



National  
Defence

Défense  
nationale

SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICES D'EXAMEN)



Revu par le SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS.

# Rapport de conseil sur la procédure de règlement des griefs civils

Mai 2019

1259-3-0038 (SMA[Svcs Ex])

Canada



## Sigles et abréviations

AC	Armée canadienne
ART	Agent des relations de travail
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
BC	Bureau consultatif
BPR	Bureau de première responsabilité
CNM	Conseil national mixte
COMPERSMIL	Commandement du personnel militaire
CRHED	Comité des ressources humaines de l'Équipe de la Défense
DGGMT	Directeur général – Gestion du milieu de travail
DPSR	Directeur – Planification stratégique et responsabilisation
DRTPC	Directeur – Relations de travail du personnel civil
FAC	Forces armées canadiennes
GICP	Gestion intégrée des conflits et des plaintes
MARC	Mode alternatif de résolution des conflits
MDN	Ministère de la Défense nationale
MPO	Ministère des Pêches et des Océans
N1	Niveau 1 (équivalent de SMA)
SAFF	Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux
SCC	Service correctionnel du Canada
SGRH	Système de gestion des ressources humaines
SMA(RH-Civ)	Sous-ministre adjoint (Ressources humaines - Civils)
SMA(Svcs Ex)	Sous-ministre adjoint (Services d'examen)
UEDN	Union des employés de la Défense nationale
VCEMD	Vice-Chef d'état-major de la défense



# Énoncé de conformité

Les constatations et conclusions figurant dans le présent rapport sont étayées par des preuves d'audit suffisantes et appropriées regroupées conformément à des procédures qui respectent les exigences énoncées dans le document *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors. Par conséquent, l'audit est conforme aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne* de l'Institute of Internal Auditors, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les opinions exprimées dans le présent rapport sont fondées sur les conditions qui avaient cours au moment de l'audit et ne s'appliquent qu'à l'entité examinée.



## Pour comprendre la procédure de règlement des plaintes et des griefs

Une plainte peut devenir un grief si elle n'est pas réglée. Le règlement des plaintes au palier le plus bas possible est la responsabilité de la direction. L'objectif est de trouver la cause des conflits et d'en éviter la répétition.

### La différence entre une plainte et un grief

**Une plainte** est une expression d'insatisfaction à l'égard des procédures de l'organisme, des frais exigés, de ses employés ou de ses agents ou encore de la qualité du service<sup>1</sup>. En cas de conflit de travail, le fonctionnaire peut choisir de déposer un grief ou encore de présenter une plainte en vertu de toute ligne directrice interne applicable de l'employeur. Il ne peut toutefois faire ce choix que si la ligne directrice interne prévoit expressément que le fonctionnaire renonce à déposer un grief en se prévalant du recours prévu par la ligne directrice, ce qui est le cas au ministère de la Défense nationale (MDN).

**Un grief** concerne l'interprétation ou l'application d'une convention collective\*, d'un problème concernant les conditions d'emploi, des questions relevant de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, ainsi que des situations dans lesquelles la personne croit que la prise de mesures disciplinaires n'est pas justifiée<sup>2</sup>. Au sein du MDN, il existe trois paliers de redressement des griefs. Aux fins du présent rapport, nous classons les griefs dans les trois catégories suivantes :

1. Griefs de nature grave – harcèlement, discipline, congédiement non disciplinaire
2. Griefs de nature administrative – interprétation d'une convention collective, descriptions d'emploi, gestion du rendement
3. Griefs liés à la paye – moins-payés, trop-payés, problèmes de rémunération d'intérim, problèmes relatifs aux congés payés

Tout au long de la procédure de règlement des griefs, il est possible d'opter pour les modes alternatifs de résolution des conflits (MARC). Ceux-ci servent à régler les conflits en milieu de travail rapidement, de manière informelle et au palier le plus pas possible.

\*Ces griefs peuvent être individuels, collectifs ou de principe.

<sup>1</sup>Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

<sup>2</sup>Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral.



