

Ombudsman

Défense nationale et
Forces armées canadiennes



National Defence and
Canadian Armed Forces

DES PROCESSUS DÉCISIONNELS ÉQUITABLES AFIN D'OBTENIR DES RÉSULTATS ÉQUITABLES

*Un examen du processus de dénonciation
pour les employés du MDN*

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, 12^e 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 D74-44/2025F-PDF
ISBN 978-0-660-75795-7

Table des matières

Cadre juridique et politique	1
Structure organisationnelle	10
Réalité opérationnelle/mise en œuvre	14
Constatations et recommandations	20

Dénonciation

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 divulgation d'actes répréhensibles (dénonciation) du MDN vise à permettre aux employés de signaler les cas internes d'actes répréhensibles potentiels afin qu'ils puissent être traités par le Ministère.

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.

Lors des examens antérieurs de processus effectués par le bureau de l'Ombudsman, de graves problèmes ont été relevés en ce qui concerne le processus de dénonciation du MDN. Les lacunes de la structure de la politique existante ont entraîné de fréquentes erreurs de procédure et violations de l'équité procédurale, ce qui a donné lieu à de nombreuses plaintes, à des contestations internes, à des examens des processus par l'ombudsman, à une enquête du commissaire à l'intégrité du secteur public et à au moins une décision critique de la Cour fédérale. Le Bureau de l'ombudsman a recommandé au MDN de revoir ses processus internes et d'y intégrer les protections nécessaires en ce qui concerne l'équité procédurale.

Nous reconnaissons que la sous-ministre adjointe, Services d'examen [SMA(Svcs Ex)], a récemment remanié de nombreux aspects du processus ministériel de dénonciation. La SMA(Svcs Ex) nous a fourni les versions les plus récentes des documents de politique applicables et des procédures internes. L'ombudsman est heureux de constater que sa recommandation voulant que le MDN revienne à ses processus internes et mette en place des protections relatives à l'équité procédurale semble avoir été mise en œuvre.

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 royale¹.

1 La prérogative royale s'entend des « pouvoirs et privilèges reconnus à la Couronne par la common law » (Conseil de la bande dénie 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 46.

Les exigences en matière de dénonciation pour la fonction publique sont énoncées dans la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (*LPFDAR*)². Cette loi vise à fournir aux employés un processus sécurisé et confidentiel de divulgation d'actes répréhensibles graves et contient des dispositions visant à protéger les dénonciateurs fédéraux contre les représailles.

La *LPFDAR* offre aux dénonciateurs deux voies distinctes pour la divulgation d'actes répréhensibles (dénonciation). La première est de s'adresser à un gestionnaire ou un agent supérieur désigné par le ministère ou l'organisme du dénonciateur. La deuxième voie consiste à s'adresser au commissaire à l'intégrité du secteur public (le commissaire), une entité fédérale indépendante relevant du Parlement. Étant donné que le processus de résolution administré par le commissaire ne relève pas du MDN, il ne figure pas dans la portée de cet examen.

En vertu de la *LPFDAR*, un « acte répréhensible » comprend :

- la contravention d'une loi fédérale ou provinciale ou d'un règlement pris sous leur régime,
- usage abusif des fonds ou des biens publics,
- les cas graves de mauvaise gestion dans le secteur public,
- le fait de causer – par action ou omission – un risque grave et précis pour la vie, la santé ou la sécurité humaines ou pour l'environnement,
- la contravention grave d'un code de conduite,
- le fait de sciemment ordonner ou conseiller à une personne de commettre un des actes répréhensibles susmentionnés.

Le Code de valeurs et d'éthique du secteur public du Conseil du Trésor énonce les exigences relatives à l'administration interne des processus de dénonciation au sein des ministères et organismes fédéraux³.

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.

Processus

Conformément aux exigences réglementaires et à la politique du Conseil du Trésor, le sous-ministre du MDN doit désigner un cadre supérieur qui sera chargé d'établir des processus internes pour la gestion des divulgations d'actes répréhensibles au Ministère⁴.

2 LC 2005, c 46 [LPFDAR]. Renseignements généraux sur l'application de la loi relative à la divulgation des fonctionnaires se trouvent ici : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Aperçu de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2008, en ligne : <<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/valeurs-ethique/protection-divulgateurs/aperçu-loi-protection-fonctionnaires-divulgateurs-actes-reprehensibles.html>>.

3 Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, Code de valeurs et d'éthique du secteur public, Ottawa, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, 2011, aux pp 7-9 [Code de valeurs et d'éthique].

4 PSDPA, supra note 2, s 10(1) et (2).

Le processus de dénonciation interne du Ministère constitue le principal moyen de remédier aux actes répréhensibles graves. Ce processus est enclenché lorsqu'un employé (divulgateur) dépose une plainte de dénonciation (« divulgation d'actes répréhensibles ») à son gestionnaire ou à l'agent supérieur désigné du Ministère. Dans un cas comme dans l'autre, la divulgation est transférée à une équipe spécialisée au sein de l'organisation de l'agent supérieur aux fins de vérification initiale.

Si le divulgateur fournit suffisamment de renseignements et qu'il est déterminé que la plainte, si elle est vraie, constituerait un acte répréhensible en vertu de la LPFDAR, une enquête officielle peut être ouverte. À la fin de l'enquête, un rapport contenant les constatations et les recommandations est remis à l'agent supérieur.

