



**Guide de l'agent responsable  
Politique sur la prévention et la résolution  
du harcèlement**

**Le 15 octobre 2002**

**Canada** 

## TABLE DES MATIÈRES

<i>Section</i>	<i>Sujet</i>	<i>Page</i>
1.	But .....	2
2.	Rôle de l'AR.....	2
3.	Contexte .....	2
4.	Principes directeurs .....	3
5.	Responsabilité de l'AR en matière de prévention du harcèlement.....	4
	• Auto-évaluation.....	4
6.	Responsabilité de l'AR en matière de traitement des plaintes.....	5
7.	Premières mesures prises par l'AR .....	6
	• Séparer les parties .....	7
8.	Évaluation de la situation .....	8
	• Éléments d'une plainte.....	8
	• Critères de harcèlement.....	9
9.	Lorsque l'allégation répond aux critères de harcèlement .....	10
10.	Mode alternatif de règlement des conflits.....	10
11.	Enquête administrative.....	12
	• Sélection de l'EH .....	12
	• Rapports de l'EH.....	13
12.	Processus de clôture administrative .....	13
13.	Rétablissement d'un climat de travail favorable.....	14
14.	Différences entre les membres militaires et le personnel civil .....	14
15.	CH.....	15
16.	Autres ressources .....	15
17.	Experts en matière de harcèlement .....	16
Annexe A	Mandat du conseiller en matière de harcèlement.....	17
Annexe B	Le processus de résolution des questions et des plaintes (diagramme)..	20
Annexe C	Modèles de correspondance.....	21
	1. Réception d'une plainte.....	22
	2. Lettre à la personne mise en cause .....	23
	3. Mandat des assistants .....	24
	4. Exposé des allégations.....	25
	5. Mandat de l'enquête administrative .....	26
	6. Lettre de clôture administrative .....	30

1. *But*
- 1.1 Le présent guide a pour but de donner une vue d'ensemble des rôles et des responsabilités de l'agent responsable dans le cadre du programme de prévention et de résolution du harcèlement pour le MDN et les FC.
2. *Rôle de l'AR*
- 2.1 L'agent responsable (AR) joue un rôle prépondérant dans la prévention du harcèlement dans son unité et en ce qui concerne le traitement des plaintes de harcèlement, le cas échéant.
3. *Contexte*
- 3.1 La *Loi canadienne sur les droits de la personne* prescrit que toute personne en milieu de travail a le droit de ne pas subir de harcèlement fondé sur onze motifs illicites, c'est-à-dire la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'état matrimonial, la situation de famille, la déficience, l'état de personne graciée et l'orientation sexuelle. Dans la *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement*, les Forces canadiennes (FC) et le ministère de la Défense nationale (MDN) ont élargi la définition de harcèlement afin d'y inclure d'autres types de harcèlement dans le lieu de travail (p. ex. abus de pouvoir et brimade).
- 3.2 La *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement* (DOAD 5012-0) et les *Lignes directrices* ont été approuvées en décembre 2000 et remplacent l'OAF 19-39 et l'OAPC 7.18. La *Politique* et les *Lignes directrices* intègrent les exigences de toutes les lois et politiques connexes, dont la politique sur le harcèlement du Conseil du Trésor. Elles sont aussi conformes au Programme d'éthique de la Défense et appuient ce dernier.
- 3.3 La DOAD 5012-0, intitulée *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement*, présente un changement fondamental dans la philosophie, qui visait auparavant à trouver les harceleurs, à faire enquête et à les punir, et est axée à présent sur la prévention et la résolution précoce des cas de harcèlement.
- 3.4 La *Politique* s'applique tout particulièrement aux membres des FC et aux employés du MDN, mais les plaintes d'autres personnes, dont celles qui ne font pas partie du personnel, devraient être traitées conformément aux mêmes principes. Les employés du Centre de la sécurité des communications et de l'Agence de soutien du personnel des Forces canadiennes ainsi que les membres du Mouvement des cadets du Canada sont couverts par les politiques régissant leur organisation. Si l'une ou l'autre des parties à la plainte provient de l'une de ces organisations, la politique appropriée devrait être consultée.

4. Principes  
directeurs

3.5 La *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement* et les *Lignes directrices* constituent les documents de base qui guideront les AR dans l'exercice de leurs fonctions. N'attendez pas qu'une situation de harcèlement se présente pour en faire une lecture approfondie. Le présent guide vous permettra de passer en revue vos responsabilités, mais il doit être utilisé conjointement avec la *Politique* et les *Lignes directrices*.

4.1 Les *Lignes directrices* décrivent une marche à suivre, mais laissent à l'AR une certaine latitude dans chaque cas. Certaines valeurs et principes sous-jacents, inhérents à la politique, devraient aider l'AR durant le processus décisionnel.

Mentionnons, entre autres, les suivants :

- a) la création et le maintien d'un milieu de travail moral, positif et constructif constituent la clé de la prévention du harcèlement;
- b) idéalement, un climat de travail constructif est fondé sur le respect des droits et de la dignité d'autrui; il appartient aux chefs d'établir ce fondement;
- c) tout gestionnaire qui prend connaissance d'une situation de harcèlement ou de discrimination, qu'une plainte ait été formulée ou non, doit intervenir immédiatement;
- d) la prévention du harcèlement permettra de réduire le nombre de plaintes de harcèlement dont il faut traiter;
- e) la responsabilité en matière de prise de décisions de l'AR en ce qui concerne la prévention du harcèlement et la résolution de plaintes ne peut être déléguée;
- f) tous les conflits en milieu de travail et les plaintes doivent être pris au sérieux et traités immédiatement. Toutefois, seules les allégations correspondant à la définition du harcèlement devraient relever de la *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement*. Une évaluation précoce de la situation permettra de résoudre les plaintes en temps opportun et en vertu de la politique appropriée;
- g) dans la majorité des cas, on devrait envisager le recours à un mode alternatif de règlement des conflits (MARC) avant de faire une enquête administrative en raison du succès des MARC à mener à des résolutions durables qui satisfont toutes les parties à un conflit;
- h) toutes les parties à une plainte méritent d'être traitées avec

5. Responsabilité de l'AR en matière de prévention du harcèlement

- Auto-évaluation

équité et respect;

- i) toutes les personnes qui participent à la résolution d'une plainte doivent mettre de côté leurs préjugés et aborder la plainte de manière juste et impartiale.

4.2 Il n'existe aucune solution toute faite pour la résolution des plaintes de harcèlement. Chaque plainte est différente et doit être jugée selon ses propres mérites. À l'instar d'autres problèmes interpersonnels, le jugement et le bon sens sont essentiels à la résolution réussie d'une plainte.

5.1 À titre de chef de l'unité en ce qui concerne la prévention du harcèlement, l'AR a la responsabilité globale de créer un milieu de travail exempt de harcèlement. Le conseiller en matière de harcèlement (CH) peut apporter son aide en coordonnant les initiatives de sensibilisation au harcèlement et de prévention, dont les exposés, les campagnes d'affichage, etc.

5.2 Les questions qui suivent peuvent aider un AR à évaluer la situation actuelle de son unité sur le plan de la prévention et à planifier de nouvelles initiatives.

