gestionnaires de la Commission canadienne des grains entre le 7 et le 21 juin 2022. Le sondage a été conçu pour recueillir l'opinion des employés sur le SGIC de la Commission canadienne des grains. Il a été envoyé à tous les employés et gestionnaires par courriel le 7 juin. Sur les 483 employés de la Commission canadienne des grains, 147 ont remis un questionnaire rempli. Cela correspond à un taux de réponse d'environ 30 % pour l'organisation. Les réponses ont été recueillies, analysées et résumées à des fins de rapport.

Les réponses ont également été classées par catégorie démographique afin de fournir plus de contexte et de détails. Le sondage demandait aux répondants de fournir des données démographiques de base comme le sexe et la division dans laquelle ils travaillent, et d'indiquer s'ils sont un gestionnaire ou un superviseur. Une grande partie des réponses au sondage, 39 %, ont été soumises par des gestionnaires et des superviseurs. En comparaison, seulement 24 % des employés de la Commission canadienne des grains sont des gestionnaires ou des superviseurs. L'analyse démographique est essentielle pour montrer les tendances dans les données de réponse au sondage afin d'éclairer les recommandations faites dans le présent rapport.

### 3.6 Contraintes et limites

Les contraintes et limites méthodologiques suivantes ont été relevées au cours de l'évaluation. Les mesures prises pour atténuer leurs répercussions sont indiquées.

**Contrainte :** Les ressources et les coûts de ce programme n'ont pas été entièrement suivis.

**Atténuation :** Le gestionnaire de programme intérimaire actuel a fourni une estimation budgétaire de haut niveau pour la période concernée.

**Contrainte :** Les données du SAFF avaient une applicabilité limitée à la période d'évaluation en raison du manque d'uniformité des questions du sondage au fil du temps.

**Atténuation :** Cette source a été utilisée comme donnée complémentaire uniquement, avec une applicabilité limitée.

**Contrainte :** Possibilité de biais d'autosélection dans le sondage auprès des employés. En raison du biais d'autosélection dans le sondage des employés de la Commission canadienne des grains, les caractéristiques démographiques des réponses au sondage pourraient constituer un reflet inexact de la population de l'organisation.

### Comparaison démographique du sondage sur le SGIC mené auprès des employés avec l'effectif de la CCG

Réponses au sondage	Profil de la CCG	Réponse au sondage	% à la CCG	% sondage
<b>Années d'emploi à la CCG</b>				
1 à 4 ans	178	50	37 %	34 %
5 à 9 ans	75	26	16 %	18 %
10 à 14 ans	72	25	15 %	17 %
15 à 19 ans	48	21	10 %	14 %

20 à 24 ans	47	15	10 %	10 %
Plus de 25 ans	63	10	13 %	7 %
<b>Niveau de responsabilité</b>				
Gestionnaire/superviseur	115	58	24 %	39 %
Employé	368	89	76 %	61 %
<b>Division</b>				
Services à l'industrie	219	41	45 %	28 %
Laboratoire de recherches sur les grains	88	22	18 %	15 %
Innovation et stratégie	37	10	8 %	7 %
Finances	41	14	8 %	10 %
Ressources humaines	35	13	7 %	9 %
Gestion de l'information et services de technologie	47	15	10 %	10 %
Direction/Audit et évaluation	16	1	3 %	1 %
Je préfère ne pas répondre	0	31	0 %	0 %
<b>Région</b>				
Région de l'Ouest	117	14	24 %	10 %
Région de l'Est	78	11	16 %	7 %
Siège	288	90	60 %	61 %
Je préfère ne pas répondre	0	32	0 %	22 %
<b>Identité de genre</b>				
Femme	243	70	50 %	48 %
Homme	240	44	50 %	30 %
Genre fluide		0		
Transgenre		0		
Non-binaire		0		
Non conforme au genre		0		
Autre		0		
Je préfère ne pas répondre	0	33	0 %	22 %
<b>Auto-identification</b>				

Autochtone*	23	1	6 %	1 %
Membre d'une minorité visible	119	24	30 %	25 %
Personne en situation de handicap	16	9	4 %	9 %
Femme	243	61	61 %	64 %

Sources : PeopleSoft et sondage sur le SGIC mené auprès des employés

\*Remarque : Certains pourcentages peuvent ne pas totaliser 100 % en raison d'erreurs d'arrondissement ou de catégories non mutuellement exclusives.

