Ombudsman

Défense nationale et Forces armées canadiennes

National Defence and Canadian Armed Forces

DES PROCESSUS DÉCISIONNELS ÉQUITABLES AFIN D'OBTENIR DES RÉSULTATS ÉQUITABLES

Mécanismes de plainte pour les employés du MDN

2024

Canada

Pour nous joindre

Site web : ombuds.ca

Formulaire de plainte sécurisé en ligne : www3.ombudsman.forces.gc.ca/ocf_f.php

Téléphone : 1-888-828-3626

Télécopieur : 1-877-471-4447

Adresse postale :

Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale
et des Forces armées canadiennes
100, rue Metcalfe, 12e étage
Ottawa (Ontario)
K1P 5M1
Canada

Courriel : ombudsman-communications@forces.gc.ca
(information non confidentielle uniquement)

X (Twitter) : www.x.com/MDNFC_Ombudsman

Facebook : www.facebook.com/mdnfcombudsman

Instagram : www.instagram.com/mdnfcombudsman

ISBN :

PDF	D74-40/2024F-PDF 978-0-660-72911-4
Imprimé	D74-40/2024F 978-0-660-72912-1

Table des matières

Introduction	**1**
Avis aux lecteurs	**2**
Partie 1 – Premiers principes de la prise de décisions	**5**
Partie 2 – Résolution du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail	**9**
Partie 3 – Griefs individuels	**27**
Partie 4 – Stratégies efficaces et pratiques exemplaires	**47**
Notes de bas de page	**51**

Introduction

Pourquoi cet examen des mécanismes de plainte du ministère de la Défense nationale était-il nécessaire?

Le mandat du Bureau de l'ombudsman du ministère de la Défense nationale (MDN) et des Forces armées canadiennes comprend l'examen des processus relatifs aux plaintes des commettants portant sur le traitement de leur dossier dans le cadre d'un mécanisme de plainte existant du Ministère. L'examen d'un processus consiste à vérifier le dossier pour déterminer si le commettant a été traité de manière équitable et conformément aux exigences de la législation et des directives applicables.

Les précédents examens des décisions du MDN ont démontré que les exigences en matière d'équité procédurale ne sont pas toujours respectées par le décideur, ce qui produit souvent des résultats inéquitables. Dans certains des dossiers que nous avons examinés, les erreurs de procédure étaient mineures et le fait de les corriger n'aurait pas changé la décision finale. Dans d'autres dossiers, les erreurs de procédure étaient telles qu'elles ont produit des résultats absurdes et injustes.

Récemment, le Bureau de l'ombudsman a examiné deux cas complexes qui portaient sur de multiples mécanismes administratifs du MDN, relevaient de plusieurs sous-ministres adjoints, faisaient appel à de nombreux enquêteurs externes et ont été renvoyés à divers échelons du système bureaucratique pendant plus de cinq ans. L'examen a révélé des problèmes à tous les échelons administratifs et dans tous les mécanismes utilisés, y compris plusieurs erreurs de procédure flagrantes qui invalidaient la légitimité du processus décisionnel.

À titre d'exemple, dans l'un des cas, nous avons constaté qu'un commettant avait été reconnu comme ayant embauché du personnel de manière inappropriée alors qu'il s'était en fait retiré de la décision finale d'embauche. Dans un autre cas, un fonctionnaire du MDN a été chargé de décider si l'une de ses propres décisions constituait du harcèlement. Dans un troisième cas, un commettant n'a été informé de l'allégation portée contre lui qu'après la communication de la conclusion.

Le Bureau de l'ombudsman a recommandé au MDN de mettre en place des mécanismes de contrôle afin de garantir que de telles injustices ne se reproduisent pas.[1] Outre les constatations propres à la résolution des dossiers individuels, nous avons trouvé des preuves de l'existence potentielle d'un problème systémique lié à la méthode utilisée par le MDN pour gérer les dossiers de plainte en général. Nous avons recommandé au Ministère d'examiner ses processus et de mettre en place des mesures de protection uniformisées pour assurer l'équité administrative dans l'ensemble des processus décisionnels.

Nous constatons que le MDN s'est montré réceptif aux commentaires critiques, que ce soit en donnant suite aux recommandations de l'ombudsman, aux observations importantes des tribunaux[2] ou aux deux. Le MDN est en voie de terminer la refonte de sa procédure interne de dénonciation, et a récemment remanié sa procédure de résolution des cas de harcèlement en fonction des exigences du Code canadien du travail récemment modifié.

Nous avons examiné les pratiques et les procédures de prise de décision utilisées par le MDN pour trois mécanismes de plaintes civiles, en nous concentrant sur les mesures de protection de l'équité procédurale.

Nous sommes heureux de constater que le MDN s'est montré généralement réceptif à notre examen. Lorsque les recommandations ont été portées à leur attention, certains hauts fonctionnaires du Ministère ont pris des mesures proactives pour les mettre en œuvre et corriger les problèmes avant la publication du présent rapport.

Bien que ces résultats soient encourageants, nos conclusions révèlent qu'il reste des lacunes dans les politiques et les procédures du Ministère. Nous estimons que les recommandations formulées pour chaque mécanisme contribueront à orienter les améliorations futures. Cependant, même un processus parfaitement conçu n'est qu'un point de départ; la véritable façon de vérifier la qualité d'un processus est de le mettre en pratique. En outre, un bon processus peut toujours être contourné ou mal utilisé en l'absence de mesures rigoureuses en matière de protection et de reddition de comptes.

À l'heure actuelle, l'un des trois processus examinés, soit la procédure de dénonciation d'actes répréhensibles du MDN, fait l'objet d'une refonte interne comprenant un nouvel ensemble de directives et une nouvelle structure organisationnelle. Nous retardons la publication de notre analyse, de nos conclusions et de nos recommandations relatives à ce processus jusqu'à ce que la refonte soit achevée.

Avis aux lecteurs

Ce premier rapport contient des analyses détaillées de deux processus distincts du MDN. Il n'est pas nécessaire de le lire en entier, mais nous espérons que vous le ferez.

Que vous choisissiez de lire une seule analyse ou les deux, nous vous recommandons de lire les pages d'introduction, afin de comprendre le contexte du rapport et notre méthode de travail, ainsi que la dernière section, qui présente les pratiques exemplaires directement liées à nos conclusions.

Portée

L'examen portait sur les plus récentes versions des processus internes de traitement des plaintes du MDN et visait à déterminer si ces derniers sont conçus pour produire des résultats équitables pour nos commettants. Notre analyse s'est concentrée sur le respect de la législation, la conception des processus et l'intégration des principes d'équité procédurale dans les directives. Nous espérons que la nouvelle conception des processus du MDN permettra une application uniforme des directives et des mesures de protection de l'équité procédurale à tous les échelons des processus décisionnels.

Mécanismes administratifs examinés

Les mécanismes de plainte internes que nous avons examinés sont les suivants :

1. Processus de résolution des cas de harcèlement et de violence dans le lieu de travail
2. Procédure individuelle de règlement des griefs civils
3. Processus interne de dénonciation d'actes répréhensibles

À l'heure actuelle, l'un des trois processus examinés, soit la procédure de dénonciation d'actes répréhensibles du MDN, fait l'objet d'une refonte interne comprenant un nouvel ensemble de directives et une nouvelle structure organisationnelle. Bien que notre examen de ce processus soit pratiquement terminé, nous retardons la publication de notre analyse, de nos conclusions et de nos recommandations le concernant jusqu'à ce que la refonte soit terminée.

Nous avons choisi ces mécanismes pour les raisons suivantes :

- ils sont fondés sur une exigence législative;
- ils sont axés sur les plaintes;
- ils sont internes et applicables aux employés civils du Ministère;
- ils ont produit des résultats injustes, comme l'ont montré les examens effectués par le Bureau de l'ombudsman.

Pour chaque mécanisme de plainte interne, nous avons déterminé si :

- les politiques et procédures du MDN sont conformes à la législation et aux politiques, directives et orientations des organismes centraux;
- les concepts d'équité procédurale sont intégrés aux politiques et procédures;
- une structure organisationnelle est en place pour garantir un processus adéquat et des décisions équitables;
- des outils de communication existent pour promouvoir la sensibilisation et la compréhension ayant trait au processus;
- il existe des contrôles de qualité et des mesures de responsabilisation.

Méthodologie

Examen documentaire

Pour chacun des mécanismes, nous avons procédé à un examen documentaire des cadres législatifs, réglementaires et stratégiques qui confèrent des pouvoirs aux décideurs. Plus précisément, nous avons examiné les politiques du MDN et les documents d'appui afin de déterminer s'ils sont conformes aux lois habilitantes et si les concepts de base en matière d'équité procédurale y sont suffisamment intégrés.

Entrevues avec de hauts fonctionnaires du MDN

Nous avons demandé des renseignements directement aux hauts fonctionnaires du Ministère responsables des divers mécanismes de traitement des plaintes afin de déterminer si des instructions permanentes d'opérations ou des lignes directrices sont en place et dans quelle mesure elles sont accessibles aux personnes concernées. Nous avons aussi recueilli des renseignements sur les statistiques propres à chaque mécanisme, l'obtention des ressources, l'établissement des coûts, les communications, la formation, les normes de service et les structures de reddition de comptes.

Analyse et recommandations

Les renseignements obtenus nous ont permis d'effectuer une analyse et de formuler des recommandations en vue de l'amélioration du fonctionnement de chacun des mécanismes internes de traitement des plaintes et de l'augmentation de leur équité. En outre, nous avons pu trouver des points communs entre les mécanismes et recommander des pratiques exemplaires.

Abréviations

SMA	Sous-ministre adjoint
CCPC	Chef, Conduite professionnelle et culture
DOAD	Directives et ordonnances administratives de la défense
DG	Directeur général
DEES	Direction – Enquêtes et examens spéciaux
MDN	Ministère de la Défense nationale
BDI	Bureau de la divulgation interne
RED	Réseau étendu de la Défense
Code du travail	*Code canadien du travail*
Loi sur les relations du travail	*Loi sur les relations du travail dans le secteur public fédéral*
Commission des relations de travail	Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral
Règlement sur les relations de travail	*Règlement sur les relations de travail dans le secteur public fédéral*
ORFC	Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes
IPO	Instruction permanente d'opération
SGCMT	Système de gestion des cas en milieu de travail

Partie 1 – Premiers principes de la prise de décisions

Prise de décisions – Comment savoir si les bonnes décisions ont été prises?

Chaque jour, des centaines de milliers de décisions administratives sont prises dans la fonction publique fédérale. Celles-ci vont des décisions les plus banales, comme l'achat de papeterie, à des décisions plus compliquées de passation de marchés de matériel militaire. C'est l'essence même de la bureaucratie. Parfois fastidieuse, mais bien souvent essentielle au bon fonctionnement du gouvernement et de notre société.

Le processus décisionnel du gouvernement suit généralement des processus établis pour s'assurer que les décisions peuvent être considérées comme raisonnables et justifiables. Les processus comprennent des contrôles, ainsi que les approbations et les responsabilités de la direction. Compte tenu du volume énorme de décisions administratives prises au quotidien par les représentants du gouvernement, des problèmes se présenteront inévitablement. Les contrôles bureaucratiques devraient détecter et corriger la plupart des anomalies avant qu'elles n'affectent négativement les résultats.

D'autres mécanismes internes de traitement des plaintes existent au sein de la fonction publique fédérale, et permettent aux fonctionnaires de signaler des problèmes importants liés à la conformité au processus décisionnel ou à l'équité des résultats. Ces mécanismes visent à protéger l'intégrité et l'efficacité de la fonction publique, ainsi que la santé et de la sécurité de ses employés. Les organismes d'ombudsman, les mécanismes de plainte des dénonciateurs et les systèmes des griefs en sont des exemples.

Lorsque les processus normalisés ou les mécanismes internes de traitement des plaintes échouent, les problèmes s'aggravent. Dans le pire des cas, les problèmes graves s'amplifient, les personnes subissent des répercussions négatives, l'argent des contribuables est gaspillé et la confiance envers les décideurs gouvernementaux est perdue.

Le pouvoir décisionnel du gouvernement

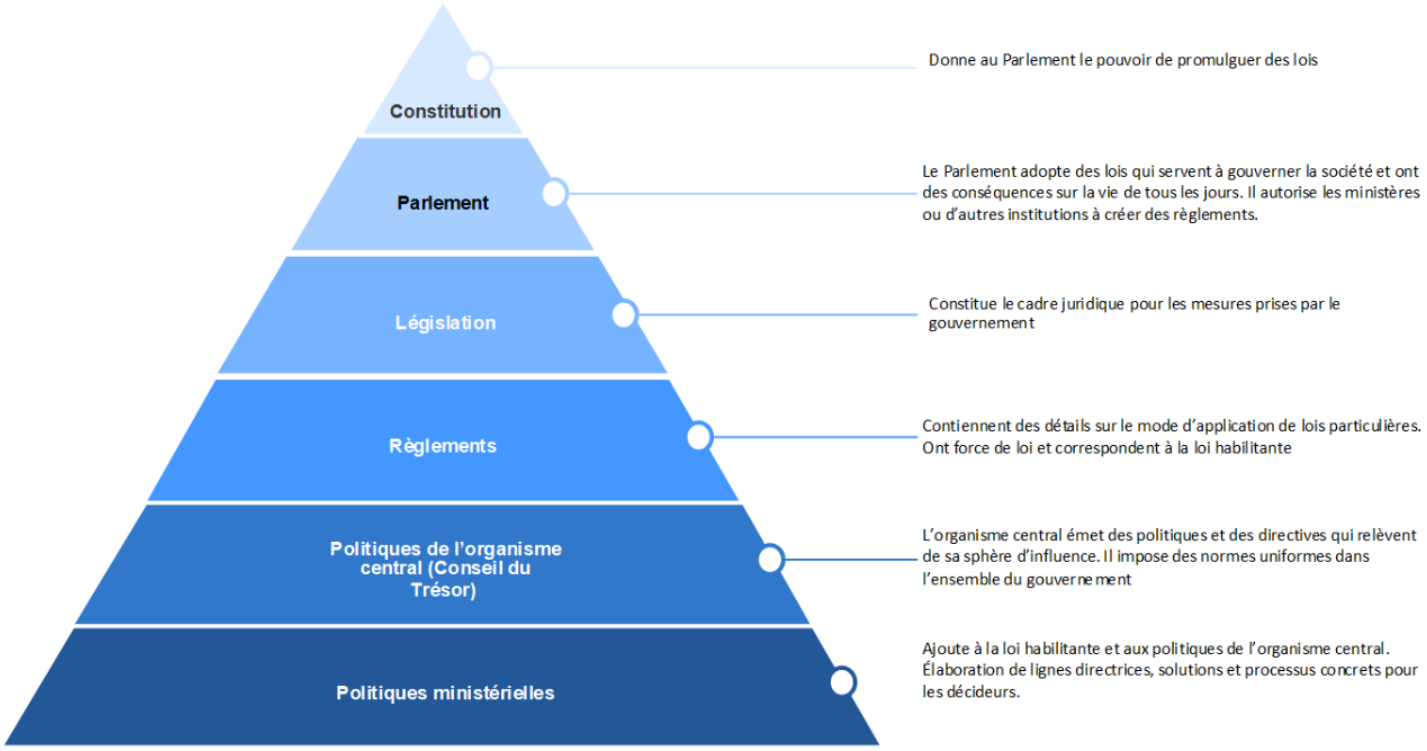
Les décisions prises quotidiennement par les fonctionnaires fédéraux doivent toutes être fondées sur une autorité juridique. Les décisions prises sans autorité juridique sont non-conformes et finalement sans force. Dans les cas où des décisions non-conformes nuisent aux droits et intérêts des Canadiens, il peut y avoir des motifs de contestation judiciaire.

Lois

La Constitution est le point de départ.[3]

La Constitution donne au Parlement le pouvoir d'adopter des lois qui régissent notre société et qui ont une incidence sur notre vie quotidienne.[4] En raison du volume et de la complexité de l'adoption d'une loi, le Parlement autorise souvent le Cabinet, les ministères ou d'autres institutions à créer des règlements qui expliquent comment une loi particulière doit être mise en œuvre et appliquée. Les règlements ont force de loi[5] et doivent être conformes à leur loi habilitante.

Comment les pouvoirs sont délégués aux décideurs



Politique

Les instruments de politique fournissent des renseignements encore plus détaillés.

Le Conseil du Trésor du Canada est l'organisme central responsable de la gestion des ressources financières et humaines de la fonction publique fédérale. Le Conseil du Trésor est souvent chargé de publier des politiques et des directives dans sa sphère d'influence qui sont appliquées à l'échelle du gouvernement.[6] Ces politiques imposent des normes à l'échelle du gouvernement, tout en permettant aux ministères d'élaborer des politiques internes qui tiennent compte de leurs structures, activités et cultures respectives.

Les politiques ministérielles approfondissent la législation habilitante et la politique du Conseil du Trésor en élaborant des solutions pratiques et en créant des processus qui orientent la prise de décisions envers des résultats rationnels et cohérents.

Il est essentiel que les décideurs du secteur public prennent les décisions conformément à la politique ministérielle et que la politique elle-même soit conforme à la loi habilitante, à la réglementation applicable et à la politique pertinente de l'organisme central.

Opérationnalisation

Décideurs politiques

Le décideur doit s'assurer que la législation est fonctionnelle sur le plan opérationnel. Cette tâche peut être difficile, car elle exige :

- une connaissance approfondie de la loi habilitante, de la réglementation subordonnée (le cas échéant) et de la politique de l'organisme central (le cas échéant);
- une connaissance de l'ensemble en constante évolution du droit administratif qui s'applique à la politique;
- une bonne connaissance des activités et de la structure organisationnelle du ministère auquel la politique s'applique;
- l'inventivité nécessaire pour traduire des concepts en processus opérationnels qui peuvent être mis en œuvre.

Les décideurs doivent également s'assurer que les processus qu'ils élaborent intègrent les principes de base de l'équité procédurale même lorsque la législation, la réglementation et la politique des organismes centraux sont muettes à ce sujet ou ne sont pas suffisamment détaillées. Cela est particulièrement important pour les politiques ministérielles qui orientent les décisions qui ont une incidence sur les droits ou les intérêts des individus.

Les décideurs politiques devront peut-être aussi déterminer le sens d'une législation mal conçue ou difficile à opérationnaliser. Malgré la complexité de la tâche, il incombe au décideur de mettre en œuvre efficacement la loi adoptée par le Parlement.