- a) Dans quelle mesure la prévention du harcèlement est-elle en vue dans votre unité aujourd'hui?
- b) Avez-vous nommé un ou plusieurs CH, après avoir vérifié qu'ils respectent le profil d'habiletés et de qualités personnelles qui est défini à la section 3.2.2 des *Lignes directrices*?
- c) Votre CH a-t-il acquis ses compétences en assistant à la formation du CH, qu'il a terminé avec succès, avant qu'on lui demande de remplir les fonctions de ce poste?
- d) Vos CH ont-ils le temps voulu pour s'acquitter de leurs fonctions de CH?
- e) Avez-vous clarifié vos attentes à l'égard du rôle du CH dans votre unité au moyen d'un mandat ou autre? (Un exemple de mandat se trouve à l'annexe A pour vous aider à réfléchir à vos attentes.)
- f) Y a-t-il une personne-ressource suppléante ou une entente de réseau de CH en place au cas où le CH serait absent pendant une période prolongée? Votre quartier général tient-il à jour une liste de personnes-ressources formées par les CH?
- g) Avez-vous des directives claires à suivre en cas de plaintes de harcèlement dans votre unité? Le rôle du superviseur en matière de résolution de plaintes est-il défini?
- h) Avez-vous examiné les procédures de votre unité après chaque plainte pour vous assurer que les leçons tirées sont intégrées?
- i) Les membres et les employés de votre unité ont-ils une

personne-ressource à qui s'adresser s'ils ont des questions au sujet de la *Politique* ou de situations de harcèlement particulières – conformément à la section 3.8 des *Lignes directrices*? (Nota : ce rôle ne peut être assigné au CH afin d'éviter les conflits d'intérêt.)

- j) Dans vos mots de bienvenue, documents d'introduction et programmes d'orientation pour les nouveaux membres et employés, faites-vous état des droits et des responsabilités de tous les membres du personnel en vertu de la *Politique* et des *Lignes directrices*?
- k) Vos superviseurs sont-ils conscients des procédures de l'unité pour traiter des plaintes de harcèlement et comprennent-ils leur rôle dans le processus?
- l) La prévention et la sensibilisation au harcèlement sont-elles des points à l'ordre du jour des réunions régulières de votre unité?
- m) Donnez-vous l'exemple en participant vous-même aux activités de sensibilisation au harcèlement de l'unité?
- n) Est-ce que vos superviseurs et vous donnez l'exemple en ce qui concerne le comportement approprié en milieu de travail?
- o) Quelles campagnes ou séances de formation relatives à la sensibilisation au harcèlement sont prévues durant l'année en cours? Avez-vous demandé à votre CH de dresser un plan de formation et de fournir un budget à l'appui?
- p) Est-ce que vos superviseurs et vous guettez les conflits et les situations possibles de harcèlement et intervenez rapidement afin de traiter tôt les problèmes et de prévenir les plaintes? Avez-vous envisagé de demander à votre CH de concevoir des interventions appropriées en matière de sensibilisation et d'éducation, même si elles n'étaient pas incluses dans le plan de l'année en cours? Les problèmes non résolus ne disparaissent pas; ils couvent et deviennent plus gros.
- q) Est-ce que vous (ou votre CH) avez recours au Mécanisme de suivi des plaintes de harcèlement afin d'analyser les tendances relatives aux plaintes de harcèlement de votre unité?
- r) Vous assurez-vous de personnellement autoriser les rites d'initiation pour qu'ils respectent les critères définis dans la DOAD et la section 2.6 des *Lignes directrices*?
- s) Les marchés que vous passez pour les services contractuels englobent-ils une clause exigeant le respect de la *Politique*?

## 6. Responsabilité de l'AR en matière de traitement des plaintes

6.1 La réception d'une plainte de harcèlement marque le début de la deuxième responsabilité principale de l'AR, le traitement de la plainte. La partie 4 des *Lignes directrices* présente une vue d'ensemble du processus à suivre. Un diagramme du processus se trouve aussi à l'annexe B du présent document. Outre le dépôt de plaintes, le processus prévoit la résolution par les parties des cas de harcèlement à l'aide d'un MARC, sans qu'il n'y ait de plainte;

vous ne serez probablement pas au courant de ces cas.

6.2 Normalement, l'AR ne s'occuperait pas d'une plainte de l'unité que s'il était le plaignant ou le mis en cause. De même, lorsque l'AR est d'un grade égal ou inférieur au mis en cause, l'AR référerait la plainte en question.

6.3 Les plaintes de harcèlement peuvent être adressées oralement ou par écrit, à vous, à un de vos superviseurs ou à votre CH. Toutes les plaintes devraient vous être signalées immédiatement. Elles devraient être traitées et résolues le plus tôt possible, et normalement dans les six mois, parce qu'elles sont stressantes pour les parties. Au cours de la durée du processus de résolution, elles peuvent avoir des répercussions néfastes sur la personne et le moral de l'unité. Ce n'est que dans des circonstances exceptionnelles, par exemple en raison d'un congé de maladie de l'une des parties, que la résolution devrait prendre plus de temps.

6.4 Il peut y avoir une ou plusieurs personnes mises en cause lors d'une plainte. Cette possibilité et d'autres situations complexes possibles sont abordées dans les sections 4.7 à 4.11 des *Lignes directrices*.

6.5 Si une plainte déposée concerne une question pour laquelle un grief ou une plainte a aussi été déposé devant la Commission canadienne des droits de la personne, seulement un mécanisme de plainte s'appliquera. Se reporter à la section 4.10 des *Lignes directrices* pour des directives à cet égard. Si la question fait déjà l'objet d'une enquête policière, cette dernière aura la priorité. Ce n'est qu'une fois qu'on aura déterminé l'insuffisance de preuves à l'appui d'une accusation et établi que l'allégation répondait aux critères de harcèlement que l'on appliquera les dispositions de la *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement*.

6.6 Les *Lignes directrices* présentent deux volets à la première intervention de l'AR – premières mesures prises et évaluation de la situation. Ces deux volets sont séparés par souci de clarté, mais en fait, ils devraient se dérouler simultanément. L'ordre exact des mesures à prendre variera selon les circonstances et exige qu'on fasse preuve de jugement.

## 7. Premières mesures prises par l'AR

7.1 Lorsqu'il reçoit une plainte, l'AR doit l'écouter ou la lire attentivement. Si la plainte n'est pas suffisamment claire pour la prise de mesures, il doit demander au plaignant d'autres éclaircissements. Un assistant peut être demandé pour aider à mettre par écrit une plainte verbale ou à remanier une plainte qui n'est pas claire afin qu'elle englobe les éléments essentiels. Vous

voudrez aussi sans doute consulter votre CH ou d'autres conseillers utiles pour le cas. Si vous soupçonnez que la plainte pourrait être une infraction criminelle, notamment des voies de fait, une agression sexuelle, du harcèlement criminel ou des menaces, ou une contravention à la *Loi sur la défense nationale* (LDN), consultez le service de police opportun ou votre conseiller juridique.

7.2 Lorsque vous lisez une plainte, il est important de ne pas lire entre les lignes, d'interpréter les actes présumés ou de faire des hypothèses au sujet des motifs du mis en cause. À ce stade du processus de plainte, celle-ci doit être prise au pied de la lettre afin d'éviter de compromettre les principes de l'équité.

7.3 Les mesures nécessaires pour régler les questions de santé ou de sécurité qui se dégagent de la plainte devraient être prises immédiatement.

7.4 Vous devez accuser réception de la plainte et en informer le mis en cause dans les cinq (5) jours ouvrables après la réception de la plainte, si possible. Il est préférable d'informer en personne le mis en cause et d'agir aussi rapidement que possible afin d'éviter qu'il n'entende tout d'abord parler de la plainte de bouche à oreille. Il faut acheminer au mis en cause, le plus rapidement possible, les allégations (c.-à-d. la plainte ou une plainte expurgée dans le cas de multiples mis en cause ou d'un énoncé des allégations créé à partir d'une plainte verbale). Le mis en cause doit aussi avoir la possibilité de répondre aux allégations. Ce n'est que dans le cas d'une infraction clairement criminelle ou d'une contravention à la LDN que vous omettriez d'informer le mis en cause.

