GICP · ICCM

Trouver la voie à suivre

Find the way ahead

2019

Directeur général
Gestion intégrée des conflits et des plaintes

Rapport **Annuel**

Canada

Table des **matières**

4 **Message du** chef d'état-major de la défense

5 **Mandat** de la GICP
– Notre évaluation narrative

Programme de **GICP**

8 **Conseiller en matière de harcèlement des Forces armées canadiennes** (CH des FAC)
- Accent renouvelé sur l'équité procédurale
- Nouveautés
- Instruction des conseillers en harcèlement (CH) de l'unité
- Capacité d'enquête sur le harcèlement des FAC
- Suivi des plaintes de harcèlement dans SIGEP

14 **Directeur – Prestation des services** (DPS)
- Origines – faits saillants de la transformation et du renforcement des capacités
- Faits saillants
- "Principes de prestation de services qui nous définissent
- Rétablissement du milieu de travail
- Représailles et transparence

20 **Directeur – Autorité des griefs des Forces canadiennes** (DAGFC)

23 **Directeur – Revues externes** (DEE)
- Exigences professionnelles justifiées
- Gestion de cas

25 **Mot de la fin du** DG GICP

26 **ANNEX A** Rapports stratégiques – résultats

Centres de Services de gestion des conflits et des plaintes

Ottawa (Centre-ville)
222 rue Queen,
6e étage, local 679
Téléphone: 613-995-8710
++CCMS Ottawa@VCDS DGICCM@Ottawa-Hull

Ottawa (Carling Campus)
60 rue Moodie,
Édifice CC-9, 9S1.X30
Téléphone: 613-901-9346
++CCMS Ottawa@VCDS DGICCM@Ottawa-Hull

BFC Bagotville
Édifice B60
Téléphone: 418-677-4000 x6038
++CCMS Bagotville@VCDS DGICCM@Bagotville

BFC Valcartier
Édifice 200, local 266
Téléphone : 418-844-5000 x6427
++CCMS Valcartier@VCDS DGICCM@Valcartier

Montreal
6560 Hochelaga,
Édifice 214, local 104
Téléphone: 514-252-2777 x4353
++CCMS Montreal@VCDS DGICCM@Montreal

Kingston
1A Promenade Ypres
BFC Kingston
Téléphone: 613-541-5010 x5641
++CCMS Kingston@CFB Kingston@Kingston

Borden
20 Seine Lane,
BFC Borden (Bldg O-109/Rm 129)
Téléphone: 705-424-1200 x2214
++CCMS Borden@VCDS DGICCM@Borden

Petawawa
Édifice S-651, Rm 1
Garnison Petawawa
Téléphone: 613-588-4700
++CCMS Petawawa@VCDS DGICCM@Petawawa

Toronto
1 Yukon Lane
Manège militaire Denison
Téléphone: 416-613-6200 x3756
++CCMS Toronto@VCDS DGICCM@Toronto

Trenton
142 rue Yukon, local 5, Édifice 29
8 Wing Trenton
Téléphone: 613-392-2811 x4700
++CCMS Trenton@VCDS DGICCM@Trenton

BFC Edmonton
Édifice #157
Téléphone: 780-973-4011 x 4165
++CCMS Edmonton@VCDS DGICCM@Edmonton

BFC Cold Lake
Édifice #67
Téléphone: 780-840-8000 x8849 or x8190
++CCMS Cold Lake@VCDS DGICCM@Edmonton

BFC Esquimalt
Édifice Signal Hill #525 Transport Road
Téléphone: 250-393-7578
++CCMS Esquimalt@VCDS DGICCM@Esquimalt

BFC Winnipeg
Édifice #135
Téléphone: 204-833-2500 x6405
++CCMS Winnipeg@VCDS DGICCM@Winnipeg

BFC Halifax
Édifice S-18 Stadacona
Téléphone: 902-721-7533 or 1-855-202-7863
++CCMS Halifax@VCDS DGICCM@Halifax

Base de soutien de la 5e Division du Canada
Édifice H-34
Téléphone: 506-422-2000 x2232
++CCMS Gagetown@VCDS DGICCM@Gagetown

14 Wing Greenwood
57 rue School, Édifice 298
Téléphone: 902-765-1494 x3082
++CCMS Greenwood@VCDS DGICCM@Greenwood

Plus d'information:
Intranet: intranet.mil.ca/gestion-conflit-forces
Internet: canada.ca/gestion-conflit-forces

++CCMS Inquiries - Demandes requêtes GICP DGGP@VCDS DCFGA@Ottawa-Hull
Sans frais: 1-833-328-3351

Message du
chef d'état-major de la défense

Les Forces armées canadiennes tirent leur force de leurs membres et de la confiance et de la cohésion qui règnent entre eux. Nous avons l'obligation de prendre soin des nôtres et de veiller à offrir un milieu de travail sécuritaire, sain et respectueux à ceux qui ont levé la main et se sont portés volontaires pour défendre le Canada et protéger les Canadiens.

Le système de gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP) est une solution de gestion des conflits à guichet unique novatrice. Il donne à nos membres les moyens de résoudre les problèmes rapidement (au départ), localement et de façon informelle, dans la mesure du possible. Le programme offre toute une gamme d'options permettant de gérer le harcèlement, les plaintes, la résolution des conflits et les griefs au moyen d'un seul point de contact. Lorsque les conflits peuvent être résolus au palier le plus bas et que nos membres sentent que leurs préoccupations sont entendues et qu'on y remédie, alors notre force devient plus efficace sur le plan opérationnel.

La GICP contribue aussi au traitement de deux recommandations faites par l'ancienne juge de la Cour suprême Marie Deschamps dans son rapport de mars 2015, soit la nécessité de simplifier le processus de plainte de harcèlement et la nécessité de mettre sur pied un meilleur système de suivi des plaintes de harcèlement.

L'un des points forts de la GICP a trait à son modèle régional. À l'heure actuelle, 16 centres de services de gestion des conflits et des plaintes sont en activité partout au pays, et les membres des FAC peuvent accéder au portail d'auto-assistance en ligne où qu'ils se trouvent. Ces centres fournissent des ressources qui permettent à tous les membres de l'équipe de la défense de mieux comprendre les options qui s'offrent à eux pour résoudre un conflit ou une plainte.

Par l'intermédiaire du système de suivi centralisé de la GICP, les dirigeants des FAC peuvent mieux comprendre la portée des conflits interpersonnels en milieu de travail. Le rapport stratégique mensuel présenté par la GICP donnera aux dirigeants les moyens nécessaires pour s'attaquer aux problèmes sous-jacents ou systémiques.

Je suis très fier des efforts et des réalisations accomplis par l'équipe de la GICP au cours de sa deuxième année d'activité, et je me réjouis à l'avance de ses progrès continus.

– Gén Jonathan Vance

MANDAT DE LA **GICP**

Les plaintes relatives aux conditions de service au sein des Forces armées canadiennes sont régies par un certain nombre de lois et de règlements, y compris les Ordonnances et règlements royaux et les Directives et ordonnances administratives de la Défense. Ensemble, ils établissent un système composé de processus de plainte officiels fondés sur les droits et de processus de résolution à l'amiable raisonnés, grâce auquel les membres peuvent résoudre les conflits.

Le principal mécanisme fondé sur les droits est le Système des griefs des Forces canadiennes, au moyen duquel les militaires peuvent manifester leur mécontentement à l'égard d'une décision, d'un acte ou d'une omission par l'intermédiaire de leur Chaîne de commandement. Lorsqu'un militaire se sent atteint par une forme quelconque de harcèlement sur le lieu de travail, il peut avoir recours à processus officiel de signalement, d'enquête et de dédommagement à l'égard des plaintes de harcèlement.

Un autre processus permet aux militaires de formuler une plainte pour discrimination fondée sur l'un ou l'autre des treize motifs illicites énoncés dans la Charte canadienne des droits et libertés de la personne.

Il existe au sein des FAC d'autres mécanismes d'appel visant à examiner les décisions prises en application des politiques dans des circonstances très précises, comme l'examen des mesures administratives par le directeur – Administration (Carrières militaires) et l'évaluation par un comité du médecin général de certains aspects de l'administration des soins de santé, des traitements ou des avantages. Ces aspects ne font pas partie du mandat de la GICP et ne sont pas abordés dans le présent document.

Des structures officielles de traitement des plaintes sont prévues pour les membres militaires. Un recours semblable est offert aux membres civils de l'équipe de la défense par le biais de leurs conventions collectives et de processus conçus et établis pour appuyer les besoins particuliers de l'effectif civil. Touts les programmes, des services et des ressources de résolution de conflits à l'amiable offerts aux militaires sont également offerts a toute l'equipe de la défence.

Le directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes (DG GICP) est établi en qualité d'autorité fonctionnelle pour toutes les principales structures de traitement des plaintes militaires. Le programme de GICP intègre l'administration de ces processus distincts afin de permettre une administration et une gestion plus efficaces de l'ensemble du portefeuille des plaintes, d'analyser tous les conflits et toutes les plaintes et d'en assurer le suivi, et de fournir l'information, l'instruction et les ressources nécessaires pour créer des voies de résolution raisonnées qui mettent l'accent sur la résolution rapide, locale et informelle.

Dans tous les cas, les militaires et les membres civils de l'équipe de la défense conservent le droit d'intenter des poursuites au civil dans le cadre du système judiciaire canadien.