CCG : Commission canadienne des grains

**Atténuation :** Le tableau de comparaison démographique ci-dessus compare les données démographiques du sondage au profil global de la Commission canadienne des grains (selon les données de PeopleSoft). Les données démographiques du sondage diffèrent de celles de l'ensemble des employés de la Commission canadienne des grains :

- Les nouveaux employés (1 à 4 ans de service) peuvent être légèrement surreprésentés, tandis que les employés qui travaillent pour la Commission canadienne des grains depuis plus de 25 ans peuvent être légèrement sous-représentés.
- Les gestionnaires et superviseurs sont surreprésentés alors que les employés sont sous-représentés.
- Les Services à l'industrie étaient nettement sous-représentés.
- Les régions de l'Est et de l'Ouest peuvent être sous-représentées avec un nombre élevé de réponses « préfère ne pas répondre ».
- Les hommes peuvent être sous-représentés dans le sondage (ceci est difficile à confirmer en raison du nombre élevé de réponses « je préfère ne pas répondre »).
- En ce qui concerne les populations vulnérables, les employés autochtones étaient sous-représentés et les membres des minorités visibles étaient nettement sous-représentés; les femmes étaient nettement surreprésentées en tant que population vulnérable.

**Contrainte :** Données incomplètes sur l'utilisation du programme. En raison de la nature confidentielle du programme, les données disponibles sur les interactions avec les pairs aidants étaient limitées. Lors des entretiens avec les informateurs clés, il a également été déterminé que le registre confidentiel utilisé par les pairs aidants est constamment sous-utilisé. Le registre sous-estime probablement le volume réel des interactions avec les pairs aidants. D'autres activités de programme n'ont pas été consignées de manière cohérente au cours de la période de l'évaluation.

**Atténuation :** D'autres sources d'information ont été utilisées pour étayer les estimations des ressources de pairs aidants utilisées dans le cadre du programme. Des recommandations pour remédier à cette situation sont incluses dans le rapport d'évaluation.

## Annexe 3 : Matrice d'évaluation

			Sources des données					
Question d'évaluation	Sous-question	Indicateurs	Examen des documents	Données sur le programme	Autres données – (Relations de travail, santé et sécurité, PAEF, Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux [SAFF], entrevue de fin d'emploi, sondages antérieurs, etc.)	Entretiens avec les informateurs clés (pairs aidants, partenaires du programme, etc.)	Données comparatives	Sondage auprès de l'ensemble du personnel
1. Pertinence	1.1 Le SGIC est-il toujours nécessaire à la CCG?	a. Déterminer si le personnel, les gestionnaires et les partenaires de programme de la CCG estiment que le programme est toujours nécessaire.	x	x	x	x		x
		b. Des données probantes étayent-elles une demande et une utilisation continues du programme?	x	x	x	x		x
	1.2 Y a-t-il d'autres programmes de la CCG qui complètent ou font double emploi avec le SGIC de la CCG?	a. L'opinion du personnel, des gestionnaires et des partenaires de programme de la CCG sur la question de savoir si le programme complète ou	x		x	x		x

		duplique le travail d'autres programmes et initiatives disponibles.						
		b. Documenter l'examen des autres programmes mis à la disposition du personnel de la CCG qui pourraient faire double emploi avec le SGIC ou le compléter.	x					
<b>2. Harmonisation avec les priorités du gouvernement</b>	<b>2.1 Dans quelle mesure les buts et les objectifs du SGIC de la CCG sont-ils harmonisés avec les priorités fédérales et ministérielles?</b>	a. Harmonisation des objectifs du programme avec les priorités fédérales et ministérielles actuelles.	x			x		
<b>3. Harmonisation avec les rôles et responsabilités du gouvernement</b>	<b>3.1 Dans quelle mesure les buts et les objectifs du SGIC de la CCG sont-ils harmonisés avec les rôles et les responsabilités du gouvernement fédéral?</b>	a. Le programme soutient le mandat de la CCG en vertu de la <i>Loi sur les grains du Canada</i> .	x			x		
		b. Le programme soutient les responsabilités et les rôles généraux du gouvernement fédéral.	x			x		
<b>4. Atteinte des résultats</b>	<b>4.1 Résultat immédiat : Sensibilisation accrue du personnel aux services de pairs aidants et de gestion</b>	a. Niveaux de sensibilisation au programme du personnel et des gestionnaires de la CCG par région, division et sexe (se renseigner sur la sensibilisation et tester			x	x		x

