



Évaluation du Bureau de l'ombuds et des services de résolution informelle

Rapport final

Juin 2024

Direction d'évaluation
Secteur d'audit interne et d'évaluation



REMERCIEMENTS

La dirigeante principale d'audit et d'évaluation souhaite remercier le Groupe de travail sur l'évaluation, l'équipe d'évaluation et les personnes qui ont formulé des commentaires dans le cadre de la présente évaluation et qui y ont contribué. Les participants à l'évaluation comprenaient des employés du ministère de la Justice Canada, d'autres ministères fédéraux et d'autres intervenants externes.

ACRONYMES

ACS	Analyse comparative entre les sexes
BOSRI	Bureau de l'ombuds et des services de résolution informelle
EDI	Équité, diversité et inclusion
ETP	Équivalent temps plein
GTE	Groupe de travail sur l'évaluation
PAE	Programme d'aide aux employés
RH	Ressources humaines
SAFF	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
SGIC	Système de gestion informelle des conflits
SLIDO	Logiciel en ligne de sondage en direct
SLRD	Secrétariat de la lutte contre le racisme et la discrimination

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	i
1 INTRODUCTION.....	1
1.1 But de l'évaluation	1
1.2 Portée de l'évaluation	1
2 PROFIL DU PROGRAMME	1
2.1 Description	1
2.2 Ressources	2
3 MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION	3
3.1 Examen des documents, des données et de la littérature	3
3.2 Entrevues avec des informateurs clés	3
3.3 Sondage de l'évaluation du BOSRI auprès des employés du Ministère	4
3.4 Études de cas	4
3.5 Schémas de processus	4
3.6 Contraintes et stratégies d'atténuation	4
4 CONSTATATIONS.....	8
4.1 Pertinence	8
4.2 Conception et exécution	12
4.3 Efficacité	16
4.4 Efficience	27
5 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	30
5.1 Conclusions	30
ANNEXE A : ENJEUX ET QUESTIONS D'ÉVALUATION	32

Liste des figures

Figure 1 : Pourcentage d'employés déclarant avoir été victimes de harcèlement ou de discrimination au cours des 12 derniers mois (SAFF)	10
Figure 2 : Pourcentage des types de conflits vécus en milieu de travail de 2019 à 2023 (sondage de l'évaluation du BOSRI).....	11
Figure 3 : Clients du BOSRI et participants aux ateliers du SGIC de 2021-2022 à 2022-2023	12
Figure 4 : Comment avez-vous entendu parler du BOSRI? (sondage de l'évaluation du BOSRI)	17
Figure 5 : Sources d'aide pour résoudre les conflits (sondage de l'évaluation du BOSRI)	19
Figure 6 : Types de services obtenus du BOSRI (sondage de l'évaluation du BOSRI)	20
Figure 7 : Satisfaction globale et probabilité d'orienter d'autres personnes (sondage de l'évaluation du BOSRI)	22
Figure 8 : Répercussions des services du BOSRI (sondage de l'évaluation du BOSRI)	24
Figure 9 : Principaux avantages de l'utilisation d'un processus informel selon les répondants au sondage (sondage de l'évaluation du BOSRI)	28

Liste des tableaux

Tableau 1 : Ressources financières engagées de 2020-2021 à 2023-2024 par le BOSRI	3
Tableau 2 : Comparaison démographique des répondants au sondage de l'évaluation du BOSRI	7
Tableau 3 : Évolution des activités réalisées par le BOSRI	29

SOMMAIRE

Introduction

Le rapport présente les résultats de l'Évaluation du Bureau de l'ombuds et des services de résolution informelle (BOSRI) au sein du ministère de la Justice Canada (ministère de la Justice). L'évaluation s'étend aux exercices 2020-2021 à 2022-2023 et examine des questions concernant la pertinence, la conception et l'exécution, ainsi que l'efficacité et l'efficience.

Description du programme

L'ombuds organisationnel du ministère de la Justice a été mis sur pied en 2021, à la suite d'un rapport du Bureau du Conseil privé recommandant à tous les ministères de mettre en place une fonction de protection des employés. Bien que le ministère de la Justice soit déjà doté d'un système de gestion informelle des conflits (SGIC), celui-ci a été fusionné avec le nouvel ombuds pour constituer ce qui est maintenant connu sous le nom de Bureau de l'ombuds et des services de résolution informelle (BOSRI).

Le BOSRI est composé d'un ombuds organisationnel, de spécialistes du SGIC et de personnel de soutien. Il relève directement de la fonction de sous-ministre et est fonctionnellement indépendant de la structure administrative du ministère de la Justice. Le BOSRI est au service de tous les employés du Ministère, à tous les échelons de l'organisation (y compris les cadres, les gestionnaires et les superviseurs), quel que soit leur lieu de travail ou leur statut d'emploi.

Le mandat du BOSRI est de fournir aux employés et aux gestionnaires du ministère de la Justice un endroit sûr et indépendant où ils peuvent parler librement des diverses préoccupations qui les touchent en milieu de travail, sans crainte de jugement ou de représailles.

Les principales fonctions et activités du BOSRI sont les suivantes :

- Fournir des services impartiaux, confidentiels, informels et indépendants pour discuter des problèmes liés au travail et explorer les options permettant de résoudre et de gérer les conflits.
- Fournir des services, des processus et des outils de résolution informelle des conflits (p. ex., consultation, encadrement, médiation, formation).
- Dégager les problèmes systémiques et les tendances au sein du Ministère et en informer la haute direction.
- Offrir des activités de sensibilisation et des présentations.
- Collaborer avec les principaux partenaires et intervenants (p. ex., Ressources humaines [RH], représentants syndicaux, haute direction).

Constatations

Pertinence

L'évaluation a constaté que le BOSRI s'aligne sur les engagements ministériels et gouvernementaux consistant à promouvoir des milieux de travail sains et sécuritaires et à contribuer à la résolution des conflits en offrant aux employés du ministère de la Justice un espace sûr pour discuter des problèmes liés au travail. Il existe également un besoin continu pour les services du BOSRI en raison des

expériences actuelles de conflits en milieu de travail de certains employés du ministère de la Justice, d'une augmentation de la demande de services, et de la prestation d'une fonction essentielle au sein du Ministère.

Conception et exécution

Sur le plan fonctionnel, le BOSRI est indépendant de la structure d'administration et de gestion du ministère de la Justice. Une telle structure de gouvernance lui permet de fonctionner conformément à ses principes directeurs et de favoriser un espace neutre et sûr où les employés peuvent accéder à un groupe centralisé de services de résolution informelle des conflits au sein d'un même Bureau.

Il a été constaté que le BOSRI est favorable à l'équité, à la diversité et à l'inclusion (EDI) et à l'Analyse comparative entre les sexes (ACS) Plus et qu'il a commencé à intégrer les processus et principes analytiques dans ses activités et initiatives. Il suit, définit et communique les tendances et les problèmes systémiques liés à l'EDI et à l'ACS Plus au moyen de rapports annuels et de tableaux de bord trimestriels, ainsi que par l'entremise d'une rétroaction ascendante aux cadres supérieurs. Bien que la majorité des répondants au sondage de l'évaluation du BOSRI conviennent que les services du Bureau reflètent et soutiennent l'EDI, et que la plupart de ceux qui ont accédé à ses services n'aient pas rencontré d'obstacles pour les obtenir, certains ont estimé que le Ministère devait faire davantage pour traiter les problèmes et les obstacles liés à l'EDI.

Le BOSRI recueille et surveille activement les données sur le rendement et les activités au moyen de diverses méthodes, ce qui l'aide à faire rapport sur les nouvelles tendances et questions, ainsi que sur l'utilisation des services. Le Bureau peut ainsi se faire une idée des possibilités d'amélioration continue de la prestation de services et atténuer les problèmes émergents avant qu'ils ne s'aggravent. Toutefois, des efforts supplémentaires peuvent être déployés pour renforcer le partage des données, la collaboration et les pratiques d'établissement de rapports, tout en préservant la confidentialité des clients.

Efficacité

Le BOSRI fait l'objet d'une promotion active au moyen de documents promotionnels et de présentations informatives et, même s'il est mieux connu, il ressort des constatations que les employés pourraient en être mieux informés. Les efforts pour mieux faire connaître le BOSRI ont fait en sorte qu'une grande majorité des employés du Ministère le connaît au moins un peu. Cependant, certains employés ne connaissent toujours pas le Bureau, et les degrés de connaissance varient selon les sous-populations. Le BOSRI a également reconnu un manque de compréhension commune du rôle de l'ombuds et du SGIC, une méconnaissance des services, et l'existence de défis liés à la gestion des attentes relatives au rôle du BOSRI, aux limites et à leur incidence potentielle.

Les conflits au sein du Ministère sont stables et la plupart sont traités de manière informelle. Le BOSRI appuie efficacement les employés à régler les conflits en milieu de travail en les aidant à trouver les ressources disponibles et à prendre des décisions éclairées. Plus d'un tiers des répondants au sondage à l'évaluation du BOSRI ont mentionné avoir utilisé les services du BOSRI, et que l'aiguillage vers d'autres sources d'aide se faisait de manière réciproque. La plupart des clients du Bureau étaient satisfaits des services qu'ils ont reçus et étaient susceptibles d'orienter d'autres personnes vers celui-ci. Toutefois, certains employés ont fait savoir qu'il était peu probable qu'ils utilisent les services du Bureau à l'avenir. Cela pourrait s'expliquer par une incertitude au sujet du mandat et des principes directeurs du Bureau, par exemple des préoccupations relatives à l'équité et à la neutralité, la crainte

ou l'expérience de représailles, des préoccupations concernant la confidentialité, et la perception d'un manque d'indépendance.

Dans l'ensemble, le BOSRI a un effet positif sur le mieux-être des employés grâce à une collaboration avec d'autres personnes au Ministère et à une augmentation de la capacité à régler les conflits en milieu de travail. Le BOSRI a établi des relations de travail axées sur la collaboration avec les intervenants et travaille à leurs côtés pour dégager les problèmes et les tendances au sein du Ministère et pour mettre au point des outils et des ressources afin de répondre aux besoins des clients. Il a également été constaté que le Bureau utilise efficacement son mécanisme de rétroaction ascendante pour formuler des recommandations à la haute direction et qu'il contribue à stimuler un changement culturel au Ministère.

Efficienne

Les processus informels, comme le SGIC, sont perçus comme procurant des avantages, par exemple le fait d'être plus rapides, de nécessiter moins de ressources et d'être moins accusatoires, par rapport aux processus en bonne et due forme qui sous-tendent le travail d'un plus grand nombre de personnes, prennent plus de temps et peuvent se répercuter négativement sur le mieux-être. Bien qu'il n'ait pas été possible de quantifier les économies réalisées dans le cas des services fournis par le BOSRI au ministère de la Justice, les documents révèlent que la résolution informelle des conflits permet de réaliser des économies par rapport aux processus officiels plus complexes.

Il a également été constaté que le BOSRI fournissait ses services de manière efficace. Le Bureau a respecté sa norme de service pour ce qui est de répondre aux demandes et a été en mesure de fournir davantage de services en n'augmentant que légèrement ses dépenses, ce qui se traduit par un coût inférieur par activité fournie. Même si le BOSRI a été capable d'augmenter le nombre d'activités qu'il fournit avec une hausse limitée des dépenses, la durabilité pourrait devenir une préoccupation si les taux de croissance poursuivent sur leur lancée.

Recommandations

À la lumière des constatations décrites dans le présent rapport, les recommandations suivantes sont formulées.

Recommandation 1 : Le BOSRI devrait revoir sa stratégie de communication afin de mieux faire connaître le Bureau et de veiller à ce que les documents présentent les meilleurs renseignements sur les rôles et les responsabilités du Bureau. De plus, il devrait communiquer clairement son fonctionnement dans le cadre de son mandat et des quatre principes fondamentaux que sont la confidentialité, l'absence de formalisme, l'impartialité et l'indépendance.

L'évaluation a conclu que certains employés ont l'impression que le BOSRI n'est pas nécessairement indépendant, impartial et confidentiel, ou qu'il n'est pas en mesure de garantir que les employés ne subiront pas de représailles, ce qui peut influencer sur l'utilisation des services. Les employés du ministère de la Justice doivent être suffisamment informés et comprendre la capacité du Bureau à offrir un espace sûr afin d'accroître la confiance et d'influencer le changement de culture au sein du Ministère.

Recommandation 2 : Le BOSRI devrait continuer à collaborer avec ses partenaires pour trouver des possibilités de perfectionner les rapports sur les activités et les tendances et améliorer l'échange d'information tout en maintenant la confidentialité.

L'évaluation a montré que les intervenants se tournent vers le BOSRI pour obtenir des renseignements clés et connaître les tendances au sein du Ministère, mais qu'il existe un intérêt pour une plus grande transparence des données et leur désagrégation, dans la mesure du possible. En outre, il existe un certain intérêt pour l'intégration et la centralisation par le BOSRI de données provenant d'autres secteurs du Ministère. De tels intérêts doivent être conciliés au principe fondamental de confidentialité du BOSRI.

1 INTRODUCTION

1.1 But de l'évaluation

Le rapport présente les résultats de l'Évaluation du Bureau de l'ombuds et des services de résolution informelle (BOSRI) au sein du ministère de la Justice. L'évaluation a été effectuée conformément à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor de 2016, qui exige que les ministères mesurent et évaluent le rendement et utilisent l'information qui en découle pour gérer et améliorer les programmes, les politiques et les services. L'évaluation a été menée par la Direction d'évaluation du ministère de la Justice entre août 2023 et avril 2024, conformément au Plan intégré d'audit et d'évaluation du Ministère pour 2023-2024.

1.2 Portée de l'évaluation

L'évaluation porte sur les exercices 2020-2021 à 2022-2023 et, dans la mesure du possible, inclut les activités en 2023-2024. La portée de l'évaluation comprend toutes les activités du BOSRI, y compris l'ombuds organisationnel et le Système de gestion informelle des conflits (SGIC).

Étant donné qu'il s'agit de la première évaluation du BOSRI et que la création du Bureau est relativement récente (ses activités étant mises en œuvre à différents degrés entre le SGIC et l'ombuds organisationnel), l'évaluation a examiné des questions concernant la conception et l'exécution, ainsi que la pertinence, l'efficacité et l'efficience.

La portée de l'évaluation a été définie grâce à un examen de l'information disponible, ainsi qu'à des consultations avec les principaux intervenants internes à propos de secteurs et de questions d'intérêt. Le Groupe de travail sur l'évaluation, composé des principaux représentants du BOSRI, dirigeait les travaux de l'évaluation.

