

CADRE DE RÉINTÉGRATION DU MILIEU DE TRAVAIL 2024

La réintégration au moyen d’approches réparatrices tient compte en premier lieu du bien-être et de la sécurité des personnes affectées et y contribue de manière concrète tout en réduisant le risque de causer de nouveaux préjudices ou un nouveau traumatisme.

Ce document **évolutif** est destiné à servir de **guide stratégique** à tous les niveaux de la chaîne de commandement pour la réintégration en toute sécurité dans le milieu de travail d’un membre des Forces armées canadiennes (FAC) qui est mis en cause, et ce, à chaque étape du processus (allégation, enquête et conclusions) ainsi qu’après la décision relative à un écart de conduite.

Objectif et portée

Le cadre de réintégration est un **outil de communication** qui fournit une vue d’ensemble structurée pour favoriser une réintégration réussie, en améliorant la **transparence, la cohérence, la proportionnalité, l’équité procédurale** et la **sécurité relative à la participation** dans l’ensemble de l’organisation. Pour élaborer ce cadre, on a pris en compte les expériences vécues par les membres du personnel des FAC et du MDN, et les points de vue exprimés de façon volontaire durant le processus.

Une approche réparatrice et des mesures de réintégration sont considérées comme la façon la plus efficace de donner aux personnes affectées les moyens d’aller de l’avant après un préjudice. L’écoute, la reconnaissance et la prise en compte des besoins de toutes les personnes concernées, de manière inclusive, favorisent une réintégration responsable et sûre du milieu de travail. Par ailleurs, les FAC cherchent à faciliter la transition en toute sécurité de leurs membres lors de leur libération et de leur réintégration dans la société civile, et ce, en respectant tous les aspects de la sécurité (psychologique, mentale, émotionnelle, physique).

Les FAC adoptent le principe de tolérance zéro quant à l’inconduite, ce qui exige que tous les cas ou allégations de manquement à la conduite soient pris au sérieux et qu’il y soit donné suite. Aucun cas d’inconduite ou manquement à la conduite ne sera ignoré, minimisé ou excusé. Les leaders des FAC favoriseront un climat de commandement positif dans lequel les personnes qui sont témoins ou victimes d’inconduite peuvent signaler ces incidents en toute sécurité.

Le service militaire est un privilège et repose sur la confiance. La confiance se construit grâce à un engagement envers le caractère et la compétence. Le caractère nécessite la capacité de vivre systématiquement selon un ensemble de valeurs et de principes déterminants qui façonnent sa conduite et son jugement. Cependant, la confiance est fragile et peut rapidement s’éroder en raison d’une faiblesse de caractère ou d’une incapacité à produire des résultats. Nous devons donc donner la priorité à la force de caractère et à l’excellence professionnelle dans ce que nous sommes et ce que nous faisons en tant que profession des armes (Source : Digne de servir).

L’**ACS Plus** fait partie intégrante du Cadre de réintégration du milieu de travail. Des conseillers et conseillères en la matière, tant à l’interne qu’à l’externe, ayant l’expérience de l’application d’une optique intersectionnelle, ont été consultés. Tout au long du processus d’élaboration et d’itération du présent document, l’ACS Plus a été intégrée pour souligner l’importance de prendre en compte les expériences vécues et les facteurs intersectionnels aux niveaux stratégique, opérationnel et tactique. Les concepts clés du Cadre de réintégration sont fondés sur des politiques ainsi que sur des recherches juridiques et factuelles.

L’**intersectionnalité** est un cadre permettant de comprendre comment les différents aspects sociaux et politiques de l’identité d’une personne (p. ex., le genre, la race, la classe sociale, la sexualité, les capacités, l’apparence physique, etc.) se combinent pour créer des modes de discrimination et de privilège particuliers. L’intersectionnalité détermine les avantages et les inconvénients que vivent les personnes en raison de cette combinaison de facteurs. Il est important de garder en tête que les identités intersectionnelles peuvent jouer un rôle dans la gravité et les conséquences d’un écart de conduite. L’intersectionnalité doit être prise en compte dans la mise sur pied d’un effectif sain et inclusif au sein des FAC et dans le traitement des cas d’inconduite.