7.5 Dans vos communications avec les parties, assurez-vous que chacune est informée de ses droits et de ses responsabilités en vertu de la politique sur le harcèlement. Des modèles de lettres sont fournis à l'annexe C. Si vous avez terminé votre évaluation de la situation, vous pourriez aussi préciser dans vos lettres si vous traiterez ou non de la plainte en vertu de la politique sur le harcèlement. N'oubliez pas que la situation doit être résolue, qu'il s'agisse de harcèlement ou de conflit interpersonnel.

- Séparer les parties

7.6 Dans certains cas, vous voudrez déterminer s'il faut séparer les parties, au point de vue physique ou hiérarchique. Une telle décision devrait être étudiée attentivement, rationalisée par écrit et incluse dans le dossier, comme référence, au cas où cette mesure ferait l'objet d'une nouvelle plainte. On pourrait songer à la séparation dans les situations où il existe un niveau élevé

d'hostilité entre les parties, de sorte que la productivité de l'unité sera considérablement compromise ou lorsqu'une partie craint beaucoup l'autre. Toutefois, cette mesure ne devrait pas être prise à moins que ce soit absolument nécessaire parce que :

- a) le retrait du mis en cause du lieu de travail laisse croire qu'on traite cette personne comme si elle était «coupable», et cela, sans aucune preuve. Cela crée une apparence de représailles;
- b) le retrait du plaignant du lieu de travail donne l'impression que cette personne est doublement victimisée. Même si le plaignant demande, offre de plein gré ou consent à être retiré du lieu de travail, le résultat final est souvent le sentiment d'être pénalisé pour avoir déposé la plainte;
- c) la séparation des parties réduira les chances de succès au moyen d'un MARC.

## 8. *Évaluation de la situation*

8.1 Une évaluation de la situation constitue un examen préliminaire d'une plainte de harcèlement en vue de déterminer les mesures qu'il convient de prendre.

8.2 L'évaluation de la situation est essentielle afin de s'assurer que l'on s'occupe promptement d'une situation présumée de harcèlement et en vertu de la politique appropriée. De nombreuses plaintes sont déposées et considérées comme du harcèlement, bien qu'elles ne respectent pas les critères de harcèlement. Une analyse attentive et immédiate vous permettra de déterminer quelles allégations, si elles sont prouvées, respecteraient ou non les critères. Vous pourrez ainsi traiter l'ensemble de ces allégations de la manière la plus opportune qui soit. Seules les allégations qui répondent à la définition de harcèlement devraient être traitées à l'aide du processus de la politique sur le harcèlement. Le plaignant doit être informé du mode de traitement de chaque allégation.

8.3 L'AR doit faire une évaluation de la situation pour chaque plainte. Cette responsabilité ne peut être déléguée, mais le CH peut vous conseiller et devrait être consulté. En cas de doute, obtenez de l'aide par l'intermédiaire de la chaîne de commandement.

- **Éléments d'une plainte**

8.4 Dans le cadre de l'évaluation de la situation, il faut tout d'abord déterminer si la plainte contient tous les éléments :

- a) nom de la personne mise en cause;
- b) description du comportement présumé, dont l'heure approximative, la date et l'emplacement des incidents;

- c) nom des témoins, le cas échéant;
- d) impressions du plaignant (c.-à-d. sentiments, réactions, impression concernant le motif du mis en cause, etc.).

8.5 Vous devez clairement comprendre ce qui est présumé avant de donner suite au processus. Il faut au moins connaître l'identité du mis en cause et le comportement présumé afin de déterminer s'il s'agit de harcèlement et d'informer le mis en cause de la plainte. Si vous décidez d'avoir recours à un MARC, des renseignements complets ne sont pas essentiels, mais, avant de procéder à une enquête administrative, vous aurez besoin de tous les éléments.

- Critères de harcèlement

8.6 Deuxièmement, déterminez si les allégations énoncées correspondent à la définition du harcèlement fournie dans la section 1.3 des *Lignes directrices*. Ne présumez pas que si la situation ne vous offense pas, il ne s'agit pas de harcèlement. Il se pourrait très bien qu'il s'agisse de harcèlement et ce n'est que par l'application de la définition que vous en serez certain. Aussi, il n'est pas approprié de faire des suppositions au sujet de la probabilité des allégations ou des motifs possibles du mis en cause; il faut évaluer les allégations au pied de la lettre.

Le **harcèlement** se définit comme :

tout **comportement inopportun et injurieux** (tout acte, propos ou étalage répréhensible ou tout acte d'intimidation ou menace)

**d'une personne envers une autre**

ou d'autres personnes qui **diminue, rabaisse, humilie ou embarrasse**

**sur les lieux de travail** et dont l'auteur

**savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'un tel comportement pouvait offenser ou blesser.**

8.7 Pour considérer qu'il y a un comportement inopportun et injurieux **d'une personne à une autre**, il faut que cette dernière soit l'objet du comportement et se heurte personnellement au comportement ou aux répercussions qui en découlent.

8.8 Bien que l'abus de pouvoir relève de la définition du harcèlement, l'exercice normal des responsabilités et de l'autorité associées à la prestation de conseils, à l'attribution des tâches, à l'orientation, à l'évaluation du rendement, à la discipline et à d'autres fonctions de supervision, **ne constitue pas** du harcèlement.

8.9 Si les critères de harcèlement ne sont pas respectés, vous devriez informer les parties à la plainte de votre évaluation et de la manière dont on traitera la situation. Si le plaignant n'est pas satisfait de votre évaluation, vous pourriez demander conseil à la chaîne de commandement pour vous assurer que votre conclusion est conforme à la politique. Le plaignant a le droit de déposer un grief.

8.10 Si les allégations concernent un acte criminel ou une contravention à la LDN, vous devriez informer les autorités policières militaires ou civiles appropriées.

8.11 Parfois, au cours de la discussion avec les parties à n'importe quel stade du processus de résolution de la plainte, les allégations changeront ou de nouvelles allégations s'ajouteront. Si de nouveaux renseignements montrent clairement que la situation ne constitue plus du harcèlement, il faut réexaminer l'évaluation de la situation. En cas de changement des résultats relatifs aux critères de harcèlement, il faut envisager de suspendre le processus de harcèlement ou réorienter le mandat, si une enquête est en cours. Les parties doivent être informées des nouvelles mesures qu'il convient de prendre.

9. *Lorsque l'allégation répond aux critères de harcèlement*

9.1 Si les allégations répondent aux critères de harcèlement, des assistants doivent être nommés pour les plaignants et les mis en cause militaires afin de leur offrir un soutien moral et administratif durant le processus de résolution qui est souvent stressant. Un modèle de mandat de l'assistant se trouve à l'annexe C. Les personnes formées par le CH, autres que le CH de votre unité, et choisies par les parties intéressées constitueraient les meilleurs assistants. Les employés civils doivent obtenir leur propre assistant, bien qu'ils puissent parfois demander votre aide. Il s'agirait de la situation la plus probable pour les employés qui ne sont pas représentés par un syndicat (p. ex. employés occasionnels exclus de l'affiliation syndicale en raison de la nature de leur poste, notamment les groupes de Gestion du personnel (PE) et d'Organisation et méthodes (OM). Si les assistants n'ont pas été formés par un CH, le CH peut leur fournir des renseignements sur leur rôle et la *Politique*.

9.2 Tout au long du processus, l'AR doit être à l'affût de la possibilité de représailles contre toute partie à une plainte ou tout témoin. Il doit prendre les mesures qui s'imposent afin de prévenir ou de restreindre les représailles possibles.