Équité procédurale

Les décideurs ont une obligation légale de prendre des décisions de manière équitable et transparente sur le plan procédural. Pour s'assurer que cette obligation est respectée, les parties à un processus administratif bénéficient de certaines protections en matière d'équité procédurale en fonction de la nature de la décision prise et de son incidence sur les parties.[7] Plus les répercussions que les décisions pourraient avoir sur la personne sont importantes, plus le degré de protection en matière d'équité procédurale doit être élevé. À tout le moins, les parties à un processus administratif bénéficient généralement des mesures de protection suivantes en matière d'équité procédurale :

- **Décideur impartial :** Les parties ont droit à un décideur qui agit de manière neutre et impartiale, libre de toute influence qui pourrait amener une personne raisonnable à douter de son impartialité.[8]
- **Avis :** Les parties doivent recevoir suffisamment d'information sur la question examinée et la décision prise pour participer de façon significative au processus décisionnel.[9]
- **Le droit d'être entendu (*audi alteram partem*) :** Les parties doivent avoir une occasion raisonnable de présenter leurs points de vue, de répondre aux faits présentés par d'autres et de faire examiner leurs arguments par le décideur.[10]

Les parties peuvent avoir droit à des protections supplémentaires en matière d'équité procédurale si elles sont prévues dans les lois, les règlements ou les politiques applicables. Les processus susceptibles d'avoir un degré d'incidence plus élevé sur les participants peuvent nécessiter des mesures de protection accrues en matière d'équité, notamment :

- **Rapidité d'exécution :** Les retards dans le processus décisionnel ne peuvent être si longs qu'ils nuisent à la capacité des parties de présenter des observations ou des éléments de preuve.
- **Motifs :** Lorsqu'une justification écrite est appropriée, elle doit être fondée sur une logique globale cohérente comportant un axe d'analyse qui tient compte du contexte et des faits ainsi que du cadre législatif et réglementaire applicable.[11]

Les parties peuvent également avoir droit à des mesures de protection supplémentaires en matière d'équité procédurale si elles figurent implicitement dans les déclarations, les promesses ou les pratiques antérieures du décideur.[12]

Partie 2 – Résolution du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail

Il existe des mécanismes de plainte au sein de la Fonction publique fédérale qui permettent aux fonctionnaires d'attirer l'attention sur des sujets de préoccupation afin qu'ils puissent être traités à l'interne. Le processus de résolution du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail du MDN vise à traiter et à résoudre les cas de harcèlement et de violence dans le but de rétablir un environnement de travail sûr et sain.

Cadre juridique et politique

Dans la présente section, nous examinons les fondements juridiques et les fondements de politique qui donnent aux décideurs le pouvoir d'agir et qui décrivent la façon dont le processus doit être piloté.

Nous reconnaissons que le processus de résolution du harcèlement et de la violence du MDN est un mécanisme relativement nouveau, entré en vigueur seulement depuis le 1er janvier 2021. Avant cette date, le Ministère traitait les plaintes de harcèlement au moyen d'un processus mandaté par le Conseil du Trésor[13] et les incidents de violence en milieu de travail au moyen d'un processus énoncé dans le Règlement canadien sur la santé et la sécurité au travail.[14]

En 2021, un cadre unique de lutte contre le harcèlement et la violence a été mis en œuvre pour tous les milieux de travail sous réglementation fédérale, remplaçant les mécanismes précédents. La responsabilité de la lutte contre le harcèlement et la violence au sein du MDN a été transférée de l'ancien poste du sous-ministre adjoint, Ressources humaines – Civils, [SMA(RH-Civ)] au Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC) nouvellement établi.

Cette analyse est axée sur le nouveau processus de résolution du harcèlement et de la violence administrée par le CCPC. Néanmoins, lorsque des lacunes ou d'autres problèmes ont été relevés, des exemples tirés des processus administrés dans le cadre précédent seront utilisés pour mettre en évidence les possibles répercussions.

Autorité légale

L'autorité légale est le fondement légal du pouvoir d'agir d'un décideur et décrit habituellement le processus décisionnel. Cette autorité est généralement énoncée dans les lois fédérales et les règlements. Dans certains cas, elle existe dans des instruments relevant de la prérogative royale.[15]

Le cadre de prévention et de résolution du harcèlement et de la violence dans les milieux de travail sous réglementation fédérale est énoncé dans la partie II du *Code canadien du travail*[16] (le *Code du travail*). Cette loi est complétée par le *Règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans*

le lieu de travail[17] (le *Règlement sur le harcèlement et la violence*) élaboré par le Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada.

Le processus de résolution du harcèlement et de la violence est principalement de nature préventive et traite les incidents comme des risques professionnels plutôt que comme un problème de ressources humaines. Le processus n'est pas disciplinaire et vise plutôt à identifier et à résoudre les situations conduisant à du harcèlement et à de la violence.

En vertu du *Code du travail*, « harcèlement et violence » a une définition unique qui comprend :

> ***[…] tout acte, comportement ou propos, notamment de nature sexuelle, qui pourrait vraisemblablement offenser ou humilier un employé ou lui causer toute autre blessure ou maladie, physique ou psychologique, y compris tout acte, comportement ou propos réglementaire.***[18]

Le processus de résolution, ainsi que les autres exigences générales du *Code du travail* et du *Règlement sur le harcèlement et la violence*, sont contextualisés pour la fonction publique fédérale dans la *Directive sur la prévention et la résolution du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail* du Conseil du Trésor.[19]

Cadre de politique

Sous réserve des lois applicables et des politiques du Conseil du Trésor, chaque ministère doit établir ses propres politiques et procédures internes de prévention du harcèlement et de la violence adaptées à ses besoins organisationnels.[20]

Processus

Conformément aux exigences réglementaires, les politiques internes du MDN doivent offrir aux employés le choix entre deux modalités de transmission des avis d'incident de harcèlement et de violence.[21] La première est de déposer l'avis avec un gestionnaire dans la chaîne hiérarchique de l'employé. La deuxième est de déposer l'avis avec un « destinataire désigné » nommé par le Ministère.[22] L'individu qui reçoit l'avis doit gérer le processus de résolution qui s'ensuit.[23]

En vertu du *Règlement sur le harcèlement et la violence*, chaque employeur a un « partenaire concerné » pour l'élaboration conjointe de politiques, l'identification des risques en milieu de travail et l'évaluation du milieu de travail. Selon la taille du lieu de travail, il s'agira normalement d'un comité ou d'un représentant local en matière de santé et de sécurité au travail.[24]

Le processus de règlement du harcèlement et de la violence commence lorsqu'un employé victime d'un incident (la partie principale), ou un témoin d'un incident, soumet un avis au destinataire désigné ou à un gestionnaire de sa chaîne hiérarchique. Le processus est ensuite administré en trois étapes principales :

- **Résolution négociée :** la partie principale rencontre son gestionnaire ou le destinataire désigné afin de déterminer si l'incident répond à la définition de harcèlement et de violence énoncée dans le *Code du travail*, et d'identifier les mesures de résolution possibles.
- **Conciliation :** la partie principale et la partie intimée[25] conviennent de tenter de régler l'incident avec l'aide d'un conciliateur mutuellement convenu.
- **Enquête :** si l'incident ne peut pas être résolu au moyen d'une résolution négociée ou d'une conciliation, la partie principale peut demander une enquête officielle visant à déterminer s'il y a eu harcèlement et violence, à établir les causes profondes et à formuler des recommandations pour prévenir des incidents semblables à l'avenir.

À l'issue d'une enquête, l'enquêteur remet un rapport aux parties, à l'employeur et au partenaire concerné. Ce rapport d'enquête ne peut contenir aucune information permettant d'identifier les parties ou les témoins. Il doit contenir des recommandations visant à prévenir tout événement futur. À la réception du rapport, le gestionnaire et le partenaire concerné examinent conjointement les recommandations qu'ils mettront en œuvre. En cas de désaccord, la décision du gestionnaire prévaut.[26]

Documents de politique

Pour le MDN, le cadre de politique central pour traiter les cas de harcèlement et de violence comprend actuellement des Directives et ordonnances administratives de la Défense (DOAD) et un manuel des politiques, appuyés par un ensemble de procédures opérationnelles normalisées (PONs) internes. Le contenu de chaque document est le suivant :

- **DOAD 5014-0, Prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail[27] :** énonce les obligations générales du Ministère en matière de prévention du harcèlement et de la violence et identifie le destinataire désigné du Ministère et ses partenaires concernés.
- **Manuel de la politique de prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail[28] (***Manuel de la politique du harcèlement et de la violence***) :** énonce les obligations du Ministère en matière de prévention du harcèlement et de la violence et définit les étapes du processus de résolution du harcèlement et de la violence.
- ***Procédures opérationnelles normalisées – Processus de réception et de résolution[29] (PON de réception et de résolution)* :** fournit une orientation étape par étape au destinataire désigné du Ministère pour l'administration du processus de résolution.

Conformité

Dans tous les cas, le cadre de politique doit être conforme à l'autorité légale habilitante. Les incohérences par rapport aux exigences juridiques pourraient conduire à une contestation réussie de la décision du décideur.

Le cadre de politique du Ministère pour lutter contre le harcèlement et la violence est conforme aux lois, aux règlements et aux politiques du Conseil du Trésor applicables. (**Constatation 1**)

Constatation 1

Le cadre de politique du MDN en matière du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail est conforme aux lois, aux règlements et aux politiques du Conseil du trésor applicables.

Équité procédurale

L'équité procédurale à l'égard du processus décisionnel du gouvernement existe en common law, que la loi l'identifie explicitement ou non. Il est essentiel que les politiques ministérielles énoncent les principes de base de l'équité procédurale, surtout si les lois ou les règlements applicables n'en font pas mention ou ne sont pas suffisamment détaillés. La clarté contribue à l'administration uniforme du processus décisionnel et à l'obtention de résultats équitables pour les parties.

Le cadre de politique du Ministère n'identifie par explicitement ou ne précise pas les mesures de protection en matière d'équité procédurale envers les parties. (**Constatation 2**)

Constatation 2

Le cadre de politique du MDN en matière du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail n'identifie pas et ne précise pas adéquatement les protections suivantes en matière d'équité procédurale dues aux parties, ce qui crée un risque potentiel de manquement à l'équité procédurale :

- **Décideur impartial**
- **Avis**
- **Droit d'être entendu**
- **Motifs**

Recommandation : Le MDN revoit son cadre de politique en matière du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail pour s'assurer que les protections en matière d'équité procédurale dues aux parties sont clairement identifiées et détaillées.

Le processus de résolution est principalement axé sur la prévention des incidents futurs et n'est pas destiné à formuler des conclusions ou des recommandations relatives aux mesures disciplinaires. L'accent porté sur les mesures préventives et la résolution non accusatoire des incidents suggère que le processus exige l'équité procédurale au bas de l'échelle.

Néanmoins, les conclusions sur le harcèlement et la violence peuvent donner lieu à des recommandations ou à des décisions qui pourraient avoir une incidence sur les droits et les intérêts des parties.[30] Compte tenu de l'objet visé par ce processus, les conclusions ou les allégations peuvent également avoir une incidence sur la réputation professionnelle des parties intimées.

Bien que le processus met l'accent sur la confidentialité et la protection de l'identité des parties, ces protections peuvent être contournées au moyen d'autres mécanismes. Le *Manuel de la politique du harcèlement et de la violence* reconnaît cette restriction. Il souligne ce qui suit :

> *[…] la protection de la vie privée des personnes touchées ou des témoins d'un incident de harcèlement et de violence n'est pas toujours possible en raison des obligations juridiques, y compris celles qui concernent l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels, ainsi que les principes de justice naturelle et d'équité procédurale.*[31]

Par conséquent, les parties doivent toujours bénéficier d'un niveau minimal de protection en matière d'équité procédurale pendant le processus décisionnel.

Processus de résolution du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail

Instrument	Décideur impartial	Avis	Droit d'être entendu	Rapidité d'exécution	Motifs
Loi	Non abordé	Non abordé	Non abordé	Non abordé	Non abordé
Réglementation	Partiellement abordé	Largement abordé	Non abordé	Largement abordé	Partiellement abordé
Politique du SCT	Non abordé	Non abordé	Non abordé	Non abordé	Partiellement abordé
Politique ministérielle	Partiellement abordé	Partiellement abordé	Non abordé	Largement abordé	Partiellement abordé

Décideur impartial

Les décisions doivent être fondées sur une évaluation juste et impartiale des faits et des éléments de preuve dont dispose le décideur. Lorsqu'un décideur est perçu comme influencé par des intérêts personnels, des relations ou des considérations externes inappropriées, une crainte raisonnable de partialité peut alors exister, délégitimant en conséquence la décision et l'ouvrant à la contestation.

Le cadre de politique du Ministère en matière de harcèlement et de violence ne contient aucune disposition portant explicitement sur la question de la partialité. (Voir **Constatation 2**) Néanmoins, plusieurs dispositions existent dans le *Manuel de la politique du harcèlement et de la violence* qui offrent un certain degré de protection contre l'impartialité ou la perception de partialité.

Conformément aux exigences énoncées dans le *Règlement sur le harcèlement et la violence*, tout enquêteur qui participe à une enquête préventive doit fournir à l'employeur ou au destinataire désigné une déclaration écrite indiquant qu'il est exempt de tout conflit d'intérêts.[32]

Dans les cas où un incident concerne le gestionnaire d'un employé, le *Manuel de la politique du harcèlement et de la violence* empêche ce gestionnaire de participer à l'administration du processus de résolution ou à la prise de décisions finales. Le pouvoir décisionnel est plutôt transmis aux échelons supérieurs dans la chaîne hiérarchique de l'employé, et le dossier est transféré à un destinataire désigné au sein du CCPC aux fins d'administration.[33]

Le cadre de politique ne précise pas qui serait le décideur final dans le cas où un avis d'incident concernerait une personne au sommet de la chaîne hiérarchique d'un employé. Cela pose problème,

car cette situation pourrait entraîner une crainte raisonnable de partialité pour tout gestionnaire de la chaîne chargé d'exercer le pouvoir décisionnel de l'employeur. (**Constatation 3**)

Constatation 3

Le cadre de politique du MDN en matière du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail n'identifie pas de décideur alternatif dans le cas où une plainte est déposée contre une personne au sommet de la chaîne hiérarchique du plaignant, ce qui crée un risque de manquement à l'équité procédurale.

Recommandation : Le MDN revoit son cadre de politique en matière du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail afin de désigner un décideur alternatif dans le cas où une plainte implique un décideur situé au sommet de la chaîne hiérarchique du plaignant.

Bien que cette question n'ait pas été soulevée depuis la publication du *Manuel de la politique du harcèlement et de la violence*, des plaintes de harcèlement ont été déposées contre des cadres supérieurs du Ministère par le passé. Si un tel incident devait avoir lieu, les fonctionnaires interrogés au sein du CCPC ont indiqué qu'ils communiqueraient avec le Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada afin d'obtenir des précisions sur la façon de procéder.

En outre, certains documents de politique et modèles de documents préparés par le CCPC utilisent les termes « personnes touchées » ou « victime » plutôt que « partie principale ».[34] Par exemple, le modèle de lettre pour aviser les parties intimées contient des renseignements sur la confidentialité qui font référence à la vie privée des « [...] victimes, témoins et parties intimées [...] ».[35]

Les termes « personnes touchées » et « victime » pourraient être interprétés comme présumant qu'un incident est fondé. Cela risque de créer la perception d'un résultat prédéterminé, minant ainsi la crédibilité du décideur et conduisant à une crainte potentielle de partialité. (**Constatation 4**)

Constatation 4

Les modèles de lettres du MDN concernant le harcèlement et la violence dans le lieu de travail utilisent un langage non-neutre pour décrire les plaignants, y compris les expressions « victime » et « personne affectée ». Cela pourrait donner aux parties l'impression d'un résultat prédéterminé, contribuant ainsi à une possible crainte de partialité.

Recommandation : Le MDN revoit ses modèles de documents pour s'assurer qu'ils emploient un langage neutre lorsqu'ils font référence aux parties.

Remarque : Comme le prévoit notre processus, nous avons remis des ébauches du présent rapport aux hauts fonctionnaires du MDN avant la publication, afin de recueillir leurs commentaires. Le CCPC a été proactif en donnant suite aux enjeux relevés et a déjà mis à jour ses modèles de lettres afin d'en retirer les termes « victime » et « personnes affectées ».

Avis

Un avis suffisant au début d'un processus menant à une décision, y compris la substance même de la décision, est essentiel pour s'assurer que les parties peuvent préparer et présenter des éléments de preuve pertinents. En l'absence d'avis suffisant, il se peut que les décideurs ne reçoivent pas ou ne soient pas au courant des renseignements pertinents, entraînant des résultats injustes.

Le cadre de politique du Ministère n'exige pas que la partie intimée reçoive un avis au début du processus de résolution. Au cours de l'étape initiale de présélection et de résolution négociée, la partie intimée n'est contactée que si la partie principale demande sa participation ou si la partie principale souhaite tenter la conciliation ou lancer une enquête.[36]

Cette approche est conforme aux directives fournies par le Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada[37] et vise à régler l'incident en perturbant le moins possible le milieu de travail. Comme indiqué dans les PON de réception et de résolution fournies par le CCPC :

> ***Dans certaines situations, l'incident peut être résolu sans la participation de la [partie intimée], ou lorsqu'il est préférable qu'il soit résolu sans la [partie intimée] afin de préserver les relations de travail (c.-à-d. que l'incident est résolu entre seulement la [partie principale] et l'employeur et/ou le [destinataire désigné]).***[38]

Étant donné que les principes d'équité procédurale, y compris l'avis, ne s'appliquent qu'aux processus qui donneront lieu à une décision ayant une incidence sur les droits ou les intérêts d'une partie,[39] il n'y a aucune obligation légale de mobiliser la partie intimée à l'étape de la résolution négociée, à moins qu'elle ne soit touchée par les conditions de la résolution.

Toutefois, si le processus de résolution fait l'objet d'une enquête qui a nécessairement une incidence sur les intérêts des deux parties, le *Manuel de la politique du harcèlement et de la violence* exige que la partie intimée reçoive « [...] un avis écrit indiquant qu'une enquête sera menée ».[40]

Cette exigence est générale et ne précise pas les renseignements à communiquer. Néanmoins, des précisions se trouvent dans les PON de réception et de résolution et les modèles de lettres d'avis préparés par le CCPC. Ces instructions enjoignent aux gestionnaires et aux destinataires désignés de ne pas fournir à la partie intimée une copie de l'avis d'incident.[41] On leur demande plutôt de fournir une description générale de la façon dont la partie principale a perçu l'incident, et du moment où il a été allégué qu'il s'est produit.[42]

En plus de ces renseignements généraux, le modèle de lettre d'avis donne à la partie intimée un aperçu du processus de résolution, et l'informe que le gestionnaire ou le destinataire désigné « organisera une réunion pour vous faire part de ce que la partie principale cherche comme solution avant de collaborer avec elle ».[43]

Il convient de noter que le modèle de lettre n'indique pas l'étape du processus de résolution ni si une enquête a été lancée. Ce n'est qu'après sa rencontre avec le gestionnaire ou le destinataire désigné que la partie intimée reçoit un avis écrit officiel de toute enquête.[44]

Selon la nature de l'incident et la demande de la partie principale, le contenu du modèle de lettre d'avis pourrait ne pas donner à la partie intimée une possibilité adéquate de répondre, pouvant entraîner un manquement à l'équité procédurale. (Voir **Constatation 2**)

Remarque : Comme le prévoit notre processus, nous avons remis des ébauches du présent rapport aux hauts fonctionnaires du MDN avant la publication, afin de recueillir leurs commentaires. En réponse, le CCPC a mis à jour son modèle de lettre d'accusé de réception destiné aux parties intimées afin que l'étape du processus de résolution en cours soit clairement indiquée.