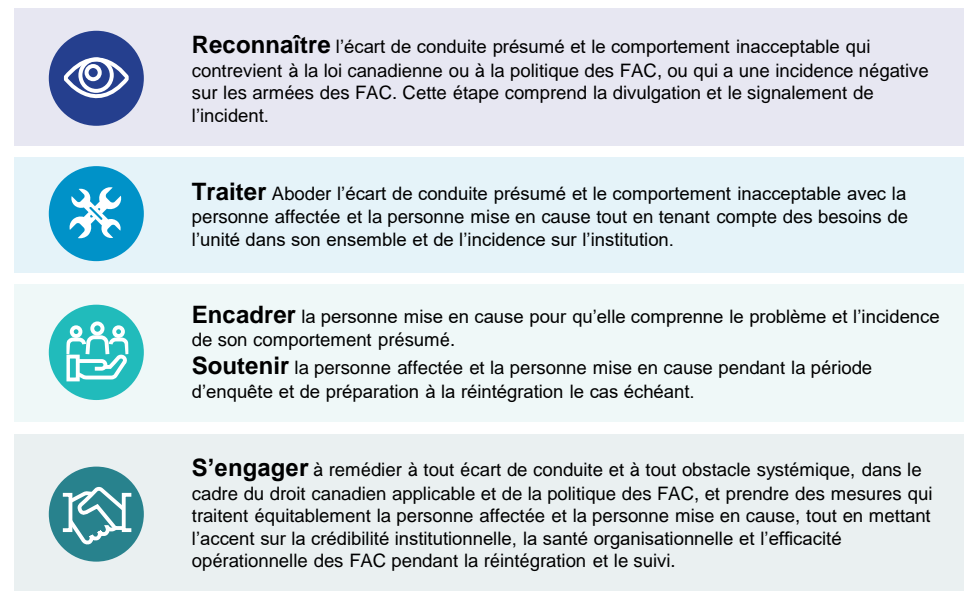
Comité consultatif

De façon ponctuelle et selon les besoins, un groupe restreint d’experts et d’expertes internes en matière d’opérations, de programmes, de politiques ou de conduite des FAC peut être constitué pour fournir à la direction des conseils objectifs et non contraignants sur les cas litigieux ou complexes de réintégration des personnes mises en cause, en assurant la transparence et l’objectivité dans leur traitement et un milieu de travail sûr comme résultat (conformément aux articles 19.75 et 101.09 des Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes [ORFC]). La personne mise en cause en sera informée, et elle aura l’occasion de formuler des commentaires. Il s’agit du minimum requis pour assurer l’équité procédurale.

Les comités consultatifs seront gérés par l’autorité compétente qui stipulera leur mandat, leur durée et leur composition, et prendra des dispositions pour le soutien administratif et l’accès aux ressources et aux informations pertinentes. Selon les circonstances de l’affaire, le comité peut faire appel à des intervenants externes au besoin. Il faut garder à l’esprit que les renseignements personnels sont protégés par la Loi sur la protection des renseignements personnels. Les conversations avec des intervenants externes ne doivent pas enfreindre cette loi.

Structure du cadre

Le cadre est basé sur les meilleures pratiques en matière de sécurité psychologique et présente quatre étapes interdépendantes, de bout en bout, pour guider les leaders de l’Équipe de la Défense dans la gestion attentive de la réintégration des personnes mises en cause au sein des FAC.



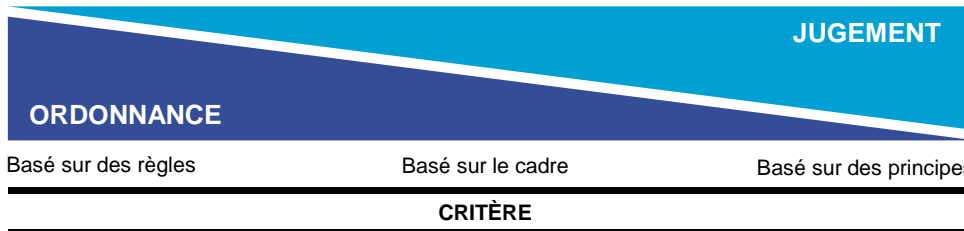
Tout au long des quatre étapes, la transparence et la communication sont importantes pour maintenir la confiance de la population tout en respectant la vie privée et le contrôle nécessaire de l’information aux fins de l’application régulière de la loi

Ce cadre fournit des orientations et des recommandations fondées sur des principes en vue de prendre des décisions basées sur des déclarations de valeurs, une analyse des risques et la prise en compte de facteurs pertinents plutôt que sur un processus de réintégration étape par étape, limité dans le temps et spécifique à chaque cas.

Une approche fondée sur des principes

Depuis le signalement d’un écart de conduite présumé jusqu’à la clôture de l’incident, il existe une série de décisions qu’une organisation doit prendre pour gérer la situation de manière appropriée, et pour ce faire, on adopte généralement une approche prescriptive basée sur des règles.

Cependant, dans le contexte des décisions nécessaires à la réintégration d’une personne mise en cause, une approche davantage fondée sur des principes devrait être envisagée. L’approche fondée sur des principes soulève des questions qui permettent de prendre en compte le contexte et l’historique pour ultimement guider les personnes chargées de la prise de décision dans l’exercice de leur jugement au cas par cas.