Conformément à la *Politique sur les résultats* du Conseil du Trésor, l'évaluation comprend une appréciation de la mesure dans laquelle l'Analyse comparative entre les sexes (ACS) Plus a été prise en compte dans la planification et la prestation des services, et elle relève les obstacles à l'accès aux services d'un point de vue d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI).

2 PROFIL DU PROGRAMME

2.1 Description

En 2018, à la suite de l'examen du cadre contre le harcèlement dans la fonction publique par l'équipe de travail des sous-ministres sur le harcèlement, le Bureau du Conseil privé a publié un rapport intitulé « Milieux de travail sains : Entamer un dialogue et prendre des mesures pour lutter contre le harcèlement dans la fonction publique ». Ce rapport recommandait que tous les ministères « mettent en place une fonction de protection des employés afin de fournir à tous un espace sûr et fiable pour discuter du harcèlement sans crainte de représailles et pour les aider à s'y retrouver dans les systèmes existants ». Le greffier du Conseil privé a reconnu que les bureaux d'ombuds constituaient une pratique exemplaire et a encouragé tous les ministères et organismes à mettre en place une telle fonction afin de favoriser des espaces sains et sûrs.

À la suite de ce rapport, le Bureau de l'ombuds organisationnel du ministère de la Justice a été mis sur pied en 2021. Bien que les organismes centraux aient recommandé que tous les ministères disposent d'un bureau de l'ombuds, ils n'ont pas défini d'exigences précises, laissant aux ministères une certaine marge de manœuvre sur le plan de la structure et de la gouvernance. Ainsi, le Ministère a fusionné son Bureau de l'ombuds organisationnel avec son SGIC qui existait déjà. Le SGIC a été créé en 2006 dans le but de soutenir la capacité de tous les employés du ministère de la Justice, dans tous les postes et à tous les échelons, à régler les conflits, de façon rapide, constructive et respectueuse, dans un environnement sûr et accessible, en adoptant une approche collaborative axée sur les champs d'intérêt. La fusion a donné naissance à ce qui est maintenant connu sous le nom de Bureau de l'ombuds et des services de résolution informelle, qui intègre l'ensemble des mécanismes de résolution informelle des conflits généralement proposés par les bureaux d'ombuds.

Le BOSRI est composé d'un ombuds organisationnel, de spécialistes du SGIC et de personnel de soutien. Il relève directement de la fonction de sous-ministre et, sur le plan fonctionnel, il est indépendant de la structure administrative du ministère de la Justice. Il est un membre actif de l'Association internationale des ombuds et du Conseil interministériel des ombudsmans organisationnels. Le Bureau est au service de tous les employés du ministère de la Justice, à tous les échelons de l'organisation (y compris les cadres, les gestionnaires et les superviseurs), quel que soit leur lieu de travail ou leur statut d'emploi.

Le mandat du BOSRI est de fournir aux employés et aux gestionnaires du ministère de la Justice un endroit sûr et indépendant où ils peuvent parler librement de diverses préoccupations qui les touchent en milieu de travail, sans crainte de jugement ou de représailles.

Le BOSRI s'efforce de créer cet espace sûr grâce à un engagement éthique de préserver la confidentialité de ceux qui font appel aux services, de rester impartial face aux préoccupations soulevées, de fonctionner de manière informelle en tant que ressource supplémentaire indépendante, en dehors des mécanismes de plaintes officiels du Ministère, et de fonctionner indépendamment des structures organisationnelles du ministère de la Justice. Le Bureau vise à aider les employés et les gestionnaires du Ministère à trouver les ressources et processus disponibles afin de les aider à prendre des décisions justes et éclairées et à régler les conflits efficacement en temps opportun.

Les principales fonctions et activités du BOSRI sont les suivantes :

- Fournir des services impartiaux, confidentiels, informels et indépendants pour discuter des problèmes liés au travail et explorer les options permettant de résoudre et de gérer les conflits;
- Fournir des services, des processus et des outils de résolution informelle des conflits (p. ex., consultation, encadrement, médiation, formation);
- Dégager les problèmes systémiques et les tendances au sein du Ministère et en informer la haute direction;
- Offrir des activités de sensibilisation et des présentations;
- Collaborer avec les principaux partenaires et intervenants (p. ex., RH, représentants syndicaux, haute direction).

2.2 Ressources

Le BOSRI a été annoncé en juillet 2020 et financé initialement par le transfert de ressources du Secteur de la gestion pour le SGIC. Au moment de l'évaluation, on comptait au total 7,5 équivalents temps plein (ETP) dans diverses catégories d'employés, y compris la gestion du personnel et les services administratifs.

À compter de 2021-2022, le ministère de la Justice a affecté environ un million de dollars par année au BOSRI. Les dépenses réelles engagées par exercice sont présentées dans le tableau 1.

Tableau 1 : Ressources financières engagées de 2020-2021 à 2023-2024 par le BOSRI

Catégories	Exercice 2020-2021	Exercice 2021-2022	Exercice 2022-2023	Exercice 2023-2024
Dépenses réelles de fonctionnement ^{1,2}	176 617 \$ ³	978 552 \$	998 001 \$	1 308 667 \$ ⁴
Remarques ¹ Les dépenses réelles de fonctionnement comprennent les salaires et les avantages sociaux, ainsi que les frais de fonctionnement et d'entretien. Le taux global du régime d'avantages sociaux des employés correspond aux rapports externes (Comptes publics). Les exercices à compter du 1 ^{er} avril 2019 affichent un taux global du régime de 27 % (20 % auparavant). Les coûts relatifs aux locaux et à Approvisionnement et Services Canada sont exclus du tableau, car ils sont imputés directement à leur ministère respectif et ne figurent pas dans le budget principal des dépenses. ² Le BOSRI ne bénéficie d'aucune subvention ou contribution (crédit 5). ³ Le Bureau de l'ombuds du ministère de la Justice a été créé dans le système financier le 8 décembre 2020 pour coïncider avec la nomination officielle de l'ombuds du Ministère (4 janvier 2021). Les dépenses réelles engagées en 2020-2021 reflètent la création du Bureau en tant qu'entité distincte au sein de la structure organisationnelle du Ministère. ⁴ Les dépenses réelles de fonctionnement en 2023-2024 sont en date du 23 avril 2024.				

Source : Données financières du ministère de la Justice

3 MÉTHODOLOGIE D'ÉVALUATION

L'évaluation a été guidée par une matrice d'évaluation (questions d'évaluation, indicateurs et sources de données) élaborée au cours de la phase d'établissement de la portée et de conception de l'évaluation. Elle incluait plusieurs sources de données et a employé les méthodes de collecte de données décrites ci-dessous. L'annexe A contient une liste des questions d'évaluation.

3.1 Examen des documents, des données et de la littérature

L'examen des documents et des données a fourni de l'information descriptive sur les activités du BOSRI, de l'information relative à la nécessité du BOSRI (y compris s'il représente un rôle légitime et nécessaire pour le gouvernement), les pratiques exemplaires pouvant signifier des améliorations potentielles à la conception et à l'exécution, ainsi que les avantages des services de résolution informelle des conflits. L'examen s'est poursuivi tout au long de la phase d'évaluation et a porté sur les types de documents suivants :

- littérature – documents évalués par les pairs et documents parallèles ayant trait à la résolution informelle des conflits, y compris les tendances et les enjeux émergents et la recherche sur les pratiques exemplaires;
- documents et données – documents de fond et de mise en œuvre du BOSRI, information sur le rendement, rapports annuels du BOSRI et politiques et rapports accessibles au public.

3.2 Entrevues avec des informateurs clés

Au total, 17 entrevues ont été réalisées avec le personnel du BOSRI et les partenaires, ainsi qu'avec les intervenants internes et externes. Les partenaires et intervenants internes comprenaient des représentants de la haute direction, de la Direction générale des ressources humaines, de la santé et

sécurité au travail, de la prévention du harcèlement et de la violence en milieu de travail, ainsi que du Secrétariat de la lutte contre le racisme et la discrimination. Les intervenants externes comprenaient des représentants syndicaux et d'autres ministères.

Voici la répartition des entrevues par groupe :

- Personnel du BOSRI (n=3);
- Partenaires et intervenants internes (n=9);
- Intervenants externes (n=5).

3.3 Sondage de l'évaluation du BOSRI auprès des employés du Ministère

Un sondage auprès de l'ensemble des employés du ministère de la Justice (sondage de l'évaluation du BOSRI) a été réalisé dans le cadre de l'évaluation pour obtenir de l'information sur la connaissance et l'utilisation des services du BOSRI.

Une approche multimédia a été utilisée pour communiquer le lancement du sondage. Une lettre par courriel, dans les deux langues officielles, a été distribuée à environ 5 365 employés du Ministère dans l'ensemble du Canada les invitant à participer à un sondage en ligne anonyme. Des notifications et des rappels ont également été affichés sur les écrans d'information dans les bâtiments du ministère de la Justice, sur JUSnet, le site intranet du Ministère, et sur JUS Votre mise à jour hebdomadaire pour encourager les employés à participer. Au total, 327 employés ont répondu au sondage (taux de réponse de 6 %).

3.4 Études de cas

Cinq études de cas ont été menées pour comprendre le parcours d'un client du BOSRI passant par le SGIC et pour documenter les défis, les réussites et les améliorations qui pourraient être apportées à certains processus. Les études de cas ont été sélectionnées en collaboration avec le Groupe de travail sur l'évaluation et ont été validées par les participants aux études de cas. L'expérience des différentes activités du BOSRI et la complexité des cas ont été des critères pris en compte dans le processus de sélection.

3.5 Schémas de processus

Des schémas de processus ont été réalisés pour définir la complexité et le niveau d'effort associé à la procédure officielle de règlement des griefs afin de comparer l'efficacité de cette procédure à celle de la procédure informelle.

3.6 Contraintes et stratégies d'atténuation

Disponibilité limitée des données pour effectuer une analyse des économies de coûts

Déterminer la rentabilité des services de résolution informelle des conflits est complexe, et l'approche adoptée dans la présente évaluation a évolué en fonction de la disponibilité des données. Le but initial de l'analyse de l'efficacité était d'évaluer la rentabilité des services de résolution informelle des conflits fournis par le BOSRI, tout en présentant les avantages du système informel et l'optimisation des ressources associée au BOSRI. L'approche consistait à établir une estimation des coûts associés aux services du BOSRI et une estimation des ceux associés au processus de résolution informelle des

conflits, à comparer les deux et à élaborer un scénario de modélisation qui projetterait des estimations d'économies de coûts au fil du temps. Il est entendu que les deux processus sont utiles et qu'ils ne sont pas toujours interchangeables.

Cependant, les données sur les activités (comme le volume de cas, le temps consacré et le niveau d'effort) des diverses parties participant aux processus de résolution informelle des conflits n'ont pas fait l'objet d'un suivi systématique au sein du Ministère pendant les années visées par la présente évaluation. Par conséquent, l'approche de l'analyse des coûts a été modifiée pour élaborer des scénarios de cas possibles dans le processus officiel et estimer les coûts approximatifs pour le niveau d'effort requis à l'aide d'exemples de scénarios possibles. De même, pour le processus informel géré par le BOSRI, l'évaluation des coûts devait être réalisée à partir des études de cas des clients.

Des schémas de processus ont été réalisés pour chacun des scénarios du processus officiel, avec l'aide de la Division des relations de travail et de la rémunération et de la Division de la planification et des programmes ministériels en RH, mais les renseignements sur les coûts n'étaient pas disponibles pour faciliter l'analyse des économies de coûts. Par conséquent, l'évaluation de l'efficacité s'est appuyée sur des calculs effectués pour évaluer les coûts par activité du BOSRI au fil du temps (c.-à-d. depuis sa création).

Disponibilité limitée des données sur les clients du BOSRI

Bien que l'évaluation ait pris en compte les données anonymisées sur la satisfaction des clients recueillies par le BOSRI, les données sur le rendement n'étaient pas disponibles à des fins d'analyse pour des raisons de confidentialité. Ainsi, la Direction d'évaluation était limitée aux renseignements communiqués publiquement dans les rapports annuels du BOSRI afin de protéger la confidentialité, et le sondage de l'évaluation du BOSRI a été utilisé pour recueillir de l'information anonyme auprès des employés qui avaient utilisé les services du BOSRI.

Risque de partialité des répondants

Il y a possibilité de biais dans les réponses des informateurs clés en raison de leur intérêt direct pour le programme. Par ailleurs, la liste des personnes sélectionnées pour une entrevue ayant été fournie par le BOSRI, cette liste comprend des partenaires et des intervenants susceptibles d'avoir eu des expériences et des interactions plus positives avec le BOSRI, ce qui pourrait donner lieu à des réponses biaisées. Pour atténuer le problème, la Direction d'évaluation a mis en œuvre plusieurs outils de collecte de données et s'est appuyée sur de multiples sources de données pour vérifier les résultats par rapport à d'autres sources et points de vue.

Risque d'erreur attribuable à la non-réponse au sondage de l'évaluation du BOSRI

Comme on avait laissé le choix de répondre au sondage et que le taux de réponse n'était que de 6 %, on s'inquiète du fait que les caractéristiques des répondants puissent être différentes de celles des personnes qui n'ont pas répondu au sondage. Il est possible que celles qui avaient moins de choses à dire, qui ne connaissaient pas bien le BOSRI ou qui avaient surtout des commentaires négatifs aient choisi de ne pas participer au sondage. De plus, seuls les employés actuels du ministère de la Justice avaient accès au sondage, et il est possible que certains employés ayant eu une expérience avec le Bureau entre sa création et le moment du sondage ne travaillent plus pour le Ministère.

Le tableau à la page suivante (tableau 2) compare les caractéristiques de ceux qui ont répondu au sondage à celles de la population totale des employés du Ministère en 2023 déclarée par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada¹. Pour évaluer la nature de l'erreur de non-réponse éventuelle, les caractéristiques des répondants ont été comparées au profil global des employés du Ministère. Comme il est indiqué ci-après, les hommes étaient légèrement sous-représentés et les femmes étaient légèrement surreprésentées. Les minorités visibles étaient légèrement sous-représentées. Quant aux personnes handicapées, elles semblent surreprésentées, mais cela peut s'expliquer par des différences dans la manière dont les handicaps sont catégorisés. Les praticiens du droit étaient également sous-représentés, à la différence de la plupart des autres groupes professionnels qui étaient légèrement surreprésentés, à quelques exceptions près.