Si l'enquête révèle qu'un acte répréhensible a été commis, l'agent supérieur en informera les fonctionnaires compétents du Ministère et veillera à ce que les mesures de suivi nécessaires soient prises, y compris des mesures disciplinaires, le cas échéant. Une description anonymisée de l'acte répréhensible et de toute mesure de suivi prise doit alors être rendue publique.

Documents de politique

Le cadre de politique central pour traiter les plaintes de dénonciation internes⁵ au sein du Ministère comprend actuellement deux DOAD, un document de lignes directrices et des instructions permanentes d'opération internes. Le contenu de chaque document est le suivant :

- La **DOAD 7024-0, Divulgation d'actes répréhensibles en milieu de travail**⁶, énonce les obligations générales du Ministère en matière de dénonciation et identifie la SMA(Svcs Ex) comme agent supérieur désigné du Ministère en vertu de la LPFDAR⁷.
- La **DOAD 7024-1, Mécanismes internes de divulgation par des employés du MDN d'actes répréhensibles en milieu de travail**⁸, énonce le processus interne de présentation des plaintes de dénonciation⁹ et identifie le Bureau de divulgation interne (BDI) comme étant le bureau de la SMA(Svcs Ex) responsable de la réception des plaintes¹⁰.
- Les **Lignes directrices sur la divulgation d'actes répréhensibles**¹¹ (*Lignes directrices*) : donnent un aperçu des exigences énoncées dans la LPFDAR¹², étoffent le processus d'enquête

5 Le cadre de politique du Ministère reconnaît que les employés peuvent choisir de ne pas déposer leur plainte de dénonciation à l'interne et de plutôt le soumettre à un organisme fédéral indépendant, le Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada. Le processus de plainte et d'enquête administré par le commissaire ne relève pas du Ministère et ne s'inscrit pas dans la portée du présent examen. Voir Canada, Sous-ministre de la Défense nationale, et le Chef d'état-major, Directive et ordonnance administrative de la défense 7024-1, Mécanismes internes de divulgation par des employés du MDN d'actes répréhensibles en milieu de travail (31 août 2010, mise à jour le 24 août 2016), art 3.4 [DOAD 7024-1].

6 Canada, Sous-ministre de la Défense nationale, et le Chef d'état-major, Directive et ordonnance administrative de la défense 7024-0, Divulgation d'actes répréhensibles en milieu de travail (30 novembre 2001) [DOAD 7024-0].

7 Ibid, art 4.1. Il convient de noter que la SMA(Svcs Ex) est désigné par son titre précédent, « Chef des services d'examen » ou « CS Ex » dans la présente DOAD.

8 DOAD 7024-1, supra note 5.

9 Ibid, arts 4.7 - 4.9.

10 Ibid, arts 4.1 - 4.2.

11 Canada, Ministère de la Défense nationale, Sous-ministre adjoint (Services d'examen), Divulgation d'actes répréhensibles – Lignes directrices pour les gestionnaires et employés du ministère de la Défense nationale (MDN) et les superviseurs et membres des Forces armées canadiennes (FAC), Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2014 [Lignes directrices sur les actes répréhensibles].

12 Ibid aux pp 6 - 11.

et de plainte de dénonciation¹³ et fournissent un guide étape par étape pour soumettre des plaintes au BDI¹⁴.

- Le **Procedures Manual for the Conduct of DSEI Investigations**¹⁵ (*Manuel des procédures d'enquête*) énonce les procédures normalisées à suivre pour les enquêtes de dénonciation, ainsi que pour les autres enquêtes administratives relevant du mandat de la SMA(Svcs Ex).
- Le **Processus de divulgation interne pour les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale – Manuel de procédures (Manuel de procédures de divulgation interne)**¹⁶ énonce les obligations législatives de la SMA(Svcs Ex) et établit les procédures révisées à suivre pour la réception et le filtrage des plaintes et pour l'enquête sur les divulgations d'actes répréhensibles.

Au moment de la rédaction du présent document, des mises à jour sont apportées aux DOAD 7024-0 et 7024-1. Les fonctionnaires de la SMA(Svcs Ex) visent également à réviser et à améliorer les *Lignes directrices* sur la divulgation d'actes répréhensibles d'ici la fin de l'exercice 2023-2024¹⁷.

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 révisé du Ministère en matière de dénonciation 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 de dénonciation 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

¹³ Ibid aux pp 18 - 22.

¹⁴ Ibid aux annexes A et B.

¹⁵ Canada, Ministère de la Défense nationale, Sous-ministre adjointe (Services d'examen), *Procedures Manual for the Conduct of DSEI Investigations*, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2014 [Manuel de procédures d'enquête].

¹⁶ Canada, Ministère de la Défense nationale, Sous-ministre adjointe (Services d'examen), *Processus de divulgation interne pour les Forces armées canadiennes et le ministère de la Défense nationale – Manuel de procédures*, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2024 [Manuel de procédures de dénonciation interne].

¹⁷ Canada, Ministère de la Défense nationale, Sous-ministre adjointe (Services d'examen), Directeur – Enquêtes et examens spéciaux (DEES) – *Strategic Plan for Operations 2023*, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2023 [Plan stratégique des opérations du DEES].