La GICP offre ses programmes et ses services par l'intermédiaire d'un réseau de 16 centres de services de gestion des conflits et des plaintes (SGCP) situés dans les principaux centres de population militaire partout au Canada. Ils sont dotés d'agents de SGCP qui sont spécialement formés pour aider les militaires à qualifier et à quantifier leurs préoccupations et à choisir les meilleures voies de résolution au moyen d'options fondées sur l'approche légale ou celle basée sur les interêts communs, selon le cas. Les processus d'admission des SGCP comprennent la consignation de chaque personne-ressource dans le Système intégré de gestion et d'enregistrement des plaintes (SIGEP). Le SIGEP est une application de base de données nationale qui enregistre l'ensemble des conflits et des plaintes au moment de leur signalement et fournit des données en temps réel à leur sujet. Ce système, tout en restant totalement conforme à la réglementation en matière de confidentialité, permet aux individus de suivre des plaintes spécifiques et permet en quelque sorte aux dirigeants d'obtenir une connaissance en temps réel de leur portefeuille global de plaintes.

Notre évaluation narrative

Que ce soit en tant qu'administrateurs, agents de SGCP, analystes des griefs ou dirigeants, les membres du personnel de la GICP ont été attirés par leurs rôles et le programme de GICP en raison de l'orientation d'entraide, d'empathie et de service de cet organisme. Le personnel de la GICP fournit les connaissances, les compétences et les ressources nécessaires au bon endroit et au bon moment, grâce à son sens inné de ce qu'il faut faire pour aider les autres; il forme avant tout une communauté caractérisée par l'action et la compassion.

PROGRAMME DE **GICP**

Établissement de rapports et gouvernance

Le GICP représente un jalon important dans la réalisation des objectifs de la politique de défense du Canada. L'une des principales caractéristiques du programme est le nouveau logiciel d'enregistrement, de suivi et de gestion de cas, connu sous le nom de Système intégré de gestion et d'enregistrement des plaintes (SIGEP). À terme, ce système sera perfectionné afin de fournir des mesures de rendement du programme de GICP en temps réel en interne aux militaires et à l'externe aux chaînes de commandement, pour leur donner une vue d'ensemble de la situation.

La GICP est en train de développer la capacité d'offrir des rapports exhaustifs sur les conflits et les plaintes au sein du MDN et des FAC. Dans un premier temps, nous avons mis au point un rapport stratégique mensuel qui décrit les initiatives, les risques, les possibilités et les réalisations du programme. Ce rapport présente un arrêt sur image de la façon dont la GICP atteint ses objectifs et offre un aperçu des principaux domaines de la gestion des conflits et des plaintes en illustrant les tendances, en décrivant l'évolution de la prestation de nos services et en mettant en évidence les nouveaux enjeux. Il servira à orienter le développement de la capacité de production de rapports grâce à la plateforme d'analyse des programmes, qui fournira une vue d'ensemble de la situation en temps réel aux personnes qui cherchent à obtenir des renseignements sur leurs portefeuilles de conflits et de plaintes respectifs. Une copie du rapport stratégique est fournie à l'annexe A Rapports stratégiques – résultats.

Le SIGEP a été mis en œuvre le 20 juillet 2018 et remplace officiellement le Système de suivi des plaintes de harcèlement (SSPH) et le Système d'enregistrement des griefs militaires (CANFORGEN 186/18). Cette application sécurisée a amélioré le suivi et met l'accent sur la résolution des cas en temps opportun en permettant une gestion efficace et transparente des dossiers. Au 31 mars 2019, environ 5 000 dossiers sont enregistrés dans le SIGEP et 900 personnes utilisent l'application tous les jours.

Le SIGEP permet de produire un rapport stratégique bimensuel distribué aux organisations de N0 et de N1. Au cours d'une phase subséquente, le SIGEP apportera également une aide aux Chaînes de commandement en fournissant des rapports en temps réel exacts sur leurs portefeuilles de conflits et de plaintes, ce qui permettra d'améliorer la visibilité et de faciliter la prise de décisions fondées sur des données probantes. À l'avenir, la GICP envisage d'élargir encore son soutien axé sur le client grâce à l'inclusion d'autres structures de recours importantes, comme le directeur – Revues externes.

CONSEILLER EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT DES FORCES ARMÉES CANADIENNES (CH DES FAC)

La Directive et ordonnance administrative de la Défense (DOAD) 5012-0 – Prévention et résolution du harcèlement est la politique du MDN et des FAC qui s'applique actuellement aux membres des FAC et aux employés civils du MDN. La DOAD 5012-0 (ainsi que les Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement) relève maintenant du vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD). Le SMA (RH-Civ) reste l'autorité pour les employés civils du MDN.

Le DG GICP, sous la direction du VCEMD, est responsable de la gestion du portefeuille de prévention et de résolution du harcèlement pour les FAC. La nomination d'un conseiller en matière de harcèlement des FAC (CH des FAC) en 2017 et l'affectation de ressources appropriées à cette initiative reflètent l'engagement à accorder une attention efficace et durable à la résolution et à l'éradication du harcèlement dans l'ensemble des FAC.

Le rôle du CH des FAC, en partenariat avec le BPR pour le SMA (RH-Civ), comprend la prestation de services d'orientation, d'interprétation des politiques et d'application, ainsi que la coordination des partenaires internes. Le CH des FAC s'efforce d'améliorer et de renforcer les capacités de prévention et de résolution du harcèlement au moyen de l'instruction, de la sensibilisation ainsi que du suivi et des enquêtes.

L'effort de résolution du harcèlement de la GICP se trouve au cœur d'un certain nombre d'initiatives en évolution, tant à l'étude qu'en cours, dans le domaine de la santé, du bien-être et de la sécurité en milieu de travail des FAC et de l'équipe de la défense. On ne connaît pas encore l'incidence que les nouvelles approches stratégiques et organisationnelles qui en découleront auront sur les structures, les responsabilités et les autorités fonctionnelles. Toutefois, le principal message à retenir, c'est que des efforts concertés sont en cours afin de trouver la meilleure solution pour éliminer et prévenir le harcèlement au sein du Ministère dans son ensemble et pour fournir les outils nécessaires aux Chaînes de commandement pour traiter les signalements de harcèlement rapidement, méticuleusement et de manière à respecter les besoins des personnes touchées, à protéger la dignité et les droits de tous les militaires et à préserver leur environnement de travail.

Nouveautés

Prévention du harcèlement

Au cours de l'année financière 2018-2019, le DG GICP et le SMA (RH-Civ) devaient promulguer une stratégie nationale conjointe du MDN et des FAC sur la prévention du harcèlement. Depuis la création du poste de DG GICP, les conditions qui permettent d'élaborer et d'appuyer les politiques sur la prévention du harcèlement ont été progressivement mises en place, notamment un suivi et une visibilité accrus, des statistiques plus précises et des recherches sur divers sujets. De plus, le cours de conseiller en matière de harcèlement de l'unité a été retravaillé pour inclure un module sur la prévention, l'objectif étant de contribuer à l'élaboration de plans de prévention pertinents à l'échelle locale au niveau de l'unité.

L'ébauche de la stratégie nationale générale de prévention du harcèlement est en cours d'examen aux échelons supérieurs. Une trousse d'outils en ligne (qui se trouve sur la page de harcèlement du DG GICP) est en cours d'élaboration et fournira des conseils, des outils et des ressources liés à la prévention du harcèlement et à la résolution.

Accent renouvelé sur l'équité procédurale

Une décision rendue à la suite d'un grief par l'autorité de dernière instance (ADI) relativement au traitement d'une plainte pour harcèlement a donné lieu le 24 décembre 2018 à la production de la Directive provisoire du VCEMD – Précision concernant la politique du MDN/des FAC sur le harcèlement. Le plaignant n'a pas fourni de motifs justifiant la décision rendue par l'officier responsable en ce qui a trait à l'évaluation de la situation. On a noté que, bien que les Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement (A-PM-007-001/FP-001) ne stipulent pas explicitement que ces décisions et motifs de décision doivent être consignés par écrit et communiqués au plaignant, cette manière de faire est implicite. Le DG GICP modifiera les Instructions sur la prévention et la résolution du harcèlement afin de s'assurer que le respect de l'équité procédurale est détaillé tout au long du processus de résolution du harcèlement.

La compréhension et la promotion de l'équité procédurale sont une compétence en leadership fondamentale qui permet de s'acquitter de son devoir d'agir équitablement et de manière à renforcer la confiance.

« (...) on doit prendre des décisions administratives ayant une incidence sur les membres du MDN/des FAC conformément à la primauté du droit et aux principes de l'équité procédurale et de la justice naturelle. Les principes de l'équité procédurale comprennent ce qui suit : un avis qu'une décision est envisagée, la communication des éléments de preuve utilisés par le décideur, l'occasion pour les militaires visés de faire valoir leurs propres arguments ainsi que la prise d'une décision juste et impartiale, y compris l'indication des raisons justifiant la décision, par le décideur ».

– Directive provisoire du VCEMD
Clarification de la politique sur le harcèlement du MDN et des FAC, 24 déc. 2018

Grâce à son expérience en prévention du harcèlement, en droits de la personne, en traitement des griefs et en mode alternatif de résolution des conflits, le programme de GICP rappelle aux décideurs que le « comment » de la prise de décision est tout aussi important que le « quoi ». Collectivement, les nombreuses décisions d'accueil de griefs de l'ADI montrent que plus de 50 % des problèmes présentés à l'ADI sont le résultat d'erreurs de prise de décision ou d'interprétation des politiques. Les décideurs ne prennent pas nécessairement des décisions erronées. Trop souvent, ils ne tiennent pas compte des principes d'équité établis, et de nombreuses décisions poussent les plaintes à un stade bien plus avancé dans le système que nécessaire. Il convient d'améliorer les processus de prise de décisions en soulignant qu'il est important de prendre l'équité procédurale en considération, ce qui permet de traiter de nombreux conflits et plaintes plus tôt, de façon plus locale et à l'amiable, et d'accorder parallèlement une plus grande attention aux problèmes systémiques.

À l'aide de principes d'équité procédurale bien établis, le programme de GICP facilite l'élaboration de modules d'instruction visant à accroître les compétences des décideurs à cet égard. L'objectif est de rappeler aux militaires qui assument des responsabilités décisionnelles que, au-delà de l'exercice de leur autorité, ils sont également censés exercer leur jugement.