Droit d'être entendu

Les parties à un processus décisionnel doivent être en mesure de fournir une réponse complète à toute allégation ou information pouvant servir de fondement à une décision. Si elles ne sont pas en mesure de le faire, le décideur pourrait ne pas recevoir ou ne pas être au courant de renseignements pertinents, ce qui entraînerait alors des résultats injustes.

Le processus énoncé dans le *Manuel de la politique du harcèlement et de la violence* ne donne pas explicitement aux parties l'occasion de répondre à toutes les allégations, preuves ou autres renseignements pouvant servir de fondement à une décision.

Dans le cadre d'une enquête officielle, le processus décrit dans le *Manuel de la politique du harcèlement et de la violence* ne donne pas aux parties l'occasion de répondre aux arguments de l'autre partie ou aux déclarations ou allégations faites par des témoins. Les PON de réception et de résolution et l'Énoncé de travail pour les enquêteurs utilisés par le CCPC sont également muets sur ce point.

Bien que le *Manuel de la politique du harcèlement et de la violence* exige que les parties reçoivent une copie du rapport d'enquête final,[45] elles n'ont pas l'occasion de formuler des commentaires ou de la rétroaction avant qu'elle ne soit envoyée à l'employeur et au partenaire concerné pour examen.

En l'absence de directives précises, l'exécution d'enquêtes sans donner à toutes les parties la possibilité d'être entendues, ce qui entraîne un manquement à l'équité procédurale, représente un risque. (Voir **Constatation 2**)

Respect des délais

Plus un processus administratif est retardé, plus il est probable que les témoins ou les éléments de preuve pertinents deviennent indisponibles pour le décideur. Les souvenirs peuvent s'estomper progressivement et les renseignements pertinents être déplacés ou égarés au fil du temps. L'administration rapide d'un processus réduit ces risques.

Conformément au *Règlement sur le harcèlement et la violence*, le cadre de politique prévoit des délais clairs pour le dépôt des plaintes et l'administration du processus de résolution.

Tous les processus de résolution doivent être terminés dans l'année suivant la date de dépôt de l'avis d'incident.[46] Toutefois, si la partie principale ou la partie intimée s'absente du travail pendant

plus de 90 jours consécutifs, entraînant le dépassement du délai d'un an, six mois supplémentaires seront accordés pour terminer le processus, à compter de la date de retour au travail de la partie concernée.[47]

Motifs

Les parties à un processus doivent comprendre le fondement sur lequel les décisions du décideur sont prises. Les motifs fournis à l'appui d'une décision doivent être suffisamment clairs, précis et compréhensibles pour que les parties puissent les contester adéquatement si nécessaire.

Lorsqu'un processus de résolution est mené à bien au moyen d'une enquête préventive, les parties reçoivent des copies anonymisées du rapport d'enquête. Ce rapport contient une description de l'incident, les constatations, les recommandations et une analyse expliquant comment l'enquêteur en est arrivé à ses conclusions.[48]

Bien que ce rapport donne aux parties une vue d'ensemble de l'enquête préventive, la décision d'accepter ou de rejeter les recommandations incombe finalement à l'employeur et au partenaire concerné.

Lorsque le processus de résolution est jugé terminé, le dossier associé est fermé et une lettre d'« Avis d'incident fermé » est remise à chaque partie.[49] Les modèles de lettres fournis aux administrateurs par le CCPC informent les parties de la fermeture du dossier, précisent l'étape à laquelle le processus a été jugé réglé, et fournissent une liste de tout ou partie des mesures prises pour répondre à l'incident.[50]

Il convient de souligner que ces modèles n'incitent pas les administrateurs à fournir aux parties une justification des mesures prises. Dans le contexte d'une enquête préventive, rien ne justifie l'acceptation ou le rejet des recommandations.

En outre, seule la partie principale est assurée de recevoir une liste complète des mesures prises. Le modèle de lettre à la partie intimée invite uniquement les administrateurs à :

> ***Décrire les mesures prises pour répondre à l'incident après avoir discuté avec la partie principale des mesures qu'elle accepte de divulguer à la partie intimée.***[51]

Selon la nature de l'incident et la façon dont il a été résolu, il est possible que les lettres de clôture fondées sur les modèles actuels ne fourniraient pas une justification suffisante pour que les parties comprennent le fondement de la décision. Dans de tels cas, les parties pourraient ne pas être en mesure de contester efficacement la décision, ce qui pourrait entraîner un manquement à l'équité procédurale. (Voir **Constatation 2**)

Autres attentes/engagements

Conformément au *Règlement sur le harcèlement et la violence*, le cadre de politique permet à une « personne de soutien » d'accompagner les parties tout au long du processus de résolution. Le

Manuel de la politique du harcèlement et de la violence explique clairement le rôle de la personne de soutien, précisant qu'elle peut aider la partie, mais qu'elle ne peut pas la représenter ou faire des représentations en son nom.[52]

Les parties sont informées de leur droit d'être accompagnées au début du processus, et reçoivent des informations claires sur le rôle de la personne de soutien.[53]

Structure organisationnelle

Même lorsque les pouvoirs juridiques et les cadres stratégiques sont entièrement harmonisés et intègrent des principes d'équité procédurale, le décideur doit être appuyé par une structure organisationnelle comprenant la délégation des pouvoirs appropriés, des contrôles rigoureux de la qualité, une formation pertinente et des ressources suffisantes.

Gouvernance

La gouvernance, ou la conception du processus, de tout mécanisme de traitement des plaintes administratives doit tenir compte des besoins de l'organisation, y compris sa culture, sa taille, l'utilisation prévue de son processus ainsi que des considérations semblables. Les décideurs, en plus d'avoir reçu une formation adéquate, doivent disposer du niveau d'autorité approprié au sein de la structure organisationnelle.

Le CCPC est l'autorité fonctionnelle pour la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail au sein du MDN. Le CCPC est chargé de publier des politiques, des instructions, des directives et des lignes directrices relatives au harcèlement et à la violence. Il est également chargé d'identifier un destinataire désigné pour recevoir les avis d'incident soumis par les employés du MDN.[54]

Le directeur général (DG), Solutions et services en matière de conflits, relève du CCPC. Le DG, Solutions et services en matière de conflits, est responsable de plusieurs programmes visant à promouvoir la conduite professionnelle et l'inclusivité au sein de l'Équipe de la Défense.

Le directeur, Services de soutien, relève du directeur général, Solutions et services en matière de conflits. Le directeur, Services de soutien, est le fonctionnaire responsable des services de prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail pour le MDN et les FAC.

Le Programme de prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail (le Programme de prévention), qui abrite les destinataires désignés du Ministère, ainsi que le Centre d'expertise (une source d'information dédiée sur les questions liées au harcèlement et à la violence), relève du directeur des Services de soutien.

Le Programme de prévention est chargé d'administrer les processus de résolution découlant des avis d'incident soumis à ses destinataires désignés. Si une partie principale soumet plutôt un avis à son gestionnaire, celui-ci doit administrer le processus et fournir des mises à jour à un agent de réception des plaintes du Programme de prévention.[55]

Dans le cas d'une enquête officielle, le Programme de prévention fournira aux parties une liste d'enquêteurs possibles parmi lesquels choisir. Normalement, les enquêteurs figurant dans cette liste ne font pas partie du Programme de prévention et relèvent directement du directeur des Services de soutien.

À la fin de l'enquête, les conclusions et recommandations de l'enquêteur sont examinées conjointement par le gestionnaire de la partie principale et le partenaire concerné du lieu de travail de l'employé.[56] Pour la plupart des lieux de travail du MDN, le partenaire concerné sera le comité de santé et de sécurité au travail.

Tous les avis d'incident qui ont eu lieu avant le 1er janvier 2021 doivent être soumis au SMA(RH-Civ) pour résolution dans le cadre du processus précédent de résolution du harcèlement du Conseil du Trésor.[57]

L'accès à l'expertise, la formation continue et le temps nécessaire pour se concentrer sur la tâche de prise de décision sont essentiels pour réduire le risque de retards, d'erreurs procédurales et d'insatisfaction à l'égard de la décision.

À l'heure actuelle, le programme de prévention comprend environ 15 hauts fonctionnaires; 7 d'entre eux font office de destinataire désigné pour le Ministère.[58]

Dans le cadre du programme de prévention, les destinataires désignés doivent suivre une formation obligatoire de l'École de la fonction publique du Canada sur la prévention du harcèlement et de la violence. En plus de cette formation obligatoire, ils doivent suivre une formation sur la sensibilité en milieu de travail et sur le travail avec les personnes vulnérables.

En plus de l'équipe du Programme de prévention, une équipe de seize enquêteurs sur le harcèlement et la violence relève directement du directeur des Services de soutien. Ces enquêteurs collaborent avec les destinataires désignés du Programme de prévention pour les cas qui sont passés à l'étape de l'enquête préventive du processus de résolution.

Contrôle de la qualité

Un processus administratif efficace doit intégrer des mesures de contrôle de la qualité afin de garantir une prise de décisions cohérente et équitable. Ces mesures sont encore plus importantes lorsque les processus sont décentralisés et que le pouvoir décisionnel est largement délégué. En outre, les contrôles eux-mêmes doivent être renforcés au moyen d'une évaluation constante du fonctionnement du processus et des domaines où des ajustements pourraient être nécessaires.

Le Programme de prévention est responsable du suivi de l'information relative au processus de résolution du harcèlement et de la violence. Le système de gestion des cas du Programme de prévention, connu sous le nom de Système de gestion des cas en milieu de travail (le Système de gestion des cas), fonctionne sur la plateforme de planification des ressources de l'entreprise,[59] Microsoft Office Dynamics 365.[60]

Le Système de gestion des cas permet de recueillir, de stocker, de gérer et d'interpréter les données liées au processus de résolution. Chaque dossier du Système de gestion des cas est associé à un dossier connexe dans le système normalisé de gestion électronique des documents et des dossiers du gouvernement fédéral, GCdocs.[61]

Conformément aux exigences en matière de rapports énoncées dans le *Règlement sur le harcèlement et la violence*,[62] le Programme de prévention assure le suivi des renseignements suivants afin de faire rapport au Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada :

- le nombre total d'incidents soumis au sein du MDN
- si les incidents étaient de nature sexuelle ou non sexuelle
- le nombre d'occurrences entraînant des décès
- le nombre d'incidents liés à chaque motif de distinction illicite mentionné dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*[63]
- l'endroit où chaque incident a eu lieu
- les moyens par lesquels le processus de résolution a été mené à bien
- le temps moyen qu'il faut à l'organisation pour achever le processus de résolution.

En plus de ces renseignements obligatoires, le Programme de prévention assure le suivi des éléments suivants :

- l'étape actuelle du processus de résolution pour chaque dossier en cours
- le canal de transmission des avis d'incident
- le format utilisé pour soumettre les avis d'incident
- si une partie est absente pendant 90 jours ou plus, ce qui entraîne une prolongation du délai de résolution en vertu du *Règlement sur le harcèlement et la violence*
- le nom du conciliateur utilisé si les parties ont tenté la conciliation
- des renseignements sur les enquêteurs si une enquête préventive a été lancée.

Les fonctionnaires interrogés au sein du CCPC ont indiqué qu'ils avaient également l'intention d'assurer dorénavant le suivi des types de mesures que les parties demandent comme modalités de résolution négociée.

L'un des coordonnateurs de la gestion des cas est chargé de saisir les données relatives aux dossiers dans le Système de gestion des cas.[64] Des intrants supplémentaires sont fournis par les destinataires désignés affectés à chaque dossier.

Des vérifications de contrôle de la qualité sont effectuées chaque semaine sur le système par le chef d'équipe du destinataire désigné. Tous les lundis, le chef d'équipe examine l'intégralité des dossiers actifs afin de déterminer la date de leur dernière mise à jour, si des progrès ont été réalisés et si tous les dossiers associés dans GCdocs sont nommés conformément aux règles d'affectation des noms du Programme de prévention.[65]

Pour s'assurer que les dossiers sont correctement fermés et que toutes les données pertinentes sont saisies et prises en compte de manière uniforme, le Programme de prévention a élaboré un *Guide de saisie des données du Système de gestion des cas en milieu de travail (SGCMT)*[66] ainsi qu'une *Liste de contrôle pour la fermeture des dossiers du SGCMT*[67] pour aider à orienter les destinataires désignés. (**Constatation 5**)

Constatation 5

Le MDN dispose de procédures et de pratiques internes claires et solides pour la gestion des dossiers de harcèlement et de violence.

À titre de mesure de responsabilisation supplémentaire, le chef d'équipe du destinataire désigné doit verser un document (appelé « lettre de clôture ») dans chaque dossier avant de pouvoir le fermer. Cette lettre est préparée après l'examen du dossier par le chef d'équipe pour s'assurer qu'il est complet. Elle n'est pas transmise aux parties. Il s'agit d'une mesure rigoureuse de contrôle de la qualité qui n'est fondée sur aucune exigence énoncée dans le *Code du travail* ou le *Règlement sur le harcèlement et la violence*.

Réalité opérationnelle/mise en œuvre

La conception et la mise en œuvre d'un processus de traitement des plaintes ne se limitent pas à un organigramme et à des ressources organisationnelles adéquates. Une fois que le fonctionnaire responsable a déterminé que toutes les étapes du processus sont conformes à l'autorité légitime habilitante et à la politique, plusieurs autres outils et pratiques exemplaires se doivent d'être établis.

Communication

La communication adéquate de l'information est essentielle à la participation concrète des parties au processus. Même une décision défavorable a de meilleures chances d'être acceptée si les parties comprennent bien le processus, qu'elles ont la possibilité d'être entendues et que la décision éventuelle est clairement expliquée. La communication efficace du processus lui-même, y compris son objectif, le fondement des décisions et les protections procédurales offertes aux parties, est essentielle.

Le Programme de prévention est un programme relativement nouveau, qui fonctionne dans une nouvelle organisation en administrant un nouveau processus. Le programme nous a souligner que de nombreux employés du MDN rencontrent des difficultés lorsqu'ils cherchent des renseignements pertinents. Souvent, il s'avère difficile pour les employés de distinguer l'information sur le nouveau processus de résolution des directives concernant le processus de harcèlement des FAC ou le processus de plainte de harcèlement maintenant désuet du Conseil du Trésor.

La page Internet publique du Programme de prévention sur Canada.ca et la page intranet ministérielle accessible sur le Réseau étendu de la Défense (RED ou Réseau de la Défense) sont les principaux moyens par lequel le CCPC met l'information sur le processus de résolution du harcèlement et de la violence à la disposition des parties et des décideurs potentiels.

Comme l'ont souligné les représentants du MDN, les employés du MDN n'ont pas tous un accès uniforme à l'intranet du Ministère. Certains employés occupent des postes où le recours à des ordinateurs est peu fréquent, tandis que d'autres sont en congé ou travaillent dans des régions éloignées du pays où l'accès au réseau de la Défense est inégal. À la suite de consultations avec les intervenants syndicaux, le Programme de prévention a décidé de prioriser la mise à disposition de ressources sur sa page Internet publique afin de maximiser l'accessibilité.

La page Internet publique du Programme de prévention est quelque peu difficile à trouver. (**Constatation 6**) À partir de la page d'accueil du CCPC, il faut cliquer sur trois liens consécutifs, dont deux sont enfouis parmi des liens vers d'autres processus du MDN et des FAC. Peu de choses sont faites pour faire la distinction entre les pages axées sur le MDN et les FAC, ce qui est susceptible d'exacerber la confusion des employés quant au processus à engager.[68]

Une fois repérée et affichée, la page Internet publique du Programme de prévention est clairement présentée, facilement navigable et organisée logiquement en six pages distinctes. (**Constatation 6**) Chaque page est facilement accessible en haut de la page d'accueil, et est divisée de la façon suivante :

1. Comment signaler un incident
2. Politiques et règlements
3. Outils et modèles
4. Formation
5. Évaluations du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail
6. Procédures d'urgence et services de soutien

Constatation 6

La page Internet publique et la page intranet du MDN pour son processus de résolution du harcèlement et de la violence en lieu de travail sont difficiles à localiser. Cependant, une fois consultées, elles sont clairement présentées, faciles à naviguer et fournissent aux employés du MDN les informations et les ressources nécessaires.

Recommandation : Le MDN facilite la recherche de sa page Internet publique et de sa page intranet pour son processus de résolution du harcèlement et de la violence en lieu de travail.

Les renseignements sur le site du Programme de prévention sont complets et indiquent clairement les renseignements pertinents pour les employés ou les gestionnaires. Au haut de chaque page, une « Note importante » supplémentaire fournit des conseils sur ce qu'il faut faire en cas de menace immédiate à la vie ou à la sécurité physique d'une personne.

En plus de sa page Internet, le Programme de prévention a directement mobilisé d'autres organisations pour les aider à mieux faire connaître son programme. Cette mobilisation comprenait des présentations récurrentes à d'autres organisations du MDN, des séances de formation virtuelles pour les employés et des messages dans les bulletins internes du MDN.

Le Programme de prévention est conscient que les employés soumettent souvent des avis d'incident à la mauvaise organisation du MDN. Pour pallier ce problème, le Programme de prévention s'est coordonné avec d'autres organisations afin de s'assurer qu'elles orientent les employés vers les bonnes ressources.

Enfin, pour faciliter l'accès aux outils et aux modèles, la copie électronique du *Manuel de la politique du harcèlement et de la violence* contient des hyperliens vers plusieurs pages de la page Internet publique du Programme de prévention. Ces liens devront être mis à jour en cas de déplacement de ces pages.

Efficacité d'administration

Dans les grandes organisations gouvernementales, les administrateurs internes peuvent être confrontés à un afflux régulier et continu de dossiers de plaintes. La capacité des administrateurs à filtrer efficacement les plaintes, à administrer les processus et à garantir une résolution rapide est essentielle pour éviter l'aggravation des problèmes en milieu de travail et préserver l'intégrité de la fonction publique.

Depuis le 1er janvier 2021, le MDN a géré plus de 500 processus de résolution du harcèlement et de la violence. Environ 94 % de ces processus ont été réglés à l'étape de résolution négociée, tandis que 3 % l'ont été par voie de conciliation et 3 % par voie d'enquête.[69]

Ces statistiques reflètent l'accent mis par le Programme de prévention sur la résolution négociée comme principal moyen de règlement. En facilitant la résolution négociée, le Programme de prévention vise à faire en sorte que la partie principale se sente entendue et que ses préoccupations soient reconnues. L'accent est ensuite mis sur ce que l'employeur peut faire pour aider à prévenir les incidents futurs, plutôt que sur les tentatives de reprise de la relation entre les parties. Cette approche a permis de résoudre rapidement et en temps opportun des incidents.