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.

Les récentes mises à jour du cadre de politique du MDN en matière de dénonciation ont apporté un degré élevé de clarté aux mesures de protection de l'équité procédurale offertes aux parties. La plus récente version du *Manuel des procédures de dénonciation interne* renforce cette situation en ajoutant de nouvelles protections plus robustes. L'étendue de ces protections et les lacunes existantes sont identifiées dans les sections ci-dessous.

Étant donné que le processus de dénonciation peut entraîner des mesures correctives pouvant aller jusqu'au congédiement, les tribunaux ont conclu que le niveau d'équité procédurale du processus devait être élevé¹⁸.

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

Divulgaration des actes répréhensibles (dénonciation)

Instrument	Décideur impartial	Avis	Droit d'être entendu	Rapidité d'exécution	Motifs
Lois	Non abordé	Non abordé	Non abordé	Partiellement abordé	Partiellement abordé
Règlements	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.	S.O.
Politique du SCT	Non abordé	Non abordé	Non abordé	Non abordé	Non abordé
Politique ministérielle	Partiellement abordé	Largement abordé	Largement abordé	Partiellement abordé	Largement 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 *Manuel des procédures d'enquête interne* de la SMA(Svcs Ex) souligne explicitement l'importance de mener des enquêtes impartiales et énumère les facteurs potentiels qui pourraient avoir une incidence sur les préjugés réels ou perçus¹⁹. Le *Manuel des procédures d'enquête* encourage les enquêteurs qui croient être en situation de conflit d'intérêts potentiel ou ont une crainte raisonnable

¹⁸ Voir *Marchand c Commissaire à l'intégrité du secteur public*, 2014 CF 329, 452 FTR 182. Voir aussi *Chapman c Canada* (Procureur général), 2019 CF 975, [2020] 1 RCF 3.

¹⁹ *Manuel des procédures d'enquête*, supra note 15 à la p 5.

de partialité à signaler leurs préoccupations à leur chef de section afin qu'un enquêteur plus approprié puisse être affecté²⁰.

Bien que le *Code de valeurs et d'éthique* exige que les employés du MDN signalent les conflits d'intérêts, cela n'est pas toujours possible dans le cadre d'une procédure de dénonciation confidentielle. En outre, il n'existe aucune exigence équivalente dans le Code quand il s'agit de signaler les cas potentiels de partialité.

À l'heure actuelle, les politiques et les procédures internes du Ministère ne comportent pas de moyen précis permettant aux parties ou aux témoins de signaler des préoccupations relatives à des conflits ou à de la partialité dans le cadre d'une plainte relative à la dénonciation. De plus, le mode de traitement des divulgations visant l'organisation du décideur final, à savoir le SMA(Svcs Ex), n'est pas énoncé clairement. (Constatation 2)

Les hauts fonctionnaires de l'organisation du SMA(Svcs Ex) ont indiqué qu'ils menaient des consultations afin de déterminer les options qui permettraient de garantir que les employés du SMA(Svcs Ex) aient la même possibilité de faire des divulgations que leurs homologues du reste du Ministère.

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 *Manuel des procédures de dénonciation interne* de la SMA(Svcs Ex) exige explicitement que la partie intimée reçoive une lettre d'avis officielle l'informant qu'elle fait l'objet d'une enquête. Cette lettre doit comprendre un résumé des allégations contre le défendeur et doit être envoyée avant toute communication entre les fonctionnaires de la SMA(Svcs Ex) et les témoins potentiels. De plus, la lettre d'avis invite les défendeurs à communiquer directement avec l'enquêteur s'ils ont des questions au sujet du processus²¹.

Cet ajout récent aux IPO de la SMA(Svcs Ex) offre un degré élevé d'équité procédurale aux parties et clarifie une question qui n'avait pas été abordée dans les versions précédentes de la politique du Ministère.

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.

²⁰ Ibid.

²¹ Manuel des procédures de dénonciation interne, supra note 16 à la p 14.

Contrairement aux procédures internes antérieures, le nouveau *Manuel des procédures de dénonciation interne* de la SMA(Svcs Ex) offre des protections robustes qui concilient efficacement le droit des parties d'être entendues avec les exigences de confidentialité énoncées dans la *LPFDAR*.

En vertu des nouvelles procédures, les enquêteurs doivent fournir une copie du rapport d'enquête préliminaire au défendeur avant qu'il soit finalisé. Le défendeur dispose ensuite de 21 jours civils pour examiner le rapport et fournir une réponse écrite²².

Une fois que l'enquêteur a reçu une réponse complète aux allégations et à la preuve, il analyse en profondeur tous les points soulevés par le défendeur. Il doit ensuite déterminer si la preuve ou les conclusions contenues dans l'enquête préliminaire devraient être modifiées. Si un nouveau témoin est identifié au cours de cette analyse, tout nouvel élément de preuve fourni par ce témoin doit être communiqué au défendeur pour obtenir des commentaires supplémentaires²³.

Cette procédure donne au défendeur la pleine possibilité de répondre à l'ensemble des allégations, preuves et renseignements qui serviront de fondement à la décision du décideur. Il s'agit d'une protection solide en matière d'équité procédurale pour les parties.