Un militaire, après avoir été accusé de Conduite sexuelle déplacée et innapropriée, s'est fait expulser et s'est vu imposer une interdiction de retourner à son lieu de travail. À l'époque, le militaire faisait l'objet d'un examen administratif à l'égard de ses actes et d'un examen administratif des contraintes à l'emploi pour raisons médicales liées à un trouble physique. La Chaîne de commandement du militaire lui a incorrectement recommandé de demander une libération volontaire en vertu de l'article 4C afin d'éviter qu'un motif de libération défavorable, comme 5 (f), lui soit attribué, ce qu'il a fait. L'affaire a été compliquée par le fait que le militaire avait été inscrit à un cours de qualification pendant qu'il subissait un traitement pour ses problèmes médicaux. L'agent des SGCP a été en mesure de communiquer avec les nombreux organismes dont les décisions touchaient le militaire et qui, dans certains cas, n'étaient pas au courant des mesures simultanées prises par les autres organismes. En collaboration avec la Chaîne de commandement et d'autres parties, l'agent a pu aider le militaire et ces organismes à veiller à ce que l'application régulière de la loi, les procédures, les politiques et l'aide auxquelles le militaire avait droit soient pleinement et équitablement appliqués. Comme la libération 4C imminente a été abandonnée, le militaire a continué de recevoir le soutien administratif et médical requis tout au long du processus d'examen administratif.

Communauté de pratique des FAC

Des discussions et une coordination suivies sont en cours entre le CH des FAC et les CH des organisations de N1. Les CH des unités sont encouragés à poser des questions par l'intermédiaire de la Chaîne de commandement aux CH de leur organisation de N1 respective ou à leurs agents de SGCP locaux, qui peuvent demander l'aide du CH des FAC et de son équipe en cas de besoin.

Les militaires sont invités à tenter de résoudre le problème rapidement, de façon informelle et au palier le plus bas possible. Si la plainte ne peut pas être réglée, ou si un militaire ne se sent pas à l'aise pour régler le problème lui-même, on encourage le militaire à :

• Parler à son superviseur immédiat, au conseiller en matière de relations en milieu de travail ou au commandant;

• Communiquer avec un centre local de services de gestion des conflits et des plaintes pour obtenir de l'aide.

Instruction des conseillers en harcèlement (CH) de l'unité

L'instruction de qualification des conseillers en harcèlement de l'unité a été mise à jour au cours de l'année financière 2018-2019 (nouveau code de cours ALQI). Le DG GICP est devenu l'établissement d'instruction responsable du contenu du cours. Afin d'assurer une présentation efficace du cours, qui ne s'était pas donné depuis plusieurs années, on a adopté une méthode de formation des formateurs. Le DG GICP a obtenu des candidatures auprès des organisations de N1 au cours de l'été de 2018. Quatre séances de formation des formateurs ont eu lieu (deux sessions en anglais et une session en français en septembre 2018, et une session en anglais en décembre 2018). À l'échelle du pays, 40 personnes (des FAC et du MDN) ont été formées pour donner le cours ALQI.

Les graphiques ci-dessous représentent généralement l'activité d'instruction des CH des organisations de N1. Il est à noter que certains cours peuvent avoir inclus des participants provenant d'autres organisations de N1 qui ont pris les places d'instruction qui restaient. De plus, les efforts visant à rajeunir le cadre des CH formés n'ont débuté qu'en septembre 2018, lorsque les programmes d'instruction pour les organisations de N1 étaient déjà bien avancés. Par conséquent, ils ne reflètent pas la détermination des organisations de N1, mais leur capacité de réagir et d'intégrer l'instruction des CH sur un préavis relativement court.

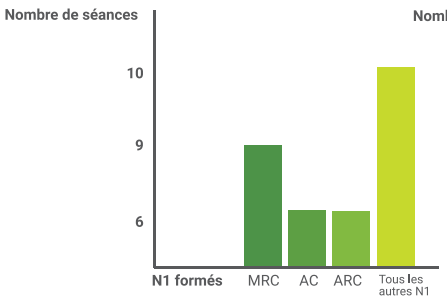


Figure nº1

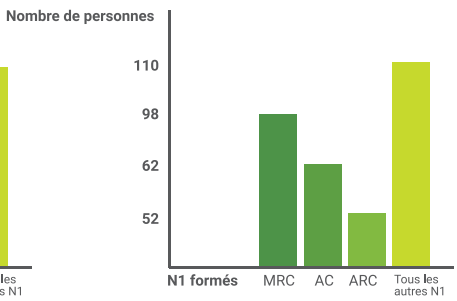


Figure nº2

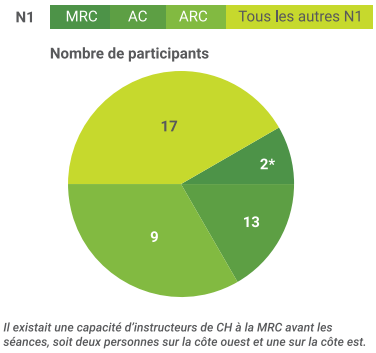


Figure nº3

Nombre d'instructeurs de CH formés : 41 : nombre de CH formés, 269 au cours de l'AF dernière.

La cellule d'instruction de la GICP collabore avec ses homologues des organisations de N1 pour obtenir une image plus claire de l'état de l'instruction des CH, en ce qui concerne les besoins en instruction et les plans d'instruction. Cela permettra au DG GICP de déterminer s'il faut organiser des séances de formation des formateurs en harcèlement supplémentaires, ainsi que de réévaluer le modèle d'exécution de l'instruction de la GICP.

Une version d'apprentissage échelonné du cours de CH est en cours d'élaboration. Cette initiative adopterait probablement une méthode mixte pour l'attribution de la qualification de conseiller en matière de harcèlement ALQI. Un volet en ligne composé de la base de connaissances et des programmes de prévention serait combiné à un ou deux stages basés sur l'apprentissage fondé sur des scénarios. S'il est approuvé et financé, ce produit devrait être en place et offert au début de l'année 2020.

Capacité d'enquête sur le harcèlement des FAC

Des progrès importants ont été réalisés en vue de stabiliser le cadre des enquêteurs en matière de harcèlement (HE) de la GICP et de le rendre plus opérationnel. Au cours de la première année, les ajustements nécessaires au concept d'opération seront pris en compte et mis en œuvre au besoin. On s'attend à ce que la dotation en EH augmente progressivement jusqu'à l'établissement d'un équilibre entre les cas et la charge de travail. Dans l'intervalle, on remédiera à toute lacune dans les besoins en EH au moyen de pourvoyeur externes, malgré les coûts inhérents et les limites de contrôle de la qualité de cette méthode.

À terme, l'intention est d'établir une capacité interne et soutenue qui permet d'aider efficacement les FAC à enquêter sur les plaintes de harcèlement.

Accroissement de la capacité

Au cours de l'été 2018, l'ajout de deux gestionnaires, chargés de superviser les services d'enquête sur le harcèlement à l'échelle du pays, était un premier pas vers l'établissement d'une capacité d'enquête pour la GICP.

Six emplacements régionaux ont été sélectionnés pour y mettre sur pied des cellules d'enquête sur le harcèlement. Il s'agit notamment d'Edmonton, d'Esquimalt, de Borden, de la RCN, de Valcartier et d'Halifax. Deux à quatre enquêteurs par région seront responsables de la prestation de services dans le secteur opérationnel confié.

Un processus de dotation national a été effectué, grâce auquel 80 % des postes ont été comblés, suivis d'une séance d'instruction à la fin de mars 2019. La capacité opérationnelle initiale a **été atteinte le 31 mars 2019.** Des mesures de dotation supplémentaires seront prises pour pourvoir les postes vacants.

Communication avec un enquêteur en matière de harcèlement de la GICP

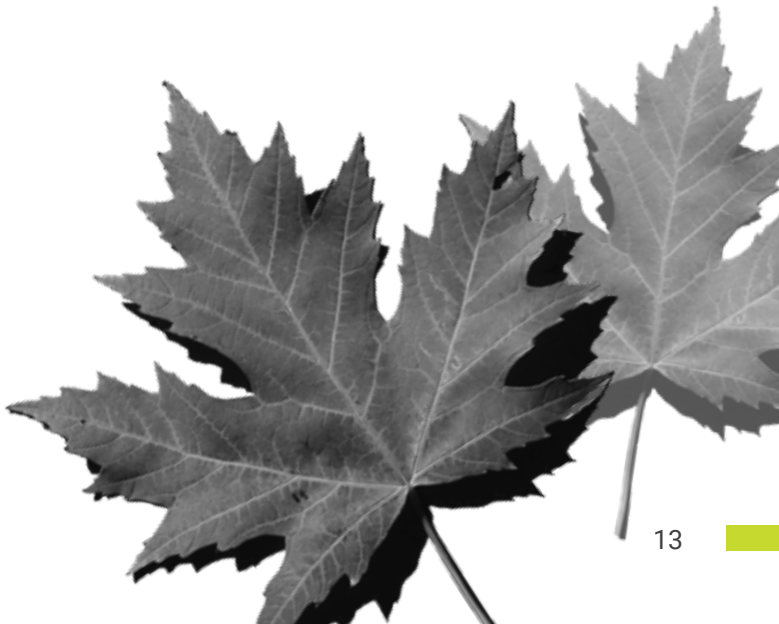
Contactez votre bureau CCMS local. Des ressources supplémentaires continuent d'être ajoutées pour répondre à la demande. Les demandes d'enquête seront triées et les enquêteurs du harcèlement de la GICP ne se verront attribuer que les dossiers les plus complexes et les plus sensibles, tandis que d'autres enquêtes devront être complétées via l'Index des offres à commandes.