10. *Mode alternatif de règlement des*

10.1 Pour résoudre une plainte, le recours à un **mode alternatif de règlement des conflits (MARC)** est préférable en raison de sa

*conflits*

rapidité et de son taux de succès en ce qui concerne les résolutions durables. À moins que vous ne déterminiez qu'il n'est pas approprié dans une situation donnée, le MARC devrait toujours être offert aux parties. Le MARC présente toute une gamme de solutions qui pourraient être utiles lorsqu'il s'agit de résoudre un conflit. Les options englobent, entre autres, les activités suivantes :

- **l'initiative personnelle** constitue une méthode selon laquelle le plaignant tente de résoudre le problème directement auprès du mis en cause dans le cadre d'une réunion (préférable) ou en exprimant ses préoccupations ou ses attentes par écrit;
- **l'intervention du superviseur**, selon laquelle le superviseur intervient et conseille les parties afin de déterminer les questions et de résoudre le problème dans un environnement d'équipe;
- **la médiation** concerne l'intervention d'un médiateur formé qui aide les parties à parvenir à une résolution mutuellement satisfaisante d'une question. On peut avoir recours aux services de médiateurs formés par l'intermédiaire du centre régional de règlement des conflits ou du Directeur exécutif – Gestion des conflits, à Ottawa.

10.2 À moins qu'un MARC ne convienne pas, il faut tenter d'employer l'un de ces modes de règlement des conflits avant d'entamer une enquête administrative. Non seulement devrait-on offrir un MARC aux parties, mais elles devraient être informées des avantages de sorte qu'elles comprennent le processus. L'utilisation d'un MARC est toujours volontaire. Votre CH connaîtra les avantages et les inconvénients de chaque solution.

10.3 On ne compte que quelques situations lors lesquelles un MARC pourrait ne pas convenir, dont les suivantes :

- (1) les cas qui sont tellement épouvantables, complexes ou généralisés qu'on tient à découvrir le fond de l'histoire et non simplement de satisfaire les parties;
- (2) les cas dans lesquels il existe un écart important entre les pouvoirs du plaignant et ceux du mis en cause ou lorsqu'une partie est intimidée par l'autre dans une telle mesure qu'il ne serait pas possible de négocier une solution et une partie pourrait, par crainte, convenir d'une solution peu satisfaisante;
- (3) les cas dans lesquels une partie est traumatisée et serait incapable de présenter ses préoccupations.

## 11. Enquête administrative

11.1 Si un MARC échoue, les parties refusent de participer ou, à votre avis, une enquête administrative représente la seule solution viable, vous pouvez demander la tenue d'une enquête (veuillez vous reporter à la partie 4 des *Lignes directrices*). En ce qui concerne les cas de harcèlement, des commissions d'enquête et des enquêtes sommaires ne seront normalement pas convoquées et si le plaignant ou le mis en cause est un membre du personnel civil, il ne faut pas avoir recours à une commission d'enquête. Une enquête administrative peut être suspendue à n'importe quel moment si les deux parties et l'AR s'entendent par la suite sur un MARC.

11.2 Dans certains cas exceptionnels, vous serez entièrement convaincu que tous les éléments de preuve ont été présentés, que les parties ont été entendues et que l'esprit ainsi que les principes des *Lignes directrices* ont été respectés. Dans un tel cas, vous pouvez parvenir à une décision sans amorcer une enquête administrative. Toutefois, la décision et votre raisonnement doivent être bien documentés dans le dossier relatif au harcèlement.

- Sélection de l'EH

11.3 Pour une enquête administrative, vous avez besoin d'un enquêteur en matière de harcèlement (EH) formé et impartial ou d'une équipe d'enquêteurs qui satisfait au profil des compétences de l'annexe B des *Lignes directrices*. Pour les enquêtes concernant des plaignants ou des mis en cause civils, les normes relatives à l'expérience de l'EH sont plus strictes que celles pour les membres militaires (voir l'annexe B 5. des *Lignes directrices*) et doivent être respectées.

11.4 La section 6.2.1 des *Lignes directrices* porte sur la sélection de l'EH et traite des critères supplémentaires propres à chaque cas dont la langue, le grade ou la classification, la race, le sexe, l'incapacité et autres. Pour avoir recours aux services d'un enquêteur interne, communiquez avec les experts en matière de harcèlement de la chaîne de commandement, ou sinon, passez un contrat avec un enquêteur externe conformément aux règlements régissant la passation de contrats. Si votre unité compte un EH que vous souhaiteriez affecter à un cas, assurez-vous qu'il sera considéré comme impartial en plus de respecter tous les autres critères de sélection. La sélection du bon EH est essentielle afin de s'assurer que l'enquête est faite soigneusement, de façon approfondie et indépendante, avec rapidité et de manière sensible et impartiale.

▪ Rapport de l'EH

11.5 L'enquête sera fondée sur le mandat que vous rédigerez. Un modèle de mandat se trouve à l'annexe C. Vous pouvez l'adapter aux particularités du cas en question. L'EH a besoin de suffisamment de temps pour mener l'enquête, mais, afin de réduire au minimum les répercussions néfastes sur le moral de l'unité, elle devrait être terminée le plus rapidement possible.

11.6 L'EH rédigera un rapport d'enquête qui vous fournira une analyse des éléments de preuve et des constatations. L'enquêteur présentera ses constatations pour établir si, à son avis, les éléments de preuve appuient ou non les allégations et si le comportement correspond ou non à la définition de harcèlement. Toutefois, vous devez évaluer les éléments de preuve vous-même et déterminer si vous êtes d'accord avec ces conclusions ou s'il faut trouver des réponses à des questions supplémentaires. L'enquête terminée devrait résister à l'examen minutieux d'un tiers.

11.7 Si vous estimez que l'enquête comporte des lacunes, demandez à l'EH de l'étoffer davantage. Si vous estimez que le rapport est aussi complet que possible, servez-vous de cette information pour rendre une décision écrite qui établit si les allégations sont corroborées et constituent du harcèlement et quelles mesures devraient être prises – administratives, disciplinaires ou correctives (p. ex. des excuses, des changements aux procédures de travail ou une orientation de groupe). Si vous n'êtes pas d'accord avec toutes les constatations, vous pouvez parvenir à des conclusions différentes de l'EH, à partir des éléments de preuve. Le cas échéant, vous devez fournir une justification écrite de votre décision et il est vivement recommandé que vous discutiez de la question avec l'EH afin de confirmer que vous comprenez bien les éléments de preuve.

11.8 Même si selon les constatations de l'enquête, le comportement ne correspond pas à la définition de harcèlement, il pourrait y avoir des questions relatives au lieu de travail ou à l'équipe qu'il soit nécessaire d'aborder afin de rétablir un milieu de travail positif.

11.9 Le plaignant et le mis en cause doivent être informés du résultat, personnellement et par écrit (voir le processus de clôture administrative ci-dessous). On vous recommande aussi de rencontrer les parties séparément ou ensemble à ce stade afin de donner des éclaircissements et de communiquer le plan de suivi de l'unité.

12. *Processus de*

12.1 La clôture représente un élément important du processus de

*clôture  
administrative*

résolution. La clôture peut inclure toute mesure administrative, corrective ou disciplinaire que l'AR juge nécessaire.

12.2 Si la médiation aboutit au règlement de la plainte, le compte rendu de règlement signé équivaudra à la clôture administrative de la plainte. Dans la plupart des cas, le compte rendu de règlement demeurera confidentiel. Toutefois, s'il risque d'y avoir des répercussions sur l'unité et l'approbation de l'AR est exigée, ce dernier sera aussi signataire de l'entente.

