



National
Défence

Défense
nationale

Chief Review Services Chef - Service d'examen

CRS  CS Ex

Évaluation de la politique et du programme de prévention et de résolution du harcèlement

Novembre 2006

1258-143 (CS Ex)



Canada 

TABLE DES MATIÈRES

LISTE D'ABRÉVIATIONS	i
SYNOPSIS.....	ii
SOMMAIRE DES RÉSULTATS.....	iii
INTRODUCTION.....	1
Contexte	1
Objectifs.....	2
Portée	2
Méthodologie	3
CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	4
Suivi des plaintes de harcèlement	4
Résolution des plaintes de harcèlement	9
Enquêtes externes menées par le service d'enquête du SQFT	13
Sensibilisation/formation et prévention	17
Modifications à la politique.....	26
ANNEXE A—PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION.....	A-1
ANNEXE B—RÉSUMÉ DU PROGRAMME DE PRÉVENTION ET DE RÉOLUTION DU HARCÈLEMENT	B-1
ANNEXE C—CADRE D'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE PRÉVENTION ET DE RÉOLUTION DU HARCÈLEMENT.....	C-1
ANNEXE D—MODÈLE LOGIQUE	D-1
ANNEXE E—SONDAGE D'OPINION DU MDN ET DES FC SUR LA POLITIQUE ET LE PROGRAMME EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT.....	E-1
ANNEXE F—DÉFINITIONS DES MOTIFS DE PLAINTE.....	F-1
ANNEXE G—ANALYSE DE L'EXAMEN DES DOSSIERS.....	G-1



LISTE D'ABRÉVIATIONS

1 DAC	1 ^{re} Division aérienne du Canada
AF	Année financière
AGRHPC	Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada
AR	Agent responsable
BPR	Bureau de première responsabilité
CEMAT	Chef d'état-major de l'Armée de terre
CEMFA	Chef d'état-major de la Force aérienne
CEMFM	Chef d'état-major de la Force maritime
CH	Conseiller en matière de harcèlement
CIU	Code d'identification d'unité
CPM	Chef – Personnel militaire
CRC	Centre de résolution des conflits
CRT	Conseiller en relations conflictuelles au travail
CS Ex	Chef – Service d'examen
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la Défense
EH	Enquêteur en matière de harcèlement
FC	Forces canadiennes
GISFC	Groupe de l'instruction de soutien des Forces canadiennes
LCDP	<i>Loi canadienne sur les droits de la personne</i>
MARC	Mode alternatif de règlement des conflits
MDN	Ministère de la Défense nationale
MSPH	Mécanisme de suivi des plaintes de harcèlement
N1	Niveau 1
NZDF	Force de défense néo-zélandaise
RN	Réserve navale
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SMA(GI)	Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information)
SMA(Mat)	Sous-ministre adjoint (Matériels)
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjointe (Ressources humaines – Civils)
SOFT	Secteur de l'Ouest de la Force terrestre
SQFT	Secteur du Québec de la Force terrestre



SYNOPSIS

Le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces canadiennes (FC) se sont engagés à offrir un milieu de travail où règne le respect en favorisant la prévention et une résolution rapide du harcèlement. En 2001, le MDN et les FC ont mis en œuvre une politique harmonisée sur la prévention et la résolution du harcèlement, la Directive et ordonnance administrative de la Défense (DOAD) 5012-0, qui applique les mêmes règlements au personnel militaire et civil. Le Chef – Service d'examen (CS Ex) a procédé à une évaluation de cette politique en collaboration avec les intervenants. Les résultats de son évaluation figurent dans le présent rapport.

L'étude comportait notamment un examen des facteurs qui influent sur l'efficacité et l'efficience de la politique. L'efficacité de la résolution des questions et des plaintes de harcèlement a aussi été examinée.

Le suivi des plaintes de harcèlement est essentiel à la collecte de données pertinentes pour analyser les tendances et évaluer le leadership exercé dans le traitement des cas de harcèlement. L'équipe d'évaluation a constaté que l'information sur les plaintes dans le mécanisme de suivi est incomplète et inexacte. La direction manque de données valables pour analyser les tendances et suivre la résolution des plaintes de harcèlement. Pour obtenir des données significatives, la chaîne de commandement doit s'assurer que l'information est consignée et que les difficultés techniques sont aplanies en ce qui a trait au mécanisme de suivi.

Il est indispensable de résoudre rapidement les cas de harcèlement afin de maintenir un milieu de travail sain et de respecter les droits de chacun. Au sein du MDN et des FC, la pénurie d'enquêteurs en matière de harcèlement (EH) entraîne de sérieux retards dans le règlement des plaintes. Les responsabilités des EH sont souvent une tâche secondaire, de sorte que le personnel désigné dispose de peu de temps pour mener des enquêtes. Il est possible de réduire le délai de résolution des plaintes en assurant la disponibilité d'EH qualifiés, et aussi en favorisant le recours à des modes alternatifs de règlement des conflits (MARC). Une meilleure surveillance stratégique est nécessaire pour contrôler l'efficacité du processus de résolution des plaintes de harcèlement.

Même si le fait de reconnaître l'importance de la prévention du harcèlement est considéré comme l'un des points forts du programme du MDN et des FC, il est possible d'accroître la formation dans ce domaine. L'information disponible à l'heure actuelle devrait être complétée par d'autres ressources pour intensifier la sensibilisation au harcèlement en milieu de travail.

Bien que la politique et les lignes directrices harmonisées du MDN et des FC sur la prévention et la résolution du harcèlement fournissent généralement des directives claires au personnel, certaines améliorations sont proposées dans le rapport afin de garantir la poursuite des progrès.



SOMMAIRE DES RÉSULTATS

Le Chef – Service d'examen (CS Ex) a entrepris une évaluation de la politique et du programme de prévention et de résolution du harcèlement afin de déterminer dans quelle mesure la politique et les lignes directrices harmonisées du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces canadiennes (FC) favorisent un milieu de travail exempt de harcèlement.

Les résultats du sondage corroborent les constatations découlant de nos entrevues :

- En général, on s'accorde à dire que la politique est claire et complète.
- En général, on a l'impression que les cas sont traités de manière équitable et objective.
- On pourrait apporter des améliorations en prenant des mesures stratégiques pour augmenter les séances de sensibilisation/formation.
- La nette majorité des interrogés, soit 87 p. 100, tenteraient d'abord de résoudre les plaintes en ayant recours à un mode alternatif de règlement des conflits (MARC).
- La nette majorité des interrogés, soit 82 p. 100, seraient au moins modérément préoccupés par les représailles s'ils déposaient une plainte officielle.

Les processus et les mécanismes du programme fonctionnent relativement bien quant au traitement des plaintes de harcèlement. Toutefois, lorsqu'une plainte passe par le processus d'enquête officielle, la disponibilité d'enquêteurs en matière de harcèlement (EH) qualifiés pose problème et a une incidence négative sur le délai nécessaire à l'enquête de même que sur la qualité du produit.

Évaluation globale

Le programme fonctionne bien, mais les mesures suivantes pourraient le rendre encore plus efficace :

- améliorer les données dans le mécanisme de suivi pour surveiller le programme;
- élaborer une analyse de rentabilisation afin d'évaluer la structure la plus réalisable pour un bassin spécialisé d'EH qualifiés permettant de répondre le mieux aux besoins du MDN et des FC;
- préciser la responsabilité de surveillance à l'égard du contrôle de la qualité de la politique au sein du MDN et des FC;
- intensifier la sensibilisation et accroître la formation sur la prévention du harcèlement;
- examiner la politique de concert avec les intervenants de N1.

Il existe des divergences dans la définition de « harcèlement » entre les versions anglaise et française de la Directive et ordonnance administrative de la Défense (DOAD) 5012-0 et de la politique du Conseil du Trésor.



SOMMAIRE DES RÉSULTATS

Constatations et recommandations

- **Suivi des plaintes de harcèlement.** Le nombre de plaintes dans le mécanisme de suivi est inexact, et les données sont incomplètes. La haute direction n'a donc pas accès à des données conjoncturelles significatives pour suivre le traitement des plaintes de harcèlement.

Il est recommandé que les difficultés techniques du Mécanisme de suivi des plaintes de harcèlement (MSPH) soient résolues et qu'un processus soit élaboré pour faire en sorte que les agents responsables (AR) fournissent une information exacte sur les plaintes de harcèlement.

- **Résolution des plaintes de harcèlement.** Le recours à des EH du MDN et des FC entraîne de sérieux retards dans le règlement des plaintes parce que les responsabilités des EH sont une tâche secondaire et que le personnel dispose de peu de temps pour mener des enquêtes. On peut réduire le délai de résolution des plaintes en confiant les enquêtes à des EH qualifiés et en favorisant le recours à des MARC.

Il est recommandé que la tâche principale d'un bassin d'EH qualifiés consiste à mener des enquêtes sur le harcèlement et que l'efficacité du processus de résolution des plaintes de harcèlement soit surveillée.

- **Sensibilisation/formation et prévention.** Bien que le fait de reconnaître l'importance de la prévention du harcèlement soit l'un des points forts du programme du MDN et des FC, il est possible de dispenser une formation supplémentaire à titre d'élément essentiel d'un programme de prévention conçu pour réduire le nombre de plaintes de harcèlement au sein du MDN et des FC.

Il est recommandé qu'une séance de formation en matière de harcèlement et des modules de recyclage soient élaborés à l'intention de tout le personnel civil et militaire qui s'occupe d'enquêtes sur le harcèlement.

- **Modifications à la politique.** Bien que la politique harmonisée du MDN et des FC sur la prévention et la résolution du harcèlement (DOAD 5012-0) et les lignes directrices connexes fournissent généralement des directives claires au personnel, nous proposons certaines améliorations à la politique afin de garantir la poursuite des progrès en ce qui concerne la prévention et la résolution des plaintes.

Il est recommandé d'examiner la politique de concert avec les intervenants de niveau 1 (N1).

Nota : Une liste complète des recommandations du CS Ex et la réponse de la direction figurent à l'[annexe A](#)—Plan d'action de la direction.



INTRODUCTION

Contexte

Le Sous-ministre (SM) et le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) ont la responsabilité d'offrir un milieu de travail où règne le respect en favorisant la prévention du harcèlement et une résolution rapide des cas de harcèlement. En leur nom, le Chef – Personnel militaire (CPM) et la Sous-ministre adjointe (Ressources humaines – Civils) (SMA(RH-Civ)) ont publié la DOAD 5012-0, Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement. La DOAD 5012-0 s'applique aux employés du MDN et aux membres des FC, y compris les membres de la Force régulière et de la Réserve, le Cadre des instructeurs de cadets et les Rangers canadiens.

Le CPM et la SMA(RH-Civ) ont également publié les Lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement pour préciser la marche à suivre afin de traiter et de régler les cas de harcèlement. Les responsabilités relatives à la mise en œuvre de la politique sur le harcèlement sont les suivantes :

- Les conseillers de N1 sont chargés de mettre en œuvre au sein de leur organisation des programmes et des processus de prévention et de résolution du harcèlement qui sont conformes à la politique.
- Les agents responsables (AR), qui sont désignés par la politique, se sont vu déléguer des responsabilités de gestion afin de s'assurer que les employés du MDN et les membres des FC travaillent dans un milieu exempt de harcèlement.
- Les conseillers en matière de harcèlement (CH) sont nommés par l'AR pour donner des conseils, coordonner les programmes de sensibilisation au harcèlement et de prévention, aider à régler les plaintes et veiller à la tenue des dossiers et de l'information. Le CH peut conseiller seulement l'AR ou les superviseurs et il ne peut aider les plaignants ou les personnes mises en cause.
- Certaines organisations ont recours à des conseillers en relations conflictuelles au travail (CRT) pour donner des conseils sur la politique et les procédures aux employés du MDN et aux membres des FC. Les CRT conseillent et aident aussi les plaignants et les personnes mises en cause.
- Des enquêteurs en matière de harcèlement (EH) sont nommés par l'AR pour mener des enquêtes indépendantes sur des cas de harcèlement. Un EH peut être un employé du MDN, un membre des FC ou un entrepreneur du secteur privé. Il doit posséder les qualifications et l'expérience appropriées conformément au profil des compétences figurant dans les Lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement.