2Source : Gartner. Developing Decision Criteria for Engaging With Societal Issues. Actualisé le 25 août 2020, publié le 25 avril 2019 – ID G00708561.

Le cadre de réintégration du milieu de travail 2024, remplace le cadre de réintégration du milieu de travail publié en sept 2023.

Définitions

Pour les besoins de ce cadre,

Une personne affectée est une personne à l’encontre de laquelle un acte d’inconduite a été commis, ou est présumé avoir été commis, ou qui a subi, ou est présumée avoir subi, un préjudice physique ou émotionnel en raison de la commission ou de la prétendue commission de l’écart de conduite.

Écart de conduite : Un écart de conduite se produit si un membre des FAC ne respecte pas une norme de comportement établie dans un règlement, un code de conduite, une politique, un ordre, une instruction ou une directive applicable au membre des FAC. Un écart de conduite est incompatible avec le service militaire efficace d’un membre des FAC et avec l’éthos militaire.

Une personne mise en cause est une personne qui fait l’objet d’une allégation d’écart de conduite, prouvée ou non prouvée. Un « individu ayant commis un écart de conduite » désigne une personne qui a admis une allégation, qui a été reconnue comme ayant commis l’écart de conduite lors d’une audience sommaire, qui a été reconnue coupable par un tribunal ou qui a fait l’objet d’un examen administratif déterminant qu’elle avait fait preuve d’inconduite.

La conclusion d’une audience sommaire ou d’un tribunal selon laquelle le membre des FAC a fait preuve d’inconduite est un fondement valable pour déterminer que celui-ci a commis un écart de conduite. L’aveu du membre des FAC est également valable. Toutefois, une enquête à elle seule, sans que l’équité procédurale soit offerte au membre des FAC, ne peut raisonnablement conclure que celui-ci a commis un écart de conduite. Veuillez noter que si le membre des FAC est déclaré non coupable lors du procès, le DACM 2 doit déterminer s’il a fait preuve d’inconduite, conformément à la procédure décrite dans la DOAD 9005-1. Si oui, il faut procéder à un examen administratif. Si non, aucune autre mesure n’est requise. Le même principe s’applique pour les autres inconduites.

Manquement d’ordre militaire : Une allégation de manquement d’ordre militaire signifie que l’affaire concerne un manquement d’ordre militaire tel qu’il est énoncé aux articles 120.02, 120.03 et 120.04 des ORFC. Les types de sanctions qui peuvent être imposées en cas de manquement d’ordre militaire se trouvent à l’article 162.7 de la Loi sur la défense nationale.

Infraction d’ordre militaire : Une infraction d’ordre militaire est une infraction en vertu de la Loi sur la défense nationale, du Code criminel du Canada ou de toute autre loi fédérale commise par une personne visée par le Code de discipline militaire.

Application régulière de la loi : Une application régulière de la loi est liée à la présomption d’innocence. Cela implique un examen approfondi des faits de chaque cas - et la reconnaissance de l’importance de protéger les droits légaux des personnes accusées d’infractions. Source : Principes fondamentaux du droit pénal canadien – Province de la Colombie-Britannique (gov.bc.ca)

Équité procédurale : Le principe juridique qui reflète le devoir d’agir équitablement. Il exige, au minimum, qu’une personne faisant l’objet d’une décision ayant un impact déterminant sur sa vie, soit informée qu’une décision est en train d’être prise, que les preuves pertinentes considérées comme étant divulguées lui soient divulguées et qu’elle ait une possibilité équitable de faire des observations auprès du décideur. Les quatre étapes importantes fondées sur la justice naturelle sont : l’avis, la divulgation, les représentations et la décision. Source : Aide-Mémoire DMCA

Application du cadre

Le cadre permet de déterminer les mesures de soutien requises pour toutes les personnes concernées, et d’évaluer et de gérer les questions de représailles sous quelque forme que ce soit aux fins de confidentialité, de sécurité et de soutien.

Les leaders traiteront les personnes mises en cause de manière équitable et impartiale, prendront la responsabilité du bien-être de ces personnes et veilleront à ce qu’elles soient traitées équitablement et conformément aux politiques applicables.

Les interventions viseront à prévenir les comportements répétés et à réintégrer la personne mise en cause sur le lieu de travail, le cas échéant. Après un écart de conduite ou une allégation non fondée, l’apprentissage et le changement institutionnel sont encouragés. Les approches réparatrices constituent un moyen pour la personne mise en cause d’assumer sa responsabilité et de partager ses nouvelles connaissances.