¹ <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/innovation/statistiques-ressources-humaines.html>

Tableau 2 : Comparaison démographique des répondants au sondage de l'évaluation du BOSRI

Profil	Catégories	Répondants au sondage		Population d'employés	
		Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Secteur de travail	Bureaux régionaux	96	32 %	2 231	42 %
	Région de la capitale nationale	158	53 %	3 134	58 %
	Services juridiques ministériels (SJM)	56	19 %	S. O.	S. O.
Sexe	Homme	66	23 %	1 715	32 %
	Femme	218	77 %	3 654	68 %
	Non binaire	-	-	S. O.	S. O.
Groupes d'âge	24 ans ou moins	0	0 %	154	3 %
	25 à 34	62	21 %	1 350	25 %
	35 à 44	73	25 %	1 393	26 %
	45 à 54	106	36 %	1 545	29 %
	55 à 64	48	16 %	796	15 %
	65 ans et plus	4	1 %	140	3 %
Équité, diversité et inclusion	Minorités visibles	48	17 %	1 105	22 %
	Autochtones	10	4 %	213	4 %
	Personnes handicapées	75	26 %	336	7 %
Groupes professionnels	LP – Praticien du droit	109	36 %	2 496	47 %
	AS – Services administratifs	64	21 %	1 011	19 %
	EC – Services des sciences économiques et sociales	57	19 %	655	12 %
	LC – Gestion du droit	17	6 %	276	5 %
	TI – Technologie de l'information		0 %	211	4 %
	CR – Commis aux écritures et aux règlements	8	3 %	165	3 %
	FI – Gestion financière	13	4 %	119	2 %
	PE – Gestion du personnel	9	3 %	104	2 %
	PM – Administration des programmes	4	1 %	85	2 %
	IS – Services d'information	8	3 %	77	1 %
	EX – Haute direction	6	2 %	67	1 %
Gestion (O/N)	Oui	104	31 %	S. O.	S. O.
	Non	227	69 %	S. O.	S. O.

Remarques : S. O. indique que les données ne sont pas disponibles.

1. Le domaine d'activité des répondants au sondage n'est pas mutuellement exclusif.
2. Le nombre de fréquences pour le genre non binaire était trop faible pour être rapporté.(-).
3. Les catégories d'EDI ne s'excluent pas mutuellement.

4 CONSTATATIONS

4.1 Pertinence

4.1.1 Harmonisation avec les priorités gouvernementales et ministérielles

Le BOSRI s'aligne sur les engagements ministériels et gouvernementaux visant à promouvoir des milieux de travail sains et sécuritaires et à contribuer à la résolution des conflits.

Le gouvernement du Canada a systématiquement défini les milieux de travail sains et sécuritaires pour les fonctionnaires comme une priorité gouvernementale importante. Le mandat du BOSRI s'harmonise avec cette priorité puisqu'elle découle à la fois d'une exigence législative (SGIC) et d'une mesure recommandée par l'équipe de travail des sous-ministres sur le harcèlement (ombuds).

Une partie du mandat du BOSRI consiste à remplir l'obligation législative du Ministère énoncée à l'article 207 de la *Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral*, qui rend obligatoire la mise en place d'un SGIC. En 2005, en raison de cet article de la Loi, la fonction publique a mis sur pied un nouveau système de gestion des conflits dont l'objet consiste à soutenir l'engagement du gouvernement du Canada à « résoudre de façon juste, crédible et efficace les problèmes liés aux conditions d'emploi ». L'article 207 stipule que « chacun des administrateurs généraux de l'administration publique centrale établit, en collaboration avec les agents négociateurs... un système de gestion informelle des conflits ».

De plus, l'ombuds a été créé après une recommandation de l'équipe de travail des sous-ministres sur le harcèlement. En 2018, l'équipe de travail a été mise sur pied à la demande du greffier du Conseil privé de mener un examen ciblé du cadre contre le harcèlement de la fonction publique et de définir des mesures qui soutiendraient mieux les employés. Le rapport, intitulé « Milieux de travail sains : Entamer un dialogue et prendre des mesures pour lutter contre le harcèlement dans la fonction publique », formulait plusieurs recommandations, notamment que les ministères mettent en place « une fonction de protection des employés afin de fournir à tous un espace sûr et fiable pour discuter du harcèlement sans crainte de représailles et pour les aider à s'y retrouver dans les systèmes existants ». Le rapport établissait qu'une fonction de protection des employés offrirait :

- un milieu confidentiel et impartial pour permettre aux employés et aux gestionnaires d'avoir des conversations informelles sur le harcèlement;
- des ressources, des outils et des mesures de soutien;
- un cadre pour examiner d'autres options en vue de résoudre les problèmes en milieu de travail, y compris le harcèlement;
- un service d'aiguillage vers d'autres services, y compris pour rétablir les milieux de travail après un cas de harcèlement.

Pour donner suite à la recommandation formulée par l'équipe de travail des sous-ministres sur le harcèlement, en juillet 2020, le ministère de la Justice a annoncé la création de son Bureau de l'ombuds dans le but de fournir aux employés et aux gestionnaires un endroit sûr et indépendant où ils peuvent parler librement de diverses préoccupations qui les touchent en milieu de travail. Le Bureau de l'ombuds a également été créé dans le cadre des efforts plus vastes déployés par le ministère de la Justice pour lutter contre le racisme et promouvoir la diversité et l'inclusion au Ministère. Le nouvel ombuds a officiellement rejoint le ministère de la Justice en janvier 2021 et, au printemps 2021, la création du BOSRI a été annoncée, réunissant effectivement le SGIC et le nouveau Bureau de

l'ombuds pour soutenir les employés du Ministère en les aidant à trouver les ressources et les processus disponibles pour faciliter une prise de décisions justes et éclairées. Conformément aux recommandations de l'équipe de travail, le BOSRI a commencé à fournir des services comme des consultations impartiales et informelles avec l'ombuds pour les employés du ministère de la Justice à la recherche de conseils et d'orientation. Il est à noter que tous les services fournis par l'ombuds, dont les consultations informelles, sont impartiaux et que l'ombuds ne se range du côté d'aucune partie ni ne défend les intérêts d'aucune personne au sein de l'organisme.

L'examen des documents ministériels et d'autres ouvrages montre que les objectifs et les activités du BOSRI (sous l'égide d'un ombuds et d'un SGIC) s'harmonisent avec divers résultats et priorités stratégiques ministériels et fédéraux. Par exemple, en ce qui a trait aux priorités et résultats stratégiques ministériels, le Bureau s'aligne sur ceux du ministère de la Justice, soit :

- Le **Code de valeurs et d'éthique** stipule que « nous traitons chaque personne avec respect et équité, tout en valorisant la diversité et en mettant en place et maintenant un milieu de travail sain et sûr qui crée un environnement ouvert, collaboratif et respectueux ».
- Le **Plan de gestion des ressources humaines** vise à créer un « milieu de travail sain, sûr, respectueux, inclusif, éthique et fondé sur les valeurs ».
- La **Politique relative au Système de gestion informelle des conflits** énonce l'objectif « de prévenir les conflits ou l'escalade des conflits, de gérer et résoudre de manière appropriée les problèmes liés au milieu de travail et de promouvoir un milieu de travail harmonieux et respectueux ».
- La **Politique sur la prévention et le règlement des différends** énonce comme objectif : « lorsque cela est possible, les différends devraient être évités ou résolus dès que possible, en temps opportun et avant que la situation ne s'aggrave ».
- **Plan stratégique** – Orientation stratégique 2 : Cultiver la diversité, l'inclusion et un environnement de travail sain, qui se définit comme l'intégration de la diversité et de l'inclusion dans les lois, les politiques et les programmes du Ministère ainsi que dans son effectif, y compris la promotion de la santé, de la sécurité et du mieux-être pour un environnement de travail sain.

Pour ce qui est des priorités et résultats stratégiques fédéraux, le BOSRI s'aligne sur :

- l'objectif de la **Directive sur la Prévention et la résolution du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail du Conseil du Trésor**, à savoir « prévenir les incidents de harcèlement et de violence dans le lieu de travail en offrant un milieu de travail sain, sécuritaire et respectueux, exempt de toute forme de violence »;
- la **Loi sur la modernisation de la fonction publique**, qui énonce que « les relations entre les parties syndicales et patronales bénéficient grandement d'un dialogue plus ouvert et de moins d'affrontements entre les parties ».

4.1.2 Nécessité du BOSRI

Il existe un besoin continu pour les services du BOSRI en raison des expériences actuelles de conflits en milieu de travail d'employés du ministère de la Justice, d'une augmentation de la demande de services, et de la prestation d'une fonction essentielle au sein du Ministère.

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

Le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF) a été conçu pour recueillir l'avis des employés au sujet d'un ensemble de questions rendant compte de la santé de la fonction publique. Les résultats du SAFF de 2022 indiquent que les employés du Ministère peuvent vivre une gamme de conflits en milieu de travail. Par exemple, 8 % des répondants du ministère de la Justice ont déclaré être victimes de harcèlement, tandis que 7 % ont déclaré être victimes de discrimination au travail au cours des 12 derniers mois. Les résultats sont semblables à ceux déclarés pour l'ensemble de la fonction publique (figure 1). Le sondage auprès des employés dans le cadre de l'évaluation du BOSRI a révélé que, parmi ceux ayant affirmé avoir été confrontés à des conflits en milieu de travail, 24 % ont déclaré avoir été victimes de harcèlement et 24 % ont déclaré avoir été victimes de discrimination au travail au cours des quatre dernières années (figure 2). De tels taux de prévalence auto-déclarée correspondent à l'un des principaux problèmes soulevés par les employés du ministère de la Justice lors de leurs rencontres avec l'ombuds. Parmi les clients du BOSRI, 22 % ont fait état de harcèlement et 5 % de discrimination comme conflit en milieu de travail.

Figure 1 : Pourcentage d'employés déclarant avoir été victimes de harcèlement ou de discrimination au cours des 12 derniers mois (SAFF)

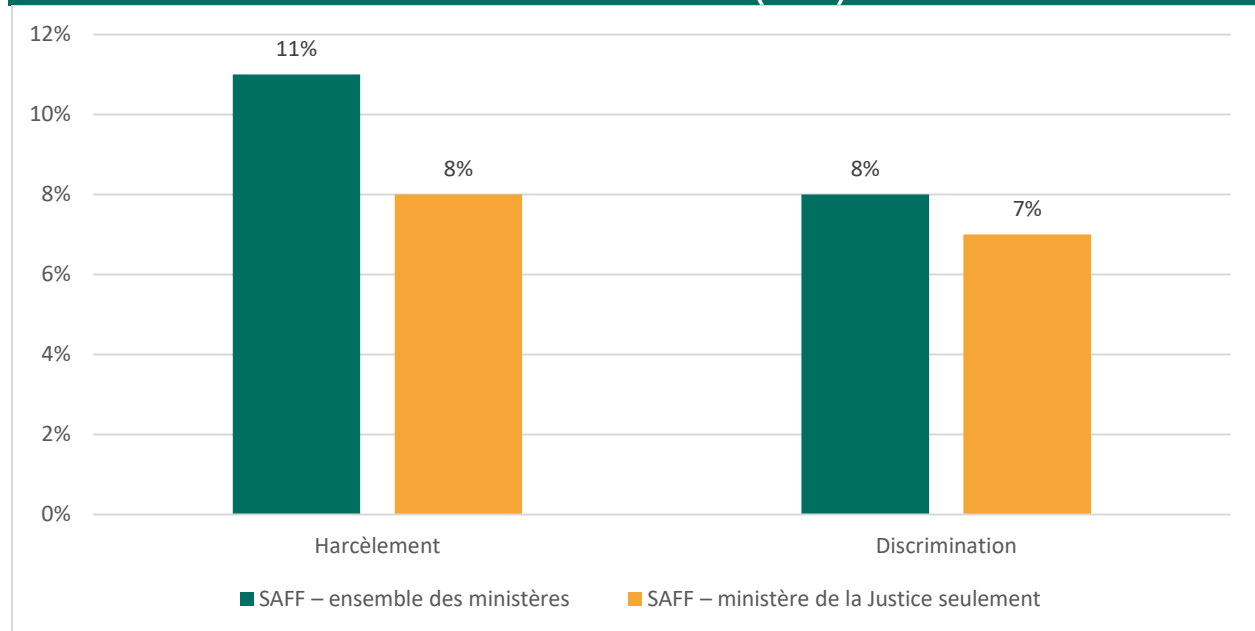
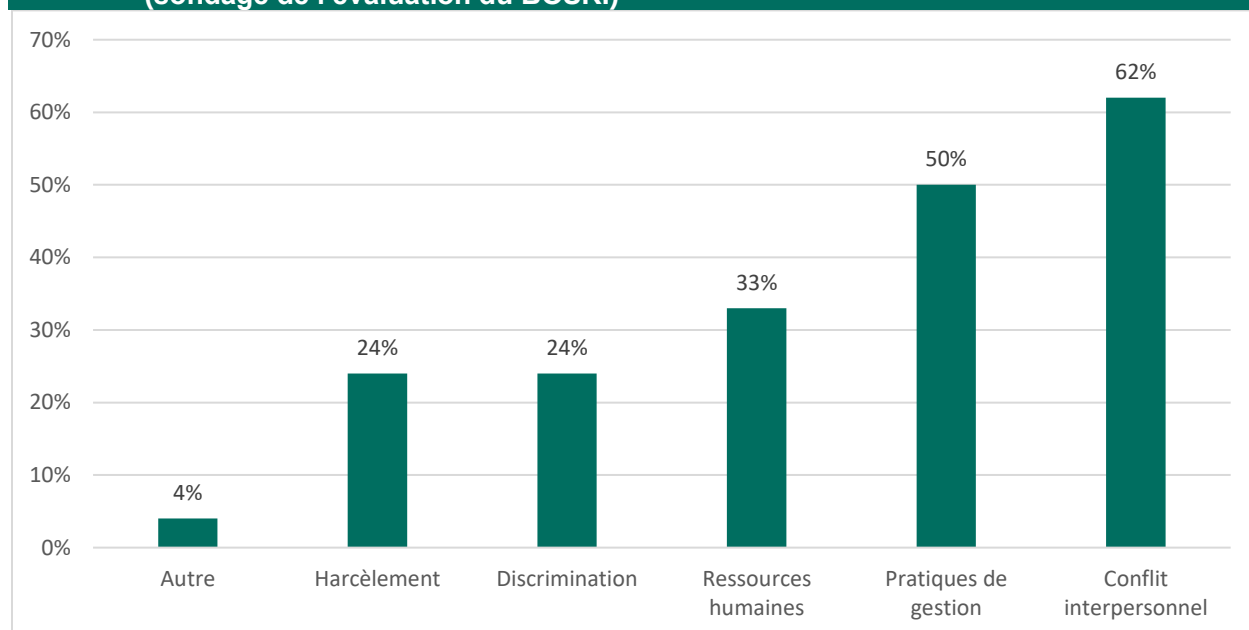


Figure 2 : Pourcentage des types de conflits vécus en milieu de travail de 2019 à 2023 (sondage de l'évaluation du BOSRI)



D'autres types de conflit s'ajoutent au harcèlement et à la discrimination. Dans le sondage de l'évaluation, près de la moitié des répondants (49 %) ont déclaré avoir vécu un conflit quelconque au travail au cours des quatre dernières années. Les types de conflit les plus signalés étaient les conflits interpersonnels (63 %), les conflits portant sur les pratiques de gestion (50 %) ou les conflits liés aux ressources humaines (33 %).