Les centres de résolution des conflits (CRC), qui relèvent du CPM et de la SMA(RH-Civ), jouent un rôle clé dans la prévention du harcèlement et la résolution des cas de harcèlement. Les CRC offrent des MARC comme la médiation et la facilitation à tout le personnel du MDN et des FC. Ces services peuvent appuyer la direction et aider les parties à régler un conflit grâce à une communication ouverte. Des CRC ont été établis dans 16 endroits pour desservir les militaires, les employés et les élèves-officiers partout au Canada et à l'étranger. L'[annexe B](#) donne d'autres renseignements sur le programme de prévention et de résolution du harcèlement.



INTRODUCTION

Objectifs

- Examiner les facteurs qui influent sur l'efficacité et l'efficience de la politique et du programme de prévention et de résolution du harcèlement.
- Fournir à la haute direction de l'information qui appuiera la prise de décision sur la raison d'être, la conception, la gestion et l'exécution de la politique et du programme sur le harcèlement.
- Déterminer l'efficacité de la résolution des questions et des plaintes de harcèlement.

Le cadre d'évaluation et le modèle logique conçus pour évaluer ces objectifs se trouvent à l'[annexe C](#) et à l'[annexe D](#).

Portée

Les questions d'évaluation suivantes ont été examinées :

- Raison d'être d'une politique intégrée du MDN et des FC sur le harcèlement;
- Perception d'une approche juste et équitable pour traiter les cas de harcèlement;
- Connaissance de la ligne secours sur le harcèlement et les agressions sexuelles;
- Lacunes ou omissions dans la politique;
- Étendue de la formation des CH et des EH;
- Besoin d'échange d'information entre les intervenants en prévention du harcèlement;
- Opinion sur les MARC visant à résoudre les cas de harcèlement;
- Rapidité des enquêtes sur le harcèlement;
- Suivi de l'information sur les plaintes de harcèlement;
- Disponibilité de l'information sur les coûts;
- Leçons tirées d'autres organisations.

L'évaluation ne prévoyait pas d'entrevues avec les Rangers canadiens. Il s'agit de la première évaluation de la politique sur le harcèlement, et aucune collectivité éloignée n'a été incluse étant donné la vaste répartition géographique du personnel au sein du MDN et des FC. Les Rangers canadiens ont cependant été inclus dans le sondage d'opinion du MDN et des FC mené dans le cadre de l'évaluation, mais l'incertitude demeure au sujet de la façon dont les Rangers perçoivent la politique et le programme compte tenu du faible taux de réponse. En outre, l'évaluation n'a pas porté sur d'autres voies de recours au sein du MDN et des FC dans les cas présumés de harcèlement, comme les griefs civils et militaires.



INTRODUCTION

Méthodologie

La méthodologie comprenait les éléments suivants :

- Entrevues avec des AR, des CH, des CRT, des EH, des représentants des CRC et un représentant de l'Union des employés de la Défense nationale (UEDN) et de la Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE). Les entrevues ont eu lieu dans la région de la capitale nationale et les visites sur place ont englobé :
 - le Commandement de la Force terrestre – Secteur du Centre de la Force terrestre (SCFT) (Petawawa), Secteur de l'Ouest de la Force terrestre (SOFT) (Edmonton) et Secteur du Québec de la Force terrestre (SQFT) (Valcartier);
 - le Commandement maritime – Forces maritimes du Pacifique (Esquimalt) et Réserve navale (Québec), et entrevues téléphoniques avec les Forces maritimes de l'Atlantique (Halifax);
 - le Commandement aérien – 14^e Escadre (Greenwood), 17^e Escadre et Quartier général de la 1^{re} Division aérienne du Canada (Winnipeg), et entrevues téléphoniques avec la 5^e Escadre (Goose Bay) et la 3^e Escadre (Bagotville);
 - le Groupe des matériels (Mat) – 202^e Dépôt d'ateliers et 25^e Dépôt d'approvisionnement des FC (Montréal), et entrevues téléphoniques avec le 7^e Dépôt d'approvisionnement des FC (Edmonton);
 - le Groupe de gestion de l'information – Entrevues téléphoniques avec le 70^e Groupe des communications (Borden) et le 73^e Groupe des communications (Edmonton);
 - le Groupe des RH-Mil – Collège militaire royal (Kingston) et entrevues téléphoniques avec le Groupe de l'instruction de soutien des Forces canadiennes;
 - les CRC – Ottawa, Petawawa, Kingston, Edmonton, Esquimalt, Winnipeg, Valcartier et Greenwood.
- Examen des dossiers de plaintes de harcèlement présentées en vertu de la DOAD 5012-0.
- Sondage d'opinion du MDN et des FC¹.
- Recherche comparative et analyse documentaire.
- Examen et analyse des données.

L'intention de l'équipe d'évaluation était d'interviewer les plaignants qui avaient déposé une plainte en vertu de la DOAD 5012-0 et les personnes mises en cause afin d'obtenir leur opinion sur le degré de satisfaction à l'égard du processus de résolution des plaintes. Après avoir consulté le Directeur – Recherche et évaluation en ressources humaines, elle a retiré cet indicateur de la méthodologie, car l'on craignait qu'il soit délicat de communiquer avec des plaignants et des personnes mises en cause dans des cas antérieurs.

¹ Voir l'[annexe E](#) pour connaître la méthode employée et les résultats du sondage.



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Suivi des plaintes de harcèlement

Le nombre de plaintes consignées dans le MSPH est inexact et les données sont incomplètes. La haute direction n'a donc pas accès à des données conjoncturelles significatives pour suivre le traitement des plaintes de harcèlement.

93 p. 100 des plaintes de harcèlement n'ont pas été entrées dans le MSPH.

PLAINTES DE HARCÈLEMENT	AF 2001-02	AF 2002-03	AF 2003-04	AF 2004-05	TOTAL
Signalées dans le MSPH	*S.O.	16	18	24	58
Signalées au CS Ex	188	223	204	187	802
Différence (hausse)	188	207	186	163	744

*S.O. – Les plaintes de harcèlement de l'AF 2001-2002 n'ont pas été communiquées au CPM et à la SMA(RH-Civ).

Tableau 1. Plaintes de harcèlement dans le MSPH. *Nombre de plaintes entrées dans le MSPH comparativement aux plaintes signalées au CS Ex.*

- Le MSPH est un système d'information automatisé conçu pour fournir des rapports détaillés sur toutes les plaintes de harcèlement à l'intention du niveau 0 et de chaque niveau 1 au sein du MDN et des FC. Il a été mis en service en 2002 et élaboré pour permettre aux AR des unités d'examiner l'information se rapportant à leur organisation. Le CH est responsable d'entrer toute l'information sur le harcèlement. Ainsi, les AR devraient être en mesure d'effectuer des analyses statistiques et de dégager les tendances dans leurs organisations subordonnées.
- Les CH de N1 ont été priés de fournir au CS Ex le nombre de plaintes de harcèlement qui ont été déposées en vertu de la DOAD 5012-0. Ils en ont signalé un total de 802 pour la période allant de 2001-2002 à 2004-2005. Comme le montre le tableau 1, seulement 58 plaintes ont été consignées dans le MSPH. On ne connaît pas le nombre de plaintes au sein du MDN et des FC pour 2001-2002, car les N1 n'ont pas présenté de rapports au CPM et à la SMA(RH-Civ). Les rapports antérieurs à 2001 étaient produits manuellement, mais ils ont été jugés inexacts.
- La haute direction n'est pas au courant de 93 p. 100 des plaintes de harcèlement déposées au sein du MDN et des FC.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Les CH n'ont pu confirmer l'exactitude des données recueillies aux fins de l'évaluation.

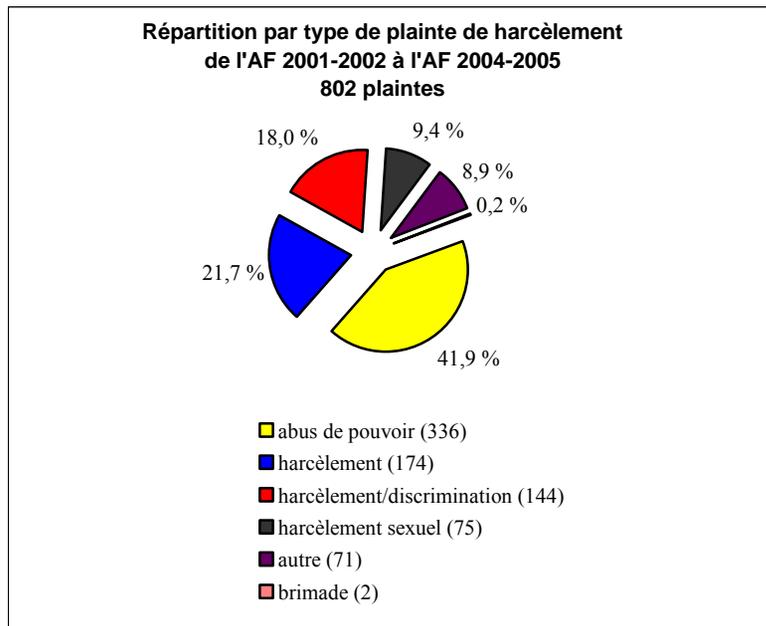


Figure 1. Répartition des plaintes de harcèlement par motif de plainte. Données fournies au CS Ex par les CH de N1.

L'[annexe F](#) donne les définitions des motifs de plainte telles qu'elles figurent dans le MSPH.

Toute la documentation n'est pas conservée systématiquement dans les dossiers de harcèlement.

- L'examen des dossiers de 73 cas échantillonnés par le CS Ex a indiqué² :
 - que l'information était incomplète dans la plupart des dossiers examinés dans l'échantillon et qu'elle était presque inexistante dans certains;
 - que certains CH n'ont pu fournir les dossiers choisis dans l'échantillon. De nombreuses personnes tenaient de multiples dossiers et quelques-uns d'entre eux n'étaient pas disponibles durant l'examen;
 - que la documentation faisait souvent défaut dans les cas où l'on avait eu recours à un MARC. Les résultats ou la preuve que l'affaire avait été classée ne figuraient nulle part.
- Il se peut que les CH ne comprennent pas à fond leurs responsabilités à l'égard de la documentation à conserver dans les dossiers. Les lignes directrices donnent des indications sur l'information devant être consignée dans le MSPH. Le CPM et la SMA(RH-Civ) n'ont pas fourni de directives précises pour déterminer l'information qui devrait se trouver dans un dossier de harcèlement. Des dossiers incomplets exposent le MDN et les FC au risque d'être soumis à l'examen d'une tierce partie et d'avoir à prouver que les règles de l'équité procédurale ont été appliquées.
- Même si les CH de N1 ont fourni des données qui n'ont pas été entrées dans le MSPH, ils n'ont pu confirmer l'exactitude du nombre de plaintes signalées au CS Ex.

² Voir l'[annexe G](#) pour connaître la méthode d'examen des dossiers.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

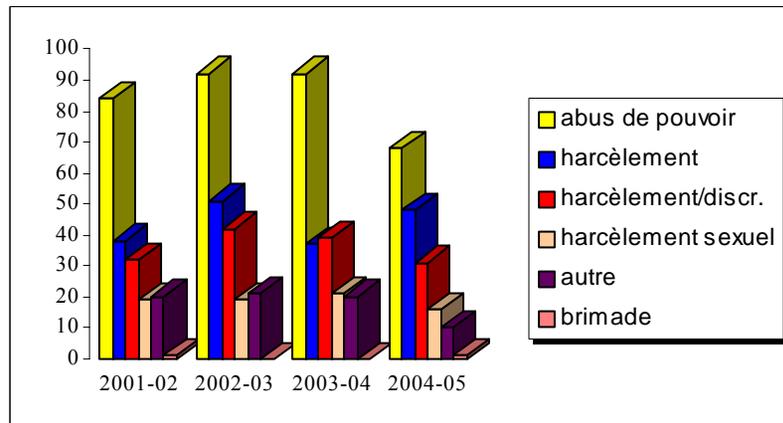


Figure 2. Répartition des motifs des plaintes de harcèlement par année. *Le nombre de plaintes en fonction des motifs a été stable d'une année à l'autre.*

- Les CH de N1 se sont fiés aux CH des unités, qui sont très décentralisés, pour fournir l'information. Certains CH n'ont pas communiqué le nombre de plaintes pour les raisons suivantes :
 - rythme opérationnel élevé et pas assez de ressources pour répondre à la demande;
 - nombreuses questions prioritaires à traiter par les CH;
 - pas de remplaçant pour les CH affectés ailleurs.
- Une analyse des données signalées au CS Ex a révélé que les plaintes comportant des allégations d'« abus de pouvoir » et de « harcèlement » représentaient 64 p. 100 du nombre total de plaintes de harcèlement. Le motif de « harcèlement/discrimination » se classe au troisième rang avec 18 p. 100 du total pour l'AF 2001-2002 à l'AF 2004-2005.
- Le nombre de plaintes en fonction des motifs a été stable d'une année à l'autre, entre 2001-2002 et 2004-2005. Il a légèrement baissé dans l'ensemble au cours de la dernière année (voir la figure 2).
- Le dernier décompte indique qu'il existe 1 622 codes d'identification d'unité (CIU) dans le MSPH et que 442 d'entre eux sont inscrits, soit une moyenne de 27 p. 100. Bon nombre de ces unités sont si petites qu'elles n'ont pas d'AR ou de CH.
- Les AR et les CH ont mentionné les difficultés suivantes au sujet de l'utilisation du MSPH :
 - Beaucoup de CH nouvellement nommés ont dit ne pas avoir reçu de formation sur la façon d'utiliser le MSPH.
 - Le MSPH ne tient pas compte des changements de structure dans le cas des nouvelles organisations ou réorganisations; par conséquent, certains CH ne peuvent pas signaler les cas de harcèlement.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Peu d'AR et/ou de CH se sont même inscrits dans le MSPH.