Le Programme de prévention va au-delà de ses exigences réglementaires en assurant une solution significative pour les parties. Il convient de souligner que même si les incidents non fondés sont réputés réglés en vertu du *Règlement sur le harcèlement et la violence* une fois le rapport d'enquête communiqué, le Programme de prévention prend des mesures supplémentaires avant de fermer le dossier. Ceci inclut une exigence interne pour que les enquêteurs formulent des recommandations aux fins d'examen et de mise en œuvre, même dans les cas non fondés. Cette approche repose sur le fait que le lancement d'une enquête officielle est en soi révélateur d'un problème en milieu de travail qui mérite d'être résolu.

Bien que la plupart des processus de résolution s'achèvent dans le délai d'un an prescrit par le *Règlement sur le harcèlement et la violence*, des prolongations de délai sont parfois nécessaires pour tenir compte de l'absence de parties. Dans au moins un cas, un processus de résolution a été considérablement retardé en raison de l'absence de 18 mois d'une partie.

Le Programme de prévention a également rencontré des problèmes avec des avis d'incident potentiellement frivoles ou vexatoires. Bien que le *Code du travail* et le *Règlement sur le harcèlement et la violence* soient muets sur la question des avis faits de mauvaise foi, le *Manuel de la politique du harcèlement et de la violence* du MDN indique clairement que les parties à l'origine d'allégations frivoles ou vexatoires volontaires peuvent faire l'objet de mesures disciplinaires, de mesures administratives, ou les deux. Il s'agit d'une protection importante permettant de s'assurer que le processus de résolution n'est pas utilisé à mauvais escient ou autrement mal utilisé.

La procédure standard du Programme de prévention pour traiter les plaintes frivoles ou vexatoires est informelle et n'est consignée dans aucun document de politique. Si le Programme de prévention détermine qu'un avis peut avoir été fait de mauvaise foi, il communiquera avec le Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada afin d'obtenir une évaluation externe du bien-fondé de l'avis. L'avis sera rejeté si le Programme du travail indique qu'il est frivole ou vexatoire.

Recours à des entrepreneurs

Le gouvernement fédéral fait souvent appel aux services d'entrepreneurs externes pour des projets à court terme ou lorsqu'une expertise particulière est requise. Si les services d'entrepreneurs sont engagés, il est essentiel qu'ils reçoivent des instructions claires qui mettent l'accent sur le respect de la procédure et de l'équité procédurale. Des mesures de contrôle de la qualité devraient être en place pour s'assurer que les exigences sont respectées et que les processus sont exécutés de façon uniforme. Dans tous les cas, la responsabilité ultime incombe au décideur.

Qu'un gestionnaire ou qu'un destinataire désigné reçoive un avis d'incident, le CCPC demeure responsable de mener des enquêtes préventives.

En temps normal, l'un des 16 enquêteurs relevant du Directeur – Services de soutien mènera des enquêtes préventives dans le cadre du processus de résolution. Le directeur des Services de soutien a toutefois précisé que les services d'entrepreneurs externes pourraient être utilisés dans les situations suivantes :

- si les enquêteurs internes ne sont pas disponibles du fait d'une charge de travail anormalement élevée, d'absences ou d'autres circonstances exceptionnelles;
- si l'enquête nécessite un enquêteur ayant un profil linguistique particulier et si aucun enquêteur interne ayant le même profil n'est disponible;
- s'il est utile pour l'enquête que l'enquêteur provienne d'un milieu en particulier, surtout si l'une des parties ou les deux appartiennent au même groupe.

Depuis le 1er janvier 2021, le CCPC dispose d'un budget annuel de 500 000 $ pour la passation de marchés. Au cours de cette période, le CCPC a respectivement mené 19 et 6 enquêtes par le biais d'enquêteurs internes et d'entrepreneurs. Le coût moyen de chaque enquête dirigée par un entrepreneur était d'environ 40 000 $, entraînant ainsi des dépenses d'environ 240 000 $ depuis 2021.[70] Le CCPC a fait appel à des entrepreneurs pour ces 6 enquêtes, étant donné que l'organisation était encore relativement nouvelle, et que l'équipe d'enquête relevant du directeur des Services de soutien n'était pas encore entièrement formée.

Les fonctionnaires du CCPC savent que les enquêteurs n'ont pas tous le même niveau d'expérience et d'expertise. Le Programme de prévention intègre des procédures normalisées afin de s'assurer que les entrepreneurs respectent bien les exigences énoncées dans le *Règlement sur le harcèlement et la violence* et le Manuel de politique du harcèlement et de la violence.

Un coordonnateur des services ministériels dédié au sein du Programme de prévention supervise toutes les enquêtes en cours, suit leur progression et s'assure que les enquêteurs reçoivent tous les renseignements pertinents du dossier. De plus, les enquêteurs reçoivent des modèles pour assurer l'uniformité.

Recours à plusieurs mécanismes

Les parties ne savent souvent pas quel mécanisme convient le mieux pour répondre à leurs préoccupations. Dans la mesure du possible, les décideurs et les administrateurs doivent s'assurer que les parties trouvent des solutions à leurs problèmes par les voies appropriées.

Les fonctionnaires du MDN ont indiqué, qu'au début du processus de résolution, un certain temps est accordé pour déterminer les besoins de la partie principale et voir si un autre mécanisme pourrait être plus adapté. Si une partie a déjà tenté de régler l'incident au moyen d'un autre mécanisme, ce point est indiqué dans le dossier du cas.

Le *Manuel de politique du harcèlement et de la violence* précise que les parties peuvent simultanément intenter un recours relativement à un incident dans le cadre de la procédure de règlement des griefs du Ministère.[71] En pratique, le Programme de prévention recommande généralement aux parties de mettre en suspens tout grief concomitant[72] afin d'éviter le dédoublement inutile des efforts.

Lorsque la conduite présumée d'une partie intimée peut justifier une mesure disciplinaire ou administrative, le gestionnaire de l'employé peut prendre des mesures, y compris une enquête administrative, en dehors du processus de règlement. Le Programme de prévention a souligné qu'une enquête simultanée de la direction peut être bénéfique pour le processus de règlement, car le fait de savoir que la direction agit permet aux principales parties de mieux se concentrer sur la prévention.

Si une partie estime que son employeur ou le destinataire désigné n'a pas respecté les exigences énoncées dans le *Code du travail* ou le *Règlement sur le harcèlement et la violence*, elle est encouragée à évoquer le problème et à tenter de le résoudre. Si le problème n'est toujours pas résolu, elle peut déposer une plainte auprès du Programme du travail d'Emploi et Développement social Canada.

Constatations et recommandations

Constatation 1

Le cadre de politique du MDN en matière du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail est conforme aux lois, aux règlements et aux politiques du Conseil du trésor applicables.

Constatation 2

Le cadre de politique du MDN en matière du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail n'identifie pas et ne précise pas adéquatement les protections suivantes en matière d'équité procédurale dues aux parties, ce qui crée un risque potentiel de manquement à l'équité procédurale :

- **Décideur impartial**
- **Avis**
- **Droit d'être entendu**
- **Motifs**

Recommandation : Le MDN revoit son cadre de politique en matière du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail pour s'assurer que les protections en matière d'équité procédurale dues aux parties sont clairement identifiées et détaillées.

Constatation 3

Le cadre de politique du MDN en matière du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail n'identifie pas de décideur alternatif dans le cas où une plainte est déposée contre une personne au sommet de la chaîne hiérarchique du plaignant, ce qui crée un risque de manquement à l'équité procédurale.

Recommandation : Le MDN revoit son cadre de politique en matière du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail afin de désigner un décideur alternatif dans le cas où une plainte implique un décideur situé au sommet de la chaîne hiérarchique du plaignant.

Constatation 4

Les modèles de lettres du MDN concernant le harcèlement et la violence dans le lieu de travail utilisent un langage non-neutre pour décrire les plaignants, y compris les expressions « victime » et « personne affectée ». Cela pourrait donner aux parties l'impression d'un résultat prédéterminé, contribuant ainsi à une possible crainte de partialité.

Recommandation : Le MDN revoit ses modèles de documents pour s'assurer qu'ils emploient un langage neutre lorsqu'ils font référence aux parties.

Constatation 5

Le MDN dispose de procédures et de pratiques internes claires et solides pour la gestion des dossiers de harcèlement et de violence.

Constatation 6

La page Internet publique et la page intranet du MDN pour son processus de résolution du harcèlement et de la violence en lieu de travail sont difficiles à localiser. Cependant, une fois consultées, elles sont clairement présentées, faciles à naviguer et fournissent aux employés du MDN les informations et les ressources nécessaires.

Recommandation : Le MDN facilite la recherche de sa page Internet publique et de sa page intranet pour son processus de résolution du harcèlement et de la violence en lieu de travail.

Partie 3 – Griefs individuels

Il existe des mécanismes de plainte au sein de la Fonction publique fédérale qui permettent aux fonctionnaires d'attirer l'attention sur des sujets de préoccupation afin qu'ils puissent être traités en interne.

Lorsqu'un employé de la fonction publique du MDN se sent lésé par une action de son employeur, le mécanisme de grief individuel permet à l'employé de contester cette action si elle a été faite à la suite de l'interprétation ou de l'application d'une loi ou d'une convention collective applicable ou selon les modalités et conditions d'emploi applicables.

Cadre juridique et politique

Dans la présente section, nous examinons les fondements juridiques et stratégiques qui donnent aux décideurs le pouvoir d'agir et qui décrivent la façon dont le processus doit être piloté.

La présente analyse porte uniquement sur le processus de règlement des griefs individuels qui concerne les employés civils de la fonction publique fédérale qui travaillent au ministère de la Défense nationale (MDN).[73]

Il existe également des griefs collectifs et des griefs de classification, lesquels sortent du cadre du présent examen.[74] Cet examen exclut également les griefs du Conseil national mixte, qui font l'objet d'un processus distinct.[75]

Autorité légale

L'autorité légale est le fondement légal du pouvoir d'agir d'un décideur et décrit habituellement le processus décisionnel. Cette autorité est généralement énoncée dans les lois fédérales et les règlements. Dans certains cas, elle existe dans des instruments relevant de la prérogative royale.[76]

Le pouvoir juridique applicable au processus de règlement des griefs individuels déposés par des employés de la fonction publique qui travaillent au MDN est énoncé à la Partie 2 de la *Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral*[77] et à la Partie 2 du *Règlement sur les relations de travail dans le secteur public fédéral*.[78]

La procédure de règlement des griefs est réactive plutôt que proactive ou préventive. Le droit prévu par la loi de présenter un grief survient lorsque le fonctionnaire « s'estime lésé » par les actes de son employeur en vertu de ses conditions d'emploi ou de toute disposition d'une convention collective applicable. Les conventions collectives contiennent généralement d'autres aspects juridiques applicables aux griefs qui peuvent constituer des droits en vertu du droit du travail.[79]

Cadre de politique

Sous réserve des lois applicables et des politiques du Conseil du Trésor, chaque ministère doit établir ses propres politiques et procédures internes pour le règlement des griefs adaptées à ses besoins organisationnels.

Le Conseil du Trésor n'a aucun instrument de politique actuelle qui traite spécifiquement des griefs individuels. Le Conseil du Trésor a plutôt délégué au dirigeant principal des ressources humaines du Conseil du Trésor le pouvoir de guider les administrateurs généraux en matière de griefs en vertu de la *Loi sur les relations de travail*.[80] Le dirigeant principal des ressources humaines n'a fourni aucune directive sur les griefs individuels pour le moment.[81]

Malgré l'absence de politique particulière du Conseil du Trésor et de toute directive du dirigeant principal des ressources humaines, l'équipe de la Représentation patronale en recours du Secrétariat du Conseil du Trésor du Bureau du dirigeant principal des ressources humaines[82] a publié un *Guide sur les griefs et l'arbitrage*.[83] La partie A de cette publication (intitulée « Griefs ») résume bien la procédure de règlement des griefs et les lois applicables.

Processus

Le processus de règlement des griefs individuels pour les fonctionnaires employés au MDN commence lorsqu'un fonctionnaire qui s'estime lésé dépose le formulaire de présentation d'un grief individuel auprès de son supérieur immédiat ou du représentant désigné du Ministère.[84]

Si le fonctionnaire n'est pas satisfait de la réponse à son grief au premier palier, le grief peut être présenté au représentant du deuxième palier. Si le fonctionnaire n'est pas satisfait de la réponse obtenue au deuxième palier, le grief peut alors être présenté au représentant du troisième (dernier) palier.[85]

Lorsqu'un grief présenté au dernier palier n'est pas réglé à la satisfaction d'un employé, ce dernier peut, dans certains cas, renvoyer son grief à la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral (Commission des relations de travail) pour arbitrage.[86]

Lorsque l'employé est représenté, son syndicat y participe habituellement, par l'entremise d'un représentant syndical. Toutes les conventions collectives établissent des délais de présentation des griefs.[87]

Une offre de mode alternatif de résolution des conflits doit être faite au premier palier et elle est également disponible au deuxième et dernier palier.[88] Le grief est suspendu si les parties conviennent d'un mode alternatif de résolution des conflits.[89]

En cas de conflit, la convention collective a préséance sur le *Règlement sur les relations de travail*, y compris en matière d'échéances pour les diverses décisions et étapes du processus de grief.[90]

À chaque palier, le décideur permet au fonctionnaire s'estimant lésé ou à son représentant de présenter son cas[91] avant de rendre une décision sur le grief dans le délai prévu à la convention collective pertinente.

Le *Règlement sur les relations de travail* permet la prorogation des délais de règlement des griefs par une entente entre les parties ou par la Commission des relations de travail à la demande d'une des parties.[92]

Les fonctionnaires relevant du sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) (SMA(RH-Civ)) du ministère de la Défense nationale font un suivi de la durée des dossiers de grief à chaque palier, du dépôt au règlement. Pour l'exercice 2022-2023, la durée moyenne des griefs, du dépôt au règlement (sans compter la période pendant laquelle le grief a pu être suspendu), est de 3,7 mois au premier palier, de 2,6 mois au deuxième palier et de 5,6 mois au troisième et dernier palier.[93]

Documents de politique

Le cadre de politique central relatif aux griefs individuels présentés par des employés de la fonction publique qui travaillent au MDN est actuellement établi dans une Directive et ordonnance administratives de la défense (DOAD) et dans les manuels de politiques, notamment dans les documents ci-après.

- **DOAD 5026-0, Griefs civils[94] :** La DOAD exige notamment du MDN qu'il établisse une procédure de règlement des griefs et qu'il élabore et mette en œuvre des lignes directrices relatives aux griefs. La DOAD confère au SMA(RH-Civ) l'autorité d'émettre des directives concernant les griefs et de surveiller leur efficacité.[95]
- **Lignes directrices sur les griefs civils[96] (***Lignes directrices sur les griefs***) :** Les lignes directrices décrivent la procédure de règlement des griefs. Les lignes directrices sont publiées par le Directeur général - Gestion en milieu de travail (DGGMT).
- **Processus national des griefs standardisé[97] (PNGS):** le processus décrit les mesures requises à chaque palier et les critères d'évaluation nécessaires au règlement d'un grief. Ce document est publié par le SMA(RH-Civ).
- **Instrument de délégation des pouvoirs en matière de relations de travail, de droits de la personne et d'activités politiques[98] :** Le document désigne les personnes autorisées à répondre aux griefs individuels à chaque palier.

Bien que ces documents soient essentiels pour permettre aux participants de comprendre le processus de règlement des griefs individuels des employés civils du Ministère, seul le premier est accessible au public sur l'internet (se référer à la **Constatation 8** ci-dessous). Les représentants du MDN ont indiqué que dans certains lieux de travail, l'accès à l'intranet du Ministère et des FAC (le Réseau étendu de la Défense (RED)) peut être limité. Cela peut affecter l'accès des employés aux documents et informations disponibles uniquement sur le RED.

De plus, chaque convention collective qui s'applique aux employés civils de la fonction publique travaillant au MDN contient des dispositions relatives aux griefs individuels.[99] Ces éléments font partie du cadre de la procédure de règlement des griefs.[100]

Conformité

Dans tous les cas, le cadre de politique doit être conforme au fondement juridique habilitant. Les incohérences par rapport aux exigences juridiques pourraient conduire à une contestation réussie de la décision du décideur.

Le cadre de politique ministériel pour les griefs individuels est conforme aux lois, aux règlements et aux politiques du Conseil du Trésor applicables. (**Constatation 1**)

> **Constatation 1**
>
> **Le cadre de politique du MDN pour les griefs individuels est conforme aux lois, aux règlements et aux politiques du conseil du Trésor applicables.**

Équité procédurale

L'équité procédurale à l'égard du processus décisionnel du gouvernement existe en common law, que la loi l'identifie explicitement ou non. Il est essentiel que les politiques ministérielles énoncent les principes de base de l'équité procédurale, surtout si les lois ou les règlements applicables n'en font pas mention ou ne sont pas suffisamment détaillés. La clarté contribue à l'administration uniforme du processus décisionnel et à l'obtention de résultats équitables pour les parties.

En ce qui concerne les griefs individuels, les conventions collectives comprennent également certains aspects de l'équité procédurale, par exemple les exigences relatives aux préavis adéquats et au droit d'être entendu, l'imposition de dates limites pour la réponse aux griefs, et l'obligation de désigner un autre décideur lorsque le décideur principal est l'intimé dans un cas d'allégation de harcèlement ou de discrimination. Les principes de l'équité procédurale ainsi que les sources législatives, stratégiques et contractuelles sont corrélés ci-dessous.

Processus de règlement des griefs individuels des employés civils de la fonction publique

Instrument	Décideur impartial	Avis	Droit d'être entendu	Respect des délais	Motifs
Lois	Non abordé	Non abordé	Non abordé	Non abordé	Non abordé
Règlements	Non abordé	Largement abordé	Largement abordé	Largement abordé	Non abordé
Politique du SCT	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
Politique ministérielle	Partiellement abordé	Largement abordé	Largement abordé	Non abordé	Largement abordé
Conventions collectives	Largement abordé	Largement abordé	Largement abordé	Largement abordé	Non abordé

Décideur impartial

Les décisions doivent être fondées sur une évaluation juste et impartiale des faits et des éléments de preuve dont dispose le décideur. Lorsqu'un décideur est perçu comme influencé par des intérêts personnels, des relations ou des considérations externes inappropriées, une crainte raisonnable de partialité peut alors exister, délégitimant en conséquence la décision et l'ouvrant à la contestation.

Le droit à un décideur impartial pour les griefs présentés par des employés civils de la fonction publique travaillant au MDN n'est pas pris en compte dans les lois, les règlements ou les politiques du Conseil du Trésor pertinents.