Il est dans l'intérêt du Ministère de mettre en œuvre des stratégies qui réduiront les répercussions des conflits.

Les conflits en milieu de travail entraînent des coûts importants et des répercussions négatives pour le gouvernement et les autres organismes canadiens. Selon un rapport de Morneau Shepell, les conflits en milieu de travail coûtent aux entreprises canadiennes quelque deux milliards de dollars par an en perte de productivité². Ces pertes peuvent découler d'une baisse de l'engagement des employés, de l'absentéisme, du roulement du personnel, ainsi que du temps et des ressources consacrés à la résolution des conflits. En outre, les conflits en milieu de travail non résolus peuvent avoir des effets néfastes sur la santé mentale et le mieux-être des employés. Selon l'Indice de santé mentale TELUS, les travailleurs qui vivent des conflits au travail perdent en moyenne 55 jours de travail par an³. De plus, selon un article paru dans la revue *Social Science & Medicine*, les conflits non gérés augmentent les effets auto-déclarés comme le stress, la mauvaise santé générale et l'épuisement. Cela étant dit, les personnes ayant connu des conflits en milieu de travail qui ont été résolus par des discussions étaient les moins susceptibles de subir des conséquences négatives⁴. Dans l'ensemble, les coûts et les répercussions négatives des conflits non réglés en milieu de travail

² Patry, P. (12 octobre 2021). *Le coût des conflits non résolus en milieu de travail*. Global Mindful Solutions. <https://globalmindfulsolutions.com/fr/le-cout-des-conflits-non-resolus/>

³ Wilson, J. (29 novembre 2023). *Mental health-related issues lead to significant lost working days*. Canadian HR Reporter. <https://www.hrreporter.com/focus-areas/compensation-and-benefits/mental-health-related-issues-lead-to-significant-lost-working-days/381814#:~:text=Specifically%2C%20workers%20diagnosed%20with%20depression,55%20working%20days%20per%20year.>

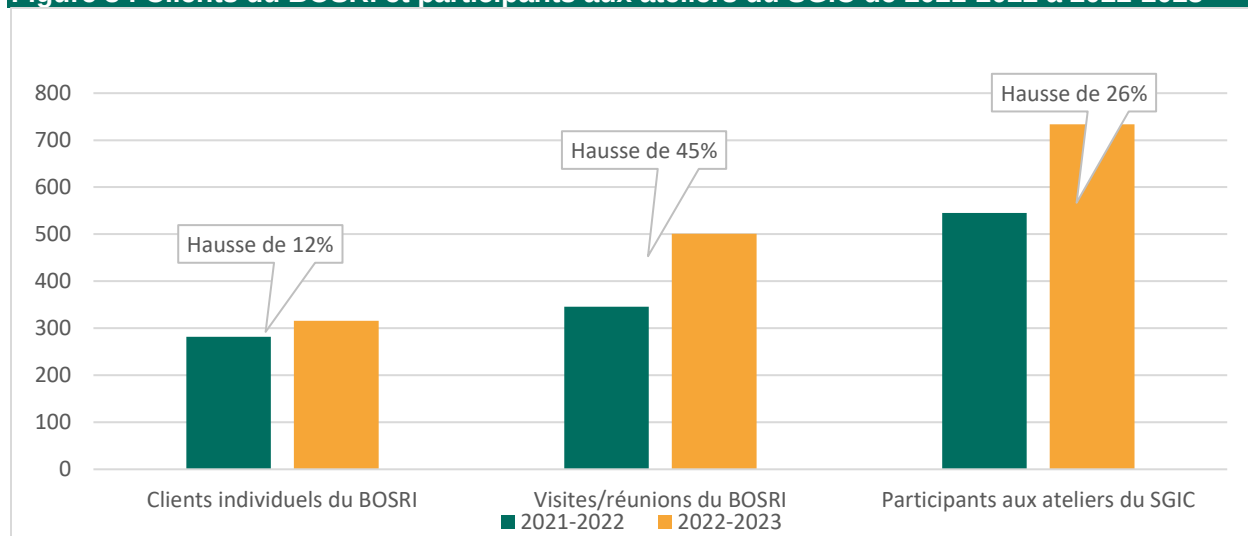
⁴ Hyde, M., Jappinen, P., Theorell, T., & Oxenstierna, G. (2006). *Workplace conflict resolution and the health of employees in the Swedish and Finnish units of an industrial company*. *Social Science & Medicine* (1982), 63(8), 2218–2227. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2006.05.002>

sont considérables et nuisent à la productivité, au mieux-être des employés et à la réussite de l'organisation.

La nécessité des services et des activités du BOSRI est largement reconnue par tous les informateurs clés et les employés qui ont participé à l'évaluation.

Tous les informateurs clés interrogés dans le cadre de l'évaluation ont reconnu que les services du Bureau étaient nécessaires. Les résultats du sondage mené dans le cadre de l'évaluation du BOSRI ont montré que la plupart des répondants (84 %) étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que les services fournis par le BOSRI étaient nécessaires. Le nombre de clients individuels, de réunions et de participants aux ateliers du SGIC a également augmenté d'année en année, ce qui indique une demande croissante pour les services du BOSRI (figure 3).

Figure 3 : Clients du BOSRI et participants aux ateliers du SGIC de 2021-2022 à 2022-2023



4.2 Conception et exécution

4.2.1 Gouvernance et structure

Sur le plan fonctionnel, le BOSRI est indépendant de l'administration et de la structure de gestion du ministère de la Justice, une norme de pratique reconnue par le Conseil des ombuds organisationnels. Une telle structure de gouvernance lui permet de fonctionner conformément à ses principes directeurs et de favoriser un espace neutre et sûr où les employés peuvent accéder à un groupe centralisé de services de résolution informelle des conflits au sein d'un même Bureau.

La responsabilité du BOSRI incombe à l'ombuds, qui rend compte directement au sous-ministre et au sous-ministre délégué, qui est donc indépendant, sur le plan fonctionnel, de la structure administrative et de gestion du ministère de la Justice. Le Conseil des ombuds organisationnels a désigné cette structure comme une norme de pratique au sein de la communauté des ombuds, car celle-ci favorise un espace neutre et sûr où les employés peuvent discuter des problèmes et explorer les options permettant de résoudre les conflits. Un tel positionnement permet au BOSRI d'agir conformément aux quatre principes fondamentaux suivants, issus du Code d'éthique et des normes de pratique de l'Association internationale des ombuds : confidentialité, absence de formalisme, impartialité et indépendance. De plus, selon les documents consultés, la rapidité, la flexibilité, la visibilité et l'accès

au Bureau, ainsi qu'un système de rapport efficace, dont beaucoup ont été mis en œuvre par le BOSRI, contribuent au succès.

Le BOSRI a mis en place une structure de gouvernance qui soutient la gestion de ses activités et oriente la prestation de ses services. Dans le cadre de ses activités de gouvernance, le BOSRI a établi des protocoles tels que le Protocole d'encadrement en gestion des conflits du SGIC et le Protocole d'animation de groupe, ainsi que des politiques (p. ex., les lignes directrices de la base de données, la Politique relative au SGIC) qui contribuent à orienter la prestation de ses services et à définir clairement les rôles et les responsabilités.

Le regroupement des services au sein d'un seul Bureau a été concluant. Le rapport annuel de 2022-2023 du BOSRI montre que la fusion de l'ombuds et du SGIC a permis aux employés d'avoir accès à un groupe centralisé de services de résolution informelle des conflits, qui offre une gamme complète de mécanismes substitutifs de résolution des conflits. Les informateurs clés du ministère de la Justice interrogés dans le cadre de l'évaluation ont fait savoir que le regroupement de l'ombuds et du SGIC en un seul bureau est approprié parce que les fonctions se complètent. Le transfert du SGIC des Ressources humaines du Secteur de la gestion au BOSRI a donné plus de visibilité et d'indépendance au Bureau. Les informateurs clés externes ont mentionné qu'un bureau commun doté des deux fonctions apporte une valeur ajoutée globale, car les deux fonctions exécutent un processus informel. Elles peuvent également renvoyer plus facilement les clients d'un service à l'autre et mieux mettre en commun l'information (anonymisée) pour l'analyse des tendances dans l'organisme.

Le BOSRI se distingue notamment par son indépendance, sa neutralité et sa capacité à fournir des services confidentiels. L'évaluation a permis de constater que les services du BOSRI ne chevauchent pas d'autres services aux employés du Ministère. Certains informateurs clés internes ont mentionné le risque de chevauchement avec certaines offres similaires d'apprentissage et de perfectionnement professionnel proposées par la Direction générale des ressources humaines, mais il a été relevé que cette dernière et le SGIC collaborent plus étroitement à l'élaboration et à la mise en œuvre de la formation.

4.2.2 Équité, diversité et inclusion

Le BOSRI est favorable à l'EDI et à l'ACS Plus et a commencé à intégrer ces processus et principes analytiques⁵ à ses activités et initiatives.

Le BOSRI a apporté son appui à l'EDI et à l'ACS Plus dans ses activités et initiatives. Il suit, définit et communique les tendances et les problèmes systémiques liés à l'EDI et à l'ACS Plus au moyen de rapports annuels et de tableaux de bord trimestriels. Par exemple, le tableau de bord du troisième trimestre de 2022 désignait la diversité et l'inclusion comme l'un des cinq principaux facteurs psychosociaux ayant une incidence sur la santé mentale et la sécurité du milieu de travail du Ministère. Le SGIC surveille la nature des préoccupations qui lui sont présentées, avec deux indicateurs orientés vers l'ACS Plus, à savoir les questions de diversité et de différences de valeurs⁶. Autre exemple, le SGIC propose un cercle d'écoute sur l'équité, la diversité et l'inclusion. Le sondage de l'évaluation du

⁵ Au microniveau d'une communauté ou d'une équipe, les principes d'équité, de diversité et d'inclusion sont étroitement liés; ils sont définis par le processus d'amélioration des conditions de participation à une discussion (inclusion) et par la promotion et l'intégration de divers points de vue (diversité), afin de parvenir à un accès équitable aux possibilités (équité) [Traduction]. Université McGill. https://www.mcgill.ca/gps/files/gps/equity_diversity_and_inclusion.pdf

⁶ Les restrictions en matière de confidentialité ont été mentionnées comme un obstacle à la collecte et à la déclaration des données liées à l'EDI et à l'application de l'ACS Plus; il s'agit toutefois d'une exigence nécessaire pour protéger les renseignements des utilisateurs.

BOSRI a permis d'établir qu'une majorité de répondants (66 %) étaient d'accord ou tout à fait d'accord pour dire que le BOSRI et ses services reflètent et soutiennent l'EDI et, lorsqu'il est expressément question de l'accessibilité des services, la plupart des répondants au sondage de l'évaluation du BOSRI qui ont accédé aux services du Bureau (88 %) ont mentionné ne pas avoir rencontré d'obstacles pour obtenir ces services.

En outre, l'ombuds s'est engagé à respecter les priorités ministérielles et fait partie d'un autre appel à l'action à l'égard de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion, ainsi que du Plan de diversité et d'équité en matière d'emploi. Il a établi une approche collaborative pour aider le Secrétariat de la lutte contre le racisme et la discrimination à travailler en étroite collaboration sur les questions liées à cet appel à l'action et à garantir la mise en place de mécanismes et de structures de rapport appropriés. À titre d'exemple, l'ombuds et le Secrétariat de la lutte contre le racisme et la discrimination ont préparé conjointement une liste de questions pour les entrevues de départ, y compris une section se rapportant exclusivement à l'inclusion, afin d'aider à cerner les problèmes systémiques liés au roulement du personnel qui autrement ne seraient pas connus.

Le sondage mené auprès des employés dans le cadre de l'évaluation a également posé des questions générales sur les obstacles à la résolution des conflits au sein du Ministère et, bien que cela ne soit pas entièrement attribuable au BOSRI, quelques répondants au sondage de l'évaluation du BOSRI (9 %) ont encore l'impression que le Ministère doit faire davantage pour traiter les problèmes et les obstacles liés à l'EDI. Pour les membres des groupes d'équité, il s'agit notamment de questions liées à la promotion de la carrière, à l'avancement et au recrutement, au manque de confiance, et à la réticence à utiliser les services parmi ceux qui perçoivent l'environnement de travail comme étant peu accueillant. Les informateurs clés internes et les résultats du sondage de l'évaluation du BOSRI relèvent l'importance d'avoir des représentants des groupes d'équité en matière d'emploi parmi les spécialistes du SGIC et qu'il importe que ceux-ci connaissent les pratiques d'EDI. L'embauche de spécialistes supplémentaires possédant le bagage et l'expertise nécessaires (p. ex., expérience vécue, qui tient compte des traumatismes et est adaptée à la culture) est considérée comme un défi.

De telles constatations à l'échelle ministérielle cadrent avec les données de surveillance produites par le BOSRI, où les obstacles à la carrière liés à l'EDI ont également été signalés dans le rapport annuel 2022-2023, alors que les groupes visés par l'équité en matière d'emploi constatent ne pas se voir offrir de possibilités de nomination intérimaire, ce qui a une incidence sur leur capacité à acquérir les qualités requises pour des postes supérieurs. De plus, les personnes handicapées ont mentionné que des possibilités d'embauche leur étaient refusées, car les gestionnaires considéreraient les mesures d'adaptation comme un fardeau.

4.2.3 Surveillance et mesure

Le BOSRI recueille et surveille activement les données sur le rendement et les activités à l'aide de diverses méthodes, ce qui l'aide à faire rapport sur les nouvelles tendances et questions, ainsi que sur l'utilisation des services. Des efforts supplémentaires peuvent être déployés pour renforcer le partage des données, la collaboration et les pratiques d'établissement de rapports.

Le BOSRI a mis en place des pratiques de surveillance et de mesure et recueille des données pour évaluer son rendement et la satisfaction des clients à l'égard des services. Pour ce faire, il utilise diverses méthodes, notamment la mise en œuvre de sondages auprès des participants, des formulaires de rétroaction sur les services aux clients, des évaluations des clients, un suivi des progrès

réalisés dans la mise en œuvre des recommandations de l'ombuds, et des sondages Slido utilisés lors des ateliers.

La majorité des indicateurs de rendement suivis sont liés à la prestation des services et à la nature des problèmes soulevés auprès de l'ombuds ou du SGIC. Il s'agit notamment des commentaires des clients sur la manière dont ils ont été orientés, si les discussions ont été respectueuses, si on leur a présenté des options et si on les a aidés à trouver des ressources; ou de la collecte de données visant à évaluer la connaissance des rôles de l'ombuds et du SGIC ou la connaissance de l'étendue des services du SGIC.