La SMA(RH-Civ) et le CPM sont conscients de la nécessité d'améliorer le MSPH, mais des obstacles nuisent au progrès.

Des organisations comparables offrent les leçons qu'elles ont tirées en ce qui concerne la gestion de l'information sur le harcèlement.

- Les CH ne peuvent consulter les données qu'au sein de leur propre organisation, de sorte que l'analyse des tendances ne leur est guère utile.
- Même si un guide détaillé sur le MSPH à l'intention de l'utilisateur et de l'administrateur est disponible à titre de document de référence pour faciliter l'entrée des données, il ne semble pas être bien connu. Il serait utile d'ajouter un lien vers ce guide au menu principal du site intranet conjoint de la politique du MDN et des FC sur le harcèlement.
- Ces limites présentent des obstacles pour certains CH. Toutefois, la plupart d'entre eux ne s'acquittent tout simplement pas de leur responsabilité lorsqu'il s'agit de consigner les plaintes de harcèlement dans le MSPH. La chaîne de commandement doit aussi veiller à ce que l'information soit consignée dans le MSPH.
- Le MSPH est tributaire d'un téléchargement de la structure organisationnelle du Système de gestion des ressources humaines (SGRH). Or, la structure organisationnelle du SGRH qui est fournie est inexacte. Le SGRH peut fournir au MSPH une structure organisationnelle particulière, mais des coûts de maintenance permanents seraient exigés pour appuyer un petit système indépendant comme le MSPH et ne serait pas rentable.
- L'amélioration du MSPH a été retardée car la SMA(RH-Civ) devait mettre en œuvre la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*. Il faudra apporter des changements au SGRH pour répondre aux exigences de la nouvelle loi en matière de rapports, et l'on ne connaît pas encore l'impact que cela aura sur le MSPH.
- La politique de la Force de défense néo-zélandaise (NZDF) en matière de harcèlement s'applique à la fois aux militaires et aux employés civils, tout comme la politique du MDN et des FC. Sa mise en œuvre est décentralisée dans l'ensemble de la NZDF, mais elle exige que chaque plainte de discrimination ou de harcèlement soit signalée directement à un conseiller en égalité d'accès à l'emploi. Les plaintes sont ensuite transmises à un coordonnateur de l'égalité d'accès à l'emploi, qui prépare un rapport



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

semestriel à l'intention du chef de la NZDF afin de surveiller l'incidence de la politique et des procédures. Les détails statistiques sont fournis et comparés aux données antérieures afin de cerner les tendances et les besoins de formation auxquels il faut peut-être répondre à chaque niveau au sein de la NZDF³.

- Le gouvernement australien et son ministère de la Défense ont publié les *Defence Instructions (General) PERS35-3* sur la gestion des comportements inacceptables et l'établissement des rapports y afférents. Cette politique prescrit que la direction doit commencer à agir dans les trois semaines suivant la réception d'une plainte de harcèlement. Un gestionnaire doit présenter chaque mois un rapport de situation sur la plainte à l'organisation chargée de l'équité au sein du ministère australien de la Défense, et ce, jusqu'à ce que la plainte soit réglée. Cette organisation est responsable de promouvoir les principes de l'équité et de la diversité au sein de la Défense⁴.

Recommandation

BPR	EXÉCUTION
CPM SMA(RH-Civ)	Améliorer le MSPH afin de résoudre les problèmes liés à la consignation des plaintes de harcèlement. De concert avec les CH représentatifs, examiner les exigences fonctionnelles afin de veiller à ce que le MSPH apporte le soutien nécessaire pour répondre aux besoins des utilisateurs et aux exigences en matière de rapports. Revoir entièrement le processus de gestion de l'information et les responsabilités connexes pour s'assurer que l'information requise est recueillie et surveillée et qu'on y donne suite.

³ Politiques et pratiques de la Force de défense néo-zélandaise ayant trait à la violence physique et sexuelle et autres mauvais traitements, 10 juin 2005, rapport n° 9/2005.

⁴ L'organisation chargée de l'équité et de la diversité au sein de la Défense relève du ministère australien de la Défense.



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Résolution des plaintes de harcèlement

Le recours à des EH du MDN et des FC entraîne de sérieux retards dans le règlement des plaintes. Les responsabilités des EH sont une tâche secondaire et le personnel dispose de peu de temps pour mener des enquêtes. Il est possible de réduire le délai de résolution des plaintes en assurant la disponibilité d'EH qualifiés, et aussi en favorisant le recours à des MARC. Une surveillance stratégique est nécessaire pour contrôler l'efficacité du processus de résolution des plaintes de harcèlement.

Bon nombre de plaintes de harcèlement ne sont pas réglées promptement, et il se peut qu'elles ne reçoivent pas la priorité voulue, particulièrement lorsqu'il s'agit d'enquêtes administratives.

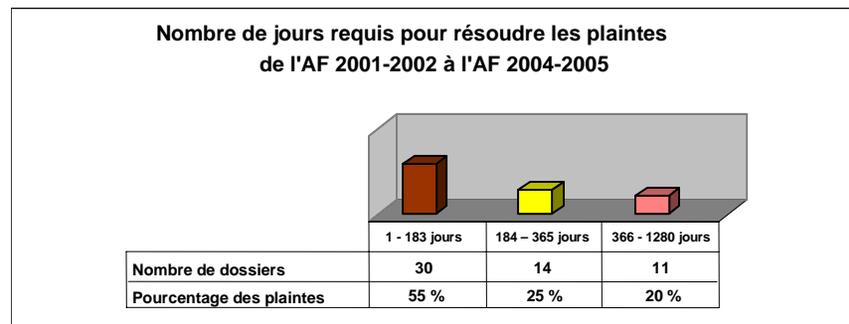


Figure 3. Échantillon de l'examen des dossiers. *Un examen des cas de harcèlement échantillonnés a servi à calculer le nombre moyen de jours nécessaires pour résoudre les plaintes.*

Source : Examen des dossiers dans le cadre de l'évaluation du CS Ex.

- Conformément à la politique du Conseil du Trésor⁵, les lignes directrices du MDN et des FC stipulent que le processus de résolution des plaintes devrait être mené à bien sans retard indû, habituellement dans un délai d'au plus six mois, soit environ 180 jours.
- Les rapports annuels provenant du MSPH ont indiqué les moyennes suivantes en fait de délais de résolution des plaintes :
 - 83 jours civils pour 16 plaintes en 2002-2003.
 - 161 jours pour 18 plaintes en 2003-2004.
 - 174 jours pour 24 plaintes en 2004-2005.
- Le délai de résolution des plaintes établi au moyen des données du MSPH n'est pas fiable parce que celles-ci sont incomplètes.
- Selon l'examen des dossiers de cas de harcèlement échantillonnés d'avril 2001 à mars 2005 (voir la figure 3), le délai moyen de résolution des plaintes était de 267 jours civils, soit environ 9 mois⁶.
- Il a fallu plus de six mois pour régler 45 p. 100 des plaintes échantillonnées, le délai variant entre 184 et 1 280 jours.

⁵ Politique sur la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail, Bureau des valeurs et de l'éthique de la fonction publique, Conseil du Trésor.

⁶ Voir l'annexe G pour connaître la méthode d'examen des dossiers.

CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

L'examen des dossiers a révélé que certains AR n'accordent pas assez de priorité à leurs responsabilités, ce qui retarde considérablement le processus de résolution des plaintes.

Jour 1	L'AR reçoit la plainte de harcèlement.
Jour 24	Un accusé de réception est envoyé au plaignant après le délai prescrit de cinq jours.
Jour 25	Un accusé de réception est envoyé au mis en cause après le délai prescrit de cinq jours.
Jour 27	L'AR évalue la situation, offre un MARC mais celui-ci est rejeté.
Jour 416	Un mandat d'enquête est établi : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le premier mandat prend fin un an après le dépôt de la plainte. ✓ Il y a un changement d'AR et la situation est évaluée une deuxième fois. ✓ Le plaignant est insatisfait des retards et dépose un grief.

Tableau 2. Retards dans le processus de résolution des plaintes. *Exemple de retards dans le règlement d'une plainte de harcèlement par le biais d'une enquête administrative.*

Source : Examen des dossiers dans le cadre de l'évaluation du CS Ex.

- La plupart des dossiers ne renfermaient aucune preuve indiquant que les AR avaient informé par écrit les plaignants et les mis en cause de toute prolongation de délai nécessaire au-delà de six mois, comme l'exigent les lignes directrices.
- De nombreux retards dans le processus de résolution des plaintes étaient liés aux responsabilités des AR. Il se peut que les retards aient été dus à la lourde charge de travail et aux priorités concurrentes des AR. Voici des exemples précis de retards :
 - Deux mois pour déterminer si les allégations du plaignant répondaient à la définition du harcèlement.
 - Trois mois pour nommer un EH qualifié au sein du MDN et des FC.
 - Un mois pour envoyer un rapport provisoire au plaignant et au mis en cause.
 - Un mois pour envoyer une lettre de clôture et un rapport final une fois la décision rendue.
- Voici d'autres facteurs ayant occasionné des retards :
 - Les témoins liés à la plainte de harcèlement pouvaient être géographiquement dispersés ou déployés à l'étranger, d'où un retard de trois à six mois.
 - L'AR, le CH ou l'EH pouvait être muté ailleurs avant qu'un cas soit terminé. Le remplaçant amorçait généralement une nouvelle évaluation du cas.
 - Une deuxième enquête était ouverte en raison de la piètre qualité du rapport provisoire, d'où la nécessité d'élaborer un nouveau mandat et de nommer un nouvel EH.



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

De nombreux AR et CH ont indiqué que leur plus grand problème était le manque d'EH qualifiés et disponibles au sein du MDN et des FC pour mener des enquêtes sur le harcèlement.

Formation théorique (1 ^{re} partie)	Formation pratique (2 ^e partie)	EH dûment formés (qualifiés)
221	90	90 (40 %)

Tableau 3. EH qualifiés au sein du MDN et des FC.

Taux d'achèvement du cours d'EH de 1998 à mai 2005.

Source : Module du système d'instruction individuelle et d'éducation militaire.

- De longs retards dans le règlement des plaintes de harcèlement créent beaucoup d'inquiétude chez les parties concernées et leur entourage. Cette incertitude peut nuire au plaignant et au mis en cause, car elle a un effet négatif sur leur moral au travail et leur vie familiale. Les personnes qui servent de témoins et les collègues qui agissent comme confidents peuvent être considérablement distraits de leurs fonctions pendant tout le processus de règlement. Enfin, un long processus de règlement peut donner aux gens l'impression que la plainte de harcèlement n'est pas prise au sérieux et leur faire perdre leurs illusions quant au processus.
- 60 p. 100 des personnes qui s'inscrivent à la formation d'EH ne terminent pas le programme requis, de sorte qu'elles ne sont pas qualifiées pour mener des enquêtes sur le harcèlement (voir le tableau 3).
- Le programme de formation d'EH est divisé en deux parties, et il faut les réussir toutes deux pour devenir un EH qualifié.
- La première partie comporte quatre jours de formation théorique visant à inculquer au personnel les connaissances et les compétences d'un EH. La deuxième partie est axée sur la formation pratique, au cours de laquelle le candidat mène une enquête administrative sous la supervision d'un EH plus expérimenté. Cette formation pratique doit prendre fin dans l'année suivant l'achèvement de la première partie.
- En général, les AR sont prêts à envoyer du personnel suivre la première partie de la formation d'EH, mais ils sont peu disposés à lui permettre de suivre la formation pratique. En effet, seulement 40 p. 100 des personnes qui ont commencé le cours ont terminé le volet pratique, lequel est indispensable pour devenir un enquêteur qualifié.



