

CADRE DE LA RÉINTÉGRATION DES PERSONNES MISES EN CAUSE

OBJECTIF ET PORTÉE

Dans le cadre de la réintégration utilisant les approches réparatrices, il faut avant tout reconnaître le bien-être et la sécurité des personnes affectées, y répondre de manière pratique et réduire le risque de nouveaux dommages.

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’une personne membre des Forces armées canadiennes (FAC) qui est mise en cause, tout au long du processus de bout en bout (allégation, enquête et conclusions) et après la disposition relative à un écart de conduite. Ce cadre 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’application régulière de la loi et la sécurité** de l’engagement dans l’ensemble de l’organisation.

Une approche réparatrice et des mesures de réintégration se sont avérées être le moyen le plus efficace pour permettre aux personnes affectées 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 sur le lieu 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.

APPLICATION DU CADRE

Le cadre aide à la détermination des soutiens requis pour toutes les personnes concernées, à l’évaluation et à la gestion des questions de **représailles sous quelque forme que ce soit** aux fins de confidentialité, de sécurité et de soutien.

Les dirigeants doivent traiter les personnes mises en cause de manière équitable et impartiale, être responsables du bien-être de ces personnes et veiller à ce qu’elles ne subissent pas de préjudice pendant ou après le processus.

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 défaut 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 connaissances.

Le personnel des FAC reconnu avoir commis un écart de conduite sera soumis à une mesure administrative et/ou disciplinaire conformément aux règlements et à la politique. Pour une mesure disciplinaire, la preuve doit être établie **hors de tout doute raisonnable**; pour une mesure administrative, 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 d’absence de perspectives raisonnables de condamnation sur la base des preuves qui seront probablement disponibles lors du procès.

GROUPE CONSULTATIF

De façon ponctuelle et selon les besoins, un groupe restreint d’experts 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 ORFC).

Les groupes consultatifs seront gérés par l’autorité compétente qui stipulera leur mandat, leur durée, leur composition, et prendra des dispositions pour le soutien administratif et l’accès au personnel et aux informations pertinentes. Selon les circonstances de l’affaire, le groupe peut inclure des intervenants externes.

APPROCHE DE COMMUNICATION

La transparence et la communication sont importantes pour maintenir la confiance du public, tout en respectant la vie privée et le contrôle nécessaire des informations pour garantir une procédure régulière.

STRUCTURE

Le cadre est basé sur les pratiques exemplaires en matière de **sécurité psychologique** et décrit **quatre étapes interdépendantes**, de bout en bout, pour guider les dirigeants de l’Équipe de la Défense dans la gestion réactive de la réintégration des FAC.

	Reconnaître l’écart de conduite présumé et le comportement inacceptable qui contrevient à la loi canadienne ou à la politique des FAC, ou qui a une incidence négative sur les armées des FAC. Cette étape comprend la divulgation et le signalement de l’incident.
	Traiter l’écart de conduite présumé et le comportement inacceptable, avec la personne affectée et la personne mise en cause, tout en tenant compte des besoins de l’unité dans son ensemble et de l’incidence sur l’institution.
	Encadrer et soutenir. Encadrer la personne mise en cause pour qu’elle comprenne le problème et l’incidence de son comportement présumé. Soutenir la personne affectée et la personne mise en cause pendant la période d’enquête et de préparation à la réintégration.
	S’engager à remédier à tout écart de conduite et à tout obstacle systémique, dans le cadre du droit canadien applicable et de la politique des FAC, et prendre des mesures qui traitent équitablement la personne affectée et la personne mise en cause, tout en mettant l’accent sur la crédibilité institutionnelle, la santé organisationnelle et l’efficacité opérationnelle des FAC pendant la réintégration et le suivi.

¹Ce cadre s’appuie sur le document de Gartner : Five Steps to Confront Behaviors that Marginalize Employees, 14 avril 2021 – ID G00743028.

Le cadre suggère :

- **Les mesures à prendre par les dirigeants et l’organisation.**
- **Les communications liées aux quatre étapes.**
- **Les points à prendre en considération pour soutenir les décisions des dirigeants.**

Ce cadre fournit une orientation et des recommandations fondées sur des principes concernant la prise de décisions sur la base d’énoncés de valeurs, d’une analyse des risques et de la prise en compte de facteurs pertinents plutôt que d’un processus de réintégration étape par étape, limité dans le temps et propre à chaque cas.