12.3 Si on a recours à une enquête administrative, l'AR informera le plaignant et le mis en cause de sa décision relative à la plainte, des solutions et des mesures correctives à adopter ainsi que des motifs de ses décisions; cette lettre de décision servira de clôture administrative. Un modèle de lettre figure à l'annexe C. L'AR remettra aussi au plaignant et au mis en cause une copie du rapport final après l'avoir modifié conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

*13. Rétablissement  
d'un climat de  
travail favorable*

13.1 Quoi qu'il en soit, l'AR doit faire le suivi de la situation jusqu'à ce qu'il soit persuadé que la situation est résolue et le demeure.

13.2 Outre le processus de clôture administrative, l'AR peut être tenu de prendre des mesures correctives pour mettre fin aux répercussions de la plainte sur l'unité et rétablir un climat de travail favorable. La partie 7 des *Lignes directrices* porte sur cette phase. Une formation pourrait être justifiée ou certains des professionnels axés sur la relation d'aide pourraient être consultés pour d'autres suggestions en matière d'intervention.

*14. Différences  
entre les membres  
militaires et le  
personnel civil*

14.1 À presque tous les égards, la *Politique* ne comporte aucune différence dans le traitement des membres militaires et des employés civils. Toutefois, il existe quatre exceptions :

- a) le profil des compétences de l'EH. Lorsqu'un employé civil représente l'une des parties à une plainte, la norme plus élevée relative à l'expérience de l'EH doit être respectée (voir l'annexe B 5. des *Lignes directrices*);
- b) la nomination d'assistants. Alors que l'AR nomme les assistants pour les membres militaires, les employés civils sont tenus de trouver leur propre assistant. L'AR peut être appelé à aider un employé civil non représenté ou exempté;
- c) les commissions d'enquête et les enquêtes sommaires. Bien qu'on ait parfois recours aux commissions d'enquête dans le cadre des plaintes de harcèlement militaires, elles ne sont JAMAIS convoquées pour le personnel civil;

d) si l'une des parties à une plainte est un employé civil, l'AR devrait consulter au tout début l'agent des ressources humaines civiles. Les conseils de ce dernier permettront à l'AR de s'assurer que le processus de résolution respecte les conventions collectives, etc.

## 15. CH

15.1 Votre CH a été formé dans le but de vous aider. Le cours à l'intention des CH est fondé sur les *Lignes directrices* et se concentre sur l'approfondissement des connaissances et l'acquisition de compétences dans les domaines suivants :

- a) cadre de la politique – lois et politiques intégrées dans la *Politique* et les *Lignes directrices* ou dont il faut tenir compte dans les cas de harcèlement (p. ex. *Loi sur la protection des renseignements personnels*);
- b) définition du harcèlement;
- c) droits et responsabilités des plaignants et des mis en cause;
- d) tâches et responsabilités de l'AR, des superviseurs, du CH, des assistants, des conseillers en relations conflictuelles au travail, de l'EH et autres;
- e) les experts en la matière qui peuvent apporter leur aide;
- f) le rôle du CH en matière de prévention – briefings de l'unité;
- g) les solutions qui s'offrent pour la résolution des plaintes – avantages et inconvénients;
- h) l'évaluation de la situation – informer l'AR;
- i) la tenue à jour du dossier relatif au harcèlement;
- j) le rôle du CH à propos de l'administration du système de suivi en matière de harcèlement.

15.2 Une fois sa formation terminée, le CH devrait être en mesure d'expliquer la politique sur le harcèlement à l'AR, aux superviseurs et à tous les membres du personnel de l'unité, de vous aider à résoudre des plaintes particulières et à élaborer et à mettre en œuvre un programme de prévention du harcèlement dans l'unité.

## 16. Autres ressources

16.1 De nombreuses autres ressources sont mises à votre disposition et à celle des parties à une plainte et peuvent vous aider ainsi que le CH en ce qui concerne les initiatives proactives de prévention du harcèlement. Au niveau local ou régional, on compte :

- le fondé de pouvoir
- le centre de règlement des conflits
- les travailleurs sociaux
- les aumôniers
- les médecins
- le Programme d'aide aux employés (PAE)

*17. Experts en  
matière de  
harcèlement*

le Programme d'aide aux membres des Forces canadiennes  
(PAMFC)  
les syndicats  
l'agent des ressources humaines civiles

17.1 Si vous avez besoin d'aide afin d'interpréter la *Politique* ou les *Lignes directrices*, vous pourriez communiquer avec :

- a) les experts en la matière de la chaîne de commandement;
- b) FC – le directeur – Intégration des genres et équité en matière d'emploi (DIGEEM). Composez le 992-0752.

OU

MDN – le directeur – Droits de la personne et programmes de harcèlement (DDPPHC). Composez le 945-7009.

Sites Web : <http://hr.d-ndhq.dnd.ca> ou  
<http://hr.dwan.dnd.ca/harassment/>

## **Annexe A – Mandat du conseiller en matière de harcèlement**

*NOTA : CET EXEMPLE NE CONSTITUE PAS UN GABARIT. Il offre à l'AR une gamme de responsabilités qu'il pourra confier au CH. Les tâches dépendront de l'importance de l'unité, du nombre de CH disponible et du style de l'AR.*

Adresse  
N° de dossier (CH)  
Date

Liste de distribution

### **MANDAT – CONSEILLER EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT**

Références :

- A. DOAD 5012-0
- B. *Lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement*

#### **MANDAT**

Les conseillers en matière de harcèlement (CH) fournissent aux agents responsables (AR) des renseignements généraux sur les références. En tant que conseillers des AR, les conseillers en matière de harcèlement (CH) coordonnent les programmes de sensibilisation au harcèlement et de prévention, aident au règlement des plaintes et veillent à la tenue des dossiers et des documents d'information conformément à la section 8.3 de la référence B.

#### **PRÉVENTION**

Le CH doit :

- a. informer l'AR ou le superviseur approprié des mesures exigées pour créer un milieu de travail exempt de harcèlement;
- b. signaler à l'AR et aux superviseurs les situations, les comportements ou les politiques qui pourraient mener à une plainte de harcèlement et donner des conseils sur la formation opportune qui est offerte afin de répondre au besoin;
- c. faire part à l'AR de tout comportement dans l'unité qui pourrait donner lieu à des malentendus dans les rangs en ce qui concerne la politique sur le harcèlement;
- d. informer, de façon proactive, tout le personnel de l'unité du rôle du CH;
- e. s'assurer que les membres et les employés sont conscients de la politique et des lignes directrices sur le harcèlement, du rôle de tous dans la création d'un milieu de travail exempt de harcèlement et des mesures à prendre s'ils sont victimes ou

- accusés de harcèlement;
- f. s'assurer que tous les membres et employés sont conscients des solutions qui s'offrent en matière de résolution et des avantages que présente le MARC par rapport aux enquêtes administratives;
  - g. faire des recommandations, le cas échéant, pour améliorer l'entregent ou l'aptitude à communiquer des membres et des employés pour leur permettre de faire face au conflit de manière proactive.