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Le fait pour les EH de mener des enquêtes à titre de tâche secondaire n'est pas pratique au sein du MDN et des FC.

Certaines organisations ont trouvé une solution pour résoudre le problème de la tenue des enquêtes sur le harcèlement à titre de tâche secondaire.

- En outre, les AR sont réticents à affecter des EH qualifiés au sein du MDN et des FC pour mener des enquêtes en raison des pénuries de ressources et des priorités opérationnelles. Comme les EH doivent consacrer beaucoup de temps à la tenue des enquêtes, ils sont souvent obligés de concilier cette tâche secondaire avec leurs responsabilités principales. Les EH qualifiés ont donc de la difficulté à maintenir un niveau suffisant d'expertise pour mener une enquête avec soin, rigueur, rapidité et impartialité.
- Les enquêtes sur le harcèlement sont délicates et doivent être menées par des EH qualifiés et expérimentés qui conservent leur niveau de compétence. En général, les AR préfèrent recourir à des EH du MDN et des FC plutôt qu'à des entrepreneurs, mais cette pratique ne peut pas garantir que les enquêtes sont menées rapidement, rigoureusement et conformément à la politique. Une enquête terminée doit pouvoir résister à l'examen d'une tierce partie.
- Certains AR ont affirmé qu'ils ne disposaient pas de fonds pour confier la tenue d'enquêtes à des entrepreneurs du secteur privé. L'information sur les coûts étant difficile à obtenir, il a été impossible d'effectuer une analyse valable des tendances en matière de dépenses. L'équipe du CS Ex a tenté de déterminer les dépenses liées aux enquêtes sur le harcèlement menées par des entrepreneurs du secteur privé. Les données sont incomplètes, car de nombreux CH de N1 n'ont pu obtenir de renseignements sur les coûts. À tout le moins, les données disponibles indiquaient que l'impartition des enquêtes sur le harcèlement a coûté au MDN et aux FC 769 728 \$ pendant la période de deux ans allant d'avril 2003 à mars 2005.
- Le Sous-ministre adjoint (Matériels) (SMA)(Mat) et le Sous-ministre adjoint (Gestion de l'information) (SMA(GI)) n'ont recours qu'à des entrepreneurs du privé pour mener les enquêtes sur le harcèlement. Des représentants de ces deux organisations se sont rendu compte qu'il leur était difficile de fournir au personnel la formation pratique nécessaire et de veiller à ce que les EH puissent acquérir une expérience suffisante pour maintenir le niveau de compétence essentiel à la tenue des enquêtes. Le CPM et la SMA(RH-Civ) ont établi une offre à commandes pour le MDN et les FC afin de faciliter la passation de contrats de services d'enquête en matière de harcèlement.



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

- Au terme d'une analyse coûts-avantages, le SQFT a justifié la mise sur pied d'un service d'enquête spécialisé en matière de harcèlement et d'une section de gestion des conflits et de formation dans sa structure organisationnelle.
- Depuis 2001, le service d'enquête du SQFT offre une aide régionale à trois garnisons et trois brigades à partir de bureaux situés à Valcartier et à Saint-Jean. Conformément aux politiques du Conseil du Trésor et du MDN, ce service d'enquête sur le harcèlement fournit des EH qualifiés, expérimentés et impartiaux qui sont secondés par un personnel de soutien administratif.
- Pendant ses deux premières années d'existence, l'initiative a permis de réduire de 40 p. 100 les coûts directs des enquêtes du SQFT sur le harcèlement. En outre, durant la même période, le rapport d'enquête a indiqué que seulement 9 p. 100 des cas avaient fait l'objet d'un grief, par rapport à près de 50 p. 100 des cas au cours des années précédentes.
- Cette ressource du SQFT assure aussi des services à d'autres organisations du MDN et des FC, selon leur disponibilité. Les statistiques relatives à une période subséquente de quatre ans établissent la crédibilité du service d'enquête à l'extérieur du SQFT :

Enquêtes externes menées par le service d'enquête du SQFT

	AF 2002-03	AF 2003-04	AF 2004-05	AF 2005-06
QGDN	3	7	2	7
Unités de l'Armée	1		2	1
Unités du C Air	2	2	3	
Services médicaux		1		1
Unités de la RN	1		1	2
Cadets	1		1	



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Depuis 1997, le conseiller principal en gestion des conflits et, depuis 2002, l'enquêteur principal du QG de secteur ont tous deux un partenariat avec le directeur régional de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) et son équipe. L'un des aspects de leur partenariat avec la CCDP consiste à faire participer l'EH principal de la CCDP comme formateur invité pendant une heure et demie dans le cadre de la formation des conseillers. Les principaux sujets englobent le rôle de la CCDP, l'universalité du service, l'équité en emploi et les mesures d'adaptation. Le partenariat avec la CCDP a contribué à accroître la crédibilité des différents services mis en place et la volonté de la chaîne de commandement à résoudre tout conflit au niveau le plus bas possible en assurant le respect des critères de justice naturelle.

- La section de gestion des conflits et de formation a pour mandat :
 - d'aider directement les divers intervenants à interpréter la politique;
 - d'encadrer les personnes responsables de résoudre les conflits liés au travail;
 - d'agir à titre de tiers impartial;
 - d'organiser des séances sur la prévention;
 - de dispenser de la formation au SQFT et à tout le personnel du MDN et des FC dans la région de Québec;
 - de contribuer à renseigner la chaîne de commandement sur le sujet;
 - d'aider d'autres personnes/chefs à l'extérieur du SQFT.
- Comme le montre le tableau 4 ci-dessous, le conseiller principal en gestion des conflits et son partenaire à Valcartier ont désamorcé plusieurs cas depuis la création du bureau. Tous ces cas répondaient aux critères de harcèlement définis dans la politique. L'expertise et le professionnalisme de ces deux personnes ont permis indirectement au SQFT et à d'autres formations et unités du MDN et des FC dans la région de Québec de réaliser des économies appréciables.



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

	AF 02-03	AF 03-04	AF 04-05	AF 05-06
Appels/entrevues (SQFT)	217	201	216	187
Appels/entrevues (autre)	112	102	100	89
Plaintes désamorçées (SQFT)	21	16	14	19
Réorientation vers un MARC (SQFT)	19	23	12	21

Les AR, les CH, les EH et les CRT appuient fermement le recours à des MARC par le biais des CRC du MDN et des FC pour régler les plaintes de harcèlement.

Jour 1	L'AR reçoit la plainte de harcèlement.
Jour 5	Un accusé de réception est envoyé au plaignant.
Jour 6	Un accusé de réception est envoyé au mis en cause.
Jour 33	L'AR évalue la situation.
Jour 40	L'AR offre un MARC, et celui-ci est accepté.
Jour 56	La documentation de la clôture administrative est envoyée au plaignant et au mis en cause pour confirmer qu'une entente a été conclue grâce au MARC.

Tableau 4. Recours à un MARC pour régler une plainte de harcèlement. Exemple montrant le nombre de jours requis pour régler une plainte de harcèlement à l'aide d'un MARC.

Source : Examen des dossiers dans le cadre de l'évaluation du CS Ex.

- Les résultats du sondage d'opinion du MDN et des FC ont indiqué que :
 - 87 p. 100 des participants auraient d'abord recours à un MARC pour régler une plainte de harcèlement;
 - 5 p. 100 des participants ne s'attendraient pas à ce qu'un MARC soit efficace;
 - 4 p. 100 des participants ne connaissent pas les MARC.
- Bien que petit, l'échantillon de l'examen des dossiers a révélé que le règlement des plaintes au moyen d'un MARC prenait moins de temps qu'une enquête administrative, et que les intéressés éprouvaient un plus grand sentiment de satisfaction parce qu'ils participaient davantage au résultat. Il faudrait donc encourager les AR à résoudre les situations de harcèlement au niveau le plus bas possible de leur organisation et à envisager la tenue d'une enquête administrative seulement en dernier ressort.



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Le MDN et les FC devraient favoriser la collaboration entre le personnel chargé de mettre en œuvre la politique sur le harcèlement et les CRC.

Une surveillance au niveau de la direction du MDN et des FC est essentielle pour garantir que les plaintes de harcèlement sont résolues conformément à la politique et aux lignes directrices.

- Certaines organisations n'ont pas hésité à reconnaître l'utilité de cette intégration :
 - Le Chef d'état-major de la Force maritime (CEMFM) a élaboré le programme Bonnes relations de travail, qui porte sur la prévention et la résolution du harcèlement et est exécuté en collaboration avec le CRC.
 - Le CRT du Chef d'état-major de l'Armée de terre (CEMAT) et le personnel du CRC sont logés dans un seul immeuble au sein du SOFT à Edmonton et du SQFT à Valcartier. Cette pratique favorise la coopération et la prestation d'un service « à guichet unique » pour fournir des conseils judicieux aux membres du personnel qui ont une plainte de harcèlement.
 - Le Chef d'état-major de la Force aérienne (CEMFA) a assigné des responsabilités au CRT au sein de chaque escadre. Le CRT renvoie des cas au CRC s'il y a lieu.
- Les plaintes de harcèlement ne font pas l'objet d'une surveillance systématique, ce qui empêche le MDN et les FC d'évaluer l'efficacité avec laquelle elles sont résolues.
- L'absence de mécanismes de mesure et de surveillance ne donne pas à la direction du MDN et des FC l'assurance que la mise en œuvre de la politique est efficace ni l'information sur les tendances pour apporter les ajustements nécessaires.

Recommandation

BPR	EXÉCUTION
CPM SMA(RH-Civ)	La tenue des enquêtes sur le harcèlement devrait être considérée comme une tâche principale. Dans le cadre de l'élaboration d'une analyse de rentabilisation visant à évaluer la structure la plus réalisable pour un bassin spécialisé d'EH qualifiés permettant de répondre le mieux aux besoins du MDN et des FC, envisager d'intégrer des EH dans la structure des CRC.
	Préciser les responsabilités de surveillance à l'égard du contrôle de la qualité de la politique sur le harcèlement au sein du MDN et des FC et les responsabilités des N1 en matière de mise en œuvre. La surveillance devrait être partagée par les représentants du CPM et de la SMA(RH-Civ) pour faire en sorte que la politique soit mise en œuvre de façon harmonieuse et coordonnée.
	Favoriser et accroître le recours à des MARC pour prévenir et résoudre les plaintes de harcèlement. Renforcer la coordination entre les CRC et le processus de résolution du harcèlement.



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Sensibilisation/formation et prévention

Même si le fait de reconnaître l'importance de la prévention du harcèlement est considéré comme l'un des points forts du programme du MDN et des FC, il est possible de dispenser une formation supplémentaire à titre d'élément essentiel d'un programme de prévention conçu pour réduire le nombre de plaintes de harcèlement au sein du MDN et des FC. L'information disponible à l'heure actuelle devrait être complétée par d'autres ressources afin d'accroître la sensibilisation au harcèlement en milieu de travail.

Le Guide de l'agent responsable – Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement a été élaboré pour aider les AR, mais ceux-ci ne reçoivent pas la formation leur expliquant leurs responsabilités de leadership à l'égard du programme sur le harcèlement.

- Certains AR interrogés aux fins de l'évaluation possédaient une expérience considérable des situations de harcèlement, tandis que d'autres n'avaient jamais traité une seule plainte tout au long de leur carrière. Les AR ont reconnu que le Guide de l'AR est un supplément exhaustif à la politique sur le harcèlement.
- La plupart des AR ont dit qu'ils se fiaient aux conseils et à l'aide de leur CH et qu'ils pourraient profiter d'une formation. Ils ont également souligné qu'un module de formation devait être bref et concis et porter sur les responsabilités clés, les questions pertinentes et les références utiles pour traiter les situations de harcèlement. Les éléments clés de la formation d'AR pourraient consister notamment :
 - à confirmer la responsabilité expresse de l'AR de traiter une situation immédiatement et de prendre au sérieux l'allégation de harcèlement;
 - à examiner les compétences et les qualités qu'un CH ou un EH devrait posséder afin de confirmer son aptitude;
 - à déterminer les échéances et les étapes clés du processus;
 - à réaffirmer que, si la situation n'est pas considérée comme du harcèlement, l'AR doit faire preuve de leadership pour régler le conflit interpersonnel;
 - à insister sur le fait que l'objectif est de favoriser le règlement au niveau le plus bas possible et que la tenue d'une enquête administrative ne doit être envisagée qu'en dernier ressort;



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

La formation des CH et des EH n'a pas été dispensée de façon uniforme dans l'ensemble du MDN et des FC.