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 points de décision qu’une organisation doit prendre pour gérer la situation de manière appropriée, en commençant probablement par 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 décideurs dans l’exercice de leur **jugement** au cas par cas.

		
Basé sur des règles	Basé sur un cadre	Basé sur des principes
CRITÈRES		

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

DÉFINITIONS

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 la faute de conduite

La personne mise en cause est une personne qui fait l’objet d’une allégation d’écart de conduite, prouvée ou non prouvée. Dans certains cas, l’**individu qui a commis un écart de conduite** désigne une personne pour laquelle une allégation a été admise, confirmée à la suite d’une enquête administrative ou disciplinaire, ou qui a été reconnue coupable par un tribunal.

Un acte d’inconduite ou 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.

RÉFÉRENCES CLÉS (NON EXHAUSTIVES)

Ce cadre ne vise pas à remplacer les lois et règlements, 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 Mil FC), ni l’obligation d’obtenir un avis juridique dans une circonstance particulière. Les documents suivants fournissent des directives concernant la réintégration des personnes mises en causes, que ce cadre cherche à rassembler et à amplifier.

- [Loi canadienne sur les droits de la personne](#)
- [Loi sur l’équité en matière d’emploi](#)
- [Loi sur la défense nationale](#)
- [ORFC 19.15 – Interdiction de représailles](#)
- [ORFC 19.75 – Retrait des fonctions militaires](#)
- [ORFC 101.09 – Retrait des fonctions militaires – avant et après le procès](#)
- [Code de discipline militaire](#)
- [DOAD 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 \(et comportements attendus\)](#)
- [Doctrine des FAC en matière de leadership \(Le leadership dans les Forces canadiennes – fondements conceptuels\)](#)
- [Servir avec honneur : La profession des armes au Canada](#)
- [Éthos des FAC – Digne de servir \(2022\)](#)
- [Politique des FAC sur la discrimination, le harcèlement et la 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 \(2020\)](#)
- [Arbre décisionnel pour la gestion d’incident lié à une inconduite sexuelle](#)
- [Directive de lancement du CEMD et de la SM concernant la conduite professionnelle et la culture](#)
- [Directives du CEMD – Exclusion du commandement \(12 décembre 2001\)](#)
- [Guide des FAC – Comprendre le stress moral et les blessures morales](#)

Il est entendu que le MDN et les FAC seront redéfinis par l’élaboration de 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.

CADRE DE LA RÉINTÉGRATION DES PERSONNES MISES EN CAUSE

1 Reconnaître

Mesures

- Les mesures doivent être adaptées aux besoins des personnes concernées, et à l'incidence sur leur sécurité, leur santé et leur bien-être.
- Confirmer le bien-être et la sécurité du mis en cause, et s'assurer qu'ils sont informés de toute la gamme des services disponibles.
- Vérifier dès le départ s'il existe des obstacles à l'accès au soutien, aux ressources ou aux informations nécessaires.
- Garantir le droit du mis en cause à une procédure régulière et à l'équité procédurale.
- Cerner le risque de représailles, pour le surveiller et l'atténuer, au besoin.
- 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 système approprié de suivi des écarts de conduite, y compris par le biais des mécanismes de signalement appropriés.
- Faire appel au Juge-avocat général (JAG), au Grand Prévôt des Forces canadiennes (GPFC) et au Service national des enquêtes des Forces canadiennes (SNEFC), au besoin.
- Informer le Chef d'état-major de la Défense (CEMD) de toutes les allégations d'écart de conduite mettant en cause des officiers généraux, des adjudants-chefs et des premiers maîtres de première classe (DOAD 2008-3).

Communications

- Être attentif au respect de la Loi sur la protection des renseignements personnels lors de communications internes et externes.
- Rédiger des communications en tenant compte de l'incidence sur toutes les parties.
- 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.
- Si les Affaires publiques participent au processus, préparer un plan de communication.