Les *Lignes directrices sur les griefs* traitent de la partialité de façon limitée et prévoient ce qui suit :

> ***Dans le cas de griefs où le plaignant allègue avoir été victime de harcèlement ou de discrimination et où l'agent de palier des griefs est le répondant, celui-ci ne doit pas traiter le grief. En conséquence, c'est le niveau de gestion immédiatement supérieur, tel que désigné dans l'Instrument de délégation des pouvoirs en matière de relations de travail, qui doit répondre.***[101]

De nombreuses conventions collectives contiennent également des dispositions empêchant un fonctionnaire d'entendre le même grief à plus d'un palier du grief[102] ou d'entendre un grief si le décideur fait l'objet d'une plainte de discrimination ou de harcèlement sexuel.[103]

Il peut y avoir des griefs pour lesquels le fonctionnaire délégué qui était responsable des actions menant au grief est l'intimé, mais le grief ne porte pas sur des allégations de harcèlement ou de discrimination. Dans de tels cas, il peut également être inapproprié pour cet agent de régler le grief.

De plus, même si le fonctionnaire délégué n'est pas l'intimé dans le grief, d'autres motifs pourraient justifier qu'un observateur relativement bien informé perçoive raisonnablement de la partialité de la part de ce fonctionnaire en tant que décideur.[104] Bien que les *Lignes directrices sur les griefs* ne soient pas aussi détaillées, le critère à appliquer concernant une crainte raisonnable de partialité sera celui appliqué devant les tribunaux et par la Commission des relations de travail.[105]

Le cadre de politique ministériel pour les griefs individuels traite le biais, mais pas de la même façon que la cour suprême du Canada ni le Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique traite le critère de la crainte raisonnable de partialité. (**Constatation 2**)

Constatation 2

Le cadre de politique du MDN pour les griefs individuels traite le biais, mais pas de la même façon que la Cour suprême du Canada ou la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral traite le critère de la crainte raisonnable de partialité.

De plus, le cadre ne désigne pas un autre décideur au cas où un grief serait déposé à l'endroit d'une personne qui se trouve au sommet du réseau hiérarchique du plaignant, ce qui crée un risque que manquements à l'équité procédurale.

Recommandation : Le MDN examine le cadre de politique ministériel pour les griefs individuels pour assurer qu'il traite le critère de la crainte raisonnable de partialité, tel qu'énoncé par la Cour suprême du Canada et sur lequel se fonde la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral.

Avis

Un avis suffisant au début d'un processus menant à une décision, y compris la substance même de la décision, est essentiel pour s'assurer que les parties peuvent préparer et présenter des éléments de preuve pertinents. En l'absence d'avis suffisant, il se peut que les décideurs ne reçoivent pas ou ne soient pas au courant des renseignements pertinents, entraînant des résultats injustes.

Le *Règlement sur les relations de travail* et les *Lignes directrices sur les griefs* énoncent des aspects de la façon dont les employés peuvent participer de façon significative au processus décisionnel. Il s'agit notamment de veiller à ce que l'employé s'estimant lésé (ou son représentant) sache quand et par qui le grief a été reçu[106] et que l'exigence (énoncée dans les *Lignes directrices sur les griefs*) selon laquelle l'employé s'estimant lésé (ou son représentant) soit consulté à chaque palier soit respectée.[107]

Cependant, le *Règlement sur les relations de travail* exige que les employés soient informés des noms ou titres des personnes dont la décision constitue un palier du processus de règlement des griefs individuels. Ils doivent également être informés du nom ou du titre, ainsi que des coordonnées, de la personne à qui un grief individuel peut être présenté. Ces informations doivent être affichées « bien en vue » aux endroits où les employés seraient le plus susceptible d'en prendre connaissance.[108]

Les conventions collectives précisent également les droits de participation des employés.

De nombreuses conventions collectives stipulent, par exemple, que le destinataire du grief doit fournir un reçu lorsqu'il est présenté, que l'employeur informe l'employé s'estimant lésé du décideur à chaque palier et qu'un membre de son syndicat peut l'aider ou le représenter.[109]

Les conventions collectives prévoient également des délais pour le dépôt des griefs et la remise des décisions relatives à ces griefs.[110]

Droit d'être entendu

Les parties à un processus décisionnel doivent être en mesure de fournir une réponse complète à toute allégation ou information pouvant servir de fondement à une décision. Si elles ne sont pas en

mesure de le faire, le décideur pourrait ne pas recevoir ou ne pas être au courant de renseignements pertinents, ce qui entraînerait alors des résultats injustes.

Le cadre de politique ministériel pour les griefs individuels fait en sorte que les employés s'estimant lésés ont une occasion raisonnable de présenter leur point de vue dans un grief et qu'un décideur compétent examine les raisons pour lesquelles l'employé s'estime lésé avant de prendre sa décision. (**Constatation 3**)

> **Constatation 3**
>
> **Le cadre de politique du MDN pour les griefs individuels fait en sorte que les employés s'estimant lésés ont une occasion raisonnable de présenter leur point de vue dans un grief et qu'un décideur compétent examine les raisons pour lesquelles l'employé s'estime lésé avant de prendre sa décision.**

Le Règlement énonce l'obligation de présenter un grief en remplissant le formulaire établi par l'employeur.[111]

Les syndicats jouent un rôle important en informant leurs membres du processus de dépôt d'un grief. Ils peuvent aussi fournir également à leurs membres une aide précieuse pour qu'ils s'y retrouvent dans ce processus.

Respect des délais

Plus un processus administratif est retardé, plus il est probable que les témoins ou les éléments de preuve pertinents deviennent indisponibles pour le décideur. Les souvenirs peuvent s'estomper progressivement et les renseignements pertinents être déplacés ou égarés au fil du temps. L'administration rapide d'un processus réduit ces risques.

Le *Règlement sur les relations de travail* prévoit un délai de remise d'une décision relative à un grief. Les échéances dans la procédure applicable aux griefs individuels sont également établies dans les *Lignes directrices sur les griefs* et dans le *Processus national normalisé de règlement des griefs*.[112]

Les conventions collectives énoncent également des aspects en matière de délais, en mettant l'accent sur les délais pour les mesures prises par le Ministère et les employés dans le cadre de la procédure de règlement des griefs.[113] Selon la disponibilité des parties, le Ministère et les syndicats peuvent s'entendre sur des délais qui dépassent les échéanciers déterminés.

Le non-respect des délais peut avoir des conséquences d'ordre juridique. Par exemple, un employé s'estimant lésé qui ne présente pas son grief dans le délai prescrit peut voir son grief rejeté pour cette raison.[114] De plus, si l'employeur ne respecte pas le délai applicable à la remise d'une décision, cela peut justifier l'acceptation d'une demande de contrôle judiciaire devant la Cour fédérale. Cependant, les demandes de cette nature sont déposées aux frais du plaignants et peuvent être coûteuses.[115]

La durée moyenne des griefs individuels, du dépôt au règlement (sans compter la période pendant laquelle le grief a pu être suspendu), s'est considérablement améliorée entre 2018 et 2023. Selon le

SMA (RH-Civ), pour l'exercice 2018-2019, les dossiers de griefs individuels ont pris en moyenne 14,5 mois à régler au premier palier, 11,7 mois au deuxième palier et 32,8 mois au dernier palier. Au cours de l'exercice 2022-23, ils ont duré 3,7 mois au niveau un, 2,6 mois au niveau deux et 5,6 mois au niveau trois.[116]

Observation : Les hauts fonctionnaires du Ministère ont indiqué que les délais découlaient principalement du nombre insuffisant de représentants syndicaux par rapport au nombre de griefs accueillis. Nous n'avons pas consulté les syndicats concernés pour obtenir une confirmation.

Motifs

Les parties à un processus doivent comprendre le fondement sur lequel les décisions du décideur sont prises. Les motifs fournis à l'appui d'une décision doivent être suffisamment clairs, précis et compréhensibles pour que les parties puissent les contester adéquatement si nécessaire.

Le cadre de politique ministériel pour les griefs individuels fournisse que des lignes directrices et informations limitées par rapport l'exigence que le décideur fournisse des motifs écrits aux parties, ainsi que le contenu de ces motifs. (**Constatation 4**)

Constatation 4

Le cadre de politique du MDN en matière des griefs individuels fournisse que des lignes directrices et informations limitées par rapport à la nécessité du décideur de donner des motifs écrits et au sujet de leur contenu.

Recommandation : Le MDN revoit son cadre de politique en matière des griefs individuels pour assurer que les motifs écrits de la décision d'un décideur sont requis et qu'il fournit des repères quant au contenu approprié de ces motifs.

Les *Lignes directrices sur les griefs* mentionnent brièvement que le décideur autorisé doit fournir les motifs de sa décision dans sa réponse écrite au grief, aucune directive n'est fournie quant au contenu de ces motifs.[117]

Le *Guide sur les griefs* et l'arbitrage ne fournit des directives générales.

> ***Une réponse au grief ne doit pas fournir des motifs trop détaillés de la décision ni mentionner ou discuter d'un sujet ou d'une question qui n'est pas expressément mentionné dans le grief.***[118]

Autres attentes ou engagements

Le *Règlement* exige l'accusé de réception du grief,[119] tout comme le *Processus national normalisé de règlement des griefs*.[120] Un accusé de réception du grief est également exigé par les conventions collectives.[121]

La *Loi sur les relations de travail* exige qu'un système de gestion informelle des conflits soit établi afin de régler le grief de façon informelle, un élément développé dans la DOAD 5046-0, Mode alternatif de résolution des conflits.[122]

Le cadre de politique ministériel pour les griefs individuels exige qu'un mode alternatif de résolution des conflits soit offert au premier palier de la procédure de règlement des griefs et que ceci soit disponible au deuxième et troisième palier de ladite procédure.[123] (**Constatation 5**)

Constatation 5

Le cadre de politique du MDN pour les griefs individuels exige qu'un mode alternatif de résolution des conflits soit offert au premier palier de la procédure de règlement des griefs et que ceci soit disponible au deuxième et au troisième paliers de ladite procédure.

Les documents *Outils de grief pour spécialiste de RH* et *Outils de grief pour gestionnaire* expliquent en détail comment l'offre d'un mode alternatif de résolution des conflits s'inscrit dans la procédure de règlement des griefs au premier palier.[124]

Certaines conventions collectives mentionnent brièvement « l'utilité des discussions informelles entre les employé-e-s et leurs superviseurs » sans donner beaucoup plus de détails.[125]

Le SMA(RH-Civ) indique que, bien qu'il lui incombe de s'assurer que des offres de mode alternatif de résolution des conflits sont présentées, une fois qu'elles sont acceptées, le processus du mode alternatif de résolution des conflits est administré par le Chef – Conduite professionnelle et culture (CCPC).

Structure organisationnelle

Même lorsque les pouvoirs juridiques et les cadres stratégiques sont entièrement harmonisés et intègrent des principes d'équité procédurale, le décideur doit être appuyé par une structure organisationnelle comprenant la délégation des pouvoirs appropriés, des contrôles rigoureux de la qualité, une formation pertinente et des ressources suffisantes.

Gouvernance

La gouvernance, ou la conception du processus, de tout mécanisme de traitement des plaintes administratives doit tenir compte des besoins de l'organisation, y compris sa culture, sa taille, l'utilisation prévue de son processus ainsi que des considérations semblables. Les décideurs, en plus d'avoir reçu une formation adéquate, doivent disposer du niveau d'autorité approprié au sein de la structure organisationnelle.

Conformément à la DOAD 5026-0, le SMA(RH-Civ) émet des directives sur les griefs et surveille leur efficacité.[126]

Relevant du SMA(RH-Civ), le directeur général – Gestion en milieu de travail (DGGMT) est l'autorité fonctionnelle en matière de relations de travail, de griefs et de bien-être en milieu de travail et des employés, y compris la gestion de la santé globale et de l'invalidité.

Relevant du DGGMT, le directeur, Opérations des relations de travail fournit des conseils spécialisés sur la gestion des employés dont les domaines de responsabilité comprennent les griefs, à tous les niveaux du MDN.

Bien que le SMA(RH-Civ) soit responsable de la mise en œuvre des griefs civils, le système de règlement des griefs est administré par des fonctionnaires exerçant un pouvoir délégué.

Les fonctionnaires qui exercent un pouvoir délégué en tant que décideurs pour les griefs individuels sont identifiés dans *l'Instrument de délégation* des pouvoirs de RH de 2019.[127]

Ceux qui sont responsables pour prendre des décisions dans le système des griefs individuels ont accès à la formation pertinente via le Réseau d'apprentissage de la Défense.[128]

Les décideurs des griefs individuels devraient continuer à être des personnes qui, en plus d'avoir reçu une formation adéquate, sont investies du niveau de pouvoirs nécessaires au sein de la structure organisationnelle.

L'accès à l'expertise, la formation continue et le temps nécessaire pour se concentrer sur la tâche de prise de décision sont essentiels pour réduire le risque de retards, d'erreurs procédurales et d'insatisfaction à l'égard de la décision.

Le SMA (RH-Civ) nous a indiqué qu'il y a environ 100 employés qui soutiennent le processus de règlement des griefs civils.

Cela comprend une équipe de conseillers en relations de travail qui appuient les décideurs dans le cadre des premier et deuxième paliers de règlement des griefs. Une équipe dévouée composée d'un gestionnaire et de 7 employés est responsable de fournir des conseils en matière de relations de travail pour les décisions du troisième palier, l'arbitrage et les plaintes en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Contrôle de la qualité

Un processus administratif efficace doit intégrer des mesures de contrôle de la qualité afin de garantir une prise de décisions cohérente et équitable. Ces mesures sont encore plus importantes lorsque les processus sont décentralisés et que le pouvoir décisionnel est largement délégué. En outre, les contrôles eux-mêmes doivent être renforcés au moyen d'une évaluation constante du fonctionnement du processus et des domaines où des ajustements pourraient être nécessaires.

Le MDN dispose de lignes directrices détaillées sur les politiques (les *Lignes directrices sur les griefs*, *Outils sur les griefs pour les praticiens des RH et Outils de grief pour gestionnaire*, ces dernières énonçant le *Processus national normalisé de règlement des griefs*) qui visent à assurer l'uniformité et la qualité du règlement des griefs.

Les employés s'estimant lésés ont droit à ce qu'une décision relative à un grief soit reconsidérée aux deuxième et troisième paliers. De plus, certaines décisions rendues à la suite d'un grief peuvent être renvoyées devant la Commission des relations de travail pour arbitrage.[129] Enfin, une décision rendue par la Commission des relations de travail fait l'objet d'un contrôle judiciaire devant la Cour fédérale, tout comme une décision rendue au troisième palier qui ne peut être tranchée devant la Commission des relations de travail.[130]

En outre, certaines études internes du système de règlement des griefs civils du MDN ont été commandées au cours de la dernière décennie.[131] Aucune de ces études ne s'est concentrée sur l'application des principes d'équité procédurale dans le système de règlement des griefs civils, sauf peut-être en ce qui concerne le respect des délais.

Il ne semble pas y avoir d'obligation de rendre compte publiquement des statistiques sur les griefs civils. Toutefois, le SMA(RH-CIV) nous a fait part des statistiques qu'il suit dans son nouveau système, le Système de gestion des cas en milieu de travail (SGCMT) (de septembre 2020) et dans son ancien système (jusqu'en septembre 2020), le Système de gestion des ressources humaines (SGRH).

Le SMA(RH-Civ) a été en mesure de produire des statistiques montrant le nombre total de griefs reçus et réglés, le nombre de cas où un mode alternatif de résolution des conflits a été entrepris, la durée moyenne des griefs du dépôt au règlement, le nombre de griefs qui ont été réglés à chaque palier et le nombre de griefs qui ont été renvoyés à l'arbitrage devant la Commission des relations de travail.

Certaines données sur les griefs individuels sont consignées de façon non uniforme dans le SGCMT. Par exemple, les deux catégories de règlement des griefs, « rejeté » et « annulé », sont parfois utilisées de manière interchangeable. Ceci ne permet pas d'extraire facilement des données, ni de surveiller et d'analyser les tendances. (**Constatation 6**)

Constatation 6

Certaines données sur les griefs individuels sont consignées de façon non uniforme dans le SGCMT. Ceci ne permet pas d'extraire facilement des données, ni de surveiller et d'analyser les tendances.

Recommandation : Le MDN revoit son cadre de gestion des dossiers de grief individuel pour s'assurer d'avoir un processus cohérent et logique de collecte et de saisie des données.

Le MDN génère des statistiques dépersonnalisées sur les griefs individuels et sont examinées au moins tous les trois mois. Cependant, l'examen des dossiers individuels n'est pas officialisé et n'a lieu qu'au besoin.[132] (**Constatation 7**)

Constatation 7

Le MDN génère des statistiques dépersonnalisées sur les griefs individuels et sont examinées au moins tous les trois mois. Cependant, l'examen des dossiers individuels n'est pas officialisé et n'a lieu qu'au besoin.

Recommandation : Le MDN examen de façon systématique et récurrent un échantillon de dossiers de grief individuel afin d'assurer la qualité du dossier de grief, l'exactitude de l'information saisie dans son système de gestion des cas, la rapidité du processus, de la réception du grief à la décision, et la suffisance des motifs fournis par le décideur.

Réalité opérationnelle/mise en œuvre

La conception et la mise en œuvre d'un processus de traitement des plaintes ne se limitent pas à un bel organigramme et à des ressources organisationnelles adéquates. Une fois que le fonctionnaire responsable a déterminé que toutes les étapes du processus sont conformes à l'autorité légitime habilitante et à la politique, plusieurs autres outils et pratiques exemplaires se doivent d'être établis.

Communication

La communication adéquate de l'information est essentielle à l'engagement significatif des parties au processus. Même une décision défavorable a de meilleures chances d'être acceptée si les parties comprennent bien le processus, qu'elles ont la possibilité d'être entendues et que la décision éventuelle est clairement expliquée. La communication efficace du processus lui-même, y compris son objectif, le fondement des décisions et les protections procédurales offertes aux parties, est essentielle.

Les griefs constituent, pour les employés, une façon établie de longue date de contester les actions de leur employeur.

L'équipe de la Représentation patronale en recours du Secrétariat du Conseil du Trésor a publié un *Guide sur les griefs et l'arbitrage* qui fournit des directives générales sur les griefs.[133]

Les pages de l'intranet du MDN au sujet des griefs individuels sont faciles à repérer, clairement énoncées et fournissent aux employés informations et ressources utiles. Cependant cette information n'est pas accessible au public sur la page Internet publique du MDN, ni sur l'application des ressources humaines du MDN. (**Constatation 8**)

Constatation 8

Les pages de l'intranet du MDN au sujet des griefs individuels sont faciles à repérer, clairement énoncées et fournissent aux employés les informations et ressources nécessaires. Cependant cette information n'est pas accessible au public sur le réseau public d'Internet ni sur l'application des ressources humaines du MDN.