Les membres des FAC reconnus comme ayant commis un écart de conduite seront soumis à une mesure administrative et/ou disciplinaire conformément aux règlements et à la politique. Pour les mesures disciplinaires, la norme de **preuve est la preuve hors de tout doute raisonnable** pour les infractions jugées devant une cour martiale, alors que la norme de preuve est celle de la prépondérance des probabilités pour les manquements d’ordre militaire jugés lors d’une audience sommaire. Pour les mesures administratives, la norme de preuve est celle de la **prépondérance des probabilités**.

La décision de ne pas porter d’accusation ou de ne pas donner suite à une accusation portée en vertu du Code de discipline militaire peut être prise pour un certain nombre de raisons, notamment dans le cas d’une plainte jugée non fondée, d’une preuve insuffisante pour procéder à une mise en accusation, ou encore dans le cas d’une absence de perspectives raisonnables de condamnation sur la base des preuves qui seront probablement disponibles lors du procès.



CADRE DE RÉINTÉGRATION DU MILIEU DE TRAVAIL 2024



1 Reconnaître

Mesures

- Les mesures doivent être adaptées aux besoins des personnes affectées, et à l'incidence sur leur sécurité, leur santé et leur bien-être
- S'assurer du bien-être et de la sécurité de la personne mise en cause et des autres personnes concernées, et s'assurer qu'elles sont informées de toute la gamme des services offerts
- Vérifier dès le départ s'il existe des obstacles à l'accès au soutien, aux ressources ou aux informations nécessaires
- Garantir le droit de la personne mise en cause à une procédure régulière et à l'équité procédurale
- Identifier le risque de représailles, et surveiller et atténuer ce risque si nécessaire
- Selon la nature de l'incident ou dans les situations où il peut y avoir des risques pour la sécurité, des mesures immédiates peuvent être requises et des modifications temporaires du lieu de travail peuvent être envisagées
- Confirmer que toutes les parties connaissent les Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC), les Services de santé des Forces canadiennes (SSFC), les Services de gestion des conflits et des plaintes (SGCP) et les services d'aumônerie de l'unité
- Signaler l'incident dans le ou les systèmes de suivi appropriés, y compris par le biais des mécanismes de signalement appropriés (p. ex., Système de suivi des incidents d'inconduite sexuelle – SSIS)
- Faire appel à un représentant ou à une représentante du Cabinet du Juge-avocat général et du Service national des enquêtes des Forces canadiennes (SNEFC), au besoin
- Informé le chef d'état-major de la défense (CEMD) et le vice-chef d'état-major de la défense (VCEMD) de toutes les allégations d'écart de conduite mettant en cause des officiers généraux, ou des adjudants-chefs (adjud) ou premiers maîtres de 1re classe (pm 1) au niveau du commandement (DOAD 2008-3, Gestion des problèmes et des crises)
- Informé le VCEMD des écarts de conduite des officiers généraux, des adjud et des pm 1 afin qu'il puisse en informer le cabinet de la ministre de la Défense nationale au besoin

Communications

- Si une couverture médiatique est possible, faire appel aux Affaires publiques pour obtenir des conseils et du soutien en matière de planification des communications
- S'assurer du respect de la Loi sur la protection des renseignements personnels lors de communications internes et externes
- Tenir compte de l'incidence sur toutes les parties concernées lors de la rédaction de communications
- Les activités de communication ne doivent pas avoir d'incidence négative sur la procédure régulière (procédures administratives ou disciplinaires); elles doivent rester impartiales face à des allégations qui n'ont pas été examinées ou prouvées
- Aucun officier ou militaire du rang ne doit faire ni ne doit dire quoi que ce soit qui, si vu ou entendu par un membre du public, pourrait jeter le discrédit sur le MDN ou les FAC, ou sur l'un de ses membres, incluant sur les médias sociaux (article 19.14 des ORFC)

Éléments à prendre en considération

- Il est essentiel de protéger la vie privée et la confidentialité des parties concernées
- Faire preuve de discrétion et de sensibilité lors de la reconnaissance de l'incident
- Les facteurs à prendre en compte pour déterminer s'il s'agit d'un écart de conduite sont énoncés dans la série de DOAD 5019
- Tenir compte du risque de comportements autodestructeurs et de la nécessité de faire preuve de vigilance
- Effectuer un suivi et fournir un soutien et des ressources en accordant une attention particulière lors des moments critiques, par exemple immédiatement après le signalement d'un incident ou après des événements majeurs
- Lorsque l'on est devant un écart de conduite potentiel, envisager une approche réparatrice fondée sur des principes, axée sur les relations et favorisant l'écoute et la reconnaissance des points de vue, des perspectives, des besoins et des objectifs de chacune des personnes concernées.