# Procédure de règlement des griefs civils

## Procédure de règlement des griefs civils du MDN

~ Griefs portant sur relations de travail seulement ~

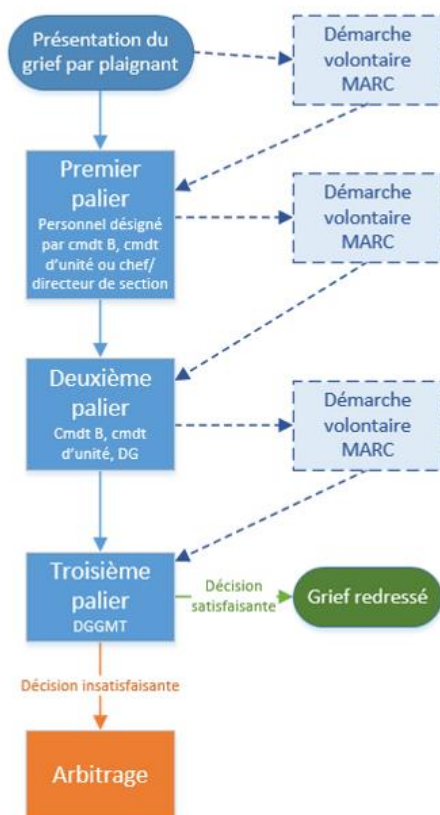


Figure 1. Procédure de règlement des griefs civils du MDN. Cette figure est un schéma de la procédure de règlement des griefs civils.

- Il existe 10 syndicats et 18 conventions collectives au sein du MDN
  - L'Union des employés de la Défense nationale représente environ 65 p. 100 des employés du MDN et 80 p. 100 des griefs
- Le processus de règlement des griefs portant sur les relations de travail comprend trois paliers au MDN
- Au 3<sup>e</sup> et dernier palier\*, les griefs peuvent se trouver à l'une des étapes suivantes :
  - Audience – Directeur général – Gestion du milieu de travail (DGGMT) et consultation du syndicat
  - Proposition de redressement – Les faits sont explicites et l'agent des relations de travail (ART) envoie une proposition de réponse au syndicat aux fins d'examen
  - Suspens – État de suspension temporaire
- Si le grief n'est pas réglé au 3<sup>e</sup> palier, et lorsqu'il y a lieu, il sera renvoyé à l'arbitrage
- La procédure de règlement des griefs fait appel à de nombreux intervenants, y compris, entre autres, le plaignant, la personne dont l'action ou l'inaction fait l'objet du grief, le représentant syndical (le cas échéant), le DGGMT et l'ART désigné
  - \* Le pouvoir de prise de décision définitive au 3<sup>e</sup> palier n'est pas délégué pour l'instant.



## Contexte

- En février 2018, le sous-ministre a demandé que soit évaluée la procédure de règlement des griefs civils au sein du MDN pour trouver des possibilités d'amélioration et ainsi tenir compte des préoccupations liées à l'arriéré au 3<sup>e</sup> palier, pour accroître la responsabilisation des SMA et des organisations de N1, ainsi que pour avoir une source de référence par rapport à d'autres organisations et tirer parti de pratiques notables.
- Par conséquent, le présent rapport de conseil a été ajouté au Plan d'audit axé sur les risques

## Objectif

- Examiner la procédure de règlement des griefs civils portant sur les relations de travail afin de trouver des possibilités d'amélioration et d'étudier diverses options de responsabilisation pour les griefs présentés au 3<sup>e</sup> palier

## Portée

- Griefs au 3<sup>e</sup> palier portant sur les relations de travail
- Examen général de la structure de responsabilisation des trois options proposées par le sous-ministre adjoint (Ressources humaines – Civils) [SMA(RH-Civ)] pour la procédure de règlement des griefs et la procédure hybride de règlement des griefs dont le SMA(RH-Civ) a commencé la mise à l'essai dans diverses organisations du MDN en septembre 2018
- Les trois grands domaines d'intérêt sont les suivants :
  1. Rapidité de présentation des griefs
  2. Renseignements pour la prise de décision et la sensibilisation, y compris les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux (SAFF)
  3. Structure de responsabilisation
- Exclusions :
  - Plaintes relatives aux droits de la personne, plaintes liées à la dotation, Conseil national mixte (voir l'annexe A)



## Messages clés

Le SMA(RH-Civ) pourrait améliorer la gestion de la procédure de règlement des griefs civils en prenant les mesures suivantes :