Recommandation : Le MDN publie l'information et les politiques ministériels au sujet des griefs individuels sur la page Internet publique du MDN et dans l'application des ressources humaines du MDN.

Le Réseau étendu de la Défense (RED) présente un résumé des mécanismes de recours mis à la disposition des employés civils du MDN (y compris les griefs) et des hyperliens vers les politiques, les outils et les formulaires pertinents.[134]

Le MDN a affiché sur le RED des lignes directrices détaillées sur les politiques (*Lignes directrices sur les griefs*, l'*Outils sur les griefs pour les praticiens des RH* et l'*Outils de grief pour gestionnaire* – ces deux dernières qui énoncent le *Processus national normalisé de règlement des griefs*). Ces politiques énoncent les mesures détaillées prises dans le cadre de la procédure de règlement des griefs civils qui contribuent à assurer l'uniformité et la qualité du règlement des griefs.

Les documents qui énoncent le cadre de politique ministériel pour les griefs présentent des terminologies et des descriptions de processus qui sont inexactes. (**Constatation 9**)

Par exemple, les *Lignes directrices sur les griefs* font référence aux Centres de service des ressources humaines du Canada, qui n'existent plus, tandis que l'*Outils sur les griefs pour les praticiens des RH* et l'*Outils de grief pour gestionnaire* font référence aux bureaux des ressources humaines civiles, qui n'existent plus non plus. Le *Processus national normalisé de règlement des griefs* fait référence aux « recherches et aux discussions menées après l'audience avant la décision. Une enquête plus approfondie, s'il y a lieu », mais nous avons été informés que cela n'a plus lieu.

Des exemples de termes inexacts figurent dans les *Lignes directrices sur les griefs*, lesquelles font référence aux « agents au palier des griefs », alors qu'il s'agit maintenant de « gestionnaires délégués au premier palier et au deuxième palier ». L'*Outils sur les griefs pour les praticiens des RH* et l'*Outils de grief pour gestionnaire* font référence au terme « agent des ressources humaines » alors que le terme actuel est « conseiller en relations de travail ».

Constatation 9

Les documents qui énoncent le cadre de politique ministériel pour les griefs présentent des terminologies et des descriptions des processus qui sont inexactes.

Recommandation : Le MDN revoit et met à jour son cadre de politique en matière des griefs individuels pour y intégrer la terminologie courante et une description précise du processus de grief.

Les représentants syndicaux et les sites Web des syndicats fournissent également des renseignements aux employés qui souhaitent déposer un grief.[135]

Bien que les conventions collectives ne s'appliquent pas aux griefs présentés par des employés non représentés, dans la pratique, un processus semblable est suivi.[136]

Efficacité d'administration

Dans les grandes organisations gouvernementales, les administrateurs internes peuvent être confrontés à un afflux régulier et continu de dossiers de plaintes. La capacité des administrateurs à filtrer efficacement les plaintes, à administrer les processus et à garantir une résolution rapide est

essentielle pour éviter l'aggravation des problèmes en milieu de travail et préserver l'intégrité de la fonction publique.

Selon le SMA(RH-Civ), plus de sept mille griefs civils d'employés de la fonction publique travaillant au MDN ont été administrés depuis le 1er janvier 2013.[137]

Parmi les griefs reçus entre le 1er janvier 2013 et le 1er juin 2023, un mode alternatif de résolution des conflits a été entrepris dans un peu plus de 1 200 cas. Les modes alternatifs de résolution des conflits n'ont permis de régler qu'environ 345 de ces cas (moins de 5 %).

Comme indiqué ci-dessus, la durée moyenne des griefs individuels, depuis leur réception jusqu'à leur résolution/clôture (à l'exclusion du temps passé en suspens) s'est considérablement améliorée entre 2018 et 2023.[138]

Le consentement de l'employé et de l'employeur est nécessaire pour suspendre un grief. Les raisons pour lesquelles un dossier peut être suspendu sont les suivantes :

- un employé est en congé et il n'est donc pas en mesure de participer activement à son grief
- la direction n'est pas disponible pour tenir une audience de grief ou pour rendre une décision faisant suite à un grief
- à la suite d'une audience de grief, la direction et un agent des relations de travail examinent l'information présentée et peuvent devoir effectuer des recherches sur les circonstances ayant mené au grief (par exemple, consulter un conseiller en rémunération si le grief est lié à la paye)
- un autre processus du mode alternatif de résolution des conflits a été entrepris et pourrait permettre de régler le grief (par exemple, un mode alternatif de résolution des conflits)
- le syndicat du fonctionnaire demande de suspendre le grief[139]

Un autre élément important d'une administration efficace est la gestion des griefs sans fondements et vexatoires. Le cadre de politique ministériel pour les griefs énonce aucun mécanisme pour que les décideurs puissent régler les griefs frivoles ou vexatoires. (**Constatation 10**)

Constatation 10

Le cadre de politique ministériel pour les griefs énonce aucun mécanisme pour que les décideurs puissent régler les griefs frivoles ou vexatoires.

Recommandation : Le MDN revoit son cadre de politique ministériel en matière des griefs individuels pour ajouter des directives sur la façon que les décideurs devront traiter les griefs frivoles ou vexatoires.

Recours à des entrepreneurs

Le gouvernement fédéral fait souvent appel aux services d'entrepreneurs externes pour des projets à court terme ou lorsqu'une expertise particulière est requise. Si les services d'entrepreneurs sont engagés, il est essentiel qu'ils reçoivent des instructions claires qui mettent l'accent sur le respect de la procédure et de l'équité procédurale. Des mesures de contrôle de la qualité devraient être en

place pour s'assurer que les exigences sont respectées et que les processus sont exécutés de façon uniforme. Dans tous les cas, la responsabilité ultime incombe au décideur.

Le SMA(RH-Civ) confirme que des entrepreneurs sont retenus dans le cadre de la procédure de règlement des griefs lorsque la complexité ou la gravité du dossier justifie la réalisation d'une enquête distincte par un tiers indépendant.

Le cadre de politique ministériel pour les griefs énonce aucunes lignes directrices pour déterminer quand un examen des faits allégués par le fonctionnaire s'estimant lésé est justifié et, si nécessaire, quand l'enquête peut être effectuée à l'interne ou réalisé par un tiers externe. (**Constatation 11**)

Constatation 11

Le cadre de politique ministériel pour les griefs énonce aucunes lignes directrices pour déterminer quand un examen des faits allégués par un fonctionnaire s'estimant lésé est justifié et, si nécessaire, quand l'enquête peut être effectuée à l'interne ou réalisé par un tiers externe.

Recommandation : Le MDN revoit son cadre de politique ministériel en matière des griefs individuels pour ajouter des lignes directrices pour déterminer quand un examen des faits allégués par le fonctionnaire s'estimant lésé est justifié et, si nécessaire, quand l'enquête peut être effectuée à l'interne ou réalisé par un tiers externe.

Le cadre de politique ministériel pour les griefs énonce aucunes lignes directrices pour mener une enquête interne des faits allégués par un fonctionnaire s'estimant lésé. (**Constatation 12**)

Constatation 12

Le cadre de politique ministériel pour les griefs énonce aucunes lignes directrices pour mener une enquête interne des faits allégués par un fonctionnaire s'estimant lésé.

Recommandation : Le MDN revoit son cadre de politique ministériel en matière des griefs individuels pour ajouter des lignes directrices pour mener une enquête interne des faits allégués par un fonctionnaire s'estimant lésé.

Quand une enquête des faits allégués dans un grief individuel par un fonctionnaire s'estimant lésé est confié par contrat à un tiers, celui-ci est fourni avec un énoncé des travaux, mais ne reçoit pas de termes de référence ou autres documents d'orientation par rapport à comment cette enquête devrait être menée. (**Constatation 13**)

Constatation 13

Quand une enquête des faits allégués dans un grief individuel par un fonctionnaire s'estimant lésé est confié par contrat à un tiers, celui-ci est fourni avec un énoncé des travaux, mais ne reçoit pas de termes de référence ou autres documents d'orientation par rapport à comment cette enquête devrait être menée.

Recommandations :

- **Le MDN élabore des instructions claires sur la bonne conduite des enquêtes externes des faits allégués dans un grief individuel par un fonctionnaire s'estimant lésé, et les met à la disposition des tiers;**
- **Que ces instructions comprennent notamment une exigence selon laquelle l'enquête est menée conformément aux exigences de la protection des renseignements personnels du gouvernement fédéral et conformément aux principes d'équité procédural, et que les renseignements recueillis sont fiables, pertinents et utiles; et**
- **Le MDN met en place des mesures de contrôle de la qualité afin de s'assurer que ces instructions sont suivies et que les enquêtes sont menées de façon uniforme.**

Le MDN ne recueille pas de statistiques sur les enquêtes internes ou externes y inclus par rapport aux coûts. (**Constatation 14**)

Constatation 14

Le MDN ne recueille pas de statistiques sur les enquêtes internes ou externes y inclus par rapport aux coûts.

Recommandation : Le MDN recueille des statistiques par rapport aux enquêtes internes et externes y compris les coûts des enquêtes.

Recours à plusieurs mécanismes

Les parties ne savent souvent pas quel mécanisme convient le mieux pour répondre à leurs préoccupations. Dans la mesure du possible, les décideurs et les administrateurs doivent s'assurer que les parties trouvent des solutions à leurs problèmes par les voies appropriées.

En vertu de la Loi sur les relations de travail, une personne ne peut déposer un grief s'il existe un autre processus de résolution pertinent découlant d'une loi autre que la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.[140]

De plus, une personne ne peut déposer un grief si elle a déjà eu recours à un mécanisme de plainte associé à un autre processus interne et si la politique qui gouverne cet autre processus ne permet pas le dépôt de griefs relatifs à la même question.[141]

Constatations et recommandations

Constatation 1

Le cadre de politique du MDN pour les griefs individuels est conforme aux lois, aux règlements et aux politiques du conseil du Trésor applicables.

Constatation 2

Le cadre de politique du MDN pour les griefs individuels traite le biais, mais pas de la même façon que la Cour suprême du Canada ou la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral traite le critère de la crainte raisonnable de partialité. De plus, le cadre ne désigne pas un autre décideur au cas où un grief serait déposé à l'endroit d'une personne qui se trouve au sommet du réseau hiérarchique du plaignant, ce qui crée un risque que manquements à l'équité procédurale.

Recommandation : **Le MDN examine le cadre de politique ministériel pour les griefs individuels pour assurer qu'il traite le critère de la crainte raisonnable de partialité, tel qu'énoncé par la Cour suprême du Canada et sur lequel se fonde la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral.**

Constatation 3

Le cadre de politique du MDN pour les griefs individuels fait en sorte que les employés s'estimant lésés ont une occasion raisonnable de présenter leur point de vue dans un grief et qu'un décideur compétent examine les raisons pour lesquelles l'employé s'estime lésé avant de prendre sa décision.

Constatation 4

Le cadre de politique du MDN en matière des griefs individuels fournisse que des lignes directrices et informations limitées par rapport à la nécessité du décideur de donner des motifs écrits et au sujet de leur contenu.

Recommandation : **Le MDN revoit son cadre de politique en matière des griefs individuels pour assurer que les motifs écrits de la décision d'un décideur sont requis et qu'il fournit des repères quant au contenu approprié de ces motifs.**

Constatation 5

Le cadre de politique du MDN pour les griefs individuels exige qu'un mode alternatif de résolution des conflits soit offert au premier palier de la procédure de règlement des griefs et que ceci soit disponible au deuxième et au troisième paliers de ladite procédure.

Constatation 6

Certaines données sur les griefs individuels sont consignées de façon non uniforme dans le SGCMT. Ceci ne permet pas d'extraire facilement des données, ni de surveiller et d'analyser les tendances.

Recommandation : Le MDN revoit son cadre de gestion des dossiers de grief individuel pour s'assurer d'avoir un processus cohérent et logique de collecte et de saisie des données.

Constatation 7

Le MDN génère des statistiques dépersonnalisées sur les griefs individuels et sont examinées au moins tous les trois mois. Cependant, l'examen des dossiers individuels n'est pas officialisé et n'a lieu qu'au besoin.

Recommandation : Le MDN examen de façon systématique et récurrent un échantillon de dossiers de grief individuel afin d'assurer la qualité du dossier de grief, l'exactitude de l'information saisie dans son système de gestion des cas, la rapidité du processus, de la réception du grief à la décision, et la suffisance des motifs fournis par le décideur.

Constatation 8

Les pages de l'intranet du MDN au sujet des griefs individuels sont faciles à repérer, clairement énoncées et fournissent aux employés les informations et ressources nécessaires. Cependant cette information n'est pas accessible au public sur le réseau public d'Internet ni sur l'application des ressources humaines du MDN.

Recommandation : Le MDN publie l'information et les politiques ministériels au sujet des griefs individuels sur la page Internet publique du MDN et dans l'application des ressources humaines du MDN.

Constatation 9

Les documents qui énoncent le cadre de politique ministériel pour les griefs présentent des terminologies et des descriptions des processus qui sont inexactes.

Recommandation : Le MDN revoit et met à jour son cadre de politique en matière des griefs individuels pour y intégrer la terminologie courante et une description précise du processus de grief.

Constatation 10

Le cadre de politique ministériel pour les griefs énonce aucun mécanisme pour que les décideurs puissent régler les griefs frivoles ou vexatoires.

Recommandation : Le MDN revoit son cadre de politique ministériel en matière des griefs individuels pour ajouter des directives sur la façon que les décideurs devront traiter les griefs frivoles ou vexatoires.

Constatation 11

Le cadre de politique ministériel pour les griefs énonce aucunes lignes directrices pour déterminer quand un examen des faits allégués par un fonctionnaire s'estimant lésé est justifié et, si nécessaire, quand l'enquête peut être effectuée à l'interne ou réalisé par un tiers externe.

Recommandation : Le MDN revoit son cadre de politique ministériel en matière des griefs individuels pour ajouter des lignes directrices pour déterminer quand un examen des faits allégués par le fonctionnaire s'estimant lésé est justifié et, si nécessaire, quand l'enquête peut être effectuée à l'interne ou réalisé par un tiers externe.

Constatation 12

Le cadre de politique ministériel pour les griefs énonce aucunes lignes directrices pour mener une enquête interne des faits allégués par un fonctionnaire s'estimant lésé.

Recommandation : Le MDN revoit son cadre de politique ministériel en matière des griefs individuels pour ajouter des lignes directrices pour mener une enquête interne des faits allégués par un fonctionnaire s'estimant lésé.

Constatation 13

Quand une enquête des faits allégués dans un grief individuel par un fonctionnaire s'estimant lésé est confié par contrat à un tiers, celui-ci est fourni avec un énoncé des travaux, mais ne reçoit pas de termes de référence ou autres documents d'orientation par rapport à comment cette enquête devrait être menée.

Recommandations :

- Le MDN élabore des instructions claires sur la bonne conduite des enquêtes externes des faits allégués dans un grief individuel par un fonctionnaire s'estimant lésé, et les met à la disposition des tiers;
- Que ces instructions comprennent notamment une exigence selon laquelle l'enquête est menée conformément aux exigences de la protection des renseignements personnels du gouvernement fédéral et conformément aux principes d'équité procédural, et que les renseignements recueillis sont fiables, pertinents et utiles; et
- Le MDN met en place des mesures de contrôle de la qualité afin de s'assurer que ces instructions sont suivies et que les enquêtes sont menées de façon uniforme.

Constatation 14

Le MDN ne recueille pas de statistiques sur les enquêtes internes ou externes y inclus par rapport aux coûts.

Recommandation : Le MDN recueille des statistiques par rapport aux enquêtes internes et externes y compris les coûts des enquêtes.

Partie 4 – Stratégies efficaces et pratiques exemplaires

Dans le présent rapport, nous avons examiné le processus décisionnel du ministère de la Défense nationale (MDN) pour deux mécanismes de traitement des plaintes. Nous avons présenté nos conclusions ainsi que des recommandations relatives aux éléments à améliorer. À partir de celles-ci, nous avons défini des stratégies et des pratiques exemplaires efficaces qui pourraient aider les hauts fonctionnaires du MDN à éviter les problèmes récurrents et les erreurs fréquentes.

Cadre juridique et politique

Normalement, le cadre de politique du MDN applicable à n'importe quel processus servirait de principal cadre de référence pour les décideurs, les administrateurs, les parties et les autres personnes concernées.

Par conséquent, les cadres de politique devraient être rigoureux, logiquement organisés, accessibles pour le personnel et conformes à l'ensemble des lois et règlements ainsi qu'aux directives du Conseil du Trésor. Pour aider à assurer un processus décisionnel juste, efficace et uniforme, les cadres de politique devraient expliquer clairement les rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes, les fondements des décisions et toute protection en matière d'équité procédurale à laquelle les parties ont droit.

Le processus d'élaboration de politiques claires et efficaces est rarement facile. Souvent, les hauts fonctionnaires se voient confier la tâche peu enviable de mettre en œuvre des exigences législatives ou réglementaires inadéquates, déroutantes ou ambiguës. Chaque organisation fédérale a l'obligation de veiller à ce que ses processus internes soient justes sur le plan procédural et répondent à ses besoins, tout en tenant compte des contraintes imposées par le Parlement et les organismes centraux.

Cela peut être difficile quand la loi habilitante d'un processus ne contient aucune information sur les éléments du processus en question, par exemple les délais, ou sur les protections en matière d'équité procédurale auxquelles ont droit les parties. Afin de maximiser la probabilité de résultats équitables et de réduire le risque de contestations administratives internes ou judiciaires, nous encourageons les administrateurs et décideurs de la Défense nationale à fournir aux parties des protections en matière d'équité procédurale qui dépassent le seuil minimal prévu dans la loi.

Équité procédurale

Dans les limites fixées par la législation, les décideurs peuvent accroître l'équité procédurale d'un processus en intégrant aux politiques des dispositions ayant les effets suivants :

- présenter les principes reconnus en matière d'équité procédurale conformément à la manière utilisée par les cours et tribunaux pour expliquer et appliquer de tels principes;

- veiller à ce que des options informelles et des solutions de rechange pour le règlement des différends soient offertes aux parties;
- désigner des décideurs de remplacement dans les cas potentiels de partialité ou de conflit d'intérêts;
- exiger que des avis détaillés, qui comprennent entre autres une description de toutes les allégations et des renseignements complets sur le processus, soient envoyés en temps opportun aux parties;
- permettre aux parties de répondre à l'ensemble des arguments ou éléments de preuve, ce qui comprend les déclarations des témoins et les arguments écrits des autres parties, avant le décideur;
- établir des échéanciers clairs pour les mesures administratives;
- exiger le dépôt de motifs de décision exhaustifs et pertinents en temps opportun; les motifs doivent exposer les fondements de la décision et contenir une justification claire.

Structure organisationnelle

Tout processus sera défaillant si les décideurs ne sont pas adéquatement soutenus et équipés pour l'exécution de leurs fonctions. Souvent, leurs besoins dépendront de la structure du processus.