### RÉSOLUTION (EN CAS DE PLAINTÉ OU DE QUESTION SOULEVÉE)

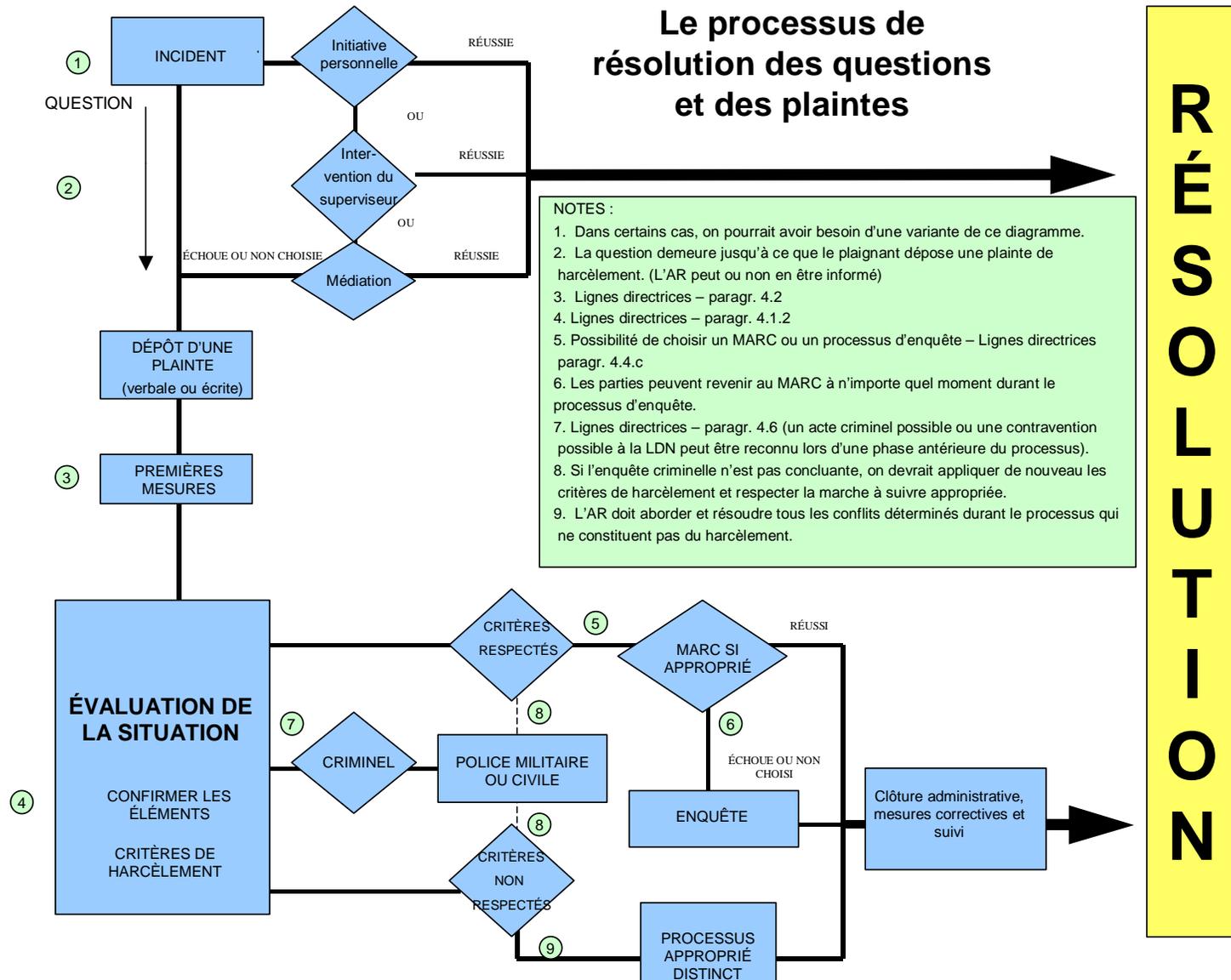
Le CH doit :

- a. être disponible pour recevoir les plaintes de tous les membres de l'unité et s'assurer qu'ils sont informés de leurs droits et de leurs responsabilités et des méthodes de résolution qu'offrent les *Lignes directrices* par l'intermédiaire d'un assistant ou d'un conseiller en relations conflictuelles au travail;
- b. informer l'AR des plaintes de harcèlement comme cela est décrit à la référence B;
- c. aider l'AR à évaluer la situation de plainte afin de déterminer la marche à suivre qui convient;
- d. encourager le recours au MARC afin de désamorcer et de résoudre les plaintes;
- e. aider à s'assurer que le processus de résolution approprié et le suivi ultérieur demeurent sur la bonne voie;
- f. participer à la sélection d'assistants militaires;
- g. aider les civils non représentés à trouver un assistant, au besoin;
- h. participer au briefing des assistants militaires et civils qui ne sont pas formés à titre de CH;
- i. s'assurer que toutes les parties (plaignant, mis en cause, témoins, superviseurs et enquêteurs) ont été informés de leur rôle dans le cadre de la résolution ainsi que de leurs droits et de leurs responsabilités;
- j. s'assurer de satisfaire aux exigences en matière de divulgation de la section 8.1 de la référence B;
- k. aider l'AR à trouver et à évaluer le profil d'un ou de plusieurs enquêteurs opportuns pour le conflit faisant l'objet de l'enquête;
- l. travailler avec les commis – dossiers de l'unité, s'assurer que des dossiers sont créés et complétés pour toutes les plaintes;

- m. aider l'AR à préparer la correspondance et les documents essentiels;
- n. s'assurer que le Mécanisme de suivi des plaintes de harcèlement est mis à jour pour chaque plainte et les autres situations de harcèlement, dont le CH est au courant, qui ont été résolues à l'amiable;
- o. informer l'AR au sujet des procédures de suivi qui portent sur la situation dans le milieu de travail ou les allégations qui ne se conforment pas à la définition de harcèlement pendant l'évaluation de la situation ou l'enquête;
- p. aider à s'assurer que toutes les parties respectent les conditions de la résolution, après la médiation (si l'AR a participé à l'entente) ou l'enquête administrative et que les mesures de suivi demeurent sur la bonne voie.

[Attache de signature de l'AR]

Annexe B



## **Annexe C – Modèles de correspondance**

**Des modèles, et NON des gabarits,** sont fournis pour ce qui suit :

1. RÉCEPTION D'UNE PLAINTÉ;
2. LETTRE À LA PERSONNE MISE EN CAUSE;
3. MANDAT DES ASSISTANTS;
4. EXPOSÉ DES ALLÉGATIONS;
5. MANDAT DE L'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE;
6. LETTRE DE CLÔTURE ADMINISTRATIVE (à la suite d'une enquête administrative).

## **1. RÉCEPTION D'UNE PLAINTÉ (MODÈLE)**

*Cette lettre devrait être envoyée le plus tôt possible après la réception de la plainte.*

*Si la plainte est suffisamment complète et que l'évaluation de la situation peut être faite immédiatement, l'idéal serait de faire part des résultats dans cette lettre plutôt que d'indiquer qu'ils seront communiqués plus tard. Si d'importants éléments sont absents, l'AR devrait informer le plaignant qu'un assistant pourrait l'aider à remanier la plainte afin de faciliter l'évaluation de la situation.*

[En-tête de l'adresse]

[Date]

Liste de distribution

### **PLAINTÉ DE HARCÈLEMENT**

Références : A. Plainte de harcèlement [date]

B. DOAD 5012-0

C. *Lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement*

1. Nous accusons réception de votre plainte, conformément à la référence A.
2. En vertu des références B et C, une évaluation de la situation sera faite dans un proche avenir, à la suite de laquelle les méthodes de résolution possibles seront examinées avec vous.
3. Le [grade, nom] sera votre assistant (le cas échéant).
4. Pour toute question ou préoccupation, veuillez communiquer avec [le CRT ou autre] au [numéro de téléphone].