Suivi des plaintes de harcèlement dans le Système intégré de gestion et d'enregistrement des plaintes (SIGEP)

La version 2 du SIGEP est en cours d'élaboration. L'objectif est de créer un module de gestion des cas accessible pour les plaintes de harcèlement et de remplacer les dossiers de plaintes sur papier. Cela permettra de gérer, d'utiliser, de conserver et de supprimer tous les renseignements liés au harcèlement dans un seul et même dépôt. De plus, cela permettra non seulement la production de rapports améliorés et complets sur le nombre, le type et l'emplacement des plaintes, mais également la détection et l'analyse automatisées des tendances et des problèmes émergents. Cette visibilité permettra aux FAC de tirer les leçons du portefeuille des plaintes de harcèlement afin de parfaire les efforts de prévention en cours.

Depuis octobre 2018, les plaintes de harcèlement des FAC doivent être enregistrées dans le Système intégré de gestion et d'enregistrement des plaintes (SIGEP), selon le CANFORGEN 186/18 Gestion intégrée des conflits et des plaintes – Lancement du nouveau Système intégré de gestion et d'enregistrement des plaintes. Les Chaînes de commandement doivent communiquer avec leur bureau local de SGCP pour obtenir des conseils sur la façon de se procurer un compte et d'enregistrer les plaintes.

> *...Les membres des FAC et la chaîne de commandement sont invités à utiliser cette nouvelle capacité et à s'assurer que toutes les plaintes officielles de harcèlement et tous les griefs militaires sont enregistrés dans le SIGEP. »*
>
> **– CANFORGEN 186/18**



DIRECTEUR – PRESTATION DES SERVICES (DPS)

Origines – faits saillants de la transformation et du renforcement des capacités

L'AF 2018-2019 a été tout à fait transformationnelle pour la Direction, tout au long de la transition de qui s'appelait à l'époque la « Direction des modes alternatifs de résolution des conflits » (DMARC), relevant du chef du personnel militaire, à la « Direction de la prestation des services » (DPS), relevant du Groupe du VCEMD/programme de GICP (depuis le 31 mai 2018), et a culminé par l'atteinte de la capacité opérationnelle totale (COT) le 20 juillet 2018, en tant qu'organisation de prestation de services plus robuste à l'échelle nationale.

Dans le cadre du programme de GICP, la Direction est responsable de la direction et de la gestion des services de gestion des conflits et des plaintes (SGCP) dans l'ensemble du Canada. La structure organisationnelle, qui sous-tend les opérations de GCP, comprend quatre régions : l'Ouest et le Nord, le Centre, l'Est, et l'étranger et l'Atlantique. Les régions sont dirigées par des cadres supérieurs responsables des opérations, de l'administration et de la dotation des centres de SGCP locaux.

EXEMPLES **DE RÉUSSITE**

Un membre de l'équipe de la défense a parlé à un agent de SGCP d'un superviseur qui n'était pas certain de savoir comment aborder un employé dont le rendement n'était pas satisfaisant. Ce problème avait des répercussions sur l'équipe et créait ce qu'il a qualifié de « milieu de travail toxique ». L'agent de SGCP a encouragé le membre de l'équipe de la défense à demander au superviseur de communiquer avec le SGCP, ce qu'il a fait. Un praticien en modes alternatifs de résolution des conflits a ensuite été en mesure d'encadrer le superviseur sur la façon de tenir une conversation difficile. Cela a permis au superviseur de s'engager dans une conversation productive et utile avec l'employé. Les parties qui étaient en communication avec le SGCP ont signalé une amélioration nette et une incidence positive sur le lieu de travail.

« Je tiens également à vous remercier de m'avoir aidé… sans vous et ce que vous avez fait pour moi, je ne serais pas ici aujourd'hui… vous étiez la seule personne à avoir fait quoi que ce soit pour m'aider. »

– Membre des FAC

Autonomisation des militaires : un militaire subalterne faisant partie des métiers liés au combat a été envoyé à un centre de SGCP par le Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle afin d'étudier les options de résolution concernant des incidents de CSDI présumé commis par un autre membre des FAC. Bien qu'il ait manifesté de la réticence à l'idée de parler à qui que ce soit, le militaire a accepté de communiquer avec un agent au centre de SGCP. L'agent a été en mesure d'aider le militaire à gagner la confiance nécessaire pour surmonter sa réticence et faire un rapport officiel. Après plusieurs conversations avec l'agent pour discuter de la situation, et après avoir pris connaissance des options de résolution, le militaire a eu le sentiment de pouvoir s'adresser à la chaîne de commandement pour signaler l'incident.

Par la suite, dans ses commentaires de rétroaction au SGCP, le militaire a dit que si l'agent n'avait pas été patient et ne lui avait pas permis de prendre le contrôle de son propre processus, il n'aurait probablement jamais signalé l'incident.

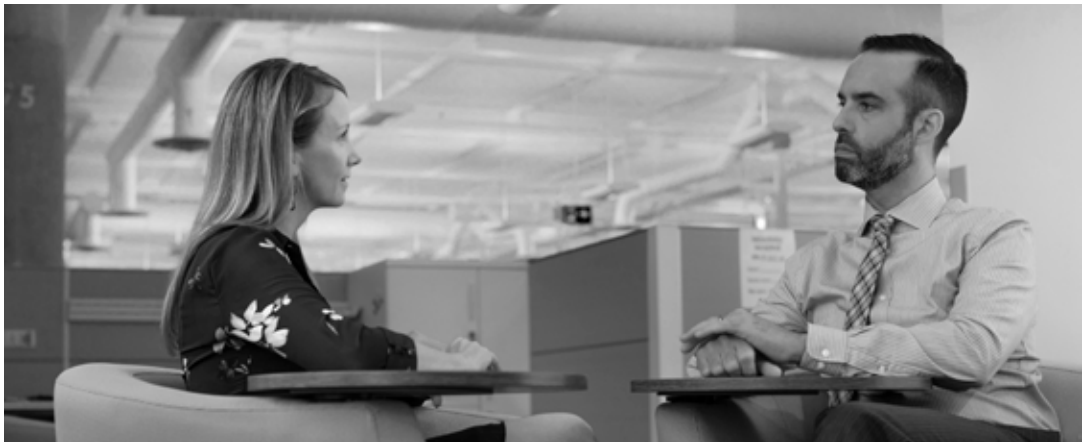
Faits saillants

À partir de ses 4 emplacements de service originaux à Edmonton, à Kingston, à Ottawa et à Halifax, la GICP s'est développée pour offrir à présent 16 centres de SGCP et une gamme complète de programmes et de services dans l'ensemble du Canada assurés par un nombre de bureaux plus élevé que prévu. Parallèlement, les clients ont été en mesure d'accéder à des programmes et à des services de plus en plus vastes offerts dans tous les bureaux, en ligne et outre-mer.

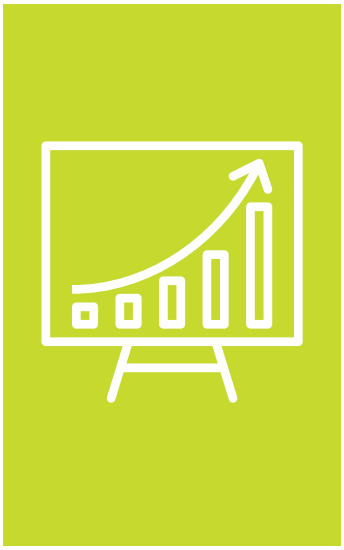
Les agents sont sélectionnés avec soin et formés de façon experte pour agir à titre de points de contact initiaux qui écoutent les militaires, les aident à comprendre leurs problèmes et les informent des options à leur disposition et des aspects à prendre en considération. Les membres de leur réseau interne collaborent et échangent les leçons retenues afin de tirer parti des connaissances acquises par le programme dans son ensemble. À titre d'experts en la matière, les agents individuels mettent ces connaissances à la disposition des dirigeants et du personnel, à leur demande, comblant ainsi une lacune de longue date dans les capacités. Ils font également figure d'interface locale et dirigent les militaires vers d'autres fournisseurs de services de santé, de mieux-être et de sécurité au travail de l'équipe de la défense, comme les relations de travail, les services de santé (physique et mentale) et le RARM, entre autres.

La GICP permet l'amélioration de la disponibilité de la technologie et des outils virtuels d'auto-assistance. Notre équipe de professionnels en prestation de services veille également à ce que toutes les plaintes et tous les conflits soient saisis dans le SIGEP. Cet outil permet de s'assurer que tous les problèmes sont surveillés du début à la fin et qu'ils sont gérés de façon proactive jusqu'à leur résolution.

Le système permet aux dirigeants et aux superviseurs d'avoir une connaissance de la situation en temps réel et de mieux gérer leurs portefeuilles de conflits et de plaintes, ce qui a pour corollaire d'assurer la transparence en matière de gestion des conflits et des plaintes et d'éliminer la possibilité des représailles réelles ou présumées.

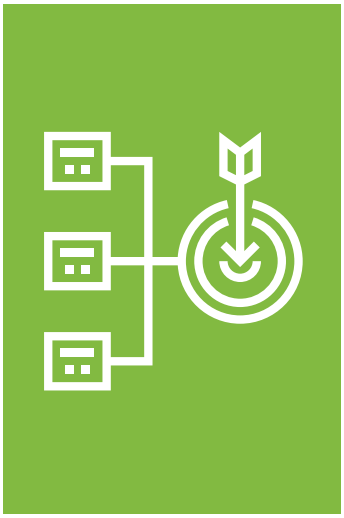


Principes de prestation de services qui nous définissent



Avantages de la GICP :

- Nous contribuons à favoriser des relations saines.
- La gestion efficace des conflits et des plaintes a une incidence positive sur les environnements de travail et l'équité, l'efficacité opérationnelle, ainsi que le recrutement et le maintien en poste des talents;
- Nos services sont faciles à accéder et confidentiels
- Nous assurons le suivi de bout en bout des cas individuels;
- Le droit de faire appel à des mécanismes de recours officiels est protégé;
- L'éventail des offres de service est plus vaste;
- Nous offrons des services améliorés à l'équipe de la défense, par exemple aux militaires affectés ou déployés à l'extérieur du Canada.