- à offrir diverses options et ressources pour aider l'AR à choisir le mécanisme de règlement le plus approprié. Il pourrait s'agir :
 - ✓ de processus et de mécanismes d'initiative personnelle et de discussions avec facilitateur/et ou d'interventions du superviseur,
 - ✓ de MARC offerts par le CRC tels que la médiation, le coaching en matière de conflits, la facilitation, l'évaluation des besoins du groupe et les interventions de groupe,
 - ✓ de conseils d'un agent des ressources humaines lorsque la situation concerne un ou des employés civils,
- à proposer des options pour rétablir un milieu de travail sain;
- à proposer des activités clés qui sont nécessaires à la prévention du harcèlement;
- à renforcer la responsabilité ayant trait à la tenue de l'information sur le harcèlement dans le MSPH;
- à fournir des liens directs vers l'information pertinente, par exemple :
 - ✓ directives sur la divulgation d'information,
 - ✓ Directeur – Accès à l'information et protection des renseignements personnels, pour les demandes de renseignements sur la divulgation,
 - ✓ directives sur les plaintes provenant de personnes qui ne sont pas des employés du MDN ou des membres des FC.
- Dans le passé, il n'existait aucune norme des FC. Chaque armée donnait ses propres cours.
- Le Groupe de l'instruction de soutien des Forces canadiennes (GISFC) est l'autorité de gestion pour la formation des CH et des EH au sein du MDN et des FC et la seule autorité habilitée à approuver la conduite des cours, à accorder les qualifications et à maintenir les normes de formation. Le GISFC a récemment pris les mesures suivantes pour remédier au manque d'uniformité de la formation des CH et des EH :



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Aucune formation de recyclage n'est dispensée pour veiller à ce que les connaissances et les compétences des CH, EH et CRT demeurent à jour.

- Afin de normaliser la formation, le GISFC a établi une offre à commandes pour la prestation de services de formation des CH et EH faisant appel au matériel didactique du MDN et des FC. La valeur totale du contrat de formation se chiffre à environ 2 M\$ pour la période allant d'août 2005 à juillet 2006. Dans l'ensemble du pays, les organisations du MDN et des FC peuvent obtenir des services de formation par le biais de l'offre à commandes et doivent en assumer tous les coûts⁷.
- Dans le but de consigner exactement et de surveiller les qualifications accordées aux EH, le GISFC a aussi mis en œuvre de nouvelles procédures pour documenter l'achèvement de la formation pratique.
- En outre, le GISFC examine la possibilité d'intégrer un volet apprentissage à distance dans la formation des CH et des EH.
- Aucune formation de recyclage n'est offerte aux personnes qui ont des responsabilités clés en matière de harcèlement. Certains CH interrogés ont affirmé n'avoir traité aucun cas de harcèlement plusieurs années après avoir terminé leur formation.
- De nombreux CH, CRT et EH ont dit qu'ils seraient en faveur d'un recyclage périodique. Ils ont ajouté que la formation devrait être brève et porter sur des questions pratiques se rapportant à leur rôle. Les éléments de formation suggérés comprennent les suivants :
 - fournir des exemples et des scénarios de comportements acceptables et inacceptables;
 - donner plus d'information sur les techniques de résolution rapide et les processus liés aux MARC;
 - fournir de l'information sur la gestion des conflits;
 - cerner l'évolution des attitudes et des comportements dans la société;
 - indiquer les différences entre les milieux de travail militaire et civil;

⁷ Protocole d'accord, Services de conseil et services professionnels, DND-04/0119.



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Des directives générales sur la formation de recyclage des employés civils et des militaires devraient être fournies afin de favoriser la sensibilisation au harcèlement et de renforcer les programmes de prévention au sein du MDN et des FC.

- présenter les leçons retenues au chapitre de la diversité et mettre l'accent sur les questions actuelles auxquelles font face le MDN et les FC;
 - offrir des modules de formation sur certains sujets de préoccupation et de prévention qui peuvent être partagés avec de plus petits groupes du MDN et des FC ou adaptés pour eux;
 - inclure dans le cours de formation des CH un module sur l'utilisation du MSPH.
- De nombreux AR et CH ont affirmé qu'ils appuyaient activement un programme de sensibilisation au harcèlement et de prévention. Par exemple :
 - Le SMA(Mat) a ordonné que son programme de N1 sur le harcèlement fasse l'objet d'un contrôle. En effet, chaque année financière, les directeurs généraux sont tenus de remplir un questionnaire dont les résultats servent à établir un point de repère interne pour aider à déterminer les progrès du programme de sensibilisation au harcèlement et de prévention dans chaque division. De plus, le Groupe Mat dispose également d'un site intranet où figurent les noms et numéros de téléphone des AR, CH et CRT par division, et il distribue une trousse sur le harcèlement aux nouveaux employés.
 - Selon les organisations interrogées dans le cadre de l'évaluation, l'Armée de terre, la Marine et le GISFC ont des sites Web qui permettent au personnel d'avoir facilement accès à l'information liée au harcèlement.
 - L'Armée de terre, la Marine et la Force aérienne ont chacune diffusé une ordonnance pour donner de plus amples directives sur l'application de la politique en matière de harcèlement. Cette ordonnance a été élaborée de manière concertée afin d'assurer une application uniforme dans l'ensemble des commandements.
 - De nombreux CH ont indiqué qu'ils donnent des exposés annuels au personnel et, dans certains cas, en collaboration avec des représentants des CRC.



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

- De nombreux CH à bord de navires ont créé un réseau de CRT pour aider les militaires dans les situations de conflit. Les CRT sont choisis de manière à ce qu'il y ait une combinaison appropriée selon le grade et le sexe.
- Les militaires reçoivent une formation de sensibilisation au harcèlement dès leur enrôlement dans les FC, puis périodiquement tout au long de leur carrière sous forme d'exposés annuels et dans certains cours professionnels. Toutefois, ce ne sont pas tous les AR qui donnent des exposés systématiquement chaque année. Du côté civil, la formation prend la forme d'un cours sur la prévention et la résolution du harcèlement à l'intention des employés et des superviseurs.
- Les résultats du sondage mené lors de l'évaluation ont indiqué que 83 p. 100 des participants avaient reçu une forme quelconque de formation de sensibilisation au harcèlement au sein du MDN et des FC, et que 94 p. 100 d'entre eux étaient satisfaits de la formation reçue. Or, les participants civils au sondage ont indiqué qu'ils avaient reçu leur formation il y a environ quatre ans en moyenne. Ils étaient beaucoup moins susceptibles d'avoir reçu une formation sur le harcèlement (68 p. 100) que les réservistes (89 p. 100) ou les membres de la Force régulière (90 p. 100). Les participants militaires ont indiqué qu'ils avaient reçu leur formation vers 1999 en moyenne.
- Il faudrait envisager de diffuser des directives sur la prestation d'une formation de recyclage pour favoriser la sensibilisation au harcèlement. En outre, de nombreux CH ont déclaré que les exposés annuels donnaient des résultats mitigés et qu'ils aimeraient obtenir des ressources documentaires innovatrices pour élaborer des séances de recyclage concises.
- Certains AR, CH, CRT et EH ont dit qu'ils se sentaient isolés lorsqu'ils étaient aux prises avec une situation de harcèlement. Bon nombre d'entre eux demandent l'aide d'autres CH, mais ils ont souligné le besoin de discuter des questions pertinentes et de partager les leçons retenues avec d'autres personnes ayant des responsabilités en matière de harcèlement. Pour répondre à ce besoin, le Directeur – Droits de la personne et diversité et

Les AR, les CH et les CRT ont fait état de la nécessité de partager l'information et les expériences sur des questions communes relatives au harcèlement.



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Plus de la moitié des personnes interrogées connaissent la ligne secours 1-800.

Un supplément d'information pourrait améliorer le programme de prévention du harcèlement et accroître la sensibilisation en milieu de travail.

le Directeur – Politiques et programmes (Relations de travail) ont coparrainé une journée de perfectionnement professionnel en décembre 2005 pour les CH, les EH et les CRT dans la région de la capitale nationale.

- Certains AR et CH interrogés ne connaissaient pas la ligne secours anonyme 1-800 sur le harcèlement et les agressions sexuelles, précisant qu'elle ne faisait pas l'objet d'une publicité adéquate.
- Le sondage a indiqué que 52 p. 100 des participants connaissaient la ligne secours. Les participants civils en connaissaient l'existence dans une proportion de 42 p. 100, comparativement à 58 p. 100 chez les réservistes et à 55 p. 100 chez les membres de la Force régulière.
- Les statistiques tenues par les responsables de la ligne secours indiquent qu'entre 1999 et 2004, il y a eu chaque année de 150 à 190 appels concernant des incidents/problèmes de harcèlement. La ligne secours a été fermée en juillet 2006.
- Le CPM et la SMA(RH-Civ) ont un site Web offrant des ressources sur la prévention et la résolution des cas de harcèlement. Il faudrait le mettre à jour pour tenir compte de la fermeture de la ligne secours.
- De l'information supplémentaire pour compléter les ressources existantes favoriserait la sensibilisation et aiderait à réduire les incidents de harcèlement. Il pourrait s'agir notamment :
 - d'information sur le continuum entre le conflit et le harcèlement en milieu de travail;
 - d'exemples de la façon dont la définition du harcèlement est appliquée, de sorte que le personnel puisse déterminer la méthode qui convient le mieux pour régler la situation dans laquelle il se trouve;
 - de scénarios et d'exemples permettant d'expliquer plus à fond la définition de l'*abus de pouvoir* pour aider les gens à faire la distinction entre une directive légitime et l'exercice malséant de l'autorité ou du pouvoir inhérent à un poste;



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Certains CH et EH comprennent mal les exigences liées à la divulgation d'information aux parties durant le processus de résolution du harcèlement.

Des organisations comparables offrent les leçons qu'elles ont tirées en ce qui concerne les pratiques exemplaires dans les domaines de la sensibilisation et de la formation.

- de scénarios et d'exemples qui mettent en évidence le concept selon lequel l'auteur d'un comportement « aurait raisonnablement *dû savoir* » qu'un tel comportement pouvait offenser ou blesser;
- de scénarios sur le harcèlement sexuel;
- de scénarios d'intimidation et d'autres comportements inacceptables.
- Les CH et les EH remplissent leurs responsabilités à titre de tâche secondaire, et bon nombre d'entre eux ont déclaré lors des entrevues ne pas bien connaître les exigences de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et de la *Loi sur l'accès à l'information*. Ils ont ajouté que le prélèvement de renseignements était une source de préoccupation particulière et qu'il leur fallait plus de directives sur l'information pouvant être communiquée conformément aux deux lois.
- Pour accroître la sensibilisation au harcèlement en milieu de travail, l'organisation australienne chargée de l'équité et de la diversité au sein de la Défense a mis en œuvre les initiatives suivantes avec l'approbation du gouvernement australien et de son ministère de la Défense :
 - Publication de *Defence Plain English Guide to Managing and Reporting Unacceptable Behaviour* pour donner un aperçu des procédures touchant la gestion des comportements inacceptables en milieu de travail⁸.
 - Publication d'un guide destiné aux commandants, aux gestionnaires, aux plaignants et aux pairs, *Sexual Offence Management Guide*, pour assurer une gestion efficace des incidents d'agression sexuelle⁹.
 - Établissement de quatre lignes de conseils téléphoniques gratuits (trois à l'échelle nationale et une à l'échelle internationale) et d'un vaste réseau de conseillers en équité qualifiés pour fournir un appui et des conseils en matière d'équité aux membres du personnel, aux gestionnaires et aux commandants¹⁰.

⁸ Gouvernement australien/ministère de la Défense (www.defence.gov.au/equity/publications.htm).

⁹ Gouvernement australien/ministère de la Défense (www.defence.gov.au/equity/publications.htm).

¹⁰ Gouvernement australien/ministère de la Défense (www.defence.gov.au/equity/needadvice.htm).