De tels renseignements assurent la transparence et alimentent diverses exigences en matière d'établissement de rapports, comme les tableaux de bord trimestriels et les rapports annuels du BOSRI, qui permettent au BOSRI d'informer la haute direction et les intervenants compétents des tendances et des problèmes émergents et soutiennent la planification stratégique et les efforts d'amélioration continue liés à la prestation de services.

Il demeure toutefois possible de renforcer les pratiques en matière de partage des données et d'établissement de rapports.

Communication de l'information

Le BOSRI recueille et surveille les données sur le rendement et les activités pour un usage interne et l'amélioration de ses services. Conformément à son mandat de rendre compte des tendances au sein du Ministère, le Bureau communique également certaines données désagrégées, principalement dans son rapport annuel. Par exemple, le BOSRI recueille de l'information sur le sexe des personnes qui consultent l'ombuds et le SGIC et la communique dans son rapport annuel.

Toutefois, les informateurs clés internes constatent qu'ils se tournent vers le BOSRI pour obtenir des renseignements clés et connaître les tendances au sein du Ministère, et que les intervenants et la haute direction pourraient également tirer avantage d'une plus grande transparence des données et d'une désagrégation de celles-ci dans la mesure du possible. En particulier, davantage de renseignements sur les types de services demandés ou de l'information plus détaillée sur l'EDI sont souhaités. En outre, d'après l'analyse documentaire, les ombuds d'autres ministères peuvent recueillir des données dans les quelques domaines où le Bureau n'en recueille pas, comme la classification professionnelle. Cela étant, il est ressorti clairement des entrevues avec les informateurs clés internes et de l'examen des documents que le BOSRI a pour principe fondamental de préserver la confidentialité de ses données, et que les nombres relativement faibles de certaines catégories de données l'empêchent de les partager ou de les communiquer à plus grande échelle.

Au-delà des données recueillies par le BOSRI, certaines entrevues avec des informateurs clés ont laissé supposer qu'il serait avantageux pour le Bureau d'intégrer des données provenant d'autres secteurs du Ministère et de les utiliser pour étayer ses rapports. D'après les entrevues avec les informateurs clés, il existe un désir de collaboration accrue entre les partenaires afin de centraliser la collecte de données pour une analyse plus approfondie des tendances au sein du Ministère.

Malgré ces difficultés, on constate une certaine évolution dans la collaboration avec les partenaires pour trouver des moyens permettant au BOSRI de recueillir davantage de données et d'en rendre compte. L'ombuds a désormais la possibilité de mener les entrevues de départ, ce qui lui donne

l'occasion de recueillir des renseignements sur les problèmes systémiques et les tendances qui pourraient être communiqués à la haute direction et aux principaux partenaires.

4.3 Efficacité

4.3.1 Connaissance du BOSRI

Bien que le BOSRI fasse l'objet d'une promotion active et qu'il est mieux connu, il ressort des constatations que les employés pourraient en être mieux informés.

La littérature reconnaît qu'un Bureau de l'ombuds efficace doit être bien connu au sein de son organisme pour être en mesure de servir la communauté ministérielle. Tirer parti d'outils de communication et organiser des activités au sein du Ministère peut aider l'ombuds à se faire connaître des employés, en les sensibilisant à son rôle et à celui de son personnel. S'assurer que les gens sont capables de reconnaître l'ombuds (et son personnel) suscite un degré de connexion personnelle qui peut augmenter la confiance envers le Bureau de l'ombuds. La littérature laisse aussi entendre qu'un ombuds et un SGIC peuvent devenir plus utiles avec le temps grâce à la connaissance croissante du Bureau.

Les efforts pour mieux faire connaître le BOSRI ont fait en sorte qu'une grande majorité des employés du ministère de la Justice le connaissent au moins un peu. Cependant, certains employés ne sont pas du tout au courant de l'existence du BOSRI.

Pour mieux faire connaître le Bureau et ses services, le BOSRI a mené des activités de mobilisation et de sensibilisation, notamment 92 activités différentes de sensibilisation et de communication au cours de l'exercice 2022-2023, à la fois virtuelles et en personne, qui ont permis de toucher 2 656 employés du ministère de la Justice. Le BOSRI communique également divers renseignements par l'entremise de ses bulletins d'information, de ses feuillets et de ses rapports annuels mis à la disposition des employés et des intervenants.

Dans l'ensemble, la plupart des employés (80 %) qui ont répondu au sondage de l'évaluation du BOSRI connaissaient au moins un peu le Bureau, alors que 15 % des répondants disaient très bien le connaître et 20 % estimaient qu'elles ne le connaissent pas du tout.

À titre de comparaison, un sondage similaire effectué lors de la précédente évaluation du SGIC (2010) avait révélé que 40 % des répondants à l'époque ne connaissaient pas du tout le SGIC. Bien qu'il ne s'agisse pas d'une référence exacte, puisque le sondage de l'évaluation de 2010 ne portait que sur les activités du SGIC, il indique que les efforts de sensibilisation du BOSRI ont été couronnés de succès.

Toutefois, les données figurant dans le rapport annuel 2022-2023 du BOSRI témoignent d'une faible connaissance, avec 78 % des répondants déclarant en savoir très peu sur l'ombuds, et 68 % mentionnant qu'ils ne savaient pas que le SGIC offrait plus que des services de résolution de conflits. En outre, les informateurs clés internes ont fait part de préoccupations quant au degré de connaissance du BOSRI par les employés.

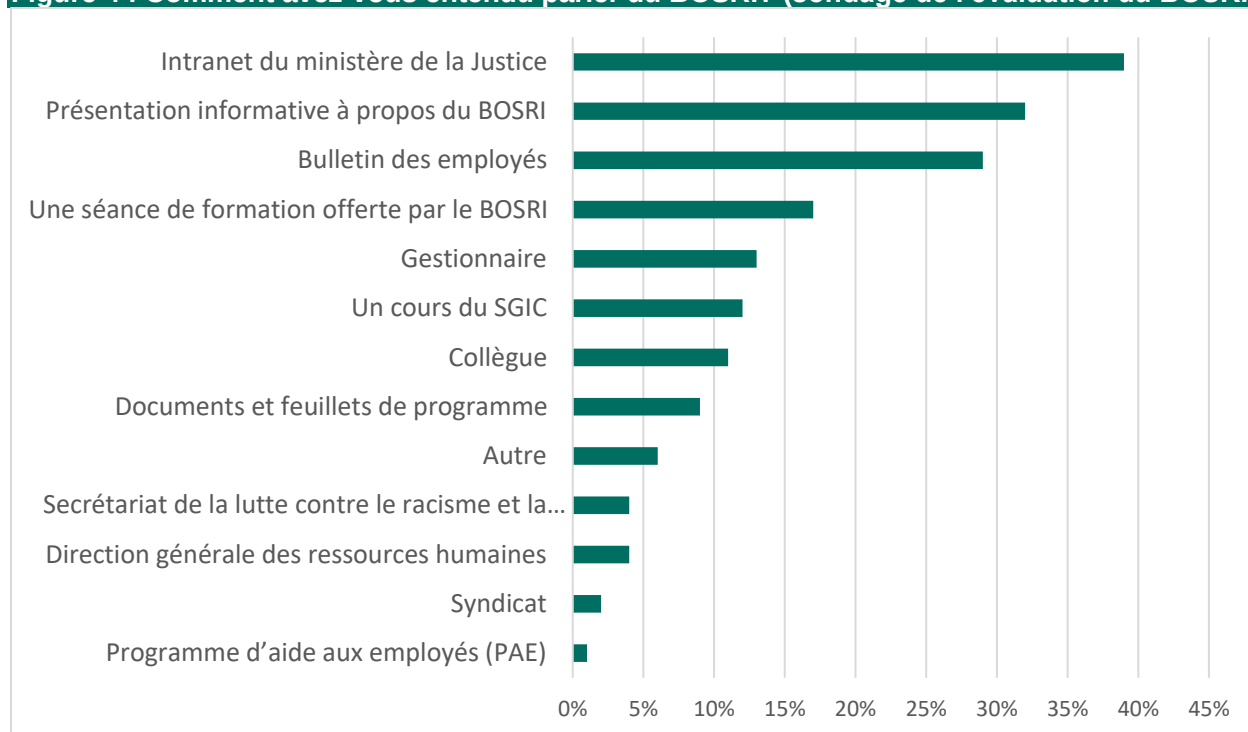
Pour garantir un accès continu et élargi au BOSRI, il sera important que le Bureau concentre ses efforts sur la sensibilisation non seulement des employés qui ne connaissent pas les services, mais aussi de ceux qui les connaissent un peu, en les sensibilisant encore davantage afin d'augmenter la

probabilité que les employés aient un degré de connaissance suffisant pour accéder aux services du Bureau au besoin.

Les répondants étaient plus susceptibles d'avoir entendu parler du BOSRI au moyen des documents promotionnels et des présentations informatives fournis par le Bureau.

Parmi ceux qui connaissaient le BOSRI, 39 % se rappelaient en avoir entendu parler pour la première fois sur le site intranet du ministère de la Justice, lors de présentations informatives (32 %) et dans des bulletins d'information destinés au personnel (29 %). Les autres sources couramment citées pour indiquer comment les employés ont appris l'existence du Bureau comprenaient une séance de formation offerte par le Bureau, par l'entremise d'un gestionnaire ou d'un collègue, ou lors d'un cours du SGIC (figure 4).

Figure 4 : Comment avez-vous entendu parler du BOSRI? (sondage de l'évaluation du BOSRI)



Le BOSRI a été plus efficace pour sensibiliser des sous-populations précises.

Les informateurs clés ont relevé que les activités de sensibilisation et de communication du BOSRI ont mis le rôle de ce dernier en relief au sein du Ministère et ont activement encouragé l'utilisation de ses services auprès des employés. Cependant, le sondage de l'évaluation du BOSRI a fait état de différences dans les degrés de sensibilisation selon le poste et le lieu.

- Une proportion nettement plus élevée de personnes travaillant dans la région de la capitale nationale (83 %) connaissait au moins un peu le Bureau par rapport à celles travaillant dans les régions (65 %).
- Une proportion plus élevée de gestionnaires (91 %) connaissait au moins un peu le Bureau par rapport aux employés (67 %).

Bien que le sondage n'ait pas permis de comprendre pourquoi la sensibilisation était plus ou moins élevée pour des sous-populations données, les informateurs clés ont fait observer que les gestionnaires étaient plus susceptibles de connaître les services et les options de résolution de conflits au Ministère, compte tenu de leurs responsabilités de gestion. Une constatation similaire a été faite dans l'évaluation de 2010 du SGIC, dans laquelle il a été établi que le SGIC avait été un peu plus efficace dans la sensibilisation des gestionnaires que dans celle des autres employés.

4.3.2 Sources d'aide pour résoudre les conflits

Près de la moitié des répondants au sondage de l'évaluation du BOSRI ont mentionné avoir vécu des conflits, et la majorité les ont résolus en cherchant de l'aide auprès de sources informelles.

D'après les résultats du sondage de l'évaluation du BOSRI, les employés utilisent divers mécanismes pour gérer les conflits en milieu de travail, comme il en est question ci-dessous.

La plupart des répondants qui ont déclaré avoir vécu un conflit en milieu de travail tentent généralement de le régler.

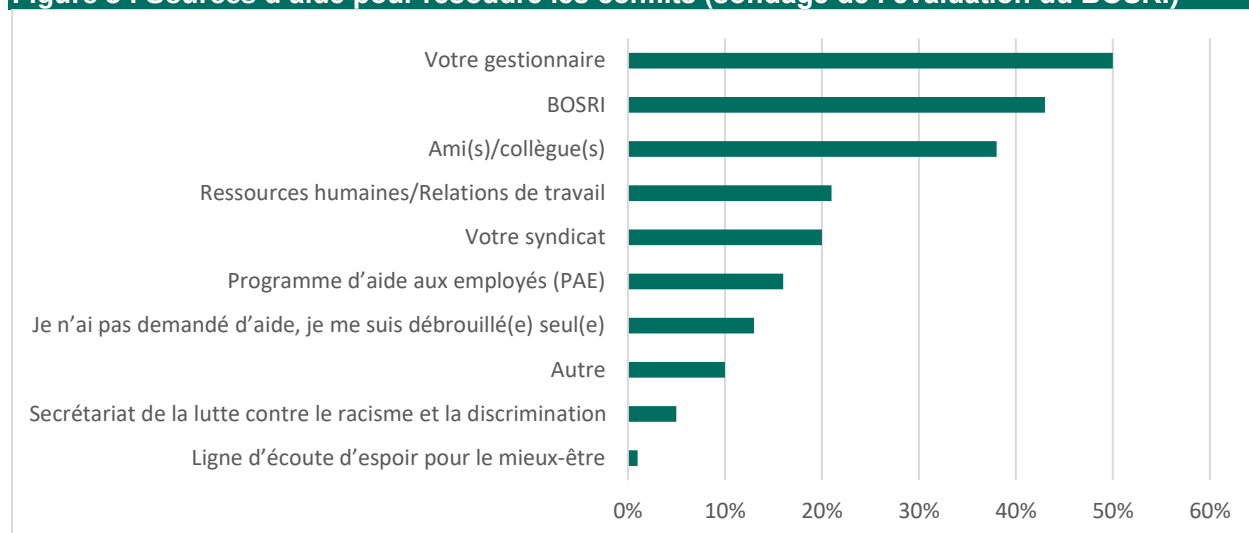
D'après les résultats du sondage, près de la moitié des répondants (49 %) ont déclaré avoir vécu un quelconque type de conflit au travail au cours des quatre dernières années. Les types de conflits signalés comprennent les conflits interpersonnels (63 %), les conflits portant sur les pratiques de gestion (50 %), et ceux liés aux ressources humaines (33 %), à la discrimination (24 %) et au harcèlement (24 %). La plupart de ceux qui ont vécu un conflit ont tenté de le résoudre (88 %). Ceux qui n'ont pas tenté de régler leur conflit ont fait savoir qu'ils n'estimaient pas que des mesures correctives seraient prises (78 %), qu'ils craignaient que cela nuise à leur réputation professionnelle (67 %) ou qu'ils craignaient des représailles (61 %).

Les répondants sont plus susceptibles de se tourner vers des sources informelles pour obtenir de l'aide afin de gérer les conflits en milieu de travail.

Les répondants au sondage de l'évaluation du BOSRI ont déclaré avoir reçu de l'aide de sources informelles, par exemple leur gestionnaire (50 %), le BOSRI (43 %) et des amis et collègues (38 %) (figure 5). Outre le BOSRI, les employés ont eu recours à des sources plus officielles pour résoudre les conflits, notamment les Ressources humaines, les Relations de travail, le syndicat et le PAE.