	<b>informelle des conflits de la CCG.</b>	les niveaux de sensibilisation au moyen d'un sondage).						
		b. Niveaux d'utilisation du SGIC.		x	x	x		x
		c. Niveaux de sensibilisation des partenaires du SGIC.	x			x		
	<b>4.2 Résultat immédiat : Sensibilisation accrue du personnel aux outils et aux moyens de gérer les conflits à la CCG (mode alternatif de règlement des conflits).</b>	a. Niveaux de sensibilisation au programme du personnel et des gestionnaires de la CCG par région, division et sexe (se renseigner sur la sensibilisation et tester les niveaux de sensibilisation au moyen d'un sondage).	x		x	x		x
		b. Niveaux d'utilisation du SGIC.	x			x		x
		c. Niveaux de sensibilisation des partenaires du SGIC.	x			x		
	<b>4.3 Résultat immédiat : Mobilisation accrue des partenaires du programme à la CCG.</b>	a. Niveaux de sensibilisation du personnel et des gestionnaires de la CCG à l'égard des partenaires du programme, par région, division et sexe (se renseigner sur la sensibilisation et vérifier les niveaux de			x	x		x

		sensibilisation au moyen d'un sondage).						
		b. Points de vue des pairs aidants sur la mobilisation des partenaires.			x	x		
		c. Points de vue des partenaires du programme sur leur rôle dans la prestation du SGIC.			x	X		
	<b>4.4 Résultat intermédiaire : Prévention des conflits – Repérage des conflits et prévention de leur escalade par une gestion et un règlement efficaces des conflits.</b>	a. Tendances dans le temps du volume de processus de gestion des conflits informels (services du programme) et formels.	x	x	x	x		x
		b. Points de vue des employés sur la prévention et la gestion des conflits en milieu de travail.			x	x		x
		c. Points de vue du personnel du SGIC et des pairs aidants sur l'efficacité des activités du programme relativement à la prévention des conflits à la CCG.	x	x		x		



		d. Le point de vue des partenaires du programme sur l'efficacité des activités du programme relativement à la prévention des conflits à la CCG.			x	x		
<b>4.5 Résultat intermédiaire : Règlement des conflits – Règlement rapide des conflits en milieu de travail, prévention ou réduction du recours aux processus officiels de gestion des conflits.</b>		a. Tendances dans le temps du volume de processus de gestion des conflits informels (services du programme) par rapport aux processus formels.		x	x	x		
		b. Temps nécessaire pour régler les conflits formels et informels.		x	x	x		
		c. Points de vue du personnel et des gestionnaires sur la prévention et la gestion des conflits en milieu de travail.		x	x	x		x
		d. Points de vue du gestionnaire de programme et des pairs aidants sur l'efficacité des activités du programme relativement au règlement des conflits à la CCG.	x	x		x		
		e. Points de vue des partenaires du programme sur l'efficacité des activités			x	x		

		du programme relativement au règlement des conflits à la CCG.						
<b>4.6 Résultat intermédiaire : Amélioration des compétences en gestion des conflits du personnel, des gestionnaires et des équipes.</b>		a. Niveau de compétences en gestion des conflits du personnel, des gestionnaires et des équipes de la CCG.			x	x		x
		b. Opinion des employés concernant le niveau des compétences en gestion des conflits du personnel, des gestionnaires et des équipes.			x	x		x
	x	c. Opinions des partenaires du programme concernant le niveau des compétences en gestion des conflits du personnel, des gestionnaires et des équipes de la CCG.	x			x	x	x
<b>4.7 Résultat à long terme : Une organisation experte en règlement des conflits et un milieu de travail sain et respectueux qui soutient la réalisation du mandat de la Commission</b>		a. Preuve que les résultats immédiats et intermédiaires sont atteints.						