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

- Publication de *The Workplace Equity and Diversity Plan 2005-2007* et d'une brochure intitulée *A Guide to Fair Leadership and Discipline in the Australian Defence Force*¹¹.
- Le gouvernement australien/ministère de la Défense a créé le rôle de conseiller en équité pour favoriser le règlement des cas de comportement inacceptable, y compris le harcèlement. Les principales caractéristiques du rôle et de la formation de conseiller en équité sont les suivantes¹² :
 - Les personnes qui souhaitent devenir ou demeurer conseiller en équité doivent présenter leur candidature. Elles doivent également obtenir la recommandation de leur superviseur et l'appui de leur directeur/commandant.
 - Au cours de la phase 1 de la formation, les candidats éventuels se familiarisent avec le contenu et répondent à des questions sur la politique et les procédures.
 - Une fois la phase 1 réussie, les candidats passent à la phase 2, qui consiste en un atelier de deux jours axé sur les compétences leur permettant d'acquérir des habiletés pratiques liées au poste. Les participants doivent tenir une discussion en bonne et due forme avec un client dans un contexte de formation et faire évaluer leurs habiletés par le facilitateur.
 - Le conseiller en équité doit recevoir une formation de recyclage tous les trois ans pour garder ses compétences à jour et continuer d'exercer ses fonctions.

¹¹ Gouvernement australien/ministère de la Défense (www.defence.gov.au/equity/publications.htm).

¹² Gouvernement australien/ministère de la Défense (www.defence.gov.au/equity/training.htm/#11).



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Recommandation

BPR	EXÉCUTION
CPM SMA(RH-Civ)	Élaborer d'autre matériel pour favoriser la sensibilisation au harcèlement et sa prévention.
	Élaborer un exposé de formation sur le harcèlement à l'intention des AR et des modules de formation de recyclage destinés aux CH, aux CRT et aux EH. Intégrer dans la formation des CH une séance sur les responsabilités relatives à l'utilisation du MSPH. Donner des directives sur la formation de recyclage périodique des employés civils et des militaires.
	Élaborer une stratégie visant à coordonner le réseau des CH, des CRT et des EH au sein du MDN et des FC.



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Modifications à la politique

Bien que la politique harmonisée du MDN et des FC sur la prévention et la résolution du harcèlement (DOAD 5012-0) et les lignes directrices connexes fournissent généralement des directives claires au personnel, nous proposons certaines améliorations à la politique afin de garantir la poursuite des progrès en ce qui concerne la prévention et la résolution des plaintes.

Au sein du MDN et des FC, le personnel appuie systématiquement la politique harmonisée sur la prévention et la résolution du harcèlement.

- Les AR, les CH, les EH, les CRT et les représentants syndicaux étaient systématiquement en faveur d'une politique applicable à la fois au personnel militaire et civil. Même si l'environnement opérationnel est différent, les personnes interrogées s'entendent pour dire qu'elles font partie d'une seule équipe de la Défense et qu'elles devraient être régies par des valeurs et des attentes communes quant aux normes de comportement en milieu de travail.
- Le sondage mené dans le cadre de l'évaluation a indiqué que 87 p. 100 des personnes interrogées connaissaient le but de la politique sur le harcèlement. Parmi celles-ci, 80 p. 100 convenaient que la politique est claire et 63 p. 100, qu'elle est complète.
- S'ils envisageaient de déposer une plainte de harcèlement, 82 p. 100 des répondants ont indiqué qu'ils seraient préoccupés par les représailles dans une certaine mesure.
- Les lignes directrices qui accompagnent la politique constituent un document exhaustif. De légères modifications sont proposées pour en assurer l'amélioration continue :
 - Il existe des divergences dans la définition du harcèlement entre les versions anglaise et française de la politique et des lignes directrices. La différence dans le libellé, bien que légère, pourrait amener les CH et les EH à offrir des interprétations différentes lorsqu'il s'agit de déterminer s'il y a eu harcèlement dans une situation donnée. Les détails ont été notés et communiqués au BPR responsable.
 - La définition du harcèlement contenue dans la version française de la DOAD 5012-0 ne correspond pas à celle qui figure dans la politique du Conseil du Trésor.



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

- La définition du harcèlement contenue dans la version française de la DOAD 5012-0 ne correspond pas à celle qui figure dans les lignes directrices.

PARTIE 3—Rôles et responsabilités**Le rôle et les responsabilités du CRT n'ont pas été définis dans les lignes directrices.**

- Les commandements des armées ont créé le rôle de CRT car l'on percevait un manque d'aide pour les militaires qui étaient plaignants ou mis en cause.
- Le rôle de CRT a vu le jour pour fournir de l'aide et de l'information aux plaignants ou aux mis en cause sur les options qui leur sont offertes pour résoudre un conflit. Afin d'éviter les conflits d'intérêts, le CRT ne devrait pas aider les deux parties en même temps. Le CRT fournit également de l'information sur la politique et les procédures aux membres des FC, aux employés du MDN et aux superviseurs, à leur demande, en ce qui a trait à des problèmes ou conflits qui n'ont pas donné lieu à une plainte. À cet égard, les AR ont déclaré durant les entrevues que le CRT joue un rôle crucial dans la prévention et la résolution du harcèlement.
- Depuis, d'autres organisations ont adopté le rôle de CRT pour aider à la fois les militaires et les employés civils. À l'heure actuelle, les lignes directrices renferment un « nota » reconnaissant que certaines organisations ont adopté l'expression « conseiller en relations conflictuelles au travail » (CRT) pour décrire une personne ayant une formation de CH qui aide à coordonner les programmes de sensibilisation et de prévention et renseigne les employés du MDN et les membres des FC. Le nota est vague et suscite la confusion entre le rôle du CH et celui du CRT.
- Les représentants syndicaux se sont dits en faveur du rôle de CRT, car ils conviennent que leurs membres bénéficient de cette forme d'aide.
- Le rôle et les responsabilités du CRT devraient être officialisés dans les lignes directrices puisque cette « personne ayant une formation de CH » constitue une ressource précieuse pour le MDN et les FC lorsqu'il s'agit de favoriser la sensibilisation et la prévention dans son milieu de travail.



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

PARTIE 4—Dépôt et évaluation d'une plainte

Certains AR ont déclaré lors des entrevues qu'ils ne donneraient pas suite à une plainte verbale et qu'ils insisteraient pour que le plaignant présente ses préoccupations par écrit.

- Il est essentiel que les AR ne négligent pas les cas où des plaintes de harcèlement sont présentées de vive voix conformément au Guide de l'AR – Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement. Il faut des procédures claires pour indiquer aux AR comment traiter les plaintes verbales.

PARTIE 5—Résolution des plaintes – Mode alternatif de règlement des conflits

Le MDN et les FC ont reconnu l'importance d'un règlement rapide et/ou du recours à des MARC pour résoudre les conflits et le harcèlement en particulier, mais il faut mettre davantage l'accent sur les MARC pour favoriser un milieu de travail sain.

- Les lignes directrices sont axées sur l'initiative personnelle, l'intervention du superviseur et la médiation. Les représentants des CRC ont précisé que d'autres services pourraient être offerts à l'AR, au CH, au plaignant et au mis en cause. À l'heure actuelle, le rôle des MARC se limite à celui d'outil de médiation. Les lignes directrices devraient donner des détails sur la gamme de MARC qui peuvent être utilisés pour résoudre des conflits.
- De nombreux AR et CH ont dit qu'ils envoient au plaignant et au mis en cause une lettre les avisant qu'ils peuvent recourir à un MARC pour régler la plainte de harcèlement. Pour favoriser la compréhension et l'utilisation des MARC, le plaignant et le mis en cause devraient assister à une séance d'information obligatoire qui les aiderait à prendre une décision éclairée quant à leurs options de règlement. S'ils déposaient une plainte de harcèlement, 87 p. 100 des participants au sondage ont indiqué qu'ils tenteraient d'abord de résoudre le problème au moyen d'un MARC. Les employés civils étaient moins enclins à envisager un MARC (81 p. 100) que les réservistes (92 p. 100) ou les membres de la Force régulière (90 p. 100).
- Même si les superviseurs peuvent aider les parties à résoudre une plainte, sans que cela fasse d'eux des spécialistes des MARC, il est recommandé que le CRC leur enseigne des techniques de coaching en résolution de



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

PARTIE 7—Rétablissement d'un climat de travail favorable

conflits en milieu de travail, et plus particulièrement aux superviseurs subalternes qui ne possèdent peut-être pas l'expérience nécessaire pour traiter les conflits en milieu de travail.

Il arrive souvent qu'il faille rétablir un milieu de travail positif après qu'une situation de harcèlement a pris fin.

- Les lignes directrices reconnaissent la nécessité de rétablir un bon climat de travail une fois qu'une situation de harcèlement a été réglée. Les CH et les EH en particulier ont mentionné la nécessité d'offrir aux AR d'autres processus et options permettant de rétablir des relations de travail positives. Certaines situations ont une incidence sur de nombreuses personnes en milieu de travail, et une intervention de la part de professionnels compétents pourrait aider les AR et les CH à faire face aux effets négatifs du harcèlement en milieu de travail.
- Les lignes directrices devraient inclure des principes directeurs sur lesquels les AR pourraient se fonder pour déterminer la meilleure façon de rétablir un milieu de travail positif.

PARTIE 8—Questions importantes**Certains AR et CH ont indiqué qu'il existe une certaine confusion au sujet de la divulgation de mesures correctrices.**

- L'AR peut divulguer au plaignant la nature des mesures correctrices prises contre le mis en cause. Or, des mesures correctrices spécifiques pourraient être considérées comme des renseignements personnels du mis en cause conformément à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. Par conséquent, en juin 2003, le CPM et la SMA(RH-Civ) ont diffusé une directive aux AR les enjoignant d'exercer un pouvoir discrétionnaire en fonction de chaque cas¹³.

¹³ Interprétation de la politique, Divulgation de mesures correctrices, 18 juin 2003.



CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

ANNEXE B—Profil des compétences des EH

- Au sujet de la note de service sur la « divulgation de mesures correctrices » envoyée aux gestionnaires de niveau 1 le 18 juin 2003, il faudrait élargir la portée des Lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement de manière à tenir compte du fait qu'on insiste davantage pour que les AR exercent un pouvoir discrétionnaire à l'égard de la divulgation de mesures correctrices, comme l'indique le document en question.

Il existe deux normes applicables au niveau d'expérience des EH.

- Lorsqu'un civil est partie à une plainte, l'EH doit avoir mené à bien au moins trois enquêtes sur le harcèlement en milieu de travail au cours des deux dernières années, dans le secteur public ou privé. Aucune norme d'expérience n'a été établie pour les EH dans le cas d'une plainte impliquant deux militaires.
- Le guide de l'AR précise que la norme relative à l'expérience des EH est plus stricte pour les civils que pour les militaires, et il favorise deux normes d'expérience. De nombreux AR interrogés étaient d'avis qu'ils pouvaient déterminer si une personne est apte à mener une enquête sur le harcèlement lorsqu'il s'agit de militaires.
- Toutefois, cette pratique crée deux normes quant à l'expérience requise des EH au sein du MDN et des FC et augmente le risque qu'un EH inexpérimenté et/ou non qualifié mène une enquête concernant des militaires. Malgré la mise en œuvre d'une politique harmonisée, les exigences en matière de qualifications des EH restent divergentes.

Recommandation

BPR	EXÉCUTION
CPM SMA(RH-Civ)	Examiner la politique de concert avec les intervenants de N1. Il faudrait prendre en considération les constatations ci-dessus.



ANNEXE A—PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

No.	Recommandations du CS Ex	BPR	Mesures prises par la direction	Jalons
Suivi des plaintes de harcèlement				
1.	Améliorer le MSPH afin de résoudre les problèmes liés à la consignation des plaintes de harcèlement. De concert avec les CH représentatifs, examiner les exigences fonctionnelles pour veiller à ce que le MSPH apporte le soutien nécessaire pour répondre aux besoins des utilisateurs et aux exigences en matière de rapports.	CPM/ SMA(RH-Civ)	<p>Nous sommes disposés à examiner des changements apportés au MSPH par suite de l'examen de la politique, afin de veiller à ce que le mécanisme réponde aux exigences de la nouvelle politique et du nouveau processus. En outre, nous étudierons plus à fond la viabilité du MSPH comme moyen de recueillir des données dans le cas des employés civils.</p> <p>Mesures prises à ce jour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Par souci de commodité, le guide de l'utilisateur du MSPH a été affiché sur le site Web sur le harcèlement. • Le nom de l'administrateur actuel du MSPH a été ajouté au site Web pour offrir un soutien aux utilisateurs. 	
2.	Revoir entièrement le processus de gestion de l'information et les responsabilités connexes pour s'assurer que l'information requise est recueillie et surveillée et qu'on y donne suite.	CPM/ SMA(RH-Civ)	Le processus de gestion de l'information sera examiné dans le cadre de l'examen de la politique.	