- Simplification du traitement des griefs au 3<sup>e</sup> palier :
  - Peaufiner la stratégie d'établissement de l'ordre de priorité pour l'attribution des dossiers aux ART
  - Mettre en œuvre un portail de libre-service convivial pour aider à régler les conflits en milieu de travail au plus bas palier possible
  - Mieux définir les rôles et les responsabilités pour que les parties concernées sachent comment et où obtenir de l'information ou des mises à jour
- Augmentation de la responsabilisation des SMA et des N1 :
  - Les SMA et les N1 deviennent responsables des griefs au 3<sup>e</sup> palier dans leur organisation respective et sont conseillés par les ART
  - Renforcer la stratégie de communication avec les SMA et les N1 pour les tenir informés des tendances, des questions ou des changements de procédure émergents
  - Faire régulièrement rapport à chaque SMA et N1 de l'état et du nombre de griefs dans leur organisation
- Amélioration de l'analyse des données pour appuyer les prises de décision :
  - Mettre en œuvre un système de suivi moderne qui appuie l'analyse et la surveillance des données et des tendances, ainsi que l'établissement des rapports s'y rattachant
  - Veiller à l'analyse des résultats du SAFF pour chaque organisation de SMA et de N1 afin de cerner les tendances ou secteurs de risque en matière de grief
    - Suivi (régulier) assuré par le SMA(RH-Civ) pour déterminer quelles initiatives ont été mises en œuvre par chaque organisation de SMA et de N1 afin de donner suite aux résultats du SAFF ou de répondre à d'autres préoccupations (c.-à-d. la cause fondamentale de la nature du grief et de la prévention)



## Approche

- Entrevues réalisées auprès de certaines organisation du MDN :
  - Les six organisations ayant le plus de griefs par personne ont été retenues, ainsi qu'une ayant un faible nombre de griefs, et le personnel du SMA(RH-Civ) concerné
- Statistiques sur les griefs civils de l'AF 2017-2018
- Analyse des résultats du SAFF 2017 pour obtenir des aperçus et des tendances
- Examen de la procédure de règlement des griefs des Forces armées canadiennes (FAC) pour comparer les approches, mettre à profit les pratiques exemplaires et déterminer les leçons retenues
- Examen des procédures de règlement des griefs de trois autres ministères: ministère des Pêches et des Océans (MPO), Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) et Service correctionnel du Canada (SCC)
- Examen d'un échantillon non représentatif se composant de 16 griefs présentés au 3<sup>e</sup> palier du SMA(RH-Civ), sélectionnés en fonction des critères suivants :
  - Dossiers de grief clos au cours des 12 derniers mois
  - Griefs portant sur les relations de travail seulement
  - Au 3<sup>e</sup> palier depuis plus de dix mois
- L'objectif de l'examen de ces dossiers était d'aider à déterminer certaines des causes possibles expliquant les retards de redressement
- Examen du projet pilote de septembre 2018, dans lequel le SMA(RH-Civ) demeure responsable des griefs de nature administrative au 3<sup>e</sup> palier (p. ex., interprétation d'une convention collective, contenu d'une description de travail), et les organisations respectives du MDN seront responsables des griefs de nature grave au 3<sup>e</sup> palier (p. ex., discrimination, discipline et congédiement non disciplinaire)