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.

La rapidité d'exécution est particulièrement préoccupante dans le processus de dénonciation, car les témoins et les défendeurs qui prennent leur retraite ou quittent la fonction publique ne relèvent pas de la compétence de la *LPFDAR*²⁴. Une fois partis, les renseignements potentiellement pertinents que ces participants auraient pu fournir au décideur sont effectivement perdus.

À ce problème s'ajoute l'absence totale d'échéanciers dans la *LPFDAR* ou dans la politique applicable du Conseil du Trésor.

Le cadre de politique du Ministère fait écho à l'exigence générale de la *LPFDAR* d'un processus d'enquête « rapide »²⁵, mais ne prévoit pas de mesures pour remédier aux retards longs ou inopportuns. (Constatation 3)

²² Ibid à la p 16.

²³ Ibid.

²⁴ *LPFDAR*, supra note 2.

²⁵ Ibid, art 19.7(2) et 26(1).

Constatation 3

Le cadre politique du MDN en matière de dénonciation ne précise pas de mesures ni de stratégies d'atténuation pour remédier aux retards longs ou inopportuns dans l'administration du processus.

Recommandation : Le MDN révisé son cadre politique en matière de dénonciation afin d'identifier clairement les mesures ou les stratégies d'atténuation pour remédier aux retards longs ou inopportuns dans l'administration du processus.

Toutefois, les fonctionnaires de la SMA(Svcs Ex) qui sont chargés d'évaluer les plaintes de dénonciation et de mener enquête à leur sujet ont cerné et intègrent actuellement de nouvelles normes de service et pratiques exemplaires dans le but de raccourcir les délais²⁶.

Le nouveau *Manuel des procédures de dénonciation interne* de la SMA(Svcs Ex) prescrit un délai de 90 jours pour l'examen des plaintes²⁷ et indique que les enquêtes officielles devraient être terminées dans un délai de 12 mois²⁸.

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.

En cas d'acte répréhensible fondé, la *LPFDAR* exige que le Ministère donne au public l'accès à une description anonymisée de l'acte répréhensible et de toute mesure prise en réponse²⁹. Bien que ces renseignements généraux soient rendus publics, la *LPFDAR* ou la politique du Conseil du Trésor n'exige pas que le MDN fournisse au public les motifs justifiant ses conclusions.

Le cadre de politique du MDN comble une lacune de la *LPFDAR* en exigeant que les parties soient directement informées de toute constatation d'acte répréhensible³⁰. Selon la version la plus récente des politiques du MDN concernant les dénonciations, les défenseurs doivent recevoir le rapport d'enquête final et la lettre de décision à la fin de l'enquête. Ces documents contiennent une explication complète qui tient compte de tous les commentaires ou éléments de preuve fournis par le défendeur³¹.

26 Plan stratégique des opérations du DEES, supra note 17 à la p 4; Canada, Ministère de la Défense nationale, Sous-ministre adjointe (Services d'examen), Directeur – divulgations internes – Strategic Plan, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2023 [Plan stratégique du DDI].

27 Manuel des procédures de dénonciation interne, supra note 16 à la p 16.

28 Ibid à la p. 7.

29 LPFDAR, supra note 2, art 11(1)c).

30 Lignes directrices sur les actes répréhensibles, supra note 11 à la p 18.

31 Manuel des procédures de dénonciation interne, supra note 15.

Autres attentes/engagements

Le cadre de politique du MDN permet aux témoins de demander d'être accompagnés pendant les enquêtes. Les demandes d'accompagnement sont évaluées au cas par cas et leur approbation n'est pas garantie. La personne qui accompagne le témoin n'est pas autorisée à répondre à des questions ou à formuler des commentaires. Le cadre ne traite pas de l'accompagnement potentiel pour les parties³².

Les témoins sont informés de leur droit d'être accompagnés une fois engagés dans le processus et reçoivent des renseignements clairs sur le rôle de la personne de soutien.

32 Lignes directrices sur les actes répréhensibles, supra note 11 à la p 11.

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.

La SMA(Svcs Ex) est l'agent supérieur désigné qui détient les pouvoirs et la responsabilité finale de traiter les plaintes de dénonciation présentées à l'interne au sein du Ministère.

Le Directeur général – Intégrité organisationnelle (DGIO) relève de la SMA(Svcs Ex). Le mandat du DGIO comprend le programme de gestion des risques de fraude, les enquêtes administratives, la gestion des conflits d'intérêts et des dénonciations, ainsi que le soutien des commissions d'enquête et enquêtes sommaires.

En mai 2023, le secteur de l'éthique et des enquêtes du DGIO a fait l'objet d'un examen de la conception mené par la sous-ministre adjointe, Ressources humaines civiles [SMA(RH-Civ)]. L'examen visait à harmoniser la structure de l'organisation avec le mandat actuel du DGIO, à s'assurer que les rôles et les responsabilités sont bien pris en compte et à réaliser des gains d'efficacité entre les secteurs d'activité³³. L'enquête s'est terminée en août 2023, et une nouvelle structure a été mise en place en 2024.

La Direction générale des enquêtes et des divulgations internes (DGEDI) relève du directeur général – Intégrité organisationnelle. La DGEDI est chargée de superviser la procédure interne de traitement des dénonciations et d'enquêter sur celles-ci.