No.	Recommandations du CS Ex	BPR	Mesures prises par la direction	Jalons
Résolution des plaintes de harcèlement				
3.	La tenue des enquêtes sur le harcèlement devrait être considérée comme une tâche principale. Dans le cadre de l'élaboration d'une analyse de rentabilisation visant à évaluer la structure la plus réalisable pour un bassin spécialisé d'EH qualifiés permettant de répondre le mieux aux besoins du MDN et des FC, envisager d'intégrer des EH dans la structure des CRC.	CPM/ SMA(RH-Civ)	<p>Cette recommandation sera étudiée dans le cadre de l'examen de la politique afin d'évaluer les coûts connexes, les modèles ainsi que l'efficacité et l'efficacité de la proposition.</p> <p>Mesures prises à ce jour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une offre à commandes principale et nationale pour la prestation de services d'enquête (externes) a été envoyée aux CH de N1. • Une offre à commandes principale pour la prestation de services de formation des CH a été établie et envoyée aux CH de N1. 	
4.	Préciser les responsabilités de surveillance à l'égard du contrôle de la qualité de la politique sur le harcèlement au sein du MDN et des FC et les responsabilités des N1 en matière de mise en œuvre. La surveillance devrait être partagée par les représentants du CPM et de la SMA(RH-Civ) pour faire en sorte que la politique soit mise en œuvre de façon harmonieuse et coordonnée.	CPM/ SMA(RH-Civ)	Les responsabilités de surveillance seront clairement définies et intégrées dans la nouvelle politique et les nouvelles lignes directrices lors de l'examen de la politique.	



ANNEXE A

No.	Recommandations du CS Ex	BPR	Mesures prises par la direction	Jalons
Résolution des plaintes de harcèlement (suite)				
5.	Favoriser et accroître le recours à des MARC pour prévenir et résoudre les plaintes de harcèlement. Renforcer la coordination entre les CRC et le processus de résolution du harcèlement.	CPM/ SMA(RH-Civ)	On intensifiera le recours à des MARC dans le cadre de l'examen de la politique.	
Sensibilisation/formation et prévention				
6.	Élaborer d'autre matériel pour favoriser la sensibilisation au harcèlement et sa prévention.	CPM/ SMA(RH-Civ)	D'autre matériel sera produit pour favoriser la sensibilisation et la prévention.	
7.	Élaborer un exposé de formation sur le harcèlement à l'intention des AR et des modules de formation de recyclage destinés aux CH, aux CRT et aux EH. Intégrer dans la formation des CH une séance sur les responsabilités relatives à l'utilisation du MSPH. Donner des directives sur la formation de recyclage périodique des employés civils et des militaires.	CPM/ SMA(RH-Civ)	Du matériel didactique pour les employés, les gestionnaires et les personnes qui remplissent des rôles officiels sera élaboré et mis à jour. Il fera appel autant que possible à des outils d'apprentissage électroniques et tiendra compte des changements issus de l'examen de la politique. Mesures prises à ce jour : <ul style="list-style-type: none"> Des exercices d'apprentissage liés à l'AIPRP ont été affichés sur le site Web du MDN/des FC sur la prévention et la résolution du harcèlement. Des mises à jour périodiques de la politique ont été envoyées aux CH de N1 (p. ex, note de service sur l'usage compatible). 	



ANNEXE A

No.	Recommandations du CS Ex	BPR	Mesures prises par la direction	Jalons
Sensibilisation/formation et prévention (suite)				
8.	Élaborer une stratégie visant à coordonner le réseau des CH, des CRT et des EH au sein du MDN et des FC.	CPM/ SMA(RH-Civ)	<p>Le CPM et la SMA(RH-Civ) discuteront des stratégies possibles pour coordonner le réseau des CH, des CRT et des EH.</p> <p>Mesure prise à ce jour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisation et tenue d'une journée de perfectionnement professionnel pour permettre aux CH d'apprendre et d'établir des contacts. 	
Modifications à la politique				
9.	Examiner la politique de concert avec les intervenants de N1.	CPM/ SMA(RH-Civ)	<p>En attendant le résultat de l'examen de la politique entrepris par l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada (AGRHFPC), le MDN et les FC consulteront tous les intervenants et examineront la politique dans l'optique des constatations du rapport pour inclure les meilleures pratiques.</p> <p>Mesure prise à ce jour :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Révision des définitions dans les versions française et anglaise de la politique pour refléter la définition de harcèlement établie par le SCT. Les révisions sont actuellement soumises à un examen juridique, et elles devraient être publiées sous peu. 	L'établissement de jalons dépend de l'examen de la politique déjà entrepris par l'AGRHFPC. Une fois les délais fixés dans le cas de la politique de l'AGRHFPC, ceux du MDN et des FC sont établis. En attendant, le MDN gardera des liens étroits avec le processus de l'AGRHFPC.



ANNEXE B—RÉSUMÉ DU PROGRAMME DE PRÉVENTION ET DE RÉOLUTION DU HARCÈLEMENT

Politique	<ul style="list-style-type: none"> • La DOAD 5012-0, Prévention et résolution du harcèlement, a été publiée le 12 décembre 2000. Elle s'applique aux membres des FC et aux employés civils du MDN. <ul style="list-style-type: none"> - Le CPM et la SMA(RH-Civ) sont habilités à approuver la politique et les procédures concernant le harcèlement. - Les conseillers de niveau 1 sont chargés de mettre en œuvre, pour leurs organisations, des programmes/processus de prévention et de résolution du harcèlement qui sont conformes à cette politique. - Les agents responsables sont tenus d'assumer les responsabilités énoncées dans les Lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement.
Agents responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Les directeurs généraux et leurs supérieurs du Quartier général de la Défense nationale. • Le commandant de formation d'un quartier général de formation ou, à sa discrétion, le chef d'état-major ou un officier équivalent. • Le commandant d'un quartier général de formation sur ordre du commandant de formation dans le cas de plaintes déposées par des membres des FC. • Les autres commandants. • Les cadres supérieurs civils chargés d'unités locales.
Chaque agent responsable	<ul style="list-style-type: none"> • Nomme un CH pour aider à résoudre les plaintes. • Peut nommer un CRT qui agira comme source d'information pour les employés civils et les membres des FC. • Peut proposer des candidats à la formation d'EH et nomme un EH lors de la tenue d'une enquête sur le harcèlement.
Processus de résolution des plaintes	<ul style="list-style-type: none"> • Initiative personnelle – Les personnes qui ont l'impression de subir du harcèlement prennent des mesures directes en communiquant avec le mis en cause possible. • Intervention du superviseur – Un superviseur peut jouer un rôle clé dans la résolution du cas présumé de harcèlement. • MARC – Un tiers ayant reçu la formation nécessaire facilite toute méthode volontaire de gestion des conflits pour aider les parties à aborder un conflit de manière constructive et à trouver des solutions mutuellement satisfaisantes. • Enquête administrative.
Ressources connexes	<p>Le site Web des ressources humaines du MDN et des FC (CPM et SMA(RH-Civ)) fournit les liens suivants : Politique, Lignes directrices, Guide de l'AR, Livret du MDN/des FC, MSPH, Ressources et liens, Interprétation de la politique, Ligne secours du MDN/des FC sur le harcèlement et les agressions sexuelles (fermée en juillet 2006) et Outil de prévention sur le harcèlement « Face à face ».</p>



ANNEXE C—CADRE D'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE PRÉVENTION ET DE RÉOLUTION DU HARCÈLEMENT

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes
<p>Pertinence du programme : Le programme de prévention et de résolution du harcèlement du MDN et des FC demeure-t-il logique dans le contexte actuel?</p> <p>1. La raison d'être d'une politique <i>harmonisée</i> du MDN et des FC sur la prévention et la résolution du harcèlement était-elle clairement démontrée?</p> <p>2. Dans l'ensemble, considère-t-on que la DOAD 5012-0 et les Lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement favorisent une approche équitable et objective à l'égard du traitement des cas présumés de harcèlement au sein du MDN et des FC?</p> <p>Dans quelle mesure la crainte de représailles empêche-t-elle des personnes de déposer des plaintes de harcèlement au sein du MDN et des FC?</p>	<p>Portée de l'entente sur la nécessité et les avantages d'une politique commune. Expérience d'autres forces militaires.</p> <p>Mesure dans laquelle la politique et le processus sont considérés comme équitables, objectifs et transparents. Documentation des incidents critiques. Étendue de l'expression des craintes/inquiétudes face aux représailles. Raisons qui empêchent une personne d'agir lorsqu'elle subit du harcèlement.</p>	<p>Entrevues auprès d'informateurs clés. Comparaisons avec d'autres organisations militaires.</p> <p>Entrevues auprès d'informateurs clés. Sondage auprès des membres des FC et des employés du MDN.</p>
<p>Succès du programme : Quelles sont les principales réalisations du programme de prévention et de résolution du harcèlement?</p> <p>3. Qu'est-ce qui indique que les plaintes de harcèlement au sein du MDN et des FC sont réglées de façon satisfaisante du point de vue des plaignants et des mis en cause?</p> <p>En ce qui concerne les cas d'insatisfaction exprimée à l'égard de la réponse à des plaintes et de leur règlement, quels sont les principaux types de causes (y compris conflit continu en milieu de travail) et quelles sont les explications de ces causes?</p> <p>4. La ligne secours sur le harcèlement et les agressions sexuelles est-elle bien connue et offre-t-elle un service de première intervention et d'aiguillage au personnel du MDN et des FC?</p>	<p>Degré exprimé de satisfaction des plaignants et des mis en cause. Types de causes et analyse des explications.</p> <p>Nombre d'appels reçus. Opinion sur l'utilisation de la ligne secours.</p>	<p>Entrevues auprès de plaignants et de mis en cause. Examen des dossiers de cas. Entrevues auprès d'informateurs clés. Sondage auprès des membres des FC et des employés du MDN.</p> <p>Analyse des tendances relatives aux appels. Comparaisons avec d'autres organisations. Sondage auprès des membres des FC et des employés du MDN. Entrevues auprès d'informateurs clés.</p>



ANNEXE C

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes
<p>Conception et exécution du programme : Les principaux éléments de conception et d'exécution du programme contribuent-ils à sa réussite de la façon prévue?</p> <p>5. Politique et lignes directrices. Y a-t-il des aspects de la politique et des lignes directrices, notamment les rôles et les responsabilités des participants et les voies de recours appropriées en matière de harcèlement, qui sont méconnus ou mal définis? Y a-t-il des lacunes ou des omissions importantes dans la politique ou les lignes directrices et, le cas échéant, quelles améliorations pourraient être utiles?</p> <p>6. Formation et échange d'information. Les groupes d'intervenants ont-ils reçu de la formation sur le harcèlement? Y a-t-il des lacunes importantes dans les séances de sensibilisation et de formation présentées à chacun des groupes d'intervenants? Quels changements pourraient s'avérer nécessaires?</p> <p>AR, CH, EH, employés du MDN et membres des FC.</p> <p>7. Est-il nécessaire d'accroître l'échange d'information et de leçons retenues entre les personnes chargées d'appliquer la politique?</p> <p>8. Processus. Dans quelle mesure des MARC sont-ils offerts aux plaignants et aux mis en cause à titre d'intervention précoce et quelle est la fréquence d'utilisation de ces méthodes? Les MARC sont-ils considérés comme un moyen efficace de résoudre les situations et les plaintes de harcèlement?</p> <p>9. Y a-t-il des éléments du processus de résolution du harcèlement, y compris la tenue d'enquêtes, qui retardent indûment la réponse aux plaintes et leur règlement? Le processus de résolution des cas de harcèlement pose-t-il d'autres problèmes?</p>	<p>Perceptions liées à la sensibilisation et à la clarté. Détermination des améliorations possibles.</p> <p>Proportion des membres du groupe qui ont reçu de la formation. Opinion des intervenants sur les connaissances acquises et la satisfaction à l'égard des séances. Expérience d'autres organisations.</p> <p>Opinion des intervenants sur la nécessité et les avantages d'un échange d'information accru. Pratiques d'autres organisations.</p> <p>Étendue de l'offre et de l'utilisation de MARC. Degré de satisfaction des plaignants et des mis en cause.</p> <p>Mesure dans laquelle la réponse aux plaintes et leur traitement ont lieu en temps opportun. Détermination d'autres problèmes liés au processus.</p>	<p>Entrevues auprès d'informateurs clés. Entrevues auprès de plaignants et de mis en cause. Opinion d'expert. Sondage auprès des membres des FC et des employés du MDN.</p> <p>Examen des dossiers de formation. Entrevues auprès d'informateurs clés. Comparaisons avec d'autres organisations. Sondage auprès des membres des FC et des employés du MDN.</p> <p>Entrevues auprès d'informateurs clés. Comparaisons avec d'autres organisations.</p> <p>Entrevues auprès d'informateurs clés, en particulier des responsables du MARC. Entrevues auprès de plaignants et de mis en cause. Examen de dossiers et de documents. Sondage auprès des membres des FC et des employés du MDN.</p> <p>Entrevues auprès de plaignants et de mis en cause. Examen des dossiers de cas. Entrevues auprès d'informateurs clés.</p>