[Attache de signature]

## **2. LETTRE À LA PERSONNE MISE EN CAUSE (MODÈLE)**

*En général, cette lettre doit être envoyée dans les cinq (5) jours ouvrables suivant la réception d'une plainte.*

*Si l'on décide de rédiger un exposé des allégations en plus de la plainte (p. ex. en raison du manque de clarté de la plainte ou de multiples mis en cause, exigeant l'expurgation de la plainte), il peut s'agir d'une référence ajoutée qui est annexée ou qui suivra.*

*Si la plainte est suffisamment complète et que l'évaluation de la situation peut être faite immédiatement, l'idéal serait de faire part des résultats dans cette lettre plutôt que d'indiquer qu'ils seront communiqués plus tard.*

[En-tête de l'adresse]

[Date]

Liste de distribution

### **AVIS DE PLAINTÉ DE HARCÈLEMENT**

Références : A. Plainte de harcèlement [date]

B. DOAD 5012-0

C. *Lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement*

1. À la référence A, [nom du plaignant] a déposé une plainte de harcèlement qui vous nomme comme personne mise en cause. Une copie de la plainte se trouve ci-jointe à titre de renseignement. **OU** (Une copie de la plainte vous sera envoyée dès qu'elle aura été clarifiée.) **OU** (Une copie de la plainte vous sera envoyée dès qu'elle aura été expurgée.)
2. Conformément à la section 3.4.1 de la référence C, on vous encourage à répondre aux allégations d'ici le [14 jours]. **OU** (Conformément à la section 3.4.1 de la référence C, vous aurez l'occasion de répondre aux allégations une fois qu'elles vous seront communiquées.)
3. En vertu des références B et C, une évaluation de la situation sera suivie d'une discussion, avec vous, des méthodes de résolution possibles.
4. Le [grade, nom] sera votre assistant (le cas échéant).
5. Pour toute question ou préoccupation, veuillez communiquer avec [le CRT ou autre source d'aide pour les parties] au [numéro de téléphone].

[Attache de signature]

### **3. MANDAT DES ASSISTANTS (MODÈLE)**

[En-tête de l'adresse]

[Date]

Liste de distribution

#### **MANDAT DES ASSISTANTS**

Références : A. Conversation téléphonique [AR/assistant] en date du [date]

B. DOAD 5012-0

C. *Lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement*

1. Comme nous en avons discuté à la référence A, vous avez été nommé assistant de [nom du plaignant ou du mis en cause]. Votre rôle à titre d'assistant, au cours du processus de résolution, consiste à offrir un soutien, ce qui peut aller d'un appui moral à ce qui suit :
  - a. donner des conseils et fournir des renseignements sur la Politique et les *Lignes directrices* aux références B et C (tout particulièrement en ce qui concerne les droits et les responsabilités des personnes);
  - b. aider à évaluer les différentes solutions de règlement;
  - c. aider à rédiger la plainte, les allégations ou les documents qui seront présentés; **OU** (aider à rédiger la réponse du mis en cause à la plainte);
  - d. accompagner le [plaignant ou mis en cause] aux entrevues ou aux réunions relatives au processus de résolution, à l'exception possible des séances de médiation;
  - e. aider le [plaignant ou mis en cause] au sujet de toute mesure de suivi, notamment la réparation d'un préjudice, au besoin.
2. Vous ne pouvez faire fonction d'assistant dans un cas pour lequel vous êtes un témoin. Si c'était le cas, veuillez en informer le soussigné.
3. Pour toute question concernant votre rôle ou les références B et C, communiquez avec [le CH/le CRT/autre] au [numéro de téléphone].

[Attache de signature de l'AR]

#### **4. EXPOSÉ DES ALLÉGATIONS (MODÈLE)**

*Ce document peut être exigé si de multiples mis en cause sont nommés dans la plainte, le comportement présumé n'est pas clairement expliqué dans la plainte ou la plainte est remplie d'un langage incendiaire qui limiterait la résolution. Lorsqu'il y a de multiples mis en causes, il pourrait être plus rapide de préparer cet exposé que d'expurger la plainte; la communication de cet exposé peut donner davantage de temps pour expurger la plainte et tenir le mis en cause informé. L'exposé des allégations serait rédigé par le plaignant en consultation avec un assistant formé, sauf lorsqu'il y a de multiples mis en cause; dans ce cas le CH pourrait le préparer. Il devrait refléter aussi complètement et précisément que possible les incidents (actes, omissions ou paroles du mis en cause) qui ont mené au dépôt de la plainte. L'exposé devrait ensuite être soumis à l'AR, qui en donnera copie au mis en cause.*

[En-tête de l'adresse]

[Date]

Liste de distribution

EXPOSÉ DES ALLÉGATIONS (Nota : un exposé par mis en cause, le cas échéant)

Référence : Plainte de harcèlement [date]

1. Première allégation : (exemples) Le [date/heure] à [endroit], le comportement suivant a été constaté :
  - a. le [grade, nom] a déclaré que [nom du plaignant] était un «soldat paresseux et nul» et qu'il pouvait s'attendre à ce que sa carrière soit très courte;
  - b. le [grade, nom] a dit à [nom du plaignant] «J'en ai par-dessus la tête de toi» et «Je ne sais pas comment l'armée a pu recruter quelqu'un d'aussi nul que toi». Le [grade, nom] a été témoin de l'incident. J'ai l'impression que [expliquez];
2. Deuxième allégation : (exemple) Le [date/heure] à [endroit], le [grade, nom] a déclaré à tous que «L'armée n'a jamais été et ne sera jamais une place pour [ce type de personne]». Le [grade, nom] était présent. J'ai l'impression que [expliquez];
3. Troisième allégation : (exemple) Le [date/heure] à [endroit], le [grade, nom] a dit à [nom du plaignant] que «Je pourrais faire toute tâche supplémentaire jusqu'à la fin du mois parce que je suis si stupide que je pourrais peut-être apprendre quelque chose de tout ça». Le [grade, nom] a été témoin de l'incident. J'ai l'impression que [expliquez].

[Attache de signature]

## **5. MANDAT DE L'ENQUÊTE ADMINISTRATIVE (MODÈLE)**

(tiré de l'annexe C des *Lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement*)

*Cet exemple de mandat représente le minimum que devrait comprendre le mandat de l'EH. Toutefois, des détails pertinents supplémentaires pourraient être ajoutés, dont les suivants :*

- *le nom du CH, du conseiller en relations conflictuelles au travail, des assistants et du personnel administratif chargés de responsabilités relatives à la plainte;*
- *des directives particulières concernant le respect des exigences de la Loi sur la protection des renseignements personnels et de la Politique de sécurité du ministère de la Défense nationale, la remise du dossier de l'enquête au terme de l'enquête, le formatage du rapport provisoire et du rapport final et la gestion des situations de conflits d'intérêts;*
- *la disponibilité du soutien administratif.*

PROTÉGÉ B (une fois rempli)

Numéro de référence :

Date :

### **MANDAT – ENQUÊTE EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT SUR LES ALLÉGATIONS DE (NOM, INITIALES)**

Références : A. Plainte de harcèlement en date du \_\_\_\_\_

B. DOAD 5012-0

C. *Lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement*

1. (Nom(s) de l'EH/des EH) est/sont chargé(e)(s) d'une enquête approfondie sur la plainte de harcèlement citée à la référence A. Conformément à la référence B, cette enquête est considérée comme une responsabilité principale. L'enquête sera réalisée avec la plus grande confidentialité et discrétion, conformément à la référence C. L'enquêteur suspendra l'enquête s'il ou elle découvre des éléments de preuve indiquant la possibilité d'infraction criminelle ou de contravention à la LDN, auquel cas le dossier sera porté à l'attention de l'AR pour qu'il y donne suite.
2. L'EH mènera une enquête en suivant les étapes ci-après.

### Stades de l'enquête administrative

#### 3. Recherche et planification

- a. Examiner tous les lois, règlements et ordonnances pertinents, en particulier la DOAD 5012-0 et la *Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail* du Conseil du Trésor;
- b. veiller à ce que les allégations mentionnées dans la plainte soient claires et à ce qu'elles aient été transmises par écrit à la personne mise en cause pour que celle-ci ait la chance d'y répondre;
- c. confirmer que le plaignant et le mis en cause comprennent bien leurs droits et leurs responsabilités et qu'ils ont accès aux assistants avant le début de l'enquête;
- d. obtenir et examiner tous les documents liés aux questions faisant l'objet de l'enquête;
- e. discuter des particularités avec l'AR avant de poursuivre l'enquête si la possibilité d'un mode alternatif de règlement du conflit se présente durant l'enquête.