# Nombre de griefs présentés au 3<sup>e</sup> palier<sup>3</sup>

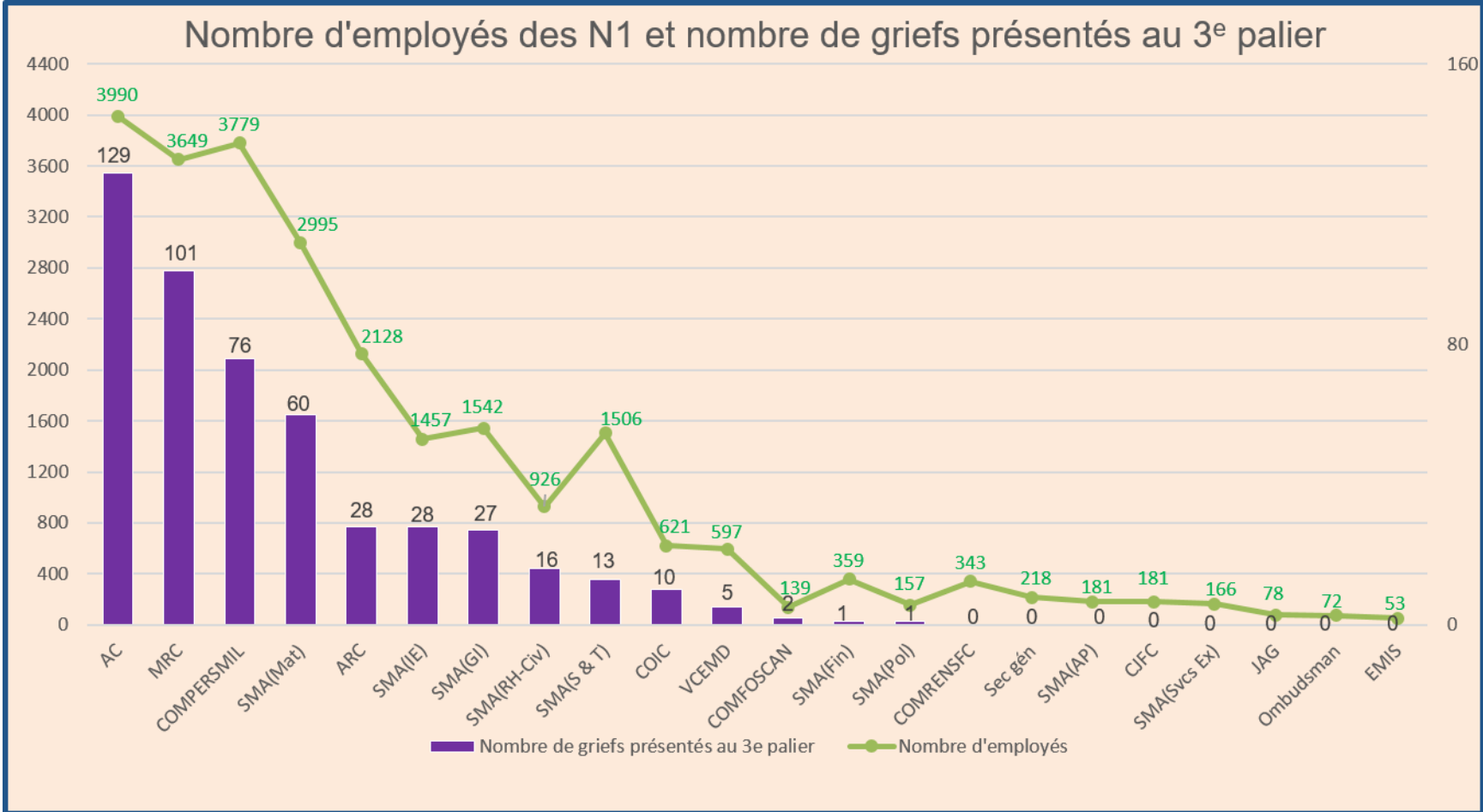


Figure 2. Nombre de griefs présentés au 3<sup>e</sup> palier. Ce tableau montre le nombre de griefs présentés au 3<sup>e</sup> palier et le nombre d'employés de chacune des organisations de niveau 1 au MDN.

<sup>3</sup> Le nombre d'employés par organisation est tiré du document d'information du SMA(RH-Civ) à l'intention du SM en janvier 2018, et le nombre de griefs au 3<sup>e</sup> palier est tiré du document du Comité des ressources humaines de l'Équipe de la Défense (CRHED) — juin 2018, version 8, du SMA(RH-Civ). Les données n'ont pas été validées.



## Données du SAFF 2017 sur les griefs

### Que nous apprend le SAFF 2017?

- En décembre 2017, le SMA(RH-Civ) a signalé en tout 1 035 griefs actifs\*, à l'aide des données disponibles :
  - 1<sup>er</sup> palier : 303
  - 2<sup>e</sup> palier : 102
  - 3<sup>e</sup> palier : 630 – Par personne, il s'agit d'un taux généralement inférieur à celui d'autres grandes organisations ministérielles qui ont un mandat opérationnel
- Selon les résultats du SAFF 2017, les préoccupations sont les suivantes :
  - Vingt-cinq pour cent des répondants craignent les représailles s'ils lancent une procédure de recours formel (12 603 réponses)
  - Les trois principales raisons pour lesquelles aucun grief ni aucune plainte officielle n'a été présenté dans une situation de harcèlement et de discrimination :

Aucun grief ni aucune plainte officielle n'a été présenté dans les situations suivantes :	Raisons		
	Préoccupations quant à la procédure de traitement des plaintes officielles	Crainte des représailles	Conviction que cela n'aurait rien changé
Harcèlement (1 926 réponses)	23 %	39 %	53 %
Discrimination (767 réponses)	25 %	41 %	64 %

**Tableau 1. Données du SAFF 2017 sur les griefs.** Ce tableau résume les résultats du SAFF 2017 sur les raisons pour lesquelles aucun grief n'a été présenté.