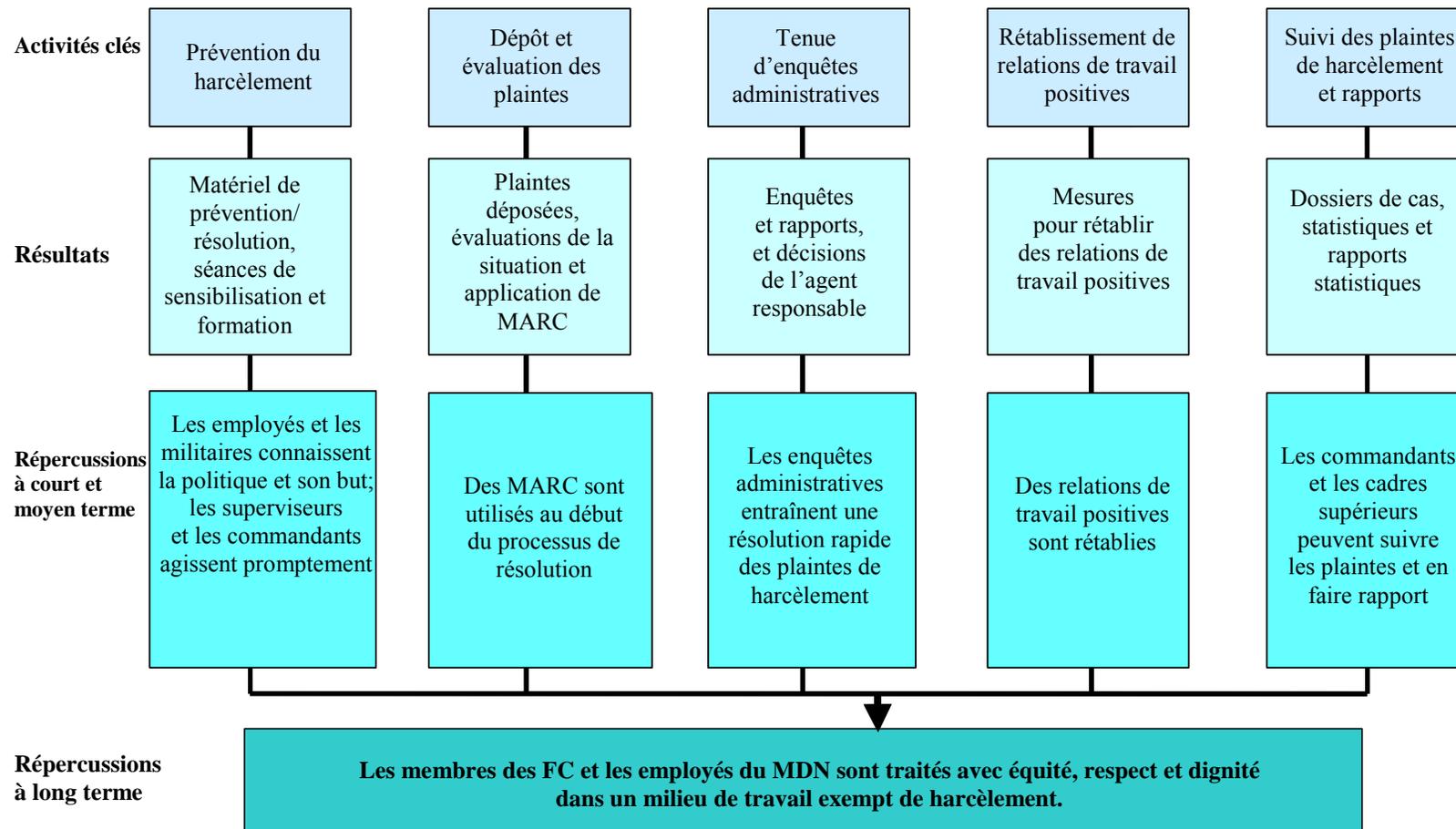
ANNEXE C

Questions d'évaluation	Indicateurs	Méthodes
<p>Conception et exécution du programme : Les principaux éléments de conception et d'exécution du programme contribuent-ils à sa réussite de la façon prévue? (suite)</p> <p>10. Mesure et surveillance du rendement. Quelles sont les données ou l'information sur les plaintes de harcèlement dont les conseillers de niveau 1 ont besoin aux fins de surveillance? Quelle est la meilleure façon de les obtenir? Existe-t-il des obstacles à une utilisation et à une application plus répandues du MSPH du MDN et des FC?</p>	<p>Détermination des données ou de l'information dont les conseillers de niveau 1 ont besoin. Détermination et analyse des options visant l'acquisition des données ou de l'information. Nature et étendue des obstacles rencontrés, et détermination des solutions.</p>	<p>Entrevues auprès d'informateurs clés. Examen du MSPH.</p>
<p>Solutions de rechange pour le programme : Existe-t-il de meilleures façons de concevoir, de gérer et d'exécuter le programme?</p> <p>11. Peut-on tirer des leçons d'autres ministères et organismes fédéraux, d'autres programmes sur le harcèlement au sein du MDN et des FC ainsi que d'autres organisations militaires, et pourrait-on appliquer avantageusement ces leçons au programme de prévention et de résolution du harcèlement du MDN et des FC?</p>	<p>Détermination et analyse des leçons retenues et des pratiques exemplaires d'autres organisations.</p>	<p>Comparaisons avec certaines organisations—au sein du MDN et des FC, ou d'autres gouvernements et organisations militaires.</p>
<p>12. Dispose-t-on de l'information nécessaire pour évaluer les coûts et les avantages liés à la résolution du harcèlement au sein du MDN et des FC?</p>	<p>Identification des organisations qui suivent les principaux coûts et avantages de la résolution du harcèlement. Analyse documentaire.</p>	<p>Entrevues auprès d'informateurs clés. L'étude de la méthode de calcul des coûts que le CS Ex a effectuée à cet égard a révélé de nombreuses limites quant à l'obtention de données fiables sur les coûts.</p>



ANNEXE D—MODÈLE LOGIQUE

Le modèle logique a été élaboré par l'équipe d'évaluation du CS Ex et présenté dans le cadre de l'évaluation.



ANNEXE E—SONDAGE D'OPINION DU MDN ET DES FC SUR LA POLITIQUE ET LE PROGRAMME EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT

Objet

- Obtenir des opinions sur l'efficacité de la politique et du programme de prévention et de résolution du harcèlement et définir les changements qui pourraient aider à les améliorer. Le sondage a porté sur les aspects suivants :
 - Connaissance de la politique et du programme
 - Propension à utiliser des MARC
 - Satisfaction à l'égard de la formation et de la résolution
 - Améliorations possibles à la politique et au programme

Tenue du sondage

- Mené en octobre 2005 auprès de :
 - 1 250 civils
 - 1 250 membres de la Force régulière
 - 1 250 réservistes en service actif (y compris les Rangers et les instructeurs de cadets)

Taux de réponse et intervalle de confiance

- Taux de réponse de 40 p. 100 (en excluant les questionnaires non livrés).
- Marge d'erreur globale de 2,5 p. 100 et intervalle de confiance de 95 p. 100 :
 - Civils – 31 p. 100 : marge d'erreur de 4,6 p. 100 et intervalle de confiance de 95 p. 100
 - Force régulière – 33 p. 100 : marge d'erreur de 4,4 p. 100 et intervalle de confiance de 95 p. 100
 - Réserve – 36 p. 100 : marge d'erreur de 4,5 p. 100 et intervalle de confiance de 95 p. 100

Conclusions générales

- ✓ On s'accorde à dire que la politique est claire et complète.
- ✓ Une petite proportion des participants est insatisfaite de la formation.
- ✓ La perception selon laquelle les cas sont traités de manière équitable et objective est assez répandue.
- ✓ La vaste majorité des répondants tenterait d'abord de régler les plaintes en ayant recours à un MARC.
- ✓ Plus de la moitié des personnes interrogées connaît l'existence de la ligne secours 1-800.
- × La majorité serait au moins modérément préoccupée par les représailles.
- × L'incertitude demeure au sujet de la façon dont les Rangers perçoivent la politique et le programme.



ANNEXE F—DÉFINITIONS DES MOTIFS DE PLAINTE

La DOAD 5012-0 définit le harcèlement comme étant « tout comportement inopportun et injurieux d'une personne envers une ou d'autres personnes en milieu de travail et dont l'auteur savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'un tel comportement pouvait offenser ou blesser. Il comprend tout acte, propos ou exhibition qui diminue, rabaisse, humilie ou embarrasse une personne, ou tout acte d'intimidation ou de menace. Il comprend également le harcèlement au sens de la *Loi canadienne sur les droits de la personne* » (LCDP).

Les motifs de plainte sont énumérés dans le MSPH : harcèlement, harcèlement/discrimination au sens de la LCDP, abus de pouvoir, harcèlement sexuel, brimade et autre. Les définitions sont les suivantes :

1. Harcèlement/discrimination au sens de la LCDP. Il comprend le harcèlement au sens de la LCDP, qui est lié à la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial, la situation familiale, la déficience et l'état de personne grâciée.
2. Abus de pouvoir. Le harcèlement comprend aussi l'abus de pouvoir qui signifie l'exercice malséant de l'autorité ou du pouvoir inhérent à un poste. 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. Dans le même ordre d'idées, l'exercice normal des responsabilités et de l'autorité associé à des situations où, en vertu de la loi, du grade militaire, de la classification civile ou d'une nomination, une personne est le supérieur d'une autre personne, ne constitue pas du harcèlement (DOAD 5012-0).
3. Harcèlement sexuel. Ce genre de harcèlement englobe tout commentaire, geste ou contact de nature sexuelle, qu'il soit isolé ou répétitif, qui pourrait : 1) raisonnablement choquer ou humilier un employé ou 2) lui donner des motifs raisonnables de croire que son emploi ou ses perspectives de formation ou de promotion sont liés à une condition de nature sexuelle.
4. Brimade. Le harcèlement qui implique la participation obtenue par coercition, expresse ou implicite, à des rites d'initiation inappropriés, à des cérémonies de bizutage ou à d'autres événements constitue une brimade (DOAD 5012-0).
5. Autre. Prière de préciser.



ANNEXE G—ANALYSE DE L'EXAMEN DES DOSSIERS

Objet

- Déterminer si les dossiers de plaintes de harcèlement renferment les principaux documents suggérés dans les Lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement.

Méthodologie

- Échantillon aléatoire de dossiers choisis aux emplacements inclus dans l'évaluation.
- Des directives précises n'ont pas été diffusées pour indiquer l'information qui devrait figurer dans un dossier de harcèlement. L'équipe d'évaluation du CS Ex a examiné les dossiers pour voir s'ils contenaient l'information escomptée, en fonction du processus décrit dans les Lignes directrices sur la prévention et la résolution du harcèlement.

Emplacements inclus dans l'échantillon

1. Région de la capitale nationale—Échantillon de CH, AR, CRT et EH de N1
2. SMA(RH–Mil)—Collège militaire royal
3. CEMFM—FMAR(P) et Réserve navale (Québec)
4. CEMAT—SOFT (Edmonton), SCFT (Petawawa) et SQFT (Valcartier)
5. CEMFA—QG 1 DAC, 14^e Escadre Greenwood et 17^e Escadre Winnipeg
6. SMA(GI)
7. SMA(Mat)—Région de la capitale nationale, 202^e Dépôt d'ateliers et 25^e Dépôt d'approvisionnement des Forces canadiennes

Échantillon

- L'échantillon comprenait 73 dossiers.
- Le délai moyen de résolution d'une plainte a été calculé à partir de la date de dépôt de la plainte jusqu'à la date de clôture administrative.
- Le délai moyen de résolution d'une plainte n'a pu être déterminé à l'égard de 24 p. 100 de l'échantillon (18 dossiers) en raison d'un manque d'information.