Près d'un tiers (30 %) des répondants ayant vécu un conflit, mais n'ayant pas eu recours aux services du BOSRI, n'ont **pas** songé au BOSRI comme option pour régler leur conflit parce qu'ils n'en savaient pas assez sur le Bureau ou en ignorait l'existence.

Figure 5 : Sources d'aide pour résoudre les conflits (sondage de l'évaluation du BOSRI)



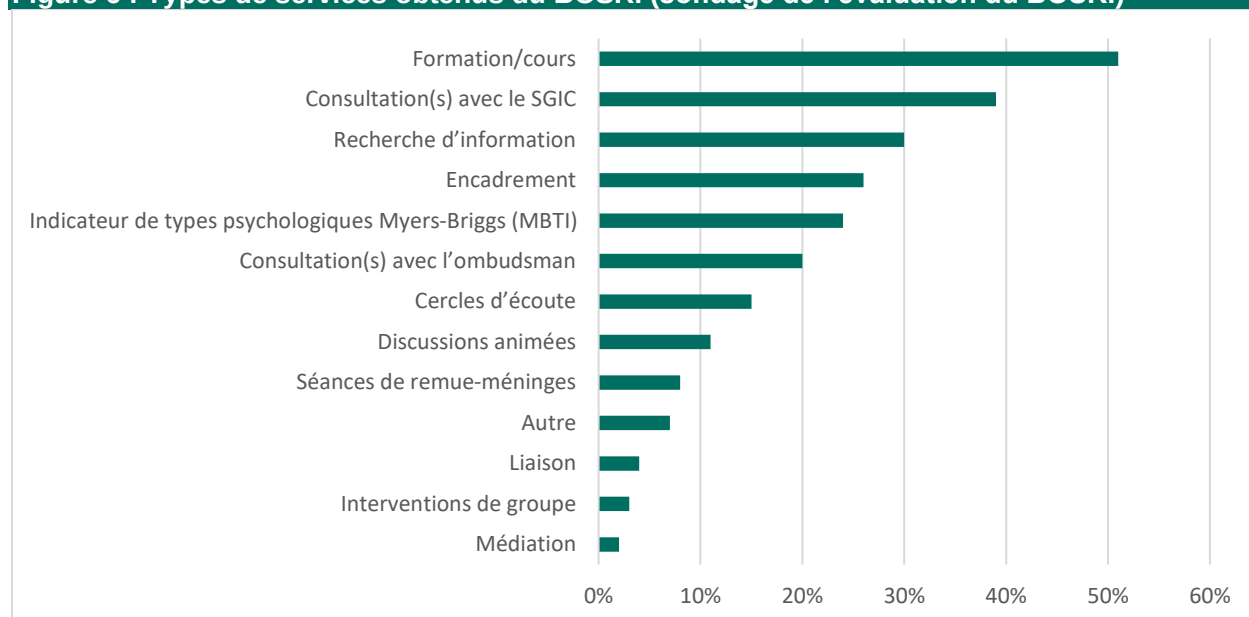
4.3.3 Utilisation des activités du BOSRI et satisfaction à l'égard de celles-ci

Le BOSRI soutient les employés grâce à deux éléments : l'ombuds et le Système de gestion informelle des conflits. Ensemble, ces deux éléments offrent un éventail de services, notamment des conseils et de l'orientation sur la gestion des situations difficiles, des processus et des outils (p. ex., consultation, encadrement, médiation, formation), ainsi que des ressources ou des services d'aiguillage.

Plus d'un tiers des répondants au sondage de l'évaluation du BOSRI ont mentionné avoir utilisé les services du Bureau.

Les employés n'ont pas seulement recours aux services du BOSRI pour gérer un conflit; ils participent à de la formation, à des ateliers et à des consultations, qui sont des moyens plus dynamiques d'aborder les conflits potentiels. Environ 36 % des répondants au sondage ont mentionné avoir utilisé les services du Bureau, la majorité d'entre eux ayant suivi une formation, consulté le SGIC ou l'ombuds, ou pris part à des séances d'encadrement (figure 6). En situation de conflits précis en milieu de travail, les employés ont le plus souvent participé à des consultations avec l'ombuds ou le SGIC et à des séances d'encadrement.

Figure 6 : Types de services obtenus du BOSRI (sondage de l'évaluation du BOSRI)



n=119. REMARQUE : Les catégories ne s'excluent pas mutuellement.

En 2021-2022, le BOSRI a fait savoir que les deux principales interventions de l'ombuds étaient le soutien et l'orientation, c'est-à-dire essentiellement les consultations individuelles (56 %) et l'encadrement (11 %). La majorité (56 %) des consultations concernaient des employés du ministère de la Justice qui sollicitaient des conseils et une orientation sur des questions de harcèlement, de manque de communication et de peur des représailles.

Au cours de la même année, le SGIC a servi 991 clients (combinaison de contextes individuels et de groupes). Il a offert 257 séances de services professionnels (consultations, encadrement, discussions animées, médiations, etc.) et offert 61 activités d'apprentissage et présentations, y compris des cercles d'écoute, sur un large éventail de sujets liés à la diversité et à l'inclusion. Dans le même sens que le sondage de l'évaluation du BOSRI, les principaux services fournis ont été l'encadrement et les consultations.

L'encadrement, un processus qui aide les personnes à acquérir les compétences nécessaires pour gérer les conflits par eux-mêmes, représentait près de la moitié (48 %) des interventions du SGIC. Les consultations ont représenté 30 % de toutes les interactions et constituent une étape initiale importante dans le processus de gestion informelle des conflits, où la personne peut étudier les options de résolution des problèmes et faire un choix éclairé sur la manière de résoudre son conflit.

D'autres activités courantes offertes par le SGIC sont la médiation et les cercles d'écoute. La médiation est conçue pour aider à résoudre les conflits de manière précoce et informelle et a augmenté de 67 % par rapport aux données de 2021-2022. Les événements liés au racisme, à la discrimination et à d'autres formes d'injustice vécues au travail ont amené l'équipe du SGIC à commencer en 2021-2022 à proposer des cercles d'écoute pour aider les employés à engager efficacement et en toute sécurité des conversations sur des sujets délicats. En 2022-2023, le SGIC a déclaré avoir offert six séances avec 104 participants.

L'aiguillage se fait de manière réciproque, vers et depuis le BOSRI.

D'autres ressources qui fournissent des services liés à la gestion des conflits sont à la disposition des employés du Ministère. Elles représentent d'autres solutions pour les employés et, en fonction de leur situation, de leurs besoins et du type de conflit, le BOSRI peut orienter ses clients vers :

- le PAE, si le problème est de nature financière, personnelle, médicale ou psychologique;
- leur syndicat respectif, si l'employé cherche un soutien pour formuler une plainte ou déposer un grief;
- les Ressources humaines et les Relations de travail, si le gestionnaire envisage d'imposer des mesures disciplinaires.

Au cours de la période d'évaluation de deux ans, l'aiguillage vers le SGIC a été principalement destiné à la direction⁷ (22 cas), aux Relations de travail (11 cas) et au PAE (8 cas); l'ombuds aiguille les personnes vers le SGIC le plus souvent avec 23 cas en 2022-2023, mais également vers le PAE⁸.

Le nombre d'employés orientés vers le BOSRI par d'autres partenaires n'est pas suivi par le SGIC et l'ombuds n'a commencé que récemment à faire le suivi d'une telle mesure grâce aux évaluations des clients. Comme l'indiquent les résultats des évaluations des clients de 2022-2023 réalisées pour le Bureau de l'ombuds, cinq (5) des 14 clients ont été orientés vers l'ombuds par un autre secteur, ce qui révèle que l'aiguillage se fait de manière réciproque. Les informateurs clés ont également mentionné qu'ils orientent d'abord les employés aux prises avec un conflit vers le BOSRI, car ce dernier peut offrir les services appropriés ou les orienter vers d'autres ressources. Les résultats du sondage de l'évaluation du BOSRI le confirment, puisque certains employés ont fait savoir qu'ils avaient entendu parler du Bureau par l'intermédiaire de la Direction générale des ressources humaines, du Secrétariat de la lutte contre le racisme et la discrimination, du PAE ou d'un syndicat.

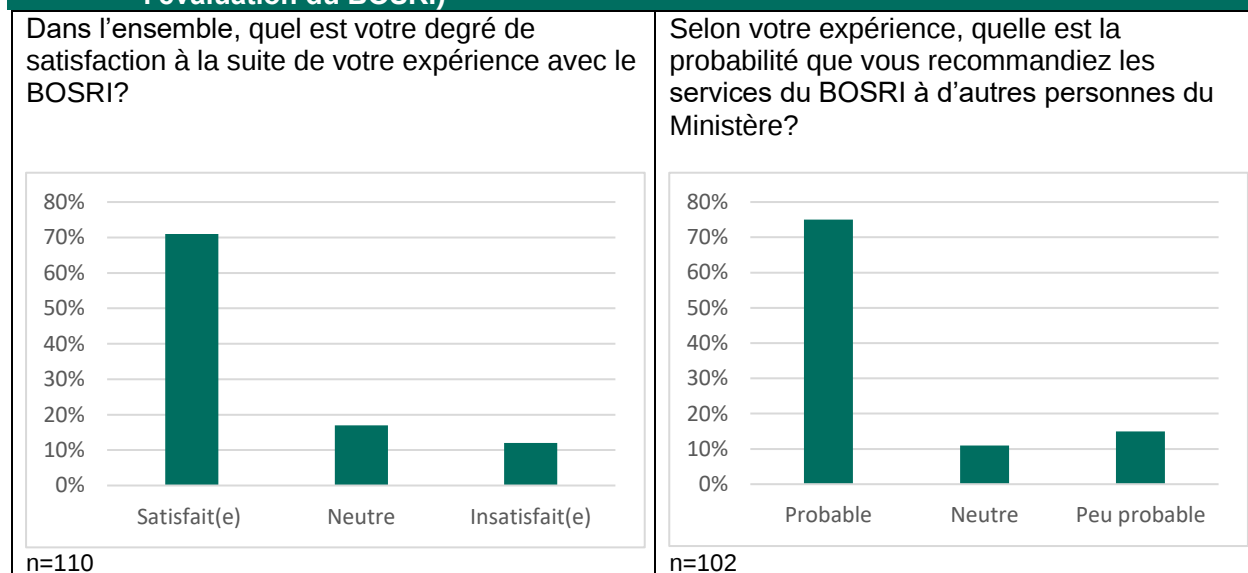
La plupart des clients du Bureau étaient satisfaits des services qu'ils ont reçus et étaient susceptibles d'orienter d'autres personnes vers le BOSRI.

Dans l'ensemble, les employés étaient satisfaits des services fournis par le BOSRI. La plupart des répondants au sondage de l'évaluation du BOSRI (71 %) étaient satisfaits ou très satisfaits des services reçus (il en est de même lorsque les résultats sont ventilés par type de service), et il était probable ou très probable que ceux-ci orientent d'autres personnes du Ministère vers le BOSRI (75 %) (figure 7). Les sondages de rétroaction des clients du BOSRI révèlent également que 100 % des clients du BOSRI en 2022-2023 recommanderaient les services à d'autres personnes, et que les participants aux études de cas étaient très satisfaits des services qu'ils ont reçus, ce qui laisse supposer qu'ils continueraient à utiliser les services du Bureau.

⁷ L'aiguillage vers la direction indique qu'un client a décidé de communiquer avec la direction pour « chercher une solution » après une consultation du SGIC.

⁸ Il convient de noter que l'aiguillage interne ne fait pas l'objet d'un suivi par le SGIC et que l'ombuds n'a commencé que récemment à adopter une telle mesure.

Figure 7 : Satisfaction globale et probabilité d'orienter d'autres personnes (sondage de l'évaluation du BOSRI)



Remarque : Les échelles positives et négatives ont été additionnées pour faciliter l'interprétation et la présentation.

Parmi les services reçus, les répondants au sondage de l'évaluation du BOSRI ont été les plus satisfaits de l'encadrement (97 %), des cercles d'écoute (94 %) et de la formation (93 %). Quelques répondants moins satisfaits ont déclaré que leurs préoccupations n'avaient pas été prises en compte ou que le BOSRI n'avait pas été en mesure de les aider.

Il ressort des données et du sondage que les anciens utilisateurs des services du BOSRI utiliseraient les ressources et les services du Bureau à l'avenir et recommanderaient les services à d'autres personnes. Les études de cas donnent à penser que le BOSRI favorise également des relations de collaboration saines dans son engagement avec les clients et veille à satisfaire les besoins des clients.

Il est peu probable que certaines personnes utilisent les services du BOSRI à l'avenir en raison de l'incertitude quant à son mandat et à ses principes directeurs.

Il semble que le niveau de certitude quant au mandat et aux quatre principes directeurs soit faible, ce qui pourrait faire obstacle à l'utilisation des services du BOSRI.

Les répondants conviennent généralement que le BOSRI est indépendant et interdit les représailles (68 %), qu'il est confidentiel (74 %), qu'il est neutre et impartial (67 %), et qu'il reflète et soutient l'équité, la diversité et l'inclusion (66 %). Toutefois, 27 % des répondants ont fait savoir qu'il était tout de même peu probable qu'ils utilisent les services du Bureau à l'avenir. Les réponses qualitatives relatives aux quatre principes directeurs du BOSRI ont permis d'expliquer pourquoi les répondants n'utiliseraient probablement pas les services du Bureau, soit :

- Préoccupations relatives à l'équité et à la neutralité (p. ex., prendre parti pour la direction);
- Crainte ou expérience de représailles;
- Préoccupations concernant la confidentialité;
- Manque d'indépendance.

Les informateurs clés ont également mentionné des raisons similaires pour lesquelles les employés pourraient hésiter à avoir recours aux services du BOSRI.

Le BOSRI a reconnu des enjeux similaires. Son analyse environnementale a exposé :

- un manque de compréhension commune du rôle de l'ombuds et du SGIC dans les processus informels et officiels, ainsi que des services qu'ils peuvent et ne peuvent pas fournir;
- la gestion des attentes relatives au rôle de l'ombuds organisationnel, aux limites et à leur incidence;
- une méconnaissance des services et de la formation du SGIC au-delà des consultations sur la résolution des conflits.

D'après l'analyse documentaire, la perception de conflits d'intérêts pour l'organisation peut miner la confiance des clients dans les services de l'ombuds ou leur utilisation de ces services et, en l'absence d'anonymat perçu, les personnes au sein d'un organisme peuvent être mal à l'aise d'obtenir de l'information ou de l'aide par crainte de représailles ou d'atteinte à la réputation.