Le Bureau de la divulgation interne (BDI) relève de la DGEDI. Le BDI est chargé de recevoir, d'évaluer et de trier les divulgations d'actes répréhensibles. Les plaintes examinées par le BDI peuvent faire l'objet d'une recommandation en vue d'une enquête.

Le BDI avait été extrait de la DGEDI afin que les hauts responsables participent davantage au processus d'examen, mais il y a été réintégré après une refonte organisationnelle³⁴.

³³ Canada, Ministère de la Défense nationale, Sous-ministre adjointe (Services d'examen), Directeur général – Éthique et enquêtes, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2023 [Présentation du DGEE].

³⁴ Ibid.

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.

L'organisation du DGIO est responsable du suivi de l'information relative au processus de traitement des plaintes de dénonciation du Ministère. Le système de gestion des cas du DG, connu sous le nom de MAIVIS, sert à recueillir, stocker, gérer et interpréter les données liées aux plaintes de dénonciation. Chaque dossier de cas dans MAIVIS est lié à un dossier connexe dans le système normalisé de gestion électronique des documents et des dossiers du gouvernement fédéral, GCdocs³⁵.

MAIVIS est également utilisé pour gérer les données relatives aux processus administrés par d'autres secteurs de l'organisation de la SMA(Svcs Ex), y compris les enquêtes administratives générales et les examens des conflits d'intérêts. Ces renseignements, ainsi que les renseignements relatifs aux plaintes de dénonciation, sont cloisonnés et ne sont accessibles qu'aux équipes concernées de chaque processus.

Chaque année, la SMA(Svcs Ex) prépare un rapport annuel à l'intention du Secrétariat du Conseil du Trésor qui fournit les renseignements suivants :

- nombre de demandes de renseignements généraux reçues au sujet de la LPFDAR
- nombre de plaintes de dénonciation reçues
- nombre de plaintes liées à chaque forme d'acte répréhensible en vertu de la LPFDAR
- nombre de plaintes impliquant d'autres ministères ou organismes
- nombre de plaintes reportées des années précédentes
- nombre de plaintes traitées
- nombre de plaintes qui n'ont pas été traitées
- raisons pour lesquelles une plainte n'a pas été traitée
- nombre de plaintes reportées à la prochaine année
- nombre d'enquêtes entamées
- nombre de jours ouvrables nécessaires pour l'achèvement de chaque enquête
- si des retards sont survenus, durée et motif justificatif
- nombre de plaintes donnant lieu à une constatation d'acte répréhensible
- nombre de plaintes menant à des mesures correctives
- les problèmes systémiques relevés et corrigés, le cas échéant
- nombre de jours écoulés entre la constatation d'acte répréhensible et la date à laquelle la constatation a été rendue publique
- une explication s'il s'est écoulé plus de soixante jours avant que le constat ne soit rendu public
- tout changement dans la façon dont les plaintes de dénonciation sont traitées au sein du MDN.

35 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>.

En plus des renseignements recueillis à des fins de rapport, le personnel de l'organisation du DGIO utilise MAIVIS pour consigner les renseignements suivants dans les dossiers de plainte individuels :

- le numéro de dossier;
- l'identité du divulgateur (d'actes répréhensibles présumés);
- les sujets de la divulgation (personnes présumées avoir commis un acte répréhensible);
- tout témoin;
- les allégations;
- l'admissibilité (ou non) de la divulgation;
- l'ordre de mission;
- l'enquêteur affecté au dossier;
- le plan d'enquête;
- les approbations du cas;
- les documents connexes;
- les notes;
- le résultat du processus;
- les renseignements relatifs à la clôture du dossier;
- l'historique des mesures pour le dossier;
- les références;
- les renseignements généraux.

À l'avenir, les fonctionnaires du MDN ont indiqué qu'ils avaient également l'intention de suivre de plus près la mise en œuvre des recommandations et des mesures correctives dans les cas d'actes répréhensibles fondés.

Lors des entrevues, les représentants du MDN ont indiqué qu'ils n'utilisent pas actuellement MAIVIS à son plein potentiel. (Constatation 4) Avant 2022, MAIVIS n'était utilisé que sporadiquement et toutes les informations n'étaient pas saisies dans le système. Cela a entraîné d'importantes données manquantes ou incorrectes, compromettant l'exactitude des rapports internes.³⁶

Des efforts sont en cours pour nettoyer manuellement les fichiers existants et trouver de meilleures façons de saisir, d'organiser et d'afficher les données. Cela comprend le développement de modèles standardisés et de conventions d'appellation des documents dans GCDocs.

³⁶ Bureau de divulgation interne, IDO Intake Data Report (Rapport) (Ottawa : ministère de la Défense nationale, 2023). [Rapport de données d'admission DDI] ; Aux fins de l'examen des plaintes, près de 50 % des résultats des cas n'ont pas été enregistrés ou identifiés pour l'exercice 2020-2021. Ce pourcentage est tombé à environ 17 % en 2022-2023 et se situe actuellement à environ 5 % pour 2023-2024.