Fondements : Nonobstant les changements majeurs susmentionnés et le fait que la Direction demeure une capacité évolutive, nos préceptes fondamentaux restent les suivants :

Notre vision : une équipe de la défense forte, saine, résiliente et engagée.

Notre mission : permettre à l'équipe de la défense de gérer efficacement ses conflits et ses plaintes rapidement, localement et de façon informelle (ELI) et de l'orienter dans cet effort au moyen de mécanismes de plainte officiels, le cas échéant.

Notre objectif : nous servons l'équipe de la défense en offrant des services de gestion des conflits et des plaintes accessibles, adaptés et personnalisés dont les résultats favorisent un climat de dignité et de respect qui attire les talents et améliore l'efficacité opérationnelle et le maintien de l'effectif.

Tâches principales : en tant qu'équipe de prestation de services, nous aidons les chefs d'équipe de la défense et le personnel à tous les niveaux :

- En explorant les options et les mécanismes de gestion des conflits et des plaintes;
- En fournissant de l'information, de l'aide et des aiguillages;
- En veillant à ce que les conflits et les plaintes de tous les clients soient gérés de façon active du début à la fin; et
- En encourageant tous les membres de l'équipe de la défense à utiliser une méthode de résolution « rapide, locale et informelle » (RLI), dans la mesure du possible, pour gérer les conflits et les plaintes.

Perspectives d'avenir de la DPS – « trouver la voie à suivre »

La DPS continue de s'aligner sur l'intention stratégique de l'équipe de la défense et le soutien aux initiatives de la politique PSE. Elle élargit ses programmes en développant et en intégrant de nouvelles capacités en matière de gestion des conflits et des plaintes au fur et à mesure qu'elles surviennent. Parallèlement, l'exécution du programme est simplifiée afin d'améliorer l'accès et de fournir une gamme élargie de services fondamentaux, mais intégrés, adaptés aux besoins de tous les membres de l'équipe de la défense.

Les services de la DPS sont ancrés dans les principes de GICP suivants :

Le moment idéal pour gérer les conflits et les plaintes est rapidement (au départ), localement et de façon informelle (RLI), dans la mesure du possible et lorsque cela est approprié.

La gestion des conflits et des plaintes est une responsabilité en matière de leadership, et tout le monde a un rôle de soutien à jouer.

Dans le cadre de l'évolution de la Direction vers l'AF 2019-2020 et au-delà, un certain nombre d'objectifs ont été établis, décrits ci-dessous.

- Poursuivre l'intégration des programmes et des services de gestion des conflits et des plaintes de l'équipe de la défense lorsque des efforts semblables et parallèles existent pour différentes communautés;
- Mettre l'accent sur l'auto-assistance, les orientations raisonnées et la gestion des cas fondée sur l'excellence du service;
- Les services et les objectifs de GICP sont connus et compris par les dirigeants et les superviseurs (à l'échelle de la division, de la formation et des unités) dans l'ensemble de l'équipe de la défense et du Canada, et sont considérés comme le système de choix pour la gestion des conflits et des plaintes;
- Maintenir une consultation simple, fréquente et efficace auprès de chaque clientèle locale en mettant l'accent sur les superviseurs et les équipes de commandement et de direction. Fournir des données exactes et en temps opportun pour appuyer les exigences de niveau stratégique, y compris des recommandations visant une prestation de services améliorés qui reflètent l'évolution de la pertinence et des besoins émergents;
- S'assurer que les services sont peaufinés afin de répondre aux besoins de l'équipe de la défense, en vue d'accroître la participation au programme et sa crédibilité dans l'ensemble de l'équipe de la défense;
- Tirer parti des relations avec d'autres ministères, en particulier le « Système de gestion informelle des conflits » (SGIC), et assurer la liaison avec les forces militaires des pays alliés qui manifestent de l'intérêt pour notre modèle de GICP;
- Être prêt à exécuter les efforts de transformation de la « spirale 2 », y compris l'élargissement des options et des offres de services de Gestion des conflits et des plaintes, et y contribuer;
- Peaufiner l'instruction permanente d'opération afin d'améliorer les normes de prestation de services;
- Améliorer les mesures préventives grâce à l'éducation et à l'instruction;
- Aligner les capacités de résolution et de prestation de services d'intervention;
- Promouvoir et développer des capacités transversales pour les membres de l'équipe des SGCP; et
- Élargir la gamme de programmes et de services offerte au personnel civil.

Rétablissement du milieu de travail

Les efforts visant à rétablir les milieux de travail et les relations ne sont pas nouveaux pour les FAC. Certains praticiens et agents de GICP facilitent et guident de tels efforts dans le cadre d'anciennes organisations depuis plus de 15 ans. Que ce soit par des évaluations des besoins du groupe ou des interventions de groupe, l'objectif est de mettre en place des équipes solides et résilientes qui peuvent gérer les conflits et les tensions en réparant les torts causés et en établissant et renforçant les relations. Pour pouvoir adopter une démarche holistique, il faut que les dirigeants accordent autant d'attention aux problèmes actuels et émergents qu'à l'acquisition des compétences, de la compréhension et du capital social nécessaires – les réseaux des relations tissées entre des personnes qui vivent et travaillent dans une relation particulière – qui permettent à ce groupe de fonctionner efficacement. Il s'agit des fondements indispensables aux milieux de travail sains.

Le programme de GICP exécute un programme d'amélioration continue et d'examen de notre modèle de travail de groupe afin d'évoluer, de moderniser et d'optimiser nos efforts. Le principe fondamental, c'est que les milieux de travail sains constituent une responsabilité permanente en matière de leadership. Notre intention est de faire évoluer le point de vue et la pensée de l'équipe de la défense afin que les dirigeants ne se contentent pas de simplement réagir aux enjeux actuels et émergents, mais adoptent une approche proactive à long terme en matière de santé du milieu de travail. Les praticiens peaufinent et ajoutent continuellement des outils et des processus qui permettent aux dirigeants de comprendre et de gérer la dynamique d'un milieu de travail au-delà des enjeux, des circonstances et des éléments déclencheurs qui exigent une réaction ou une intervention immédiate, pour ainsi d'adopter une vision préventive.

Le rétablissement du milieu de travail n'est pas simplement une solution imposée à appliquer lorsque des problèmes surviennent. Pour disposer de plans d'action délibérés et bien élaborés pour la santé du milieu de travail, il faut les évaluer et y inclure des mesures visant à combler les insuffisances par rapport aux résultats escomptés. Au-delà de ces plans, les dirigeants doivent rester à l'affût des occasions de souligner les réalisations et les effets positifs, et la croissance personnelle des subalternes, au fur et à mesure qu'ils surviennent. Notre modèle offre aux dirigeants un continuum de soutien, qui va de l'auto-assistance au service complet et à la participation de notre équipe d'Etat-major.

Bien que cet ensemble de compétences complexes liées au capital social soit inné chez la plupart des dirigeants et des superviseurs, sa nature et son étendue sont particulièrement basées sur l'expérience et peuvent varier grandement. Les praticiens en GICP sont à la disposition des dirigeants qui ont besoin d'aide à propos de situations nouvelles ou plus complexes, pour leur fournir des renseignements, des analyses, des conseils, une instruction sur mesure et des directives pratiques.

Représailles et transparence

Les FAC s'efforcent d'être un milieu de travail transparent qui permet à n'importe qui de soulever des préoccupations au sujet d'actes répréhensibles ou de conditions malsaines. Personne ne devrait subir de mesures de représailles par la suite.

La GICP offre deux cours de base à l'équipe de la défense : « Résoudre les conflits efficacement »; et « Gestion des conflits à l'intention des leaders (GCIL) ». Ces cours ont pour but d'améliorer les aptitudes à la communication des militaires pour qu'ils puissent soulever des préoccupations avec efficacité lorsque des problèmes leur font obstacle. Le cours GCIL ajoute au sujet un niveau de compétence à l'échelle du leadership en enseignant la façon de faciliter une conversation difficile entre personnes en conflit. En plus de ces deux cours, la GICP peaufine également des cours complémentaires sur des sujets connexes, comme la civilité au travail.

La GICP continue d'élaborer des stratégies visant à éradiquer les représailles sous toutes leurs formes. Le système SIGEP a pour effet de deuxième ordre prévu la réduction des possibilités de représailles et d'allégations non fondées de représailles en créant un dossier décisionnel, ce qui rend la gestion de chaque conflit et de chaque plainte transparente pour les parties en cause, dans l'esprit des lois sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

« Une personne en bonne santé dit la vérité; un milieu de travail sain est un endroit où l'on peut dire la vérité. »

Les représailles sont définies par le SMA (RS) comme « une mesure qui affecte négativement le service, l'emploi ou les conditions de travail d'une personne. Ces actions sont souvent subtiles et peuvent prendre la forme de dépréciations d'idées occasionnelles, d'être moins amicales, d'exclusion sélective de projets, de ne pas négliger les erreurs mineures que l'on pourrait négliger, ou de microgérer. »

La transparence est essentielle pour s'assurer que personne ne subisse de représailles après avoir soulevé ou signalé une préoccupation.