Considérations

- Il est essentiel de préserver la vie privée et la confidentialité des parties.
- 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 d'automutilation et de la nécessité d'être vigilant.
- Effectuer un suivi et fournir un soutien et des ressources en accordant une attention particulière aux points critiques, par exemple immédiatement après le signalement d'un incident, après des événements majeurs, etc.
- En reconnaissant un écart de conduite potentiel, envisager une approche réparatrice, fondée sur des principes, axée sur les relations, l'écoute et la reconnaissance des points de vue, des perspectives, des besoins et des objectifs de chaque participant.

Cette présentation est NON CLASSIFIÉE. Ce document est la propriété des FAC et/ou du MDN et ne doit pas être modifié, copié et/ou distribué sans l'autorisation du propriétaire de l'actif informationnel, CPCC/DGPCD. Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par le ministre de la Défense nationale. (2022).

2 Traiter

- Prendre des mesures administratives immédiates, le cas échéant, telles que le maintien ou l'adaptation des fonctions du mis en cause, la révocation du commandement, l'exemption de l'exécution du service militaire, l'exemption des postes de supervision, d'instruction ou clés, des mesures administratives, la séparation du membre de son unité, la modification temporaire des lieux de travail, le rapatriement, le congé administratif, ainsi que d'autres mesures visant à assurer le bien-être de l'unité.
- S'assurer que les mesures qui touchent au service, à l'emploi ou aux conditions de travail de toute partie favorisent un lieu de travail exempt de représailles (ORFC 19.15)
- Confirmer que le mis en cause comprend les ORFC, les DOAD et les politiques du Directeur – Poursuites militaires (DPM) appropriées et qu'il est conscient des possibilités de mesures administratives ou disciplinaires ou des résultats juridiques possibles.
- Clarifier l'accès du mis en cause aux services juridiques.
- Faire appel au JAG, au GPFC et au Chef du personnel militaire (CPM), au besoin, pour obtenir des conseils sur la base et l'approche d'une enquête.
- Informer 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'un mis en cause pourrait entreprendre à des fins de réadaptation, en tirant parti des options axées sur la justice réparatrice.

- Le SNEFC ne communiquera pas avec la chaîne de commandement pendant qu'une enquête est en cours afin de préserver son intégrité.
- Tenir le mis en cause informé de l'état, des options, et des résultats, selon ce qui est autorisé.
- Si le mis en cause doit être remplacé, préparer et communiquer un plan détaillé avec le mis en cause indiquant si, quand et comment ces responsabilités seront réintroduites.

- L'impartialité assure l'intégrité de l'enquête.
- Être attentif au dommage collatéral sur les autres.
- 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 au besoin.
- Pour traiter un écart de conduite potentiel, envisager des approches réparatrices fondées sur l'inclusion, la responsabilité, la collaboration et la réactivité.
- 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 rendre cette décision, il faut prendre en considération les directives du CEMD et la série de DOAD 5019 pour obtenir plus de détails.

3 Encadrer et soutenir

- Confirmer la disponibilité de services de soutien adéquats, en s'appuyant sur le travailleur social ou l'aumônier de l'unité, le programme Sentinelle, le SMFC, les SFC, le SGCC et d'autres fournisseurs de service.
- Communiquer régulièrement avec le mis en cause, y compris après la fin de toutes les procédures, pour assurer son bien-être et sa sécurité.
- Accompagner et soutenir le mis en cause pour qu'il assume la pleine responsabilité de ses actes, le cas échéant.
- Faciliter l'encadrement et le soutien par l'entremise de services de réparation; les leçons retenues peuvent être transmises par le biais d'occasions d'apprentissage réparateur inclusives.
- Surveiller l'incidence sur le moral et la cohésion de l'unité.
- Il est difficile de soutenir la réintégration du mis en cause lorsque les conséquences négatives associées à une accusation d'inconduite affectent également les personnes qui aident à la réintégration, ce que l'on appelle la « stigmatisation de courtoisie ». Cela peut engendrer des obstacles susceptibles d'aggraver l'isolement et le stress du mis en cause.
- L'autorité qui relève un officier ou un militaire du rang de l'exécution de ses fonctions militaires doit ordonner que le militaire reprenne ses fonctions lorsque les circonstances ayant donné lieu à la décision de le relever de l'exécution de ses fonctions militaires ne sont plus présentes (ORFC 19.75 et 101.09).