Certains processus internes de traitement des plaintes ont des structures fortement centralisées; un seul haut fonctionnaire fait office de décideur pour l'ensemble des plaintes. D'autres structures sont fortement décentralisées; les décisions sont fréquemment prises par le superviseur ou le gestionnaire immédiat du plaignant.

Les deux structures ont des avantages et des inconvénients. Dans les processus fortement centralisés, les décideurs ont souvent beaucoup d'expérience et leurs décisions sont cohérentes, mais ils risquent d'être débordés quand le nombre de plaintes est élevé. À l'inverse, dans les processus fortement décentralisés, les décideurs ne possèdent pas toujours d'expérience ou de savoir-faire, et n'ont reçu que la formation de base obligatoire.

Quelle que soit la structure, il importe que les décideurs soient appuyés par des orientations stratégiques très normatives et qu'ils aient accès à des conseils de spécialistes.

Dans le cas des processus centralisés, cela pourrait prendre la forme d'une équipe spéciale qui serait responsable de la préparation de l'information et de l'analyse sur lesquelles le décideur fondera sa décision. Pour les processus décentralisés, cela pourrait prendre la forme d'un centre d'expertise qui peut répondre aux questions des décideurs et leur fournir une interprétation des politiques.

Dans les deux cas, le décideur demeure l'ultime responsable des décisions. Par conséquent, les décideurs devraient être suffisamment au courant de chaque dossier et du cadre réglementaire applicable pour être convaincus que le processus a été suivi sans erreur ni manquement à l'équité procédurale.

Contrôle de la qualité

Bien que de nombreuses organisations adoptent une forme ou une autre de système de gestion des cas pour respecter les exigences législatives en matière de tenue de documents et de reddition de comptes, nous avons constaté que ces outils sont souvent sous-utilisés.

Un système de gestion des cas fiable est plus qu'un simple dépôt de données de base relatives à des cas. Quand il est utilisé efficacement, un tel système constitue un inestimable réservoir de renseignements qui favorise des décisions cohérentes et permet aux hauts fonctionnaires de prendre des décisions éclairées au sujet des procédures internes et de l'allocation du temps et des ressources. Idéalement, un bon système de gestion des cas aurait les caractéristiques suivantes :

- il serait structuré de façon logique pour permettre la saisie exhaustive des données pertinentes;
- il serait convivial, ce qui assurerait la facilité de la saisie des données;
- il permettrait une extraction facile des données à des fins d'analyse;
- il faciliterait la création de tableaux de bord, de graphiques, de cartes, de tableaux et d'autres représentations visuelles des données;
- il permettrait de déceler les tendances et problèmes majeurs;
- il ferait ressortir les différences ou les contradictions des processus ou des résultats.

La saisie de données inexacte ou incohérente peut compromettre l'efficacité de tout système de gestion des cas – même le meilleur. On peut éviter ce problème en établissant des instructions permanentes d'opérations (IPO) pour la saisie de données correctes. On peut aussi effectuer un examen périodique des dossiers de cas pour vérifier l'exactitude des données. Pendant notre examen du processus de résolution des cas de harcèlement et de violence en milieu de travail, nous avons eu le plaisir de constater que de rigoureuses procédures et pratiques de gestion des cas étaient appuyées par des PNO exhaustives et par des vérifications internes de la qualité régulières. En concevant un système qui contient plus que le strict minimum requis par la loi applicable, le MDN peut obtenir une meilleure vue d'ensemble de l'efficacité de son processus de résolution des cas de harcèlement et de violence en milieu de travail.

Malheureusement, pendant notre examen du processus de règlement des griefs individuels, nous avons relevé de nombreuses lacunes dans les pratiques de saisie des données.

Réalité opérationnelle et mise en œuvre

Au bout du compte, les processus de traitement des plaintes – quelle que soit leur complexité – se rapportent aux droits et aux intérêts des personnes concernées. Selon l'objet d'une plainte, le décideur devra peut-être composer avec des enjeux de nature délicate et souvent imprévus.

Communication

Avant qu'un incident se produise et qu'une plainte soit déposée, les autorités responsables doivent s'assurer que le personnel est au courant des processus de traitement des plaintes auxquels il a accès, de leurs objectifs et de leur fonctionnement. Une compréhension claire des pouvoirs des décideurs,

des droits des parties et des résultats potentiels d'un processus peut aider à établir les attentes et faciliter une collaboration productive.

Les principaux moyens que la plupart des employés utiliseront pour chercher de l'information sur le processus sont l'intranet et le site Internet public du MDN. De nombreux hauts fonctionnaires nous ont indiqué que plusieurs employés du MDN n'ont pas toujours un accès fiable au réseau interne. Les administrateurs devraient donc veiller à ce que les renseignements importants sur le processus puissent facilement être trouvés et consultés sur l'intranet et le site Internet public du MDN. Quand l'information est manquante ou difficile à comprendre, les utilisateurs devraient être en mesure de trouver rapidement des coordonnées leur permettant d'obtenir de l'aide supplémentaire.

Participants

Même s'ils comprennent clairement le processus, les participants eux-mêmes peuvent causer des difficultés; un comportement antagonique, des retards inacceptables et d'autres abus de procédure peuvent miner l'efficacité d'un processus de traitement des plaintes, ce qui pourrait donner lieu à des résultats injustes et à d'autres conséquences négatives dans le lieu de travail. Les décideurs et les administrateurs devraient être formés et équipés pour composer avec les parties difficiles et savoir où demander de l'orientation dans les cas de plaintes futiles, vexatoires ou de mauvaise foi.

Entrepreneurs

Tout dépendant des politiques internes, de la cadence des opérations et de la disponibilité des ressources, la Défense nationale pourrait parfois avoir besoin des services d'entrepreneurs externes pour la réalisation d'enquêtes internes. Le MDN devrait expliquer clairement dans quelles circonstances les enquêteurs doivent être internes ou externes. Comme l'ont indiqué plusieurs hauts fonctionnaires du MDN pendant notre examen, les enquêteurs n'ont pas tous les mêmes compétences, le même pouvoir discrétionnaire et le même savoir-faire.

De même, les hauts fonctionnaires devraient veiller à ce que les enquêteurs internes et externes puissent toujours communiquer avec la même personne-ressource, et à ce qu'ils reçoivent l'ensemble des documents réglementaires pertinents et un mandat contenant des instructions hautement normatives sur la façon d'exécuter le travail en respectant la loi fédérale (y compris les exigences en matière de protection des renseignements personnels) et les principes d'équité procédurale.

Il incombe au décideur d'examiner rigoureusement le travail produit par les enquêteurs externes et d'éviter de tomber dans le piège qui consiste à simplement approuver les rapports reçus.

Les coûts associés aux entrepreneurs doivent être consignés et faire l'objet d'un suivi. De plus, il faut documenter tout travail ou rendement insatisfaisant afin d'éviter que le problème se reproduise.

Notes de bas de page

1 Les recommandations étaient les suivantes :
que le MDN s'assure que les hauts fonctionnaires responsables des processus administratifs internes aient une connaissance appropriée des principes d'équité procédurale;
que ces principes soient inclus dans les procédures opérationnelles normalisées internes du MDN relatives à ses processus;
que les hauts fonctionnaires responsables élaborent une méthodologie de contrôle de la qualité afin de garantir l'équité procédurale de leurs processus;
et que les parties reçoivent par écrit des motifs de décision logiques et cohérents.

2 Chapman c. Canada (Procureur général), 2019 CF 975 (CanLII). [Chapman]

3 Loi constitutionnelle de 1867, 30 & 31 Victoria, c 3, reproduite dans LRC 1985, annexe II, no 5.; Loi constitutionnelle de 1982, Annexe B de la Loi de 1982 sur le Canada (R-U), 1982, c 11.

4 Dans des cas très précis, l'exécutif a le pouvoir, en vertu de la prérogative royale, d'agir sans loi habilitante.

5 Le terme « force de loi » signifie qu'une règle a un effet juridique contraignant.

6 Le Conseil du Trésor est l'organisme central qui est pertinent à l'examen que nous menons. Il convient toutefois de noter que d'autres organismes centraux émettent des politiques d'application pangouvernementale dans leur sphère d'influence.

7 Baker c. Canada (Ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration), [1999] 2 RCS 817, 174 DLR (4e) 193 au para 21 [Baker].

8 Ibid, au para 45.

9 Voir Donald JM Brown et John M Evans, Judicial Review of Administrative Action in Canada, Toronto, Canvasback, 1998 (feuilles mobiles) vol 2 à la p 1200. Voir aussi Colleen M Flood et Lorne Sossin, Administrative Law in Context, 2e éd, Toronto, Emond Montgomery Publications, 2013, à la p 73.

10 Baker, supra note 4.

11 Canada (Ministre de la Citoyenneté et de l'Immigration) c. Vavilov, 2019 CSC 65, [2019] 4 RCS 653 au para 85.

12 Canada (Procureur général) c. Mavi, 2011 CSC 30, [2011] 2 RCS 504 au para 68. Voir aussi Flood et Sossin, supra note 3 à la p 169.

13 Conseil du Trésor du Canada, Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement, Ottawa, Conseil du Trésor du Canada, 2012 (annulée le 1er avril 2020).

14 DORS/86-304.

15 La prérogative royale s'entend des « pouvoirs et privilèges reconnus à la Couronne par la common law » (Conseil de la bande dénée de Ross River c. Canada, 2002 CSC 54, [2002] 2 RCS 816 au para 54) et comprend l'autorité que le Parlement a laissée aux mains du roi des vastes pouvoirs dont ses ancêtres jouissaient en tant que monarques absolus (La Reine c Operation Dismantle Inc., [1983] 1 CF 745 à la p 779, 49 NR 363 (CAF), juge Marceau). Toujours assujettis aux lois parlementaires, ces pouvoirs de prérogative comprennent actuellement des aspects des opérations militaires comme le pouvoir de déployer les FAC à l'échelle internationale – voir Aleksic c. Canada (Procureur général) (2002), 215 DLR (4e) 720, 165 OAC 253 (DC) au para 46.

16 LRC 1985, c L-2 [Code canadien du travail].

17 DORS/2020-130 [Règlement sur le harcèlement et la violence].

18 Code canadien du travail, supra note 4, art 122(1).

19 L'« employeur » légal de la fonction publique fédérale, y compris le ministère de la Défense nationale, est le Conseil du Trésor du Canada. Voir la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, LC 2003, c 22, arts 12 et 13 à l'art 2(1).

20 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Directive sur la prévention et la résolution du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail, Ottawa, Conseil du Trésor du Canada, 2021; et Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Politique sur la gestion des personnes, Ottawa, Conseil du Trésor du Canada, 2021.

21 Règlement sur le harcèlement et la violence, supra note 5, art 15(1).

22 Ibid, art 14.

23 Ibid, arts 14, 15.

24 Ibid, art 1(2).

25 Ibid, art 1(1). La « partie intimée » est la personne présumée responsable de l'incident.

26 Ibid, arts 2, 31.

27 Canada, Sous-ministre de la Défense nationale, et le Chief d'état-major, Directive et ordonnance administrative de la défense 5014-0, Prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail (29 mai 2023) [DOAD 5014-0].

28 Canada, Ministère de la Défense nationale, Chef – Conduite professionnelle et culture, Manuel de la politique de prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2023 [Manuel de la politique du harcèlement et de la violence]. Le Manuel de la politique du harcèlement et de la violence est appuyé par une série de documents d'orientation et de modèles supplémentaires disponibles sur le site Web « Canada.ca » du Ministère. Ces ressources sont facilement accessibles par des hyperliens contenus dans la version électronique du Manuel de la politique du harcèlement et de la violence.

29 Canada, Ministère de la Défense nationale, Programme de prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail, Unité du destinataire désigné – Procédures opérationnelles normalisées – Processus de réception et de résolution, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2023 [PON de réception et de résolution].

30 Emploi et Développement social Canada, Programme du travail, Prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail (PHV) – 943-1-IPG-104, Ottawa, Emploi et Développement social Canada, 2021, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/programmes/lois-reglements/travail/interpretations-politiques/104-prevention-harcelement-violence.html> [Document d'orientation sur le Règlement].

31 Manuel de la politique du harcèlement et de la violence, supra note 16 à la p 20.

32 Ibid à la p 16.

33 Ibid à la p 11.

34 Ibid à la p 20.

35 Canada, Ministère de la Défense nationale, Chef – Conduite professionnelle et culture, Nouveau règlement sur la prévention du harcèlement et de la violence dans le lieu de travail pour les fonctionnaires de l'Équipe de la Défense : messages modèles, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2023, en ligne : <https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/services/avantages-militaires/conflits-inconduite/nouveau-reglement-sur-la-prevention-du-harcelement-et-de-la-violence-dans-le-lieu-de-travail-projet-de-loi-c65/messages-modeles.html> [Modèles de lettres].

36 PON de réception et de résolution, supra note 17 à la p 19.

37 Document d'orientation sur le Règlement, supra note 18.

38 PON de réception et de résolution,
supra note 17 à la p 19.

39 Grant Huscroft, « From Natural Justice to Fairness: Thresholds, Content, and the Role of Judicial Review » dans Colleen M Flood et Lorne Sossin, dir, Administrative Law in Context, 2e éd, Toronto, Emond Montgomery Publications, 2013, à la p 147.

40 Manuel de la politique du harcèlement et de la violence, supra note 16 à la p 15.

41 PON de réception et de résolution, supra note 17 à la p 19.

42 Modèles de lettres, supra note 23.

43 Ibid.

44 PON de réception et de résolution, supra note 17 à la p 26.

45 Manuel de la politique du harcèlement et de la violence, supra note 16 à la p 15.

46 Règlement sur le harcèlement et la violence, supra note 5, art 33(1).

47 Ibid, art 33(2).

48 Le Bureau de l'ombudsman a reçu des rapports d'enquête antérieurs à titre de référence.

49 Manuel de la politique du harcèlement et de la violence, supra note 16 à la p 11.

50 Modèles de lettres, supra note 23.

51 Ibid.

52 Manuel de la politique du harcèlement et de la violence, supra note 16 à la p 15.

53 Modèles de lettres, supra note 23.

54 DOAD 5014-0, supra note 15 au para 5.1.

55 Manuel de la politique du harcèlement et de la violence, supra note 16 à la p 8.

56 Ibid à la p 16. Selon la taille du lieu de travail, le partenaire concerné à cette fin est soit un comité soit un représentant de la santé et de la sécurité au travail.

57 PON de réception et de résolution, supra note 17 aux pp 12-13.

58 [1] This number does not account for vacancies. With respect to staffing, the senior manager responsible for the Prevention Program has indicated that focus was placed on hiring employees from diverse backgrounds with a focus on experience working with individuals in difficult situations.

59 Les plateformes de planification des ressources d'entreprise constituent un type de logiciel servant à recueillir, stocker, gérer et interpréter les données des activités opérationnelles.

60 La version actuelle du Système de gestion des cas utilisée par le Programme de prévention a été élaborée par le SMA(RH-Civ) en 2020, et transférée au CCPC après la création de la nouvelle organisation. Avant 2020, les renseignements relatifs au processus actuel de traitement des plaintes de harcèlement du Conseil du Trésor étaient stockés dans un système de gestion des cas distinct, le Système de gestion des ressources humaines. À la date de rédaction du présent document, le Programme de prévention n'a pas accès à l'information stockée dans l'ancien système et n'utilise pas ces données à des fins de suivi.

61 Statistique Canada, GCdocs – Évaluation des facteurs relatifs à la vie privée, Ottawa, Statistique Canada, 2021, en ligne : <https://www.statcan.gc.ca/fr/apercu/efrvp/GCdocs>.

62 Règlement sur le harcèlement et la violence, supra note 5, art 36.

63 Loi canadienne sur les droits de la personne, LRC 1985, c H-6, art 3(1).

64 Plus précisément, le coordonnateur de la gestion des cas au sein du Programme de prévention au niveau AS-03.

65 En cas d'absence du chef d'équipe, des vérifications de contrôle de la qualité doivent être effectuées par l'un des destinataires désignés au niveau AS-05, qui a reçu une formation spécifique. Les fonctionnaires interrogés au sein du CCPC ont indiqué que les dossiers de cas dans GCdocs sont nommés conformément aux normes d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels.

66 Canada, Ministère de la Défense nationale, Chef – Conduite professionnelle et culture, Guide de saisie des données du SGCMT, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2022.

67 Canada, Ministère de la Défense nationale, Chef – Conduite professionnelle et culture, Liste de contrôle pour la fermeture des dossiers du SGCMT, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2023.

68 À partir de la page d'accueil du CCPC, il faut sélectionner « Aperçu du changement de conduite et de culture » dans la barre latérale intitulée « Liens connexes ». La nouvelle page qui s'affiche énumère les initiatives, activités, programmes, services et événements fournis par le Ministère et les Forces canadiennes relativement au changement de culture. À partir d'une liste de huit éléments, il faut sélectionner « Résolution des conflits ainsi que des cas d'inconduite et de harcèlement en milieu de travail », ce qui mène à une autre page énumérant les services offerts aux employés du Ministère et aux membres des FAC. C'est ici, parmi une autre liste de neuf éléments, que l'on peut trouver le lien vers la page du Programme de prévention.

69 Statistiques fournies en juin 2023. Ces chiffres ne tiennent pas compte des processus jugés résolus du fait de l'absence d'identification de la partie principale.

70 Chiffres fournis en juin 2023.

71 Manuel de la politique du harcèlement et de la violence, supra note 16 à la p 17.

72 La « mise en suspens » désigne une suspension temporaire de la procédure de règlement des griefs.

73 Elle ne concerne pas les civils qui ne font pas partie de la fonction publique (par exemple, ceux qui ont accès aux Services de bien-être et moral des Forces canadiennes).

74 Consulter : Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, Les postes d'abord, les gens après : une enquête sur les délais dans l'administration de la classification civile au ministère de la Défense nationale, Ottawa, Bureau de l'Ombudsman du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes, 2018.

75 La procédure de règlement des griefs qui s'applique à un employé qui s'estime lésé par l'interprétation ou l'application, de la part de l'employeur, de toute directive ou politique qui a été acceptée par le Conseil national mixte (CNM) et qui a été approuvée par l'organisme exécutif compétent du gouvernement est énoncée à l'article 15 du Règlement du CNM.

76 La prérogative royale s'entend des « pouvoirs et privilèges reconnus à la Couronne par la common law » (Conseil de la bande dénée de Ross River c. Canada, 2002 CSC 54, [2002] 2 RCS 816 au para 54) et comprend l'autorité que le Parlement a laissée aux mains du roi des vastes pouvoirs dont ses ancêtres jouissaient en tant que monarques absolus (La Reine c Operation Dismantle Inc., [1983] 1 CF 745 à la p 779, 49 NR 363 (CAF), juge Marceau). Toujours assujettis aux lois parlementaires, ces pouvoirs de prérogative comprennent actuellement des aspects des opérations militaires comme le pouvoir de déployer les FAC à l'échelle internationale – voir Aleksic c. Canada (Procureur général) (2002), 215 DLR (4e) 720, 165 OAC 253 (CD) au para 41.