DIRECTEUR – AUTORITÉ DES GRIEFS DES FORCES CANADIENNES (DAGFC)

Dans le cadre de l'examen des griefs et de la prise de décisions à leur égard, le DAGFC, en tant qu'autorité de dernière instance (ADI) déléguée du CEMD, reste toujours à l'affût des problèmes systémiques. Ces derniers découlent de lacunes sur le plan des politiques, d'un problème causé par une politique existante ou d'une interprétation de politiques ministérielles ou d'instructions du Conseil du Trésor ayant porté atteinte à des membres des FAC. En règle générale, il faut un grand nombre de griefs pour établir l'existence d'un problème systémique, même si, à l'occasion, il suffit d'un seul grief pour le faire. Une fois qu'un problème systémique a été cerné, le CEMD, en tant qu'ADI, ordonne à l'organisation de N1 appropriée de régler le problème au moyen d'une directive de l'ADI concrétisée par une lettre de décision portant sur le sujet ou par une directive indépendante. En 2017-2018, quatre problèmes systémiques notables ont été décrits; le contrôle du pointage dans les rapports d'appréciation du personnel, le processus d'embauche pour les occasions d'emploi de la Réserve du Service d'administration et d'instruction des organisations de cadets et les problèmes d'aide au logement ont été depuis résolus.

Griefs pour l'AF

Au cours de l'AF 2018/2019, les problèmes systémiques suivants ont été identifiés par l'ADI.

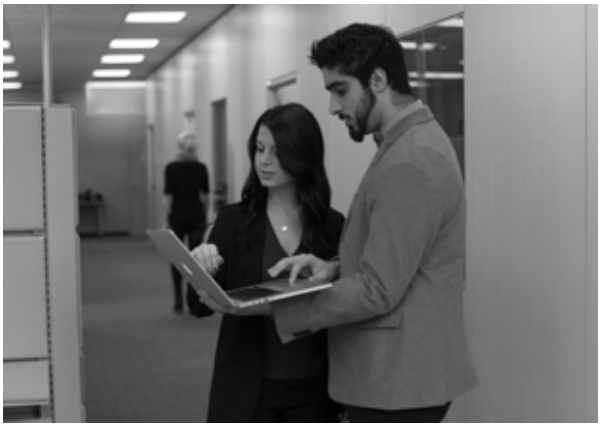
Le point sur le grade intérimaire pendant la durée de l'affectation (GIDA). La nécessité de mettre officiellement à jour la politique sur le GIDA était un problème soulevé dans le rapport de l'année dernière et qui n'a pas encore été corrigé. Les critères énoncés dans la politique sur le GIDA initiale ne sont plus suffisamment souples pour répondre aux besoins des FAC, et un certain nombre de griefs sur cette question ont été reçus cette année encore. Bien que le personnel du CPM travaille activement à une nouvelle politique de promotion des FAC et que le CEMD ait ordonné qu'un CANFORGEN provisoire soit publié afin de fournir des orientations et des directives sur la qualification et l'obtention de l'approbation de la demande de GIDA, la DPS a, dans l'intervalle, délégué son pouvoir de renoncer à trois des critères du CANFORGEN 060/00 au directeur général – Carrières militaires (DGCM). En résumé, les principales exigences d'une promotion à un GIDA qui ont été déterminées par le biais d'un certain nombre de griefs sont les suivantes : il faut confirmer que le militaire a été embauché à un poste établi à un grade supérieur; l'ensemble complet des fonctions et des responsabilités du poste de grade supérieur doit avoir été confié au militaire; et le militaire doit avoir occupé le poste de grade supérieur pendant au moins 90 jours consécutifs. Les commandants des FAC dont certains membres du personnel satisfont à ces critères doivent soumettre un GIDA au DGCM – il n'est pas nécessaire de soulever un grief pour approuver une promotion, par example.

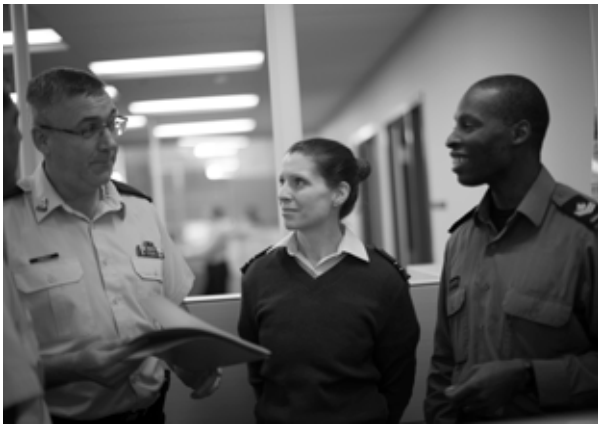
Manque d'un programme de mutation entre éléments robuste (mise à jour). Les officiers et les militaires du rang ont été lésés par l'absence d'un programme robuste de mutation entre éléments de la Force de réserve (F rés) à la Force régulière (F rég) bénéficiant de subventions des études à temps plein. Le CEMD avait déjà demandé au CPM de combler cette lacune dans les politiques. Dans son rôle d'API, le CPM a indiqué qu'il a récemment demandé au commandant de la Génération du personnel militaire de remédier à cette lacune dans les politiques en examinant les programmes offerts par le programme de mutation entre éléments afin d'offrir une meilleure sélection de possibilités d'études subventionnées aux membres de la F rés qui souhaitent effectuer une mutation entre éléments à la F rég. Se basant sur le grief le plus récent à ce sujet, le CEMD a élargi son intention en vue de s'assurer que les officiers de la F rés qui cherchent à effectuer une mutation entre éléments à la F rég et à devenir des officiers spécialisés (services médicaux, dentaires, juridiques, pharmaceutiques et aumôniers) en vertu d'un programme d'études subventionnées de la F rég peuvent le faire harmonieusement sans avoir à se réinscrire et à se réenrôler, et sans perdre leur grade et leur niveau de solde.

Lacune contractuelle en ce qui concerne l'invalidité de longue durée (ILD). Il existe une limite contractuelle claire qui indique qu'une demande de prestations d'ILD doit être soumise dans les 120 jours suivant la libération. Il n'existe aucune disposition dans le contrat d'ILD actuel qui accorde rétroactivement des prestations à ceux dont le motif de libération a été modifié pour des raisons médicales après l'expiration de la période de 120 jours. Le CEMD a donc ordonné au CPM de prendre des mesures immédiates et proactives afin de mobiliser les intervenants en ce qui a trait à la lacune contractuelle concernant l'ILD liée aux modifications rétroactives des motifs de libération pour raisons médicales. Plus précisément, il faut envisager d'offrir une prolongation ou de renoncer à la date limite à laquelle les anciens membres des FAC doivent présenter une demande de prestations.

Directive des Forces canadiennes sur les voyages en service temporaire (DFCVST) Feuille de travail de comparaison des coûts (FTCC). En octobre 2015, le directeur – Rémunération et avantages sociaux (Administration) [DRASA], au nom du directeur général – Rémunération et avantages sociaux, a commencé à réinterpréter le chapitre 7 de la DFCVST et a modifié la FTCC afin de limiter le nombre de kilomètres remboursés aux militaires qui utilisent un véhicule à moteur personnel (VP) pour les déplacements militaires plutôt que le mode le plus économique. Selon la réinterprétation, un militaire ne se verrait rembourser que les frais de déplacement pour un maximum de 500 kilomètres dans chaque direction, pour un aller-retour total de 1 000 kilomètres. Sans l'autorisation appropriée, la limite artificielle a été utilisée pour calculer la FTCC publiée par le DRASA. L'ADI a conclu que ni le DGRAS ni le CEMD n'ont le pouvoir d'imposer une limite de 500 km par jour pour les demandes de remboursement de frais de déplacement par VP. Par conséquent, le CEMD a ordonné au CPM de veiller à ce que la FTCC soit modifiée afin qu'elle soit conforme à la DFCVST et qu'elle soit publiée à nouveau par l'autorité compétente. Il a également ordonné que les demandes de remboursement des membres des FAC remontant à octobre 2015 soient réévaluées afin de s'assurer qu'elles n'étaient pas incorrectement limitées à 500 kilomètres lorsque les militaires avaient utilisé un VP le premier jour de leur voyage.

Système de notation alphabétique du Cours des opérations de l'armée de terre et tenue des dossiers des rapports de cours. Le protocole du système de notation alphabétique du cours sur les opérations de l'Armée de terre n'est pas conforme à la DOAD 5031-9 (Rapports de cours et certificats), et le protocole de tenue des dossiers des rapports de cours du Collège de commandement et d'état-major de l'Armée canadienne (CCEMAC) pour le COAT ne respecte pas les politiques et les pratiques établies en matière de tenue des dossiers. Le commandant de l'Armée canadienne (qui agit à titre d'ADI délégué dans ce cas) a donc demandé au commandant du Centre de doctrine et d'instruction de l'Armée canadienne (CCDIA) de veiller à ce que le CCEMAC comprenne et respecte les politiques et les pratiques établies en matière de tenue des dossiers durant tous les prochains cours. Le CCDIA doit également s'assurer qu'un examen du protocole du système de notation alphabétique du COAT est entrepris afin d'élaborer un système de notation conforme à la DOAD 5031-9.