4.3.4 Répercussions des activités du BOSRI

Le BOSRI a un effet positif sur le mieux-être des employés en collaborant avec d'autres personnes au Ministère et en augmentant la capacité à régler les conflits en milieu de travail.

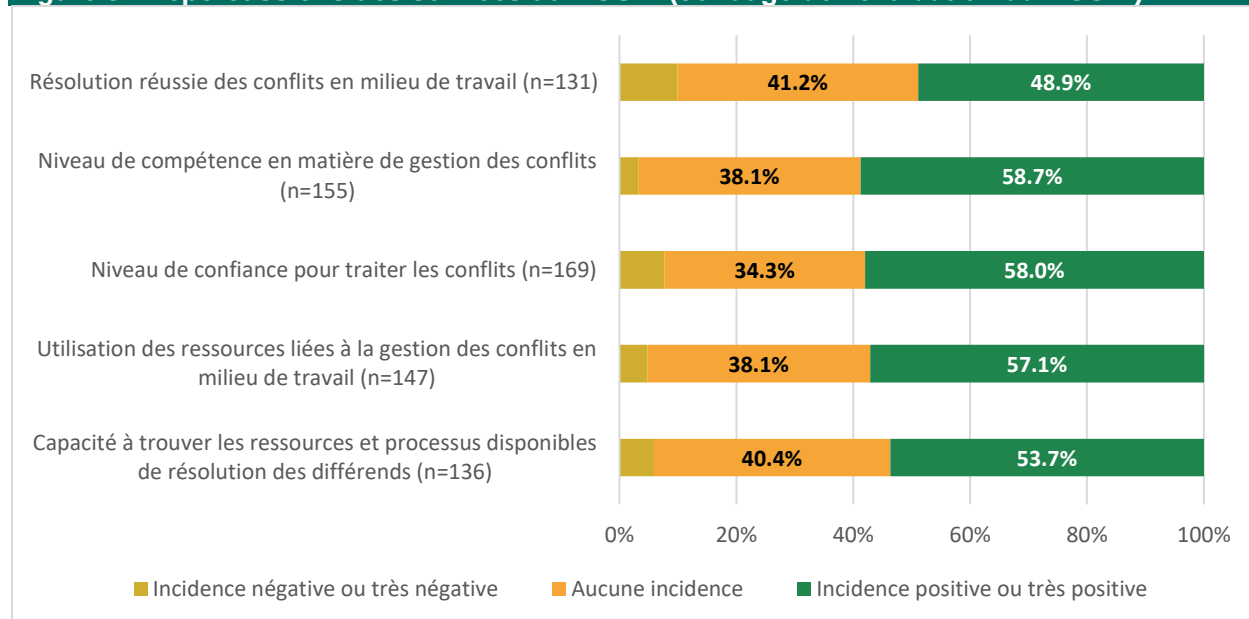
Pour appuyer son mandat, le BOSRI soutient la capacité de tous les employés du ministère de la Justice en les aidant à trouver les ressources et les processus disponibles afin de faciliter une prise de décisions justes et éclairées et de régler les conflits de façon rapide et constructive.

Le BOSRI aide efficacement les employés à trouver les ressources disponibles afin de prendre des décisions éclairées.

Les informateurs clés ont fait valoir que la création du BOSRI a donné aux partenaires et aux intervenants un endroit sûr où aiguiller les personnes, où elles recevront des conseils qui les aideront à aborder diverses situations. Le BOSRI est également considéré comme un navigateur du système, capable d'informer les gestionnaires et les employés sur les différents recours, y compris l'aiguillage vers d'autres services, afin qu'ils prennent des décisions éclairées. Les études de cas ont confirmé que le Bureau contribue à faciliter la prise de décisions éclairées en écoutant les problèmes individuels ou collectifs, en proposant des options et en recommandant différents types de services (p. ex., formation d'équipe dirigée par le SGIC) en réponse aux problèmes décrits.

Il ressort des résultats du sondage de l'évaluation du BOSRI que, dans l'ensemble, les services du BOSRI ont entraîné des répercussions positives sur le niveau de compétence des répondants en matière de gestion des conflits, sur leur niveau de confiance pour traiter les conflits et sur leur utilisation des ressources liées à la gestion des conflits en milieu de travail (figure 8 à la page suivante). Les participants aux études de cas ont constaté une capacité accrue à promouvoir le travail d'équipe, à établir des relations de travail positives, à gérer les interactions qui pourraient susciter des conflits, à améliorer leurs compétences en matière de communication, ainsi qu'à se sentir plus à l'aise et moins stressés. Aussi, le sondage de rétroaction des clients du BOSRI révèle que 93 % des clients sont tout à fait d'accord pour dire que le BOSRI leur a présenté des options et les a aidés à s'y retrouver, et 100 % ont déclaré qu'ils se sentaient mieux outillés pour gérer les conflits en milieu de travail.

Figure 8 : Répercussions des services du BOSRI (sondage de l'évaluation du BOSRI)



D'après le sondage de rétroaction des clients du BOSRI, environ 17 % (exercice 2021-2022) et 19 % (exercice 2022-2023) des clients ont décidé de ne pas déposer de plainte ou de grief en bonne et due forme après avoir utilisé les services du SGIC. Cela va dans le sens des résultats du sondage de l'évaluation du BOSRI, selon lesquels la tendance à déposer une plainte officielle concernant un conflit est faible, la plupart des répondants (82 %) mentionnant ne pas avoir déposé de plainte officielle.

Cependant, certains répondants au sondage de l'évaluation du BOSRI ont fait savoir que le Bureau n'avait eu aucune incidence (34-41 %) (c.-à-d. plus de 50 répondants), et quelques-uns ont affirmé qu'il avait eu une incidence négative ou très négative (3-10 %) (c.-à-d. moins de 15 répondants). Parmi ceux qui ont déclaré que le BOSRI avait eu une incidence négative, certains ont avancé que les options ou les solutions étaient inefficaces, qu'il y avait eu un manque de communication ou de suivi, et qu'il y avait eu un préjugé apparent en faveur de la direction.

Le BOSRI s'ajoute à la capacité d'autres secteurs du Ministère pour régler les conflits en milieu de travail.

Le BOSRI contribue à la capacité ministérielle de régler les conflits en milieu de travail grâce à sa structure unique, à la collaboration avec les intervenants et les partenaires, à la rétroaction ascendante, aux compétences du personnel du Bureau et à la capacité au sein de ce dernier.

Les informateurs clés ont reconnu que les fonctions de l'ombuds et du SGIC peuvent être considérées comme un lieu sûr unique pour les employés et faire office de système de détection précoce des problèmes émergents, en communiquant les tendances et thèmes généraux tirés de leurs données aux partenaires afin d'atténuer les problèmes plus vastes avant qu'ils ne s'aggravent (p. ex., harcèlement, discrimination). Ils ont également fait remarquer que la capacité du BOSRI à contribuer au renforcement des capacités peut être entravée par un manque de compréhension commune du rôle de l'ombuds et du SGIC dans la gestion des conflits, en particulier en ce qui a trait aux processus

informels et officiels, ainsi que les attentes concernant les services que le Bureau peut ou ne peut pas fournir.

Conformément au Guide de référence sur le Système de gestion informelle des conflits concernant les connaissances, les compétences et les aptitudes professionnelles requises, les spécialistes du BOSRI possédaient les compétences nécessaires pour remplir son mandat. Les spécialistes tiennent compte des traumatismes et sont formés sur les sujets relatifs à la résolution des conflits, la médiation et la facilitation, les interventions de groupe, les situations liées à la santé mentale en milieu de travail, ainsi que la diversité et l'inclusion. De plus, les résultats du sondage de l'évaluation du BOSRI révèlent que le Bureau est considéré comme ayant des niveaux de compétence/une expertise du personnel adéquats ou très adéquats (62 %). Les taux élevés de satisfaction à l'égard des services reçus indiquent également que le BOSRI dispose d'un effectif solide pour s'acquitter de son mandat. Cependant, la plupart des répondants ne savaient pas si la capacité du BOSRI était suffisante pour traiter le volume de la demande.

Le BOSRI a établi des relations de travail collaboratives avec les intervenants et travaille à leurs côtés pour dégager les problèmes et les tendances au sein du Ministère et pour mettre au point des outils et des ressources afin de répondre aux besoins des clients.

L'évaluation a permis de constater que le BOSRI a travaillé de manière efficace avec les principaux partenaires et intervenants pour discuter des questions générales, des politiques et des initiatives en cours au sein du Ministère. Le Bureau collabore sur des possibilités liées à son mandat, notamment en communiquant des idées pour mieux soutenir les employés. Ces principaux partenaires et intervenants comprennent les membres de l'équipe de la haute direction, certaines sections de la Direction générale des ressources humaines comme le mieux-être, les relations de travail, le respect en milieu de travail et la santé et la sécurité au travail, ainsi que le Secrétariat de la lutte contre le racisme et la discrimination, les champions, les agents négociateurs et les organismes centraux. Les engagements en matière de collaboration et les activités de soutien sont décrits dans le mandat du BOSRI.

Les informateurs clés internes ont fourni des exemples de collaboration par l'échange d'aiguillage de clients, dont il est question plus en détail dans la section 4.3.3.

Des conseils et une mise en commun de l'information ont également lieu dans le cadre de réunions bilatérales régulières organisées par l'ombuds et la haute direction. Le BOSRI a également élaboré des outils et des ressources en collaboration avec d'autres intervenants, par exemple la boîte à outils et la feuille de route des gestionnaires, ainsi que de la formation et des ateliers adaptés aux besoins des clients.

Le BOSRI est efficace pour dégager les tendances et utiliser un mécanisme de rétroaction ascendante pour formuler des recommandations et contribuer à stimuler un changement au Ministère.

D'après les ouvrages consultés, la rétroaction ascendante est une fonction importante d'un ombuds, facilitée par son indépendance dans l'organisme. Un ombuds peut jouer un rôle dans l'établissement des tendances et des problèmes qui prennent forme au sein d'un organisme et collaborer avec les cadres supérieurs pour les sensibiliser et favoriser les mesures visant à atténuer les problèmes.

L'évaluation a permis de conclure que la rétroaction ascendante fournie par le BOSRI est utile. Le BOSRI dégage les tendances, rencontre la haute direction et émet des recommandations destinées à résoudre les problèmes systémiques émergents. Il assure également le suivi des recommandations officielles qu'il formule. L'évaluation a montré que la haute direction accorde une grande importance à la rétroaction ascendante reçue, car elle brosse un portrait objectif de la situation au Ministère.

Pour donner suite aux recommandations du BOSRI, certains des changements suivants ont été apportés au Ministère au cours de la période de deux ans visée par l'évaluation : mise en œuvre d'une formation, affichage d'information accessible et d'une boîte à outils sur la prévention du harcèlement et de la violence, mise en œuvre d'outils et de méthodes pour faire participer les employés avec d'autres niveaux de gestion, et modifications apportées au processus ministériel de gestion des talents.

Selon les premières indications, le BOSRI contribue au mieux-être et à l'évolution de la culture ministérielle.

Même si l'évolution de la culture organisationnelle est un résultat à long terme, tout porte à croire que de petits changements sont constatés et que le BOSRI contribue au mieux-être des employés principalement par ses activités, comme la formation et les ateliers, de même que la rétroaction ascendante fournie à la direction.

Les résultats du sondage de l'évaluation du BOSRI montrent que la culture évolue : certains répondants (39 %) ont fait observer que la culture ministérielle du ministère de la Justice s'était au moins « un peu » améliorée. Les sondages de rétroaction des clients, menés par le BOSRI, indiquent que la plupart des utilisateurs du Bureau (71 %) ont déclaré que les services reçus ont amélioré leur mieux-être.

La persistance de conflits au sein du Ministère et l'augmentation de l'utilisation des services du SGIC ne doivent pas être interprétées comme l'indice d'un milieu de travail malsain. En fait, cela peut autoriser à penser le contraire. L'absence de conflits n'est pas un signe de santé organisationnelle. Une organisation saine est une organisation dans laquelle les personnes se sentent à l'aise pour exprimer leurs différences ou leurs désaccords et sont capables de les surmonter. L'augmentation des plaintes en bonne et due forme et de l'adoption de la résolution informelle peut dénoter une évolution vers une culture organisationnelle plus saine, une confiance accrue envers les ressources ministérielles et une ouverture à la discussion sur les problèmes en milieu de travail.

Selon les ouvrages consultés, le changement de culture prend du temps et, plus longtemps la fonction d'ombuds est en place, mieux les options de résolution informelle des conflits sont reconnues et commencent à faire évoluer la confiance dans le système. Après deux ans, il est encore tôt pour que la création du Bureau permette de suivre l'évolution de la culture organisationnelle.

4.4 Efficience

4.4.1 Coûts et avantages pour les employés et le Ministère

Les processus informels, comme le SGIC, sont perçus comme procurant des avantages, par exemple le fait d'être plus rapides, de nécessiter moins de ressources et d'être moins accusatoires, par rapport aux processus officiels qui sous-tendent le travail d'un plus grand nombre de personnes, prennent plus de temps et peuvent se répercuter négativement sur le mieux-être.

Plusieurs sources de littérature didactique concluent qu'un processus fondé sur les droits (officiel) est plus coûteux que l'application d'une approche fondée sur les intérêts. Un processus officiel est plus coûteux sur le plan 1) du mieux-être des employés, 2) des taux de productivité, 3) du temps consacré à d'autres responsabilités de gestion, et 4) de la baisse du moral (p. ex., absentéisme des employés). En outre, les ouvrages consultés révèlent que les processus officiels ont tendance à être moins gratifiants pour les parties, car ils leur enlèvent le contrôle, sont moins flexibles et plus lents à obtenir une résolution. L'évaluation a montré que le recours à la procédure officielle de règlement des griefs est nettement plus complexe à mettre en œuvre pour le Ministère que l'utilisation du SGIC par un employé ou un gestionnaire.