77 LC 2003, c 22, art 2 [Loi sur les relations de travail].

78 DORS/2005-79 [Règlement sur les relations de travail].

79 Consulter, par exemple, Alberta Union of Provincial Employees c Lethbridge Community College, 2004 CSC 28, 238 DLR (4e) 385 au para 56.

80 Conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques, LRC 1985, c F-11, art 6(4.1); et Conseil du Trésor du Canada, Politique sur la gestion des personnes, Ottawa, Conseil du Trésor du Canada, 2021, art 2.4.3.1.

81 Tel que cela a été confirmé par le SMA(RH-Civ).

82 Cette équipe appuie les ministères et les organismes devant la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral pour les griefs renvoyés à l'arbitrage et les plaintes pour pratique déloyale de travail. Le guide fournit également aux conseillers en ressources humaines une orientation sur la procédure de règlement des griefs. Consulter en ligne le site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : <www.tbs-sct.canada.ca/lrco-rtor/err-rp/err-rp-fra.asp>.

83 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Équipe de la Représentation patronale en recours, Guide sur les griefs et l'arbitrage, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2017. Ce document est disponible sur le site web GCpédia accessible aux employés du Gouvernement du Canada, mais il n'est pas disponible sur l'internet public.

84 Conformément au Règlement sur les relations de travail, supra note 6, art 67. Cependant, toutes les conventions collectives applicables aux fonctionnaires travaillant au MDN prévoient qu'un grief n'est pas réputé invalide du seul fait qu'il n'est pas conforme au formulaire fourni par l'employeur. Se reporter aux articles 17.09 (Gestion financière [FI], Fonction de contrôleurs [CT]), 18.06 (Officiers de navire [OEM]), 18.09 (Services des programmes et de l'administration [PA], Services de l'exploitation [SV] et Services techniques [TC]), 19.09 (Réparation des navires – Est [SR-E]), 20.09 (Réparation des navires – Ouest [SR-W]), 24.06 (Réparation des navires (superviseurs) – côte est seulement [SR-C], Praticien du droit [LP]), 31.07 (Enseignement universitaire [UT]), 33.07 (Systèmes d'ordinateurs [CS]), 34.06 (Navigation aérienne [AO]), (Vérification, commerce et achats [AV]), (Services de santé [SH]), 35.07 (Sciences appliquées et examen des brevets [SP]), (Recherche [RE]) et (Architecture, génie et arpentage [NR]), 37.09 (Enseignement et bibliothéconomie [EB]), 39.04 (Électronique [EL]) et 40.06 (Économique et services de sciences sociales [EC]).

85 La plupart des conventions collectives prévoient que le grief peut immédiatement passer à des paliers supérieurs par accord mutuel entre l'employeur et l'employé s'estimant lésé et, le cas échéant, le syndicat concerné, lorsqu'il semble que la nature du grief est telle qu'une décision ne peut être rendue au-dessous d'un palier d'autorité particulier. Se reporter aux articles 17.23 (CT, FI), 18.15 (SO), 18.23 (PA, TC, SV), 19.23 (SR-E), 20.23 (SR-W), 24.17 (LP, SR-C), 31.20 (UT), 33.20 (CS), 34.17 (AO), 34.20 (AV, SH), 35.20 (NR, RE, SP), 37.23 (EB), 40.17 (EC). La convention collective du groupe EL ne dit rien à ce sujet.

86 La Loi sur les relations de travail, supra note 5, art 209(1) prévoit qu'après l'avoir porté jusqu'au dernier palier de la procédure de règlement des griefs sans avoir obtenu satisfaction, l'employé peut renvoyer à l'arbitrage devant la Commission des relations de travail tout grief individuel portant sur certaines questions, y compris l'interprétation ou l'application de toute disposition d'une convention collective ou une mesure disciplinaire entraînant le licenciement, la rétrogradation ou la suspension. Ce processus est administré par la Commission des relations de travail et n'entre pas dans le cadre du présent examen.

87 Par exemple, un grief au premier palier doit être présenté 25 jours après la date à laquelle l'employé est informé ou prend connaissance de l'action ou des circonstances donnant lieu au grief (articles 17.15 (CT, FI), 18.09 (SO), 18.15 (PA, SV et TC), 19.15 (SR-E), 20.15 (SR-W), 24.12 (LP, SR-C), 31.12 (UT), 33.12 (CS), 34.12 (AV, SH), 35.12 (NR et SP), 37.15 (EB), 40.12 (EC) – La convention collective du groupe EL accorde au fonctionnaire 30 jours (article 39.04 (EL)). Les conventions collectives établissent également des délais de présentation des griefs au deuxième et au dernier paliers.

88 La Loi sur les relations de travail, supra note 5, art 207, exige la mise en place d'un système de gestion informelle des conflits. Cette exigence est développée par Canada, Sous-ministre de la Défense nationale, et le Chief d'état-major, Directive et ordonnance administrative de la défense 5046-0, Mode alternatif de résolution des conflits (13 mai 2005) [DOAD 5046-0].

89 Quand le grief est en suspens, avec le consentement de l'employé(e) et de l'employeur, le traitement de ce grief est en pause ou mis en attente. Le Règlement sur les relations de travail, supra note 6, art 62, prévoit aussi une suspension des délais dans le processus de grief si les participants ont recours à un système de résolution informelle des conflits (y inclus des modes alternatifs de résolution des conflits).

90 Loi sur les relations de travail, supra note 5, art 273(2).

91 Canada, Ministère de la Défense nationale, Sous-ministre adjoint (Ressources humaines-civils), Processus national des griefs standardisé, exposé à la partie D, Outils de grief pour spécialiste de RH, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2012, et à la partie D, Outils de grief pour gestionnaire, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2012. Ces documents sont disponibles sur le Réseau étendu de la Défense à l'intranet du SMA(RH-Civ) mais ne sont pas disponibles sur l'internet public. On trouvera, au palier 1, étape 8 et au palier 2, étape 9 du Processus national des griefs standardisé [PNGS], l'exigence d'une audience. Bien que cela ne soit pas indiqué dans le PNGS, selon le SMA(RH-Civ), il y a également une audience au palier 3.

92 Règlement sur les relations de travail, supra note 6, art 61.

93 Courriel du directeur, Opérations des relations de travail, SMA(RH-Civ) (17 novembre 2023).

94 Canada, Sous-ministre de la Défense nationale, et le Chief d'état-major, Directive et ordonnance administrative de la défense 5026-0, Griefs civils (1 avril 2005) [DOAD 5026-0].

95 Ibid au para 3.1.

96 Canada, Ministère de la Défense nationale, Lignes directrices sur les griefs civils, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2006 [Lignes directrices sur les griefs]. Ce document est disponible sur le RED à l'intranet du SMA(RH-Civ) mais n'est pas disponible sur l'internet public.

97 PNGS, supra note 19.

98 Constituant section 1 du Canada, Sous-ministre de la défense nationale, Ministère de la Défense nationale, Instrument de délégation des pouvoirs en matière de ressources humaines pour les employés civils de la fonction publique du ministère de la Défense nationale, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2019 [Instrument de délégation]. L'Instrument de délégation identifie les décideurs aux trois niveaux du processus de grief et est disponible sur le RED à l'intranet du SMA(RH-Civ) mais n'est pas disponible sur l'internet public.

99 Les conventions collectives sont disponibles sur le site internet public du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

100 Selon le SMA(RH-Civ), la plupart des employés non-représentés qui déposent un grief suivent le processus énoncé dans la convention collective attribuée par le Secrétariat du Conseil du Trésor à leur groupe d'employés non-représentés. Les employées du groupe de Direction ne sont pas attribués une convention collective - à sa place le SMA(RH-Civ) indique qu'un processus standard pour les griefs serait adopter.

101 Lignes directrices sur les griefs, supra note 24 à la p 11. Le SMA(RH-Civ) indique que l'expression « agent de palier des griefs » n'est plus utilisée. Le terme « gestionnaire délégué » est actuellement utilisé pour les décideurs aux paliers 1 et 2 alors que « autorité déléguée » représente le décideur au dernier palier.

102 Se reporter aux articles 17.11 (CT, FI), 18.11 (PA, TC, SV), 19.11 (SR(E)), 20.11 (SR-W) et 37.11 (EB), qui empêchent un représentant de l'employeur d'entendre le même grief à plus d'un palier de la procédure de règlement des griefs. D'autres conventions collectives ne disent rien sur ce point particulier (LP, RE, AV, SO, SR-C, CS, SP, EC, UT, EL, NR et SH).

103 Se reporter aux articles 10.02 (harcèlement seulement) (UT), 16.02(a) & 17.02(a) (EB, EC), 19.02(a) & 20.02(a) (PA, SV), 33.02(a) & 35.02(a) (SR-W), 19.02(a) & 20.02(a) (TC), 35.02(a) & 36.02(a) (SR(E)), 42.02(a) (harcèlement sexuel seulement) (CS), 42.02(a) & 43.02(a) (SH), 43.02(a) (harcèlement sexuel seulement) (NR), 43.02(a) & 44.02(a) (RE, SP), 46.02(a) & 47.02(a) (CT, FI), 53.02(a) (harcèlement sexuel seulement) (AO) and 61.02(a) (pour la discrimination et le harcèlement sexuel) (EL). Les conventions collectives AO, AV, CS et UT ne font aucune allusion du fait qu'un décideur pourrait être empêchée d'effectuer son travail s'il fait lui-même objet d'une plainte de discrimination. Le convention collective NR ne fait aucune allusion du fait qu'un décideur pourrait être empêchée d'effectuer son travail s'il fait lui-même objet d'une plainte d'harcèlement ou harcèlement sexuel. Le convention collective LP ne fait aucune allusion du fait qu'un décideur pourrait être empêchée d'effectuer son travail s'il fait lui-même objet d'une plainte.

104 Il s'agit du point de départ pour établir l'existence d'une crainte raisonnable de partialité – tel que l'a énoncé l'arrêt Committee for Justice and Liberty c L'Office national de l'énergie, [1978] 1 RCS 369, 68 DLR (3e) 716, juge De Grandpré, cité avec approbation par la Cour suprême du Canada dans l'affaire Wewaykum c Canada, 2003 CSC 45, [2003] 2 RCS 259. Le critère de la crainte raisonnable de partialité est si une personne bien renseignée qui étudierait la question en profondeur, de façon réaliste et pratique, croirait que le décideur, selon toute vraisemblance, consciemment ou non, ne rendra pas une décision juste.

105 Chow c Conseil du Trésor (Statistique Canada), 2006 CRTFP 71.

106 Règlement sur les relations de travail, supra note 6, art 70.

107 Lignes directrices sur les griefs, supra note 24 à la p 3.

108 Règlement sur les relations de travail, supra note 6, art 65. La même disposition prévoit que, avec l'approbation de la Commission des relations du travail, une autre méthode peut être utilisée pour communiquer ces informations s'il est plus probable que les informations requises seront ensuite portées à la connaissance des salariés.

109 Pour le reçu, se reporter aux articles 17.08(b) (FI, CT), 18.07(b) (SO), 18.08(b) (PA, SV, TC), 19.08(b) (SR(E)), 20.08(b) (SR-W), 24.07(b) (SR-C, LP), 31.06(b) (UT), 33.06(b) (CS), 34.06(b) (SH, AV), 34.07(b) (AO), 35.06(b) (SP, NR, RE), 37.08(b) (EB), 39.07 (EL) et 40.07(b) (EC). Pour le représentant désigné, se reporter aux articles 17.12(FI, CT), 18.12 (PA, SV, TC), 18.23 (SO), 19.12 (SR(E)), 20.12 (SR-W), 24.10(a) (SR-C, LP), 31.10 (UT), 33.10 (CS), 34.10 (SH, AV, AO), 35.10 (NR, RE), 37.12 (EB), 39.03 (EL) et 40.10(a) (EC). Pour l'aide syndicale, se reporter aux articles 17.14 (FI, CT), 18.03 (SO), 18.14 (PA, SV, TC), 19.14 (SR(E)), 20.14 (SR-W), 24.11 (SR-C, LP), 31.11 (UT), 33.11 (CS), 34.11 (AV, AO, SH), 35.11 (SP, NR, RE), 37.14 (EB), 39.05 (EL) et 40.11 (EC).

110 Par exemple, pour connaître les délais applicables aux employés s'estimant lésés au premier palier, se reporter aux articles 17.15 (CT, FI), 18.09 (SO), 18.15 (PA, SV, TC), 19.15 (SR-E), 20.15 (SR-W), 24.12 (LP, SR-C), 31.12 (UT), 33.12 (CS), 34.12 (AO, AV, SH), 35.12 (NR, RE, SP), 37.15 (EB), 39.07 (EL), 40.12 (EC). Pour connaître le délai applicable à l'employeur au premier palier, se reporter aux articles 17.17 (CT, FI), 18.10 (SO), 18.17 (PA, SV, TC), 19.17 (SR(E)), 20.17 (SR-W), 24.14 (LP, SR-C), 31.14 (UT), 33.14 (CS), 34.14 (SH), 35.14 (AO, AV, NR, RE, SP), 37.17 (EB), 39.07 (EL) et 40.14 (EC).

111 Règlement sur les relations de travail, supra note 6 à l'art 67. Cependant, toutes les conventions collectives applicables aux fonctionnaires travaillant au MDN prévoient qu'un grief n'est pas réputé invalide du seul fait qu'il n'est pas conforme au formulaire fourni par l'employeur - se reporter à supra note 12.

112 Règlement sur les relations de travail, supra note 6, art 72; Lignes directrices sur les griefs, supra note 24 à la p 10; PNGS, supra note 19, inter alia palier 1, étape 2.

113 Supra, note 38.

114 Voir, par exemple, Andrews c. Canada (Procureur général), 2023 CAF 119.

115 Le demandeur devrait démontrer que le retard a causé des « effets préjudiciables ». Se reporter aux décisions Taseko Mines Limited c. Canada (Environnement), 2019 CAF 320, 66 Admin LR (6e) 1 au para 62, et Uniboard Surfaces Inc c. Kronotex Fussboden GmbH et Co KG, 2006 CAF 398, 61 Admin LR (4e) 47 au para 24.

116 Courriel du directeur, Opérations des relations de travail, SMA(RH-Civ) (17 novembre 2023). Nous avons été informés que ces statistiques ne sont pas publiées et ne sont pas disponibles sur le RED.

117 Lignes directrices sur les griefs, supra note 24 à la p 14.

118 Guide sur les griefs et l'arbitrage, supra, note 11 à la p 13.

119 Règlement sur les relations de travail, supra note 6, art 70a).

120 PNGS, supra note 19, palier 1, étape 1b.

121 Supra, note 37.

122 Loi sur les relations de travail, supra note 5, art 207; DAOD 5046-0, supra note 16.

123 Lignes directrices sur les griefs, supra note 22 à la p 9; PNGS, supra note 19, palier 1, étapes 4 et 5; pallier 2, étape 5; et pallier 3, étape 11.

124 Outils sur les griefs pour les praticiens des RH, supra note 19 aux pp 5-6; Outils de grief pour gestionnaire, supra note 19 aux pp 5-6.

125 Se reporter aux articles 17.07 (CT, FI), 18.07 (PA, SV, TC), 19.07 (SR-E), 20.07 (SR-W), 24.02 (LP, SR-C), 31.05(c) (UT), 33.05(c) (CS), 34.02 (AO), 34.05(c) (AV, SH), 35.05(a) (NR), 35.05(c) (RE, SP), 37.07 (EB), 40.02 (EC). L'article 39.06 (EL) mentionne que l'employé(e) « devrait en discuter avec son surveillant » plutôt que d'avoir une « discussion informelle ».

126 DOAD 5026-0, supra note 22 au para 3.1.

127 Instrument de délégation, supra note 26.

128 Par exemple, le cours « Délégation de pouvoirs en matière de relations de travail » à tout un module de formation entièrement dédié aux griefs.

129 La Loi sur les relations de travail, supra note 5, art 209, prévoit qu'un fonctionnaire qui a porté un grief individuel jusqu'au dernier palier de la procédure de règlement des griefs sans avoir obtenu une décision satisfaisante peut le renvoyer à l'arbitrage devant la Commission des relations de travail.

Toutefois, le renvoi devant la Commission des relations de travail se limite aux cas où le grief porte sur certaines questions, y compris l'interprétation ou l'application de toute disposition d'une convention collective ou une mesure disciplinaire entraînant le licenciement, la rétrogradation ou la suspension. Ce processus est administré par la Commission des relations de travail et n'entre pas dans le cadre du présent examen.

130 Loi sur les cours fédérales, LRC 1985, c F-7, art 18.1.

131 En 2015, le SMA(RH-Civ) a commandé une étude pour examiner les trois paliers du système de règlement des griefs du MDN et de cinq autres ministères ou organismes fédéraux afin de déterminer où les dossiers de griefs ont été retenus et où se produit le délai le plus long dans le processus de règlement des griefs.

En 2018, le sous-ministre (SM) a demandé une évaluation de la procédure de règlement des griefs civils au sein du MDN afin de cerner les améliorations qui pourraient prendre en compte les préoccupations concernant l'arriéré au troisième palier et d'accroître la responsabilisation du SMA et des organisations de N1. L'évaluation se voulait un moyen d'effectuer une analyse comparative avec d'autres organisations afin d'exploiter les pratiques dignes de mention.

132 Selon le SMA(RH-Civ), ces statistiques dépersonnalisées ne sont pas publiées et ils ne sont pas disponibles sur le RED.

133 Guide sur les griefs et l'arbitrage, supra, note 11.

134 En ligne : <http://hrciv-rhciv.mil.ca/fr/e-travail-plaintes-et-griefs.page>

135 Consulter, par exemple, les renseignements pertinents qui figurent sur les sites web du Syndicat des employés de la Défense nationale : <https://unde-uedn.com/fr/grief/> et de l'Association canadienne des agents financiers : <https://www.acfo-acaf.com/fr/services-2/griefs/>

136 Le processus est décrit, supra, note 28.

137 Courriel du directeur, Opérations des relations de travail, SMA(RH-Civ) (19 juin 2023). Cette statistique peut comprendre les griefs qui ont été réglés dans le SGRH et qui ont ensuite été rouverts dans le nouveau SGCMT.

138 Courriel du directeur, Opérations des relations de travail, SMA(RH-Civ) (17 novembre 2023).

139 Courriel du directeur, Opérations des relations de travail, SMA(RH-Civ) (18 août 2023).

140 Loi sur les relations de travail, supra note 5, art 208(2).

141 Ibid, art 208(4).

Ombudsman

Défense nationale et Forces armées canadiennes

National Defence and Canadian Armed Forces

Nous sommes prêts à vous aider.

We are ready to help.

www.ombuds.ca

Canada