BILAN DE L'ANNÉE 2018-2019
Autorité des griefs des Forces canadiennes

Griefs tranchés au niveau de l'ADI

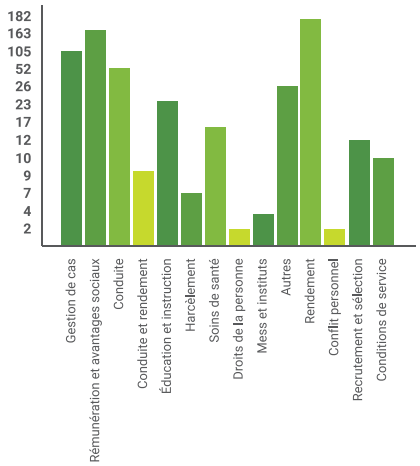


Figure nº4

Nombre de décisions de l'API par processus des RH : 614 dossiers

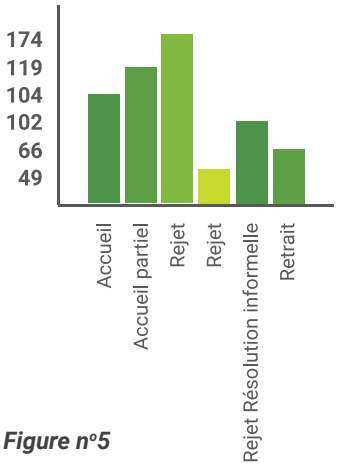


Figure nº5

Nombre de griefs reçus et tranchés au niveau de l'API et décisions rendues

Nombre de griefs reçus : 869 dossiers
Nombre de griefs tranchés : 614 dossiers

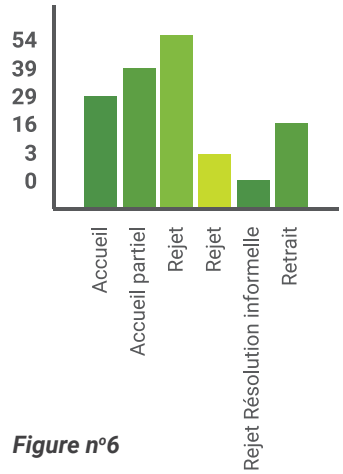


Figure nº6

Détermination de l'autorité de dernière instance pour 2018

Nombre de décisions de l'ADI : 141 dossiers

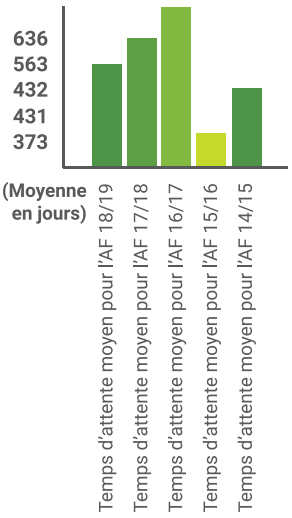


Figure nº7

Données de comparaison du temps écoulé jusqu'à la décision de l'ADI (temps d'attente moyens au niveau de l'ADI pour les cinq dernières années)

Note : données basées sur 54 dossiers seulement figurant dans le SIGEP

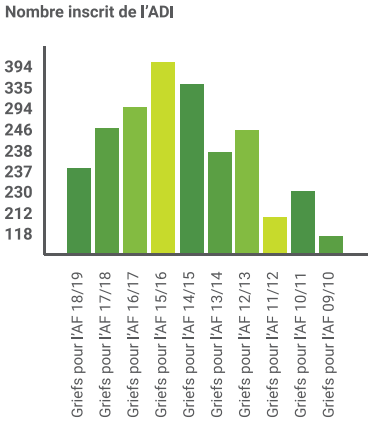


Figure nº8

Nombre de griefs inscrits au niveau de l'ADI (inscrits et tranchés au cours des dix dernières années)

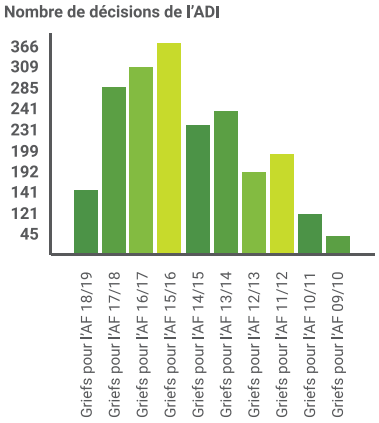


Figure nº9

Problèmes systémiques soulevés par les griefs (inscrits et tranchés au cours des dix dernières années)

DIRECTEUR **– REVUES EXTERNES**

Le directeur – Revues externes est responsable de l'examen, de l'analyse, de la réponse et de la résolution des plaintes déposées par les membres du FAC auprès de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP). Le DEE est chargé de l'examen, de l'analyse et de la résolution des plaintes auprès de la CCDP et, au besoin, a la responsabilité d'aider le directeur général – Politiques du personnel militaire à apporter les changements découlant de ces plaintes.

Exigences professionnelles justifiées

Au moment de l'enrôlement, les membres des FAC se privent volontairement de certains droits de la personne que tous les autres Canadiens détiennent. Toutefois, les militaires comprennent intuitivement qu'ils conservent certains droits de la personne, même si le moment et la façon de les faire valoir demeurent flous. Les droits touchés ne sont pas décrits de façon officielle, mais sont inhérents aux circonstances de service particulières de chaque militaire, et à la nécessité connexe d'endurer des difficultés et de consentir des sacrifices personnels souvent importants, et, au besoin, de payer le prix ultime au service du Canada. Les exigences qui peuvent être imposées aux militaires ne sont pas illimitées. Elles sont établies comme les sacrifices souvent inconnus inhérents à la réponse à des exigences légitimes de service, officiellement appelées exigences professionnelles justifiées (EPJ). Bon nombre de ces exigences sont contextuelles. Des conflits surviennent lorsque la compréhension du service militaire par le membre et l'engagement qu'il a pris sont dépassés par une EPJ. Le DRE a pour rôle d'assister la CCDP et le Tribunal canadien des droits de la personne grâce à des recherches, des enquêtes et des analyses des scénarios donnés afin de comprendre l'EPJ du service militaire canadien en général et dans la mesure où elles s'appliquent à une circonstance unique et particulière.

Au nom de l'autorité de dernière instance des FAC en ce qui concerne les décisions rendues à la suite des griefs, le DEE appuie les organisations juridiques qui gèrent des problèmes mettant en cause des griefs liés aux droits de la personne qui ont été renvoyés aux fins d'un contrôle judiciaire. Le mandat du DEE s'élargit pour inclure d'autres poursuites fondées sur les droits intentées contre les FAC. À cette fin, de nombreuses mesures ont été prises pour approfondir la relation du DEE avec le conseiller juridique des Forces canadiennes et le ministère de la Justice.

Gestion de cas

C'est la première année que des mesures d'efficacité ont été consignées dans le cadre de la gestion des cas relatifs aux droits de la personne. L'objectif ambitieux consistant à obtenir un règlement dans 80 % des dossiers au niveau de la CCDP est réalisable grâce à ce qui suit :

Communication

Les analystes de la DRE reçoivent déjà une instruction en communication, et une instruction en négociation y est ajoutée pour élargir ce jeu de compétences. La compétence en communication dans les scénarios difficiles est essentielle pour comprendre les positions de la CCDP dans les cas relatifs aux droits de la personne des FAC et y répondre.

Établissement de relations

Les analystes de la DRE s'efforcent de s'établir en qualité de représentants qualifiés, crédibles et professionnels des FAC aux yeux de la CCDP et de la TCDP. À cette fin, d'importants investissements sont réalisés dans l'établissement d'une relation professionelle solide avec la CCDP et le TCDP. Cela permet de veiller à ce que le personnel de la CCDP et du TCDP puisse compter sur des renseignements accessibles, exacts et à jour concernant les efforts déployés par les FAC pour respecter les droits de la personne du militaire et puisse faire confiance à la coopération éthique et crédible des FAC.

Liaison interne

Des mesures sont prises pour assurer la liaison et la coordination efficaces au sein des organisations des FAC et entre elles, y compris le QG CPM, le DGPPM, le Gp Svc S FC, le DGCM, le DACM, etc., ainsi qu'avec d'autres programmes de GICP, facilitant ainsi une meilleure coordination de la gestion des cas.

Ces efforts ont été confirmés lors des réunions du 11 juillet 2018, où le DRE a rencontré le personnel de la CCDP pour discuter de l'amélioration des processus. Le personne de la CCDP a formulé des commentaires sur ses perceptions d'un changement tangible et bienvenu dans ses relations avec les FAC. L'introduction d'un nouveau processus dans les préparatifs à la médiation de la part de la CCDP a également été saluée par les avocats en appui des FAC.

Enjeu lié aux droits de la personne évité : un agent de SGCP a rencontré un client qui envisageait de présenter une plainte pour atteinte aux droits de la personne concernant le traitement qu'il avait reçu de la part des commissionnaires d'accès de la base. Après un dialogue visant à explorer la nature de ses préoccupations, l'agent a consulté DRE et s'est alors trouvé dans une meilleure position pour continuer le dialogue avec le client afin d'explorer les solutions et options possibles. Le membre est reparti convaincu qu'il pourrait atteindre ses objectifs grâce à une approche fondée sur les intérêts commun. Il a rapidement été référé à un praticien du mode alternatif de résolution des différents dans le même centre afin d'aller de l'avant. Les rôles des agents et des praticiens du CCMS consistent à aider et à guider l'équipe de la défense vers le mécanisme le plus approprié pour résoudre les plaintes en cours.

Résultats

Sur les 31 plaintes pour atteinte aux droits de la personne reçues par la CCDP au cours de la période de référence, 26 ont été réglées à un niveau différent, ce qui équivaut à un taux de réussite global de 82 %. Dix-neuf plaintes ont été réglées au niveau de la CCDP, affichant un taux de règlement de 62 % au niveau de la CCDP. Douze plaintes ont été envoyées au TCDP en vue d'une audience officielle.

On a tenté de recourir aux processus de médiation dans 11 de ces plaintes, et 6 plaintes ont été réglées avec succès avant d'être entendues.

Devant le Tribunal, les cas peuvent être clos par la Commission lorsque les FAC donnent à la CCPD un raisonnement convaincant qui appuie les limites justifiables ou les atteintes aux droits de la personne du militaire, conjointement avec les EPJ. Les cas peuvent également être réglés lors de la médiation, alors qu'ils se trouvent au niveau de la Commission. La Commission peut décider unilatéralement d'envoyer un cas au Tribunal à des fins d'enquête plus poussée; dans ce cas, avant toute audience, les FAC ont l'occasion de parvenir à un règlement au moyen de la médiation. En règle générale, un règlement comprend un paiement monétaire ou d'autres recours institutionnels, comme des changements de politique, des lettres de reconnaisance, etc.