4. Entrevue. Interroger le plaignant et le mis en cause cités dans la plainte, et d'autres témoins au besoin, relativement à chacune des allégations, afin de confirmer tous les faits pertinents liés à la plainte. Plus particulièrement, répondre aux questions suivantes :

- a. Y a-t-il des renseignements à l'appui des allégations? Le cas échéant, quels sont-ils?
- b. Durant quelle période le comportement s'est-il produit?
- c. Quel semble être le motif de ce comportement? Expliquez.
- d. Y a-t-il des signes que le comportement était intentionnel? Expliquez.
- e. Le comportement semble-t-il avoir été persistant, généralisé? Expliquez.
- f. Le plaignant et/ou le mis en cause ont-ils eu à demander de l'aide pour faire face à la situation? Expliquez.
- g. La situation a-t-elle eu des répercussions sur la carrière du plaignant et/ou de la personne mise en cause? Expliquez.

Si d'autres allégations sont formulées durant l'enquête, ces allégations devraient être soumises à l'AR afin qu'il détermine si elles devraient être intégrées au mandat de l'enquête entamée. Si d'autres allégations font l'objet de l'enquête entamée, elles doivent être présentées par écrit à la personne mise en cause.

#### 5. Analyse

- a. Déterminez et précisez la substance de chaque allégation.
- b. Déterminer si le comportement correspond à la définition du harcèlement. Citer les références.

- c. Évaluer l'ensemble de la situation dans le milieu de travail en question et en rendre compte afin de cerner les facteurs sous-jacents qui pourraient avoir contribué à la plainte et avoir eu des répercussions négatives sur le climat de travail.

## 6. Rapport de l'enquêteur

### a. Rapport provisoire

- (a) Rédiger le rapport provisoire en respectant le format suivant :
  - (a) un résumé de la plainte de harcèlement;
  - (b) une description de l'allégation ou des allégations;
  - (c) ©une description du contexte et des éléments de preuve qui justifient, et qui ne justifient pas, chaque allégation;
  - (d) une analyse des éléments de preuve relativement à chaque allégation en ce qui concerne la crédibilité de chacune, mais non à savoir si le comportement décrit dans chaque allégation constitue ou non du harcèlement.
  - (d) veiller à ce que le rapport provisoire, expurgé conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et à la *Loi sur l'accès à l'information*, soit remis au plaignant et au mis en cause, à qui l'on accordera un délai de quatorze (14) jours civils pour y répondre par écrit;
  - (e) après l'examen de tous les renseignements, prendre en considération tout renseignement supplémentaire apporté par les parties et l'intégrer dans le report s'il est jugé approprié de le faire.

### b. Rapport final

(1) Rédiger le rapport final à l'aide de renseignements provenant du rapport provisoire et ajouter les renseignements suivants des points (e) et (f) signalés ci-dessous :

- (a) un résumé de la plainte de harcèlement;
- (b) une description de l'allégation ou des allégations;
- (c) une description du contexte et des éléments de preuve qui justifient, et qui ne justifient pas, chaque allégation;

- (d) une analyse des éléments de preuve relativement à chaque allégation en ce qui concerne la crédibilité de chacune;
- (e) une déclaration selon laquelle chaque allégation est fondée ou non;
- (f) une décision à savoir si le comportement décrit dans chaque allégation constitue ou non du harcèlement.

7. Tous les frais liés à l'enquête doivent être attribués au [code financier].

8. La date d'échéance du rapport final est le [date]. Si l'on juge nécessaire d'obtenir une prolongation du délai, il faut en faire la demande par écrit.

[ATTACHE DE SIGNATURE DE L'AR]

## **6. LETTRE DE CLÔTURE ADMINISTRATIVE À LA SUITE D'UNE ENQUÊTE ADMINISTRATIVE (MODÈLE)**

[En-tête]

[Date]

[Destinataire] (Le mis en cause et le plaignant devraient recevoir leur propre lettre, adressée à chacun d'eux seulement (aucune liste de distribution) pour les informer de la décision résultant de l'enquête administrative. L'information dans chaque lettre doit être expurgée en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Le plaignant a le droit d'obtenir des renseignements sur toute poursuite judiciaire intentée contre le mis en cause).

### **RÉSOLUTION CONCERNANT LA [PLAINTÉ DE HARCÈLEMENT]**

Références : A. Mandat [date]

B. Plainte de harcèlement [date]

C. Rapport final de l'enquête de harcèlement [date], dont les réponses reçues à la phase de divulgation.

1. En vertu du mandat, à la référence A, le [grade, nom de l'enquêteur] a mené une enquête sur l'allégation de harcèlement à la référence B, faite par [numéro matricule, grade, nom du plaignant] contre [grade, nom du mis en cause]. Pour parvenir à ma décision, j'ai pris en considération les constatations de l'enquête administrative et les renseignements présentés à l'appui des constatations (résumé des incidents, méthode, etc.).

### **RENSEIGNEMENTS GÉNÉRAUX**

2. (Cette section devrait contenir un résumé de la manière dont la situation s'est déroulée et comment elle a été gérée. Le récit du déroulement des événements devrait fournir autant des renseignements suivants que possible [date des incidents présumés], [date de la plainte écrite ou orale], [date de participation de la chaîne de commandement], [date de présentation des allégations officielles], [date de nomination du conseiller en relations conflictuelles au travail et de l'assistant], [date de notification du mis en cause], [date du mandat], [dates de l'enquête du début à la fin, avec note concernant tout retard important], [date de fin de l'enquête et de divulgation] et [date de réception des réponses, en précisant tout particulièrement si des périodes ont été excessives et pourquoi. Si l'on donne suite à l'enquête sans réponse du plaignant ou du mis en cause, la raison doit être très bien expliquée.]).

Remarque : Le récit du déroulement des événements devrait être aussi complet que possible et on devrait accorder une attention particulière aux retards.

### EXAMEN DE CHAQUE ALLÉGATION

3. (Énumérer chaque allégation suivie de la constatation comme suit :)
- a. 1) [Première allégation]. (Quelle est l'allégation du plaignant);
    - a. [Constatation]. (Dans cette section, l'agent responsable (AR) exprime, pour chaque allégation et constatation de l'enquêteur en matière de harcèlement (EH), son soutien ou non des constatations de l'enquête. Si l'AR n'est pas d'accord avec les constatations de l'EH, l'analyse ultérieure et la décision doivent être expliquées.)
  - b. 1) [Deuxième allégation]. (etc.)

### DIRECTIVES

4. (La dernière section serait réservée aux directives de l'agent responsable à la suite des constatations de l'enquête de harcèlement. Il pourrait être nécessaire de préciser les directives pour chaque allégation particulière. L'AR devrait exposer brièvement les poursuites judiciaires intentées contre le mis en cause et d'autres mesures correctives liées au lieu de travail.)

[Attache de signature de l'AR]

#### **Remarque :**

1. *Tous les renseignements envoyés au plaignant et au mis en cause devraient être livrés en personne ou envoyés, accompagnés d'un formulaire DND 728, par courrier recommandé ou poste prioritaire, selon le moyen le plus économique et réalisable compte tenu des contraintes de temps. On recommande également d'expliquer la raison en personne après que le mis en cause et le plaignant ont reçu leur copie de la décision de l'AR.*
2. *Les rapports de l'EH et la lettre de clôture administrative constituent des éléments essentiels du processus de rétablissement. Par conséquent, le ton et le libellé choisis devraient faciliter la résolution du conflit.*