Constatation 4

Les pratiques internes d'assurance qualité et de gestion des cas de dénonciation du MDN se sont révélées inefficaces, ce qui a donné lieu à une saisie de données incohérente et inexacte. Cela a compromis les rapports internes et a nécessité un nettoyage manuel des fichiers.

Recommandation: Le MDN poursuit le nettoyage manuel de ses dossiers et examine ses procédures et pratiques de gestion des cas en matière de dénonciation afin d'assurer une collecte et une saisie logiques et cohérentes des données. Nous recommandons au Ministère de consacrer des ressources particulières à l'assurance de la qualité et à la maintenance des outils de gestion des cas.

Outre la question des pratiques de gestion des dossiers, nous constatons que l'organisation de la DG – Intégrité organisationnelle ne dispose pas des ressources nécessaires consacrées au contrôle de la qualité ou à l'examen des dossiers. La pratique interne actuelle veut que les enquêteurs examinent les dossiers d'autres enquêteurs sur demande avant qu'ils ne soient transmis à l'échelon suivant de la chaîne hiérarchique pour examen et approbation supplémentaires. (Voir Constatation 4)

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.

La SMA(Svcs Ex) communique l'information sur le processus de plainte de dénonciation principalement par l'entremise de la page Internet publique de l'organisation sur Canada.ca et de sa page intranet ministérielle sur le Réseau étendu de la Défense (RED ou Réseau de la Défense).

Bien qu'au cours de ces derniers mois le DGIO se soit principalement penché sur la reconfiguration structurelle interne, le site Web externe de l'organisation a également fait l'objet d'une refonte partielle.

Dans le cadre de cette refonte, la SMA(Svcs Ex) a reconnu que les employés du Ministère n'ont pas tous un accès uniforme à l'intranet du Ministère. Dans certains postes, les employés n'utilisent pas fréquemment les ordinateurs, tandis que d'autres travaillent dans des régions éloignées du pays où l'accès au réseau de la Défense est irrégulier. Par conséquent, le DGIO s'efforce de rendre disponibles les mêmes renseignements sur son intranet et sur son page Internet publique.

Les renseignements relatifs à la procédure de dénonciation du MDN sont faciles à trouver sur l'intranet du SMA(Svcs Ex) et sur les pages Web destinées au public. Les utilisateurs peuvent accéder rapidement à des renseignements sur le processus en cliquant sur l'un des cinq hyperliens clairement visibles sur la page d'accueil. Ils reçoivent ensuite une description succincte de l'objectif de la procédure et des facteurs à prendre en compte avant de déposer une plainte, une liste d'autres mécanismes qui pourraient être plus appropriés, de l'information sur la manière de déposer une plainte et une description de ce qui les attend après le dépôt de la plainte. La présentation de ces renseignements établit une distinction claire entre les procédures de dénonciation du MDN et celles des FAC, et est appuyée par des éléments visuels. Les coordonnées pertinentes sont faciles à trouver, qu'il s'agisse de déposer une plainte ou de demander des conseils supplémentaires. (Constatation 5)

Constatation 5

La page Internet publique et la page intranet du MDN pour son processus de dénonciation sont faciles à localiser, clairement présentées, faciles à naviguer et fournissent aux employés du MDN les informations et ressources nécessaires.

En plus de fournir de l'information en ligne, le DGEE fournit des mises à jour et des entrevues périodiques à La Feuille d'érable, une source d'information en ligne, et des histoires liées au MDN et aux FAC pour les membres de la communauté de la Défense³⁷. L'objectif de cette mobilisation est de mieux faire connaître le processus de dénonciation.

Le DGIO assure également la coordination avec d'autres organisations du Ministère pour s'assurer que les questions qui pourraient être considérées comme des actes répréhensibles en vertu de la *LPFDAR* sont acheminées au bon endroit. Au sein de l'organisation de la SMA(Svcs Ex), cela comprend la présentation de séances d'information et de présentations trimestrielles à la division de l'éthique interne du Ministère.

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.

De l'exercice 2012-2013 à aujourd'hui, l'organisation du DGIO a reçu environ 138 demandes de renseignements liées à la *LPFDAR* et 180 plaintes officielles de dénonciation. De ce nombre, environ 74 plaintes ont fait l'objet d'une enquête officielle³⁸.

D'après les données fournies aux fins d'examen, la durée d'une enquête de dénonciation varie entre 73 et 466 jours, avec un délai moyen d'environ 286 jours.

Bien que le cadre de politique actuel du Ministère reflète l'exigence générale de la *LPFDAR* d'un processus d'enquête « rapide », il ne prévoit pas de délais pour l'administration du processus ni de mesures pour remédier aux retards longs ou inopportuns (Constatation 6). Selon les rapports annuels de la SMA(Svcs Ex) au Conseil du Trésor, les principales raisons des retards dans les enquêtes étaient les suivantes :

- l'attente de réponses des plaignants et des témoins;
- l'obtention de l'information d'experts en la matière;

³⁷ Canada, Ministère de la Défense nationale, La feuille d'érable, Au sujet de la feuille d'érable, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2023, en ligne : <<https://www.canada.ca/fr/ministere-defense-nationale/feuille-derable/au-sujet.html>>.

³⁸ Statistiques fournies en juin 2023.

- la complexité des cas individuels;
- les pauses temporaires en attendant la conclusion d'autres mécanismes de recours;
- la pénurie de personnel pour filtrer les plaintes.