Au cours de la période de référence 2018-2019, quatre autres plaignants ayant des problèmes liés aux droits de la personne ont opté pour une demande de contrôle judiciaire (CJ). Sur le nombre total de cas (27), 7 ont été abandonnés par les demandeurs et 16 ont fait l'objet de décisions, ce qui a réduit le nombre actuel de dossiers en attente de CJ actif à 4.

Sur les 16 décisions rendues, la Cour d'appel fédérale (CAF) a rejeté 9 renvois et a accepté une décision comme recours collectif. La CAF a donné gain de cause au demandeur dans les six autres cas, ce qui a donné lieu à l'annulation par le tribunal de chacune de ces décisions rendues par l'ADI à la suite de griefs. Les motifs de jugement dans ces cas ont été analysés et communiqués au DAGFC pour que les mesures administratives ou relatives à la carrière qui en découlent soient mises en œuvre, et pour leur intégration aux conseils fournis à l'ADI.

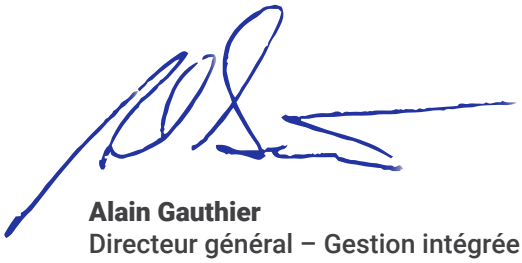
MOT DE LA FIN DU **DG GICP**

Je suis heureux de vous avoir présenté ce résumé des opérations et des réalisations de notre division au cours de l'année écoulée. J'ai le privilège et l'honneur de diriger une équipe militaire et civile à ce point dévouée et empathique, compétente et efficace dont les rôles importants et les récompenses reposent dans le bien-être et la satisfaction au travail des collègues, des amis et des membres de leur famille dans l'ensemble de l'équipe de la défense.

Le personnel du programme de GICP ne prend pas son rôle à la légère. Bon nombre de ses membres, comme les membres de l'ancienne DGMARC, servent loyalement et sincèrement la communauté de la défense dans les domaines de la résolution des conflits depuis plus d'une décennie. Y compris le programme pilote, l'évolution de la GICP pour devenir ce qu'elle est aujourd'hui était un processus souvent difficile qui s'est déroulé sur plusieurs années. Elle a nécessité une bonne dose de confiance de la part des membres du personnel existant et de ceux qui ont récemment été attirés par son service. Qu'il s'agisse de membres du personnel de longue date d'anciens éléments qui ont été absorbés ou de nouveaux employés assumant des capacités nouvelles et rajeunies, tous les membres du personnel de la GICP ont pour vision d'aider les autres et de s'assurer que les membres des FAC et les employés civils de l'équipe de la défense peuvent continuer à servir dans les meilleures conditions possibles, à l'abri des distractions et des effets débilitants des conflits interpersonnels et d'autres situations de conflit en milieu de travail.

Je suis fier de dire que notre succès est considérable, et qu'il est de plus en plus reconnu pour son importance et les résultats et effets tangibles qui font déjà une différence pour tant de membres de l'équipe de la défense. Bon nombre des faits et des concepts inclus dans le présent rapport s'articulent autour de perceptions et de sensibilités individuelles sur la meilleure voie à suivre. Je vous invite à faire part de vos commentaires et de vos critiques constructives, et je remercie de leur intérêt ceux qui pourraient se sentir poussés à communiquer avec moi et mon équipe au sujet de nos programmes et de nos services.

Chaque famille s'épanouit grâce à des débats sains et au partage de la valeur de l'expérience et des autres points de vue, et l'équipe de la défense ne fait pas exception.



Alain Gauthier
Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes

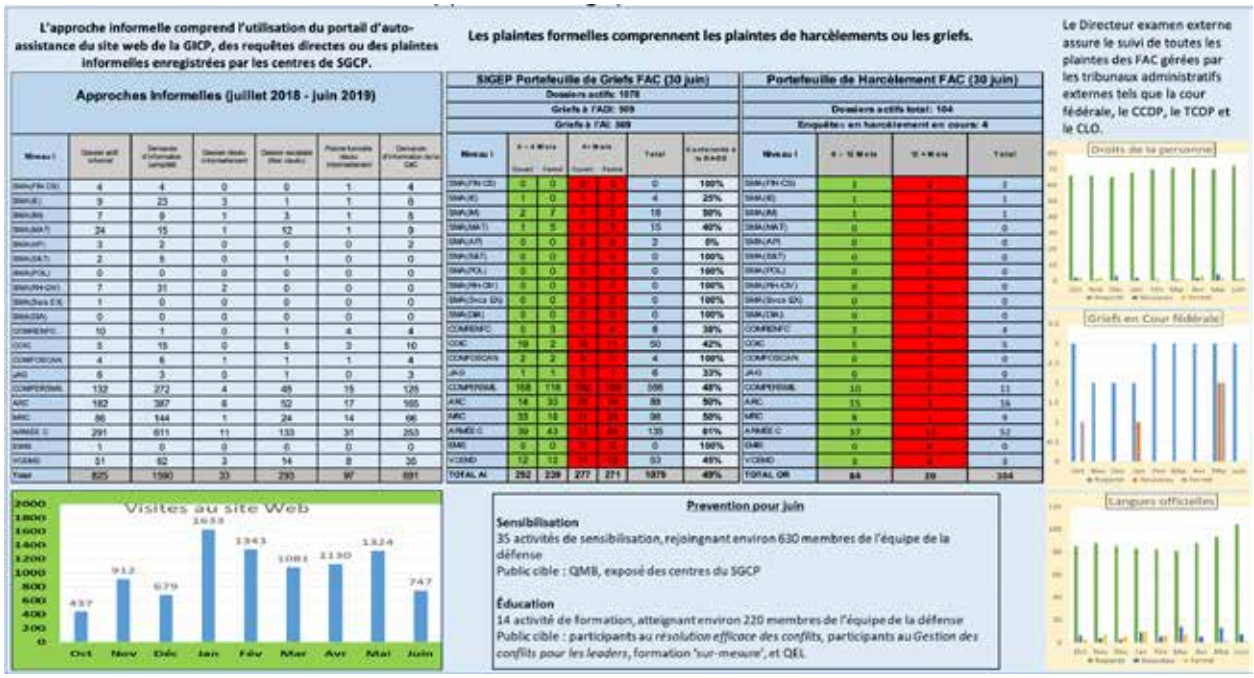


Figure n°10 Rapport stratégique mensuel du mois d'avril 2019

Tendances des SGCP

- On constate une augmentation des demandes d'encadrement sur les conflits de la part de la direction, encadrement qui développe les compétences et la confiance permettant de gérer les situations problématiques rapidement, localement et de façon informelle, souvent sans l'aide d'une tierce partie. Ce point est notable, car la GICP fait la promotion de la gestion des conflits et des plaintes en tant que responsabilité en matière de leadership.
- On observe une augmentation des demandes de médiation entre les employés civils et leurs superviseurs militaires. On peut l'attribuer aux agents de SGCP, qui font activement la promotion de la résolution des conflits lorsque des mécanismes officiels ne sont pas nécessaires, et à la valeur accrue dont la Chaîne de commandement et les employés font l'expérience à l'égard des méthodes de résolution des problèmes raisonnées.
- Le taux de demandes de perfectionnement professionnel, d'exposés et de séances d'information sur la GICP de la part de la Chaîne de commandement est parvenu à un niveau proche du rendement maximal, compte tenu des niveaux de ressources actuels. Cela indique que le mandat et le service de la GICP retiennent de plus en plus l'attention et qu'ils sont perçus comme offrant une valeur ajoutée dans la gestion des problèmes en milieu de travail.
- La Chaîne de commandement compte maintenant pour plus de 50 % de toutes les demandes de service récentes. Cela indique une confiance croissante dans le service et le rehaussement de notre réputation de source de soutien à la Chaîne de commandement.

- Les clients reconnaissent de plus en plus que les SGCP sont la référence de mise pour la gestion des problèmes réels et perçus liés au harcèlement. Notre système représente une amélioration dans l'accès efficace aux services de soutien. À cet égard, on constate un changement dans la nature des demandes, notamment en ce qui concerne les demandes de « formation et développement professionnel sur mesure »; nous observons que l'accent est mis de plus en plus sur des sujets tels que la « civilité au travail ».

Risques et enjeux liés à la GICP

- Il existe un écart entre l'ancienne et la nouvelle approche du réseau de ressources des CH et des CRT dans l'ensemble des FAC, et la GICP est priée de combler les lacunes en matière d'instruction pour les CH. Pour commencer à aborder cette question, la GICP étudie la possibilité de l'élaboration d'un cours mixte pour les CH (en ligne + volet à faire à domicile) afin d'élargir notre capacité d'instruction. Nous continuerons d'être proactifs dans l'élaboration des réponses à ces lacunes et de répondre aux besoins de la chaîne de commandement.
- L'embauche d'enquêteurs en matière de harcèlement et la mise en œuvre de leur disponibilité sont presque terminées. La chaîne de commandement exprime son intérêt et fait état de la réticence à utiliser des ressources externes au moyen de l'offre à commande, en raison des dépenses et des préoccupations liées à la qualité.

Tous droits réservés.

Tout le contenu (opinions, texte, logos, illustrations, photos, conceptions graphiques, arrangements, etc.) du présent rapport appartient exclusivement au directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes et vise uniquement à fournir des renseignements aux membres des Forces armées canadiennes et à l'équipe de la défense. Pour toute question ou tout commentaire, ou si vous souhaitez obtenir des copies additionnelles du présent rapport, veuillez communiquer avec :

Maj Quentin Wyne, CD

Officier des affaires publiques
Directeur général – Gestion intégrée des conflits et des plaintes (DG CICP)
Vice-chef d'état-major de la défense
Défense nationale/Forces armées canadiennes
quentin.wyne@forces.gc.ca / Téléphone : 613-901-5600

GICP • ICCM
Trouver la voie à suivre
Find the way ahead