2 Traiter

Mesures

- Prendre des mesures administratives immédiates au besoin, notamment les suivantes :
 - Le maintien ou la modification des fonctions de la personne mise en cause, ou le retrait de ses fonctions de commandement
 - Le retrait des fonctions militaires de la personne mise en cause, ou le retrait de ses fonctions de supervision, d'instruction ou autres fonctions associées à des postes clés
 - La prise de mesures administratives telles que le retrait du membre des FAC de son unité, la modification temporaire de son lieu de travail ou encore son rapatriement
 - La prise de toute autre mesure visant à assurer le bien-être des membres de l'unité
- S'assurer que les mesures qui concernent le service, l'emploi ou les conditions de travail de toute partie concernée favorisent un lieu de travail exempt de représailles (article 19.15 des ORFC – Interdiction de représailles)
- Confirmer que la personne mise en cause connaît les ORFC, les DOAD et les politiques du Directeur – Poursuites militaires (DPM) pertinentes et qu'elle est consciente des possibilités de mesures administratives ou disciplinaires.
- Donner à la personne mise en cause les coordonnées d'un avocat ou d'une avocate de la défense
- Faire appel à un représentant ou à une représentante du Juge-avocat général (JAG), du Grand Prévôt des Forces canadiennes (GPFC) et du Chef du personnel militaire (CPM), au besoin, pour obtenir des conseils sur l'approche à adopter en matière d'enquête
- Informé le niveau suivant de la chaîne de commandement de l'écart de conduite présumé et de l'approche prévue, y compris le choix de l'enquête, le cas échéant
- Explorer les activités qu'une personne mise en cause pourrait entreprendre à des fins de réadaptation, en tirant parti des options axées sur la justice réparatrice
- En cas d'inconduite sexuelle, communiquer avec le Centre de soutien et de ressources sur l'inconduite sexuelle (CSRIS)

Communications

- Assurer une communication et une transparence continues avec les personnes mises en cause et les personnes affectées. Sous réserve des limites juridiques, offrir à la personne mise en cause et aux personnes affectées la possibilité de choisir la fréquence des suivis qui lui seront communiqués parmi les choix suivants : aucun suivi, des suivis tout au long du processus, ou des suivis à des moments clés du processus. Donnez à la personne mise en cause et aux personnes affectées la possibilité de modifier leurs préférences. Maintenir des voies de communication bidirectionnelles régulières tout au long du processus de réintégration
- Si la personne mise en cause doit être relevée de ses fonctions, préparer un plan détaillé indiquant si, quand et comment ces responsabilités seront réintroduites, et communiquer ce plan à la personne mise en cause et à l'équipe
- S'assurer que les Affaires publiques disposent des renseignements nécessaires pour les communications internes et externes, selon les besoins
- Tenir compte des intérêts des intervenants externes, et y porter attention

Éléments à prendre en considération

- L'impartialité assure l'intégrité de l'enquête
- Tenir compte des conséquences des mesures et des décisions sur les autres, tant les conséquences directes qu'indirectes
- Examiner les ORFC qui décrivent les circonstances dans lesquelles il faut demander un avis juridique avant d'exercer une autorité au sein du système de justice militaire
- Être conscient que les allégations d'inconduite sexuelle ou les allégations impliquant des officiers supérieurs sont examinées par le SNEFC. Ils peuvent mener leurs enquêtes sur une base confidentielle afin de préserver l'intégrité de l'enquête. Les enquêteurs, avec l'appui du DPM et en consultation avec leurs homologues civils, peuvent transférer les accusations au système pénal civil. Consulter le conseiller juridique et la DOAD 9005-1, Intervention sur l'inconduite sexuelle au besoin.
- Pour traiter un écart de conduite potentiel, envisager des approches réparatrices fondées sur l'inclusion, la responsabilisation, la collaboration et la sensibilité
- Un membre des FAC est nommé dans un poste de leadership lorsque l'institution a confiance qu'il fera preuve d'éthique dans toutes les affaires qu'il est appelé à trancher. S'il échoue, il risque de perdre cette confiance et donc l'autorité morale d'exercer les pouvoirs qui lui sont conférés en vertu de cette nomination. Lorsque l'autorité morale de diriger est remise en cause, il existe des processus administratifs établis qui peuvent mener à une exclusion temporaire ou permanente des postes de leadership ainsi que d'autres conséquences qui pourraient comprendre un renvoi des FAC
- Pour prendre une décision, il convient de tenir compte des directives du CEMD sur l'exclusion du commandement ainsi que des DOAD de la série 5019 pour plus de détails
- Le Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC) est le principal conseiller du CEMD et du sous-ministre pour toutes les questions relatives à la conduite professionnelle et à la culture au sein de l'Équipe de la Défense, à l'exception de celles qui relèvent de la responsabilité des Services d'examen ou d'un autre mécanisme d'examen
- En fonction de la nature de l'incident, du poste/grade des personnes concernées et du degré de visibilité publique, le VCEMD, en tant qu'autorité compétente, informera le cabinet de la ministre de l'affaire