En 2023, le Commissariat à l'intégrité du secteur public a publié un rapport d'enquête portant sur plusieurs plaintes de dénonciation qu'il a reçues concernant l'administration des plaintes de dénonciation au sein du MDN. Le commissaire a conclu que le SMA(Svc) n'avait pas respecté ses exigences légales en matière de publication en ligne des cas d'actes répréhensibles fondés et d'informer les parties du résultat de ses enquêtes³⁹. Dans un cas, 43 mois se sont écoulés entre la conclusion d'une enquête et la publication des conclusions⁴⁰. La cause de ces retards s'est avérée être le résultat d'une défaillance dans la gestion des plaintes de dénonciation, ainsi que d'un manque de d'obligation de rendre compte et de responsabilité⁴¹.

Au moment de la rédaction du présent document, la DGEDI était en train de définir et d'intégrer de nouvelles normes de service et pratiques exemplaires dans le but d'établir des délais plus courts⁴². Certaines améliorations ont déjà pris effet. Notamment, depuis l'exercice 2022-2023, le délai moyen de traitement des dénonciations s'est amélioré, dépassant généralement la norme de service de 90 jours du BDI par plus de 15 jours⁴³.

En plus des questions relatives aux délais, les administrateurs qui participent au processus de dénonciation doivent aussi, à l'occasion, composer avec des plaintes frivoles ou vexatoires. En vertu de la *LPFDAR*, les organisations ont le droit de refuser de traiter une divulgation si la question pouvait être mieux traitée dans le cadre d'un autre mécanisme, lorsqu'elle n'est pas suffisamment importante ou lorsque la divulgation n'a pas été faite de bonne foi⁴⁴. Cela est clairement communiqué aux divulgateurs potentiels dans le texte du formulaire officiel de plainte de dénonciation⁴⁵.

Si un administrateur détermine qu'une plainte est frivole ou vexatoire, aucune enquête ne sera menée. Cette décision est documentée dans le dossier de travail connexe accompagnée d'une justification écrite de la décision⁴⁶. À l'heure actuelle, la documentation sur les politiques et la procédure interne existante ne précisent pas comment cette détermination est habituellement effectuée.

Même lorsque les plaintes sont déposées de bonne foi, les administrateurs et les enquêteurs de la SMA(Svcs Ex) sont souvent confrontés à des perturbations découlant d'une conduite déraisonnable des plaignants. Dans certains cas, les plaignants peuvent refuser d'accepter les conclusions ou les décisions, ce qui entraîne des interactions longues et improductives. Dans d'autres cas, les

39 Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada, Conclusions du commissaire à l'intégrité du secteur public dans le cadre d'une enquête concernant une divulgation d'actes répréhensibles – Ministère de la Défense nationale (Rapport) (Ottawa: Commissariat à l'intégrité du secteur public, 2023) à la p 3.

40 Ibid à la p 7.

41 Ibid à la p 9.

42 Plan stratégique des opérations du DEES, supra note 17; et Plan stratégique du DDI, supra note 26.

43 Rapport de données d'admission DDI, supra note 36.

44 LPFDAR, supra note 2, arts 2(1), 24(1).

45 Canada, Ministère de la défense nationale, Sous-ministre adjointe (Services d'examen), Formulaire de divulgation d'actes répréhensibles – DND 4862-F (06-2022) NSI 2.0, Ottawa, Ministère de la Défense nationale, 2022 [Formulaire de divulgation d'actes répréhensibles].

46 Manuel des procédures d'enquête, supra note 15 à la p 7.

plaignants peuvent surcharger les bureaux des enquêteurs d'appels téléphoniques, de courriels et de documents imprimés inutiles, ce qui entraîne un fardeau administratif important⁴⁷.

Concernant tous les cas de comportement difficile des plaignants, le *Manuel des procédures d'enquête* souligne qu'il revient aux enquêteurs et aux administrateurs de rester calmes, de faire preuve de respect, d'impartialité et d'agir de façon professionnelle⁴⁸.

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.

À l'heure actuelle, la SMA(Svcs Ex) n'a pas recours à des ressources externes contractuelles pour l'exécution du processus de divulgation interne. Toutefois, ces ressources peuvent être obtenues par l'entremise de marchés, au besoin⁴⁹.

Dans des circonstances normales, les enquêtes sur la dénonciation sont menées par des enquêteurs formés de la DGEDI. Néanmoins, la DGEDI peut retenir les services d'entrepreneurs externes dans les situations suivantes :

- les enquêteurs internes ne sont pas disponibles en raison d'une charge de travail anormalement élevée, d'absences ou d'autres circonstances exceptionnelles;
- la nature de la plainte nécessite une équipe d'enquête équilibrée entre les sexes, et les ressources internes ne sont pas disponibles;
- l'enquête porte sur une plainte concernant le bureau de l'Ombudsman⁵⁰.

Le DGIO indique que l'information relative au recours à des entrepreneurs n'a pas fait l'objet d'un suivi efficace dans le passé. En raison de la période de conservation interne pour certains documents financiers, qui est de sept ans, et possiblement une mauvaise tenue des dossiers, les premiers renseignements disponibles concernant les entrepreneurs externes concernaient une enquête commencée le 30 octobre 2017.