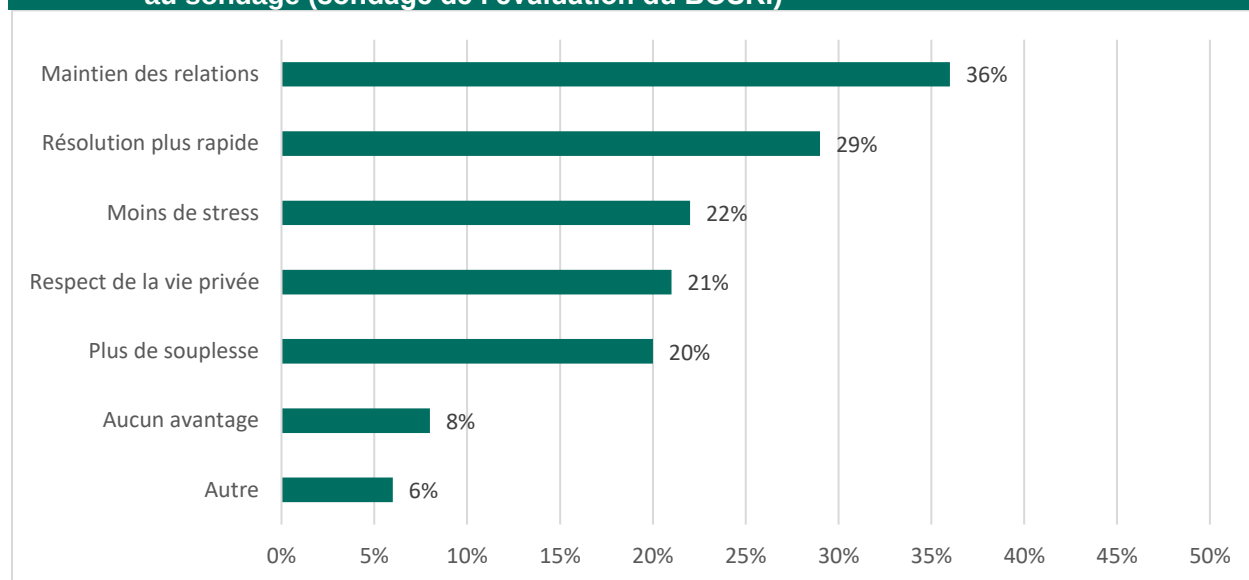
Bien qu'il n'ait pas été possible de quantifier les économies réalisées dans le cas des services fournis par le BOSRI au ministère de la Justice, la littérature révèle que la résolution informelle des conflits permet de réaliser des économies. Les conflits coûtent cher aux organisations. Ainsi, une étude réalisée par le groupe-conseil en ressources humaines Morneau Shepell a conclu que les conflits coûtent plus de deux milliards de dollars par an aux entreprises canadiennes. Selon une autre étude menée par le Conference Board du Canada, l'absentéisme coûte à l'économie canadienne plus de 16 milliards de dollars annuellement⁹. Le BOSRI offre aux employés du Ministère la possibilité de régler les conflits et constitue également une solution de rechange à la procédure officielle de règlement des griefs. Un rapport du Réseau fédéral du SGIC résume un document d'Emploi et Développement social Canada relevant que l'on estime que les griefs coûteraient, 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 \$¹⁰.

Au-delà des économies, il ressort des résultats du sondage que les trois principaux avantages de l'utilisation d'une option de résolution informelle des conflits suggérés par certains répondants sont le maintien des relations (36 %), une résolution plus rapide (29 %), et moins de stress (22 %) (figure 9).

⁹ *The Cost of Unresolved Conflict*, <https://globalmindfulsolutions.com/the-cost-of-unresolved-conflict/>

¹⁰ Réseau fédéral du SGIC, GCpédia, https://www.gcpedia.gc.ca/wiki/ICMS_-_Network_-_Reports (accessible seulement sur le réseau du gouvernement du Canada)

Figure 9 : Principaux avantages de l'utilisation d'un processus informel selon les répondants au sondage (sondage de l'évaluation du BOSRI)



N=335

Remarque : Les répondants pouvaient sélectionner jusqu'à deux options.

De tels avantages sont cohérents avec les commentaires fournis par les groupes d'informateurs clés, qui ont mentionné que les processus du BOSRI étaient utiles car ils fournissent des outils et des ressources moins accusatoires, plus rapides, permettant aux participants d'être des décideurs, de même que des services plus axés sur la relation entre les parties, ce qui les responsabilise. De plus, les informateurs clés ont fait remarquer qu'avec des processus plus rapides, il est possible d'éviter d'autres conflits ou une escalade des répercussions.

Les répondants au sondage de l'évaluation du BOSRI ont fait part de certaines préoccupations quant à l'utilisation d'une option de résolution informelle des conflits, soit des préoccupations quant au suivi (c.-à-d. résolution réelle et changement) et à la responsabilité de la mise en œuvre des solutions (p. ex., questions de confiance). Les informateurs clés n'ont pas mentionné d'inconvénients liés au recours à un mécanisme informel, mais ont clairement indiqué que, dans certains cas, un processus officiel était nécessaire et devait être utilisé.

4.4.2 Efficacité de la prestation de services

Le BOSRI a fourni ses services de manière efficace. Il a respecté sa norme de service pour ce qui est de répondre aux demandes et a été en mesure de fournir davantage de services en n'augmentant que légèrement ses dépenses, ce qui se traduit par un coût inférieur par activité fournie.

Le BOSRI respecte la norme de service qu'il s'est fixée (72 heures ouvrables suivant une demande initiale).

Durant sa deuxième année d'existence, le Bureau a mené un plus grand nombre d'activités qu'au cours de sa première année, avec un taux de croissance global de 31 %, une augmentation de 2 % des dépenses réelles et une augmentation de 0,5 ETP. Plus précisément, le coût par activité du BOSRI est passé de 2 078 \$ en 2021-2022 à 1 700 \$ en 2022-2023, ce qui correspond à une variation

de 378 \$¹¹. Alors que deux domaines ont connu une diminution des activités (c.-à-d. apprentissage et sensibilisation), le nombre de visites à l'ombuds et au SGIC a augmenté de 45 % (tableau 4).

Même si le BOSRI a été capable d'augmenter le nombre d'activités qu'il fournit avec une hausse limitée des dépenses, la durabilité pourrait devenir une préoccupation si les taux de croissance poursuivent la même trajectoire. Plus le Bureau réussira à faire connaître ses services, plus il pourra s'attendre à une augmentation de la demande. Il sera important que le BOSRI soit conscient des risques liés aux problèmes de capacité.

Tableau 3 : Évolution des activités réalisées par le BOSRI

Catégorie d'activité	2021-2022 Nombre d'activités	2022-2023 Nombre d'activités	Croissance du nombre d'activités ¹²
Rencontres avec l'ombuds	89	129	45 %
Séances de services professionnels du SGIC	257	372	45 %
Activités d'apprentissage du SGIC	61	45	-26 %
Activités de sensibilisation conjointes	64	47	-27 %
Nombre total d'activités	1 016	1 327	31 %

¹¹ Le BOSRI ne mesure pas le temps de préparation des services ou le suivi des clients, même lorsque les dossiers sont plus complexes. On devrait compter environ une heure de préparation et une heure de suivi pour chaque mesure ajoutée, ce qui n'a pas été pris en considération dans l'analyse des coûts.

¹² Les spécialistes du SGIC et l'ombuds savent déjà que l'augmentation des dossiers individuels est beaucoup plus élevée pour 2023-2024 que toutes les années précédentes.

5 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

5.1 Conclusions

5.1.1 Pertinence

Le BOSRI s'aligne sur les priorités gouvernementales fédérales et ministérielles se rapportant à l'engagement de promouvoir un milieu de travail sain et sécuritaire. Le Bureau offre aux employés du ministère de la Justice un espace sûr pour discuter des problèmes liés au travail et contribuer à la résolution des conflits. Les expériences actuelles de conflits en milieu de travail et l'augmentation des demandes de services témoignent de l'importance continue et de la pertinence du Bureau.

5.1.2 Conception et exécution

La conception actuelle du BOSRI, à savoir son indépendance fonctionnelle de l'administration et de la structure de gestion du Ministère, est appropriée et permet au BOSRI d'atteindre ses objectifs. Le Bureau s'est employé à créer un espace neutre et sûr où les employés peuvent accéder à un groupe centralisé de services de résolution informelle des conflits.

Le BOSRI s'est appliqué à établir des relations de collaboration avec d'autres équipes, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère, afin de gérer les lacunes ou les chevauchements dans les services fournis aux employés. Des efforts ont été déployés pour commencer à intégrer les principes d'EDI et l'analyse de l'ACS Plus aux activités et initiatives entreprises par le Bureau. Il est important de poursuivre les efforts pour aider le Ministère à cerner les obstacles liés à l'EDI.

Le BOSRI surveille ses activités et la nature des questions qu'il traite, en rendant compte efficacement des nouvelles tendances et en utilisant les données pour mieux comprendre les possibilités d'amélioration continue de la prestation de services. Des efforts supplémentaires peuvent être déployés pour renforcer le partage des données, la collaboration et les pratiques d'établissement de rapports, tout en préservant la confidentialité des clients.

5.1.3 Efficacité

Le BOSRI s'ajoute à la capacité d'autres secteurs du Ministère pour régler les conflits en milieu de travail et fournit aux employés et aux gestionnaires ministériels un milieu de travail sain et sécuritaire. Le niveau de conflits au sein du Ministère est stable, et la plupart sont traités par une source informelle, comme les services du BOSRI. Les services soutiennent efficacement l'utilisation des ressources disponibles pour un processus de prise de décision mieux éclairée, et l'aiguillage se fait à la fois vers et depuis d'autres services de gestion des conflits. Les niveaux de satisfaction sont élevés et les clients ont l'intention de recommander le Bureau à d'autres personnes. Le BOSRI utilise efficacement un mécanisme de rétroaction ascendante et a formulé des recommandations qui ont été acceptées et mises en œuvre pour stimuler le changement au Ministère. Le Bureau contribue au mieux-être des employés, mais l'évolution de la culture organisationnelle et l'augmentation de la confiance constituent un résultat à plus long terme.

Le BOSRI fait lui-même activement la promotion du Bureau et ses activités promotionnelles ont permis de le faire connaître. La connaissance du BOSRI peut avoir augmenté au fil du temps, bien que tous les employés du ministère de la Justice ne le connaissent pas encore, ni les services qu'il fournit. Les informateurs clés ont également exprimé des préoccupations quant au degré de connaissance des

employés du Ministère. En outre, il semblait y avoir de l'incertitude quant au mandat et aux principes directeurs du BOSRI (impartialité, indépendance, absence de formalisme et confidentialité).

5.1.4 Efficience

D'après les données recueillies, les services informels fournis par le BOSRI apportent au ministère de la Justice des solutions concrètes en matière de gestion des conflits qui sont moins coûteuses que les processus officiels (fondés sur les droits), à la fois de manière tangible et intangible, sur les structures et les comportements comme le stress, le rendement et le mieux-être des employés. De façon générale, les services du Bureau sont plus rapides, nécessitent moins de ressources et sont moins accusatoires. Celui-ci a fourni ses services de manière efficiente en respectant les normes de service et en réduisant son coût par activité mise en œuvre.

5.2 Recommandations

À la lumière des constatations décrites dans le présent rapport, les recommandations suivantes sont formulées.

Recommandation 1

Le BOSRI devrait revoir sa stratégie de communication afin de mieux faire connaître le Bureau et de veiller à ce que les documents présentent les meilleurs renseignements sur les rôles et les responsabilités du Bureau. De plus, il devrait communiquer clairement son fonctionnement dans le cadre de son mandat et des quatre principes fondamentaux que sont la confidentialité, l'absence de formalisme, l'impartialité et l'indépendance.

L'évaluation a conclu que certains employés ont l'impression que le BOSRI n'est pas nécessairement indépendant, impartial et confidentiel, ou qu'il n'est pas en mesure de garantir que les employés ne subiront pas de représailles, ce qui peut influencer sur l'utilisation des services. Les employés du ministère de la Justice doivent être suffisamment informés et comprendre la capacité du Bureau à offrir un espace sûr afin d'accroître la confiance et d'influencer le changement de culture au sein du Ministère.

Recommandation 2

Le BOSRI devrait continuer à collaborer avec ses partenaires pour trouver des possibilités de perfectionner les rapports sur les activités et les tendances et améliorer l'échange d'information tout en maintenant la confidentialité.

L'évaluation a montré que les intervenants se tournent vers le BOSRI pour obtenir des renseignements clés et connaître les tendances au sein du Ministère, mais qu'il existe un intérêt pour une plus grande transparence des données et leur désagrégation, dans la mesure du possible. En outre, le BOSRI a démontré un certain intérêt pour l'intégration et la centralisation de données provenant d'autres secteurs du Ministère. De tels intérêts doivent être conciliés au principe fondamental de confidentialité du BOSRI.

ANNEXE A : ENJEUX ET QUESTIONS D'ÉVALUATION

Enjeu 1 : Pertinence

- 1.1 Comment les activités du BOSRI s'harmonisent-elles avec les priorités ministérielles et gouvernementales?
- 1.2 À quel besoin permanent le BOSRI répond-il? Comment les besoins et la demande à l'égard des services/activités du BOSRI ont-ils évolué au fil du temps?

Enjeu 2 : Conception et exécution

- 2.1 Le regroupement, la structure et la gouvernance du BOSRI, combinant l'exécution du SGIC et de l'ombuds organisationnel en un seul bureau, ont-ils connu du succès? Existe-t-il des solutions de rechange ou des améliorations qui pourraient être apportées à la conception et à l'exécution actuelles qui pourraient être envisagées?
- 2.2 Comment le BOSRI collabore-t-il avec les partenaires et les principaux intervenants, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Ministère?
- 2.3 Comment les considérations liées à l'ACS Plus sont-elles intégrées dans la planification et l'exécution des activités du BOSRI afin de s'assurer que chacun obtienne des services justes, équitables et pertinents?
- 2.4 Quels sont les processus, les données et les outils mis en place pour suivre et mesurer les progrès réalisés par le BOSRI dans l'atteinte des résultats escomptés de ses activités de résolution des conflits?
- 2.5 Quels facteurs facilitent ou entravent la réussite du BOSRI?

Enjeu 3 : Efficacité

De quelle manière et dans quelle mesure :

- 3.1 Les activités/services offerts par le BOSRI ont-ils permis d'accroître la sensibilisation, la connaissance et la compréhension des options de résolution des conflits disponibles?
- 3.2 Le BOSRI a-t-il aidé les employés et les gestionnaires du ministère de la Justice à trouver les ressources et les processus de résolution des conflits disponibles, leur permettant de prendre des décisions éclairées ?
- 3.3 La rétroaction ascendante sur les tendances actuelles, les problèmes systémiques et les recommandations fournies à la haute direction est-elle utile et valable?
- 3.4 Le BOSRI a-t-il amélioré la capacité du Ministère à régler les litiges en milieu de travail et à résoudre les conflits?
- 3.5 Le BOSRI a-t-il contribué au mieux-être des clients/participants au programme, y compris les employés et les gestionnaires?

Enjeu 4 : Efficience

- 4.1 Quels sont les coûts et les avantages pour les employés et le Ministère?

- 4.2 Le BOSRI constitue-t-il un moyen rentable de soulever les problèmes en milieu de travail, en particulier en ce qui a trait aux plaintes pour harcèlement et discrimination? Le BOSRI optimise-t-il les ressources du Ministère?