	canadienne des grains.							
	<b>4.8 Le programme a-t-il produit des résultats imprévus (positifs ou négatifs)?</b>	a. Opinion du personnel, des pairs aidants et du personnel du programme sur l'existence de résultats imprévus du SGIC de la CCG.	x	x	x	x		x
<b>5. Efficacité et économies</b>	<b>5.1 Les activités du SGIC de la CCG sont-elles exécutées de la manière la plus efficace et la plus économique possible?</b>	a. Opinion des employés du programme et des pairs aidants sur la question de savoir si des mesures ont été prises pour garantir le fonctionnement efficace et efficient du programme.		x	x	x		
		b. Rétroaction des utilisateurs du SGIC sur l'efficacité et l'efficience du programme.		x	x	x		x
		c. Les points de vue et opinions des partenaires du programme des RH sur l'efficacité et l'efficience du programme.		x	x	x		x
		d. Analyse comparative – comment la CCG se compare-t-elle à d'autres organismes externes?					x	

	<b>5.2 Mesure-t-on le rendement du programme?</b>	a. Les données sur le rendement sont recueillies, accessibles, fiables, exhaustives et suffisantes et elles sont utilisées pour améliorer le programme.	x	x		x		
<b>6. Leçons tirées de la pandémie de COVID-19 (non inclus dans le rapport officiel)</b>	<b>6.1 Cerner les effets et les rajustements apportés aux activités du programme de soutien du SGIC de la CCG en raison de la COVID-19.</b>	a. Réponses du personnel du programme et des pairs aidants sur la façon dont les pratiques du programme ont été adaptées en raison des activités liées à la COVID-19.				x		
		b. Opinion du personnel du programme et des pairs aidants concernant les modifications, les améliorations et les apprentissages du programme découlant des rajustements du flux de travail liés à la COVID-19.				x		
		c. L'ensemble des points de vue et des opinions du personnel sur les effets de la COVID-19 sur le SGIC.				x		x
<b>7. Questions propres au programme</b>	<b>7.1 Les activités du SGIC ont-elles été efficaces pour augmenter les niveaux de sensibilisation au</b>	Se reporter aux points 4.1 et 4.2.				x		x

<b>SGIC au sein de l'organisation au fil du temps?</b>								
<b>7.2 Est-il nécessaire d'offrir des services et du soutien supplémentaires aux gestionnaires de la CCG dans le cadre du SGIC?</b>	Se reporter aux points 5.1 et 5.2.	x	x	x	x			x
<b>7.3 Recommandations concernant la mise en œuvre potentielle d'un mécanisme de rétroaction pour les utilisateurs et clients du programme.</b>	a. Examen des mécanismes de rétroaction existants.	x	x		x			x
	b. Opinion des employés et des gestionnaires concernant les mécanismes de rétroaction existants.	x	x		x			x
	c. Analyse comparative; voir 5.1 d.						x	
<b>7.4 Recommandations concernant le registre d'information sur le soutien par les pairs.</b>	a. Examen des mécanismes de consignation existants.	x	x		x			
	b. Opinion des employés et du personnel concernant les mécanismes de consignation existants.	x	x		x			x
	c. Analyse comparative; voir 5.1 d.						x	
<b>7.5 Quelle est l'incidence de la mise en œuvre du projet de loi C-65 à la CCG</b>	a. Données sur le volume du programme avant et après la mise en œuvre du projet de loi C-65.		x					

	<b>sur les activités et les ressources du SGIC?</b>	b. Opinion du personnel du programme et des pairs aidants concernant les modifications, les améliorations et les leçons tirées du programme découlant de la mise en œuvre du projet de loi C-65.		x	x	x		
		c. Opinion des employés et des gestionnaires concernant les répercussions du projet de loi C-65 sur le SGIC de la CCG.						x
	<b>7.6 Comment la mise en œuvre de l'initiative sur l'avenir du travail et la COVID-19 à la CCG influent-elles les activités et les ressources du SGIC?</b>	a. Données sur le volume du programme avant et après la pandémie de COVID-19.		x				
		b. Opinion du personnel du programme et des pairs aidants concernant les modifications, les améliorations et les apprentissages du programme découlant de la COVID-19.		x	x	x		
		c. Opinion du programme et du personnel concernant les effets de l'initiative sur l'avenir du travail » sur le SGIC de la CCG.						x

CCG : Commission canadienne des grains