- Communiquer avec le mis en cause, y compris en cas de retard, car les longues périodes d'inaction sans mise à jour peuvent être source de stress et entraîner une stigmatisation négative ou un isolement.
- Orienter le mis en cause vers les communications disponibles auprès des intervenants qui soutiennent la réintégration.

Lors de l'évaluation de l'autorité morale pour diriger ou commander, les facteurs liés à la carrière militaire du mis en cause peuvent être mis en balance avec les facteurs relatifs à l'incident et au préjudice causé.

Les facteurs à prendre en compte peuvent inclure, sans toutefois s'y limiter, les éléments suivants :

- L'historique de la carrière militaire du mis en cause, en tenant compte de son grade, de sa profession militaire, de son expérience, de son poste et de son rôle de leader
- Le mis en cause a-t-il assumé la responsabilité de ses actes ou fait preuve de remords?
- Le mise en cause a-t-il pris des mesures actives pour modifier son comportement?
- Le mis en cause a-t-il une propension à apprendre et à se développer?
- Y a-t-il eu une erreur de jugement?
- Quand l'acte a-t-il eu lieu?
- Quel a été le résultat de l'enquête?
- Degré auquel l'acte était préjudiciable ou violent
- Différence de grade entre le mis en cause et la personne affectée
- Antécédents de manquements à la conduite
- Facteurs de risque de répétition de l'écart de conduite
- Risque en cas de retour à des circonstances similaires, notamment l'accès à des personnes présentant des vulnérabilités similaires
- Difficultés à suivre les règles
- Tendance à contester l'autorité
- Quel poste occuperaient-ils (c'est-à-dire autorité, pouvoir ou confiance)?

4 S'engager

- Les efforts et les actions 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.
- Déterminer l'autorité morale du mis en cause pour diriger.
- Selon la nature de l'incident, un comité consultatif peut être constitué.
- Établir un plan de réintégration, en consultation avec les parties prenantes. Le cas échéant, faire appel aux services de gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP) pour définir une approche réparatrice.
- En cas d'inconduite sexuelle, communiquer avec le Centre d'intervention sur l'inconduite sexuelle (CIIS).
- Continuer de communiquer avec le mis en cause pour confirmer qu'il se sent soutenu tout au long 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 réparation afin de soutenir l'unité dans sa réintégration.
- Lors de la prise de décisions concernant les promotions, les récompenses et la reconnaissance, et la gestion de carrière, consulter l'expertise du CPM.
- En gardant à l'esprit les considérations relatives à la confidentialité, consigner les leçons apprises pour contribuer à l'apprentissage institutionnel et au processus de changement de culture des FAC.

- Communiquer l'intention d'un plan de réintégration avec le mis en cause pour renforcer la confiance dans les décisions des dirigeants et la confiance organisationnelle.
- Communiquer régulièrement dans l'ensemble de l'organisation pour s'assurer que tous les mécanismes de signalement et la chaîne de commandement sont réceptifs et attentifs au signalement de l'écart de conduite.
- S'assurer que les Affaires publiques disposent des renseignements nécessaires pour les communications internes et externes, selon les besoins.

- Lors de l'établissement d'un plan de réintégration, tenir compte des éléments suivants :
- Les efforts de réparation sont un élément efficace d'un plan de réintégration réussi, en particulier lorsque les besoins et les objectifs de chaque participant sont entendus et pris en compte.
- Affectation, lieu de travail, changements de supervision et toute restriction en fonction du risque.
- Séparer la personne affectée et le mis en cause s'ils se trouvent dans le même environnement de travail.
- Mesures correctives ultérieures ou examen administratif.
- Plan d'apprentissage tenant compte des précédents et des leçons retenues de cas similaires antérieurs (conseils offerts par le Service d'instruction et d'éducation du CCPC).
- 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.
- 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.
- Réintégration progressive tenant compte de l'environnement de travail et des besoins des membres affectés.
- Être attentif aux dates d'anniversaire des points importants liés à l'incident. À leur approche, tenir compte du bien-être et de la capacité d'adaptation du mis 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.