3 Encadrer et soutenir

Mesures

- Confirmer que des services de soutien adéquats sont offerts, en faisant notamment appel au travailleur social/à la travailleuse sociale ou à l'aumônier/aumônière de l'unité, au Programme Sentinelle, aux Services de bien-être et moral des Forces canadiennes (SBMFC), aux Services de santé des Forces canadiennes (SSFC) et aux Services de gestion des conflits et des plaintes (SGCP)
- Communiquer régulièrement avec la personne mise en cause, y compris après la fin de toutes les procédures, pour assurer son bien-être et sa sécurité
- Encadrer et soutenir la personne mise en cause pour qu'elle assume la pleine responsabilité de ses actes, le cas échéant, et encadrer et soutenir les membres de l'équipe
- Faciliter l'encadrement et le soutien par l'entremise de services de démarches réparatrices. Les leçons retenues peuvent être transmises par le biais d'occasions d'apprentissage réparateur favorisant l'inclusion
- Surveiller l'incidence sur le moral et la cohésion de l'unité
- Créer des occasions de conversations réparatrices entre les personnes et les membres de l'équipe, si cela s'avère nécessaire
- L'autorité qui retire à un officier ou à un militaire du rang ses fonctions militaires doit ordonner que le militaire reprenne ses fonctions lorsque les circonstances ayant mené au retrait de ses fonctions prennent fin (articles 19.75 et 101.09 des ORFC)

Communications

- Communiquer l'intention d'établir un plan de réintégration aux personnes affectées, à la personne mise en cause, à la chaîne de commandement ainsi qu'aux membres de l'équipe dans laquelle la réintégration aura lieu afin de renforcer la confiance à l'égard des décisions des leaders et la confiance en l'organisation.
- Informé le VCEMD des écarts de conduite des officiers généraux, des adjud et des pm 1 afin qu'il puisse en informer le cabinet de la ministre de la Défense nationale au besoin.
 - S'assurer que les Affaires publiques disposent des renseignements nécessaires pour les communications internes et externes, selon les besoins.

Éléments à prendre en considération

- Il est difficile de soutenir la réintégration de la personne mise en cause lorsque les conséquences négatives associées à une accusation d'acte d'inconduite affectent également les personnes qui aident à la réintégration, ce que l'on appelle la « stigmatisation de complaisance ». Cela peut engendrer des obstacles susceptibles d'aggraver l'isolement et le stress de la personne mise en cause.
- Lorsque l'on évalue l'autorité morale de diriger ou de commander, les facteurs liés à la carrière militaire de la personne mise en cause peuvent être soupesés en fonction des facteurs relatifs à l'incident et au préjudice causé.
- Les facteurs à prendre en compte incluent, sans toutefois s'y limiter, les suivants :
- L'historique de la carrière militaire de la personne mise en cause, en tenant compte de son grade, de son groupe professionnel militaire, de son expérience, de son poste et de son rôle de leader.
 - La personne mise en cause a-t-elle assumé la responsabilité de ses actes et fait preuve de remords?
 - La personne mise en cause a-t-elle activement pris des mesures pour modifier son comportement?
 - La personne mise en cause démontre-t-elle une capacité à apprendre et à évoluer?
 - Y a-t-il eu une erreur de jugement?
 - Quand l'acte a-t-il eu lieu?
 - Quels ont été les résultats de l'enquête et la peine imposée, le cas échéant?
 - Le degré auquel l'acte était préjudiciable ou violent.
 - Les dynamiques de pouvoir à l'œuvre, comme la différence de grade entre la personne mise en cause et la personne affectée.
 - Les antécédents d'écart de conduite.
 - Les facteurs de risque de commettre ou de répéter l'écart de conduite.
 - Le risque en cas de retour à des circonstances similaires, notamment le fait de côtoyer des personnes présentant des vulnérabilités similaires.
 - Difficultés à suivre les règles
 - Tendance à contester l'autorité
 - Quelle position occuperait la personne mise en cause si elle était réintégrée (c'est-à-dire une position d'autorité, de pouvoir ou de confiance)?

Le cadre de réintégration du milieu de travail 2024, remplace le cadre de réintégration du milieu de travail publié en sept 2023.