Depuis, la SMA(Svcs Ex) a fait appel à des entrepreneurs externes pour huit enquêtes, qui ont coûté entre 4 800 \$ et 55 324,80 \$. D'après les renseignements fournis, la SMA(Svcs Ex) a dépensé environ 267 317,40 \$ pour embaucher des entrepreneurs externes depuis 2017; le coût moyen par enquête étant d'environ 26 731,74 \$.

⁴⁷ Ibid.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Renseignements fournis par écrit par le DG – Éthique et enquêtes, Ministère de la défense nationale, le 27 mai 2023.

⁵⁰ DAOD 7024-1, supra note 6, s 4.10. Dans cette situation, la SMA(Svcs Ex) est tenu, en vertu de la politique, de retenir les services d'un enquêteur externe.

Lors du recours aux services d'un enquêteur contractuel, un enquêteur principal de la DGEDI est affecté à titre d'agent de liaison pour assurer la conformité à la LPFDAR et à la politique ministérielle. La DGEDI reconnaît que certains enquêteurs ne connaissent pas très bien le processus et s'efforce de combler leurs lacunes dans les connaissances au moyen de communications fréquentes, d'une orientation et d'une surveillance.

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.

Conformément à la *LPFDAR*, la SMA(Svcs Ex) peut refuser de traiter une plainte de dénonciation ou d'entreprendre une enquête officielle si l'objet de la plainte a déjà été traité comme il se doit ou si autre mécanisme serait plus approprié⁵¹.

Pour cette raison, le formulaire de plainte de la SMA(Svcs Ex) demande aux plaignants d'indiquer s'ils ont pris d'autres mesures ou eu recours à d'autres mécanismes pour régler le problème en question. Notamment, le plaignant doit indiquer s'il a eu recours aux ressources suivantes :

- la direction;
- le mécanisme de gestion intégrée des conflits et des plaintes;
- le mode alternatif de règlement des conflits;
- le processus de plainte de harcèlement;
- la police/la PM/le SNEFC;
- l'ombudsman;
- l'équipe des relations de travail;
- leur syndicat;
- le processus de traitement des plaintes relatives aux droits de la personne⁵².

Le formulaire demande ensuite au plaignant de fournir des détails supplémentaires, y compris une description du résultat de tout mécanisme utilisé, la chronologie des événements et la personne-ressource, le cas échéant⁵³.

Une fois que le BDI aura reçu la plainte, il procédera au filtrage et déterminera si un autre mécanisme conviendrait mieux au traitement des questions soulevées. Dans l'affirmative, on conseillera au plaignant de communiquer directement avec cet autre mécanisme⁵⁴.

La possibilité d'avoir recours à des mécanismes de traitement des plaintes plus appropriés est également communiquée aux parties potentielles sur les pages intranet du DGIO et sur son page Internet publique. Bien que les descriptions des processus potentiels disponibles ne soient pas

51 LPFDAR, supra note 2, art 24(1).

52 Formulaire de divulgation d'actes répréhensibles, supra note 45.

53 Ibid.

54 Manuel des procédures de dénonciation interne, supra note 16 à la p 12.

fournies, des hyperliens sont inclus pour permettre aux utilisateurs d'accéder à des renseignements supplémentaires sur chacun d'eux.

Constatations et recommandations

Constatation 1

Le cadre de politique du MDN en matière de dénonciation est conforme aux lois, aux règlements et aux politiques du conseil du Trésor applicables.

Constatation 2

Le cadre de politique du MDN en matière de dénonciation n'identifie pas actuellement un autre décideur dans le cas où une plainte est déposée dans la chaîne hiérarchique du SMA(Svc), ce qui crée un risque de manquement à l'équité procédurale.

Recommandation: Le MDN revoit son cadre de politique en matière de dénonciation afin d'identifier un autre décideur dans le cas où une plainte serait déposée au sein de la chaîne hiérarchique du SMA(Svc).

Constatation 3

Le cadre politique du MDN en matière de dénonciation ne précise pas de mesures ni de stratégies d'atténuation pour remédier aux retards longs ou inopportuns dans l'administration du processus.

Recommandation : Le MDN révisé son cadre politique en matière de dénonciation afin d'identifier clairement les mesures ou les stratégies d'atténuation pour remédier aux retards longs ou inopportuns dans l'administration du processus.

Constatation 4

Les pratiques internes d'assurance qualité et de gestion des cas de dénonciation du MDN se sont révélées inefficaces, ce qui a donné lieu à une saisie de données incohérente et inexacte. Cela a compromis les rapports internes et a nécessité un nettoyage manuel des fichiers.

Recommandation: Le MDN poursuit le nettoyage manuel de ses dossiers et examine ses procédures et pratiques de gestion des cas en matière de dénonciation afin d'assurer une collecte et une saisie logiques et cohérentes des données. Nous recommandons au Ministère de consacrer des ressources particulières à l'assurance de la qualité et à la maintenance des outils de gestion des cas.

Constatation 5

La page Internet publique et la page intranet du MDN pour son processus de dénonciation sont faciles à localiser, clairement présentées, faciles à naviguer et fournissent aux employés du MDN les informations et ressources nécessaires.

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 