4 S'engager

Mesures

- Les efforts et les mesures de réintégration demeurent, avant tout, adaptés aux besoins de la ou des personnes concernées et aux conséquences sur leur sécurité, leur santé et leur bien-être
- Évaluer, au niveau de pouvoir approprié, l'autorité morale de la personne mise en cause de diriger ou de commander en fonction de la portée et du niveau de responsabilité
- Selon la nature du cas, un comité consultatif peut être constitué au niveau de pouvoir approprié; le VCEMD y participera et le CEMD sera informé des cas impliquant des officiers généraux ou des adjud ou pm 1 de commandement (p. ex. chefs supérieurs des FAC pour les officiers généraux)
- Établir un plan de réintégration, en consultation avec les intervenants. Le cas échéant, faire appel aux services de gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP) pour mettre en place une approche réparatrice
- En cas d'inconduite sexuelle, envisager de communiquer avec le Centre de soutien et de ressources sur l'inconduite sexuelle (CSRIS)
- Continuer de communiquer avec la personne mise en cause pour confirmer qu'elle se sent soutenue tout au long de la mise en œuvre du plan de réintégration
- Favoriser la cohésion grâce à des efforts de collaboration et d'inclusion au niveau de l'unité par l'entremise de services de démarches réparatrices afin de soutenir l'unité lors de la réintégration
- Lors de la prise de décisions concernant les promotions, les récompenses, la reconnaissance et la gestion de carrière, faire appel à l'expertise du Chef du personnel militaire (CPM)
- En gardant à l'esprit les considérations relatives à la protection de la vie privée, consigner les leçons retenues pour contribuer à l'apprentissage institutionnel et au processus de changement de culture des FAC
- Dans les cas où l'on sait qu'un officier ou militaire du rang est libéré en raison d'un examen administratif lié à une inconduite, ou avec une mention dans son dossier de libération en vertu des articles 1, 2 ou 5F conformément aux ORFC vol 1, chapitre 15, il convient de prêter attention aux conflits d'intérêts ou aux restrictions d'après-mandat avant d'être invité sur le lieu de travail à quelque titre que ce soit.

Communications

- Communiquer l'intention d'établir un plan de réintégration aux personnes affectées, à la personne mise en cause, à la chaîne de commandement ainsi qu'aux membres de l'équipe dans laquelle la réintégration aura lieu afin de renforcer la confiance à l'égard des décisions des leaders et la confiance en l'organisation
- Informé le VCEMD des écarts de conduite des officiers généraux, des adjud et des pm 1 afin qu'il puisse en informer le cabinet de la ministre de la Défense nationale au besoin
- S'assurer que les Affaires publiques disposent des renseignements nécessaires pour les communications internes et externes, selon les besoins

Éléments à prendre en considération

- Lors de l'établissement d'un plan de réintégration, tenir compte des éléments suivants :
- Les efforts de réparation sont un élément clé d'un plan de réintégration réussi, en particulier lorsque les besoins et les objectifs de chaque participant sont entendus et pris en compte;
 - Tenir compte de l'affectation, du lieu de travail, des changements sur le plan de la supervision et de toute restriction en fonction du risque;
 - Séparer la personne affectée et la personne mise en cause si elles se trouvent dans le même environnement de travail;
 - Tenir compte des mesures correctives ou des examens administratifs ultérieurs;
 - Mettre en place un plan d'apprentissage tenant compte des précédents et des leçons retenues de cas similaires antérieurs (le service d'instruction et d'éducation du CCPC offre des conseils en la matière);
 - Encourager la participation à des groupes de soutien ou à des cercles de soutien;
 - Déterminer s'il existe des obstacles ou des préoccupations empêchant l'accès au soutien, aux ressources ou à l'information nécessaires;
 - Tenir compte de l'incidence du stress sur la capacité à fonctionner sur le lieu de travail;
 - Examiner les changements apportés aux tâches à la suite de l'incident pour s'assurer qu'ils sont toujours efficaces et/ou nécessaires;
 - Assurer une réintégration progressive tenant compte de l'environnement de travail et des besoins des personnes affectées;
 - Garder en tête les dates anniversaires des points importants liés à l'incident. À leur approche, s'assurer du bien-être et de la capacité d'adaptation de la personne mise en cause;
 - Envisager des mesures au niveau de l'équipe et de l'unité pour rétablir la confiance, favoriser la cohésion et, le cas échéant, traiter la cause profonde du préjudice perçu et prévenir tout préjudice futur;
 - Pour les cas impliquant des chefs supérieurs, envisager de demander conseil au comité consultatif du CCPC par l'entremise du CEM CCPC.
 - Soyez attentif aux répondants qui retournent sur le lieu de travail s'il est connu que leur emploi a été résilié par l'employeur en raison d'une mauvaise conduite ou d'un comportement criminel, que ce soit en tant que contracteurs, consultants, invités ou participants à des événements liés au travail.
 - Soyez attentif aux répondants qui retournent au travail et qui ont été libérés honorablement, mais qui ont par la suite commis un acte illégal ou criminel, ou qui se sont livrés à des comportements ou à des activités douteuses, qui ne sont pas illégaux, mais qui pourraient avoir une incidence négative sur les FAC.
 - Lorsque vous prenez des décisions concernant les honneurs, les récompenses, la reconnaissance et la promotion, il faut tenir compte du fait que les dirigeants des FAC, qu'ils soient actifs ou retraités, sont les porte-drapeaux qui font respecter l'éthos des FAC. Les critères utilisés par tous les dirigeants pour faire ces choix doivent être entièrement alignés sur notre philosophie et communiqués de manière transparente à tous afin de renforcer une conduite et un comportement acceptables. Dans la pratique, nous ne devons promouvoir, célébrer et honorer que les personnes qui reflètent le mieux notre philosophie (Source : Digne de servir)





CADRE DE RÉINTÉGRATION DU MILIEU DE TRAVAIL 2024

Le cadre de réintégration du milieu de travail 2024, remplace le cadre de réintégration du milieu de travail publié en sept 2023.

Principales références

Ce cadre ne vise pas à remplacer les lois et règlements en vigueur, ni les Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC), les Directives et ordonnances administratives de la défense (DOAD), les Instructions du personnel militaire des Forces canadiennes (Instr Pers Mil FC) ou l'obligation d'obtenir un avis juridique dans une circonstance particulière.

Les documents suivants fournissent des directives concernant la réintégration des personnes mises en cause, directives que ce cadre cherche à rassembler et à étoffer.

- [Loi canadienne sur les droits de la personne](#)
- [Loi sur l'équité en matière d'emploi](#)
- [Loi sur la défense nationale](#)
- [Article 2.06 des ORFC – Direction et gestion – Le chef d'état-major de la défense](#)
- [Article 11.01 des ORFC – Autorisation de promotion](#)
- [Article 12.01 des ORFC – Promotion des officiers](#)
- [Article 19.14 des ORFC – Commentaires déplacés](#)
- [Article 19.15 des ORFC – Interdiction de représailles](#)
- [Article 19.36 des ORFC – Divulgence de renseignement ou d'opinion](#)
- [Article 19.75 des ORFC – Retrait des fonctions militaires](#)
- [Article 101.09 des ORFC – Retrait des fonctions militaires – Avant et après le procès](#)
- [Code de discipline militaire](#)
- [DOAD 2008-3 – Gestion des problèmes et des crises](#)
- [DOAD 2008-8 – Utilisation officielle des médias sociaux](#)
- [DOAD 6002-7 – Utilisation des technologies des médias sociaux internes](#)
- [CANFORGEN 016/18 CPM 008/18 012210Z FEV 18 – Direction du CEMD en matière de conduite militaire professionnelle](#)
- [DOAD de la série 5019 – Manquement à la conduite et au rendement](#)
- [DOAD 9005-1 – Intervention sur l'inconduite sexuelle](#)
- [Code de valeurs et d'éthique du secteur public](#)
- [Code de valeurs et d'éthique du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes](#)
- [Le leadership dans les Forces canadiennes : fondements conceptuels \[PDF – 1,75 Mo\]](#)
- [Servir avec honneur : la profession des armes au Canada](#)
- [L'éthos des FAC : Digne de servir](#)
- Politique des FAC en matière de discrimination, de harcèlement et de conduite professionnelle : déclaration d'adhésion (2011)
- [La voie vers la dignité et le respect : La stratégie d'intervention des Forces armées canadiennes en matière d'inconduite sexuelle](#)
- [Arbre décisionnel pour la gestion d'incident lié à une inconduite sexuelle](#)
- [Directive de lancement du CEMD/SM concernant la conduite professionnelle et la culture](#)
- Directives du CEMD – Exclusion du commandement (décembre 2001)
- Guide des FAC – Comprendre le stress moral et les blessures morales
- Aide-mémoire pour le soutien à la prise de décision du chef d'état-major
- [Atelier Respect dans les Forces armées canadiennes](#)
- [Analyse comparative entre les sexes Plus \(ACS Plus\)](#)

Il est entendu que le ministère de la Défense nationale (MDN) et les Forces armées canadiennes (FAC) seront redéfinis par l'élaboration des politiques en cours et à venir, découlant de la mise en œuvre des recommandations convenues tirées de l'examen externe indépendant. À mesure que des changements aux politiques du MDN et des FAC entreront en vigueur, ce cadre sera mis à jour en conséquence, pour que son contenu demeure pertinent.

Notes de bas de page

Note 1

Ce cadre s'appuie sur le document suivant de Gartner : Five Steps to Confront Behaviours that Marginalize Employees, 14 avril 2021 – ID G00743028.

Note 2

Source : Gartner. Developing Decision Criteria for Engaging With Societal Issues. Actualisé le 25 août 2020, publié le 25 avril 2019 – ID G00708561.