- Dans certains cas, un autre mécanisme de recours (p. ex., griefs devant le Conseil national mixte, plaintes liées aux droits de la personne) a été utilisé :
  - Si on suit la voie du harcèlement plutôt que la procédure de règlement des griefs, les données sont traitées différemment, car chaque organisation de SMA et de N1 inscrit ses propres données

**Voir les recommandations n<sup>os</sup> 2 et 5.**

\* Les sources ont été fournies par le tableau de bord du SMA(RH-Civ). Les données n'ont pas été validées par le sous-ministre adjoint (Services d'examen) (SMA[Svcs Ex])



## Procédure de règlement des griefs des FAC

La procédure de règlement des griefs des FAC a considérablement évolué depuis le rapport de l'examen externe mené en 2015 sur l'inconduite sexuelle et le harcèlement sexuel dans les Forces armées canadiennes

- L'opération HONOUR a été établie pour appuyer la mise en œuvre de dix recommandations tirées du rapport de l'examen externe
- L'opération HONOUR est l'une de quatre initiatives mentionnées dans la politique de défense du Canada, *Protection, Sécurité, Engagement*, visant à mettre fin aux comportements nuisibles et à maintenir un milieu de travail sain et sécuritaire exempt de harcèlement et de discrimination

Par conséquent, des investissements importants ont été faits dans la sensibilisation à l'inconduite et la prévention de celle-ci ainsi que dans des voies par lesquelles les personnes peuvent obtenir des conseils et du soutien, y compris, entre autres :

- Un portail de règlement des griefs militaires convivial qui donne des renseignements complets et des conseils à toutes les parties concernées, notamment les étapes détaillées, les formulaires, les politiques et les directives liés à la procédure de règlement des griefs militaires;
- Le groupe Gestion intégrée des conflits et des plaintes (GICP), un guichet unique dont le mandat au sein des FAC est d'écouter les personnes touchées et de les orienter quant à la procédure à suivre pour régler le problème;
- Un système de GICP qui réunit les systèmes d'information sur le règlement des conflits précédemment distincts en matière de harcèlement, de griefs, de droits de la personne et de MARC, afin de fournir des données pour la prise de décision;
- Seize centres des Services de gestion des conflits et des plaintes, ouverts en juillet 2018, pour donner des conseils et du soutien supplémentaires à tous les intervenants touchés.



## Comparaison des procédures de règlement des griefs des FAC et du MDN

- Différences entre les procédures de règlement des griefs militaires et civils

Approche	FAC	MDN
Responsabilité de dernier palier	Chef d'état-major de la défense (Avec les constatations et recommandations du Comité externe d'examen des griefs militaires)	DGGMT (SMA[RH-Civ])
Paliers	2	3
Aide au plaignant	OUI (Aide fournie au militaire durant toute la procédure)	OUI (L'aide d'un représentant syndical est offerte sur demande)
		NON (pour les employés exclus ou non représentés)
Modes alternatifs de résolution des conflits	OUI (Gestion intégrée des conflits et des plaintes )	OUI
Système d'information	Services de gestion des plaintes (Système intégré pour diverses plaintes et divers griefs)	SGRH et Excel (Pour les griefs portant sur les relations de travail)
Interface utilisateur	Portail libre-service pour tous les intervenants (Portail convivial comprenant des directives sur diverses situations de conflit, une liste d'agents, des guides, des formulaires et des politiques)	Site intranet du MDN
Soutien continu	16 centres pour les Services de gestion des conflits et des plaintes	Les 16 centres sont à l'intention des membres des FAC mais acceptent les employés civils du MDN

**Tableau 2. Comparaison des procédures de règlement des griefs des FAC et du MDN.** Ce tableau présente les différences entre les procédures de règlement des griefs militaires et civils.



## Difficultés connues posées par la procédure de règlement des griefs civils

En 2015, le SMA(RH-Civ) a embauché un consultant chargé d'examiner les trois paliers de la procédure de règlement des griefs (qu'il s'agisse des griefs portant sur les relations de travail et des griefs relevant du Conseil national mixte) au MDN et dans cinq autres ministères (dont trois avec qui nous avons parlé dans le cadre de cette évaluation). Trente dossiers actifs ont été examinés pour déterminer où les dossiers sont retenus et où ils passent le plus de temps. Les constatations comprennent les suivantes :

- Retards :
  - Dans le transfert des dossiers de diverses régions à la RCN
  - Dans la coordination de la réunion de consultation avec le syndicat
  - Dans le délai qui suit la consultation du syndicat et la réponse finale
- Priorités de gestion de cas mal établies
- Processus national normalisé de règlement des griefs désuet

### Recommandations mises en œuvre depuis 2015

- Transmission électronique des dossiers pour réduire le temps de transit des régions vers le Directeur — Recours civils (DRC)
- Établissement de l'ordre de priorité des griefs

### Recommandations qui n'avaient pas encore été mises en œuvre au début de 2018

- La révision du Processus national normalisé de règlement des griefs
- Les griefs en suspens devraient être suivis de façon distincte
- Le système de gestion des cas doit être mis en place

**Voir les recommandations n<sup>os</sup> 1 et 4.**



## Les autres ministères font face à des difficultés semblables

- Les problèmes d'arriéré qui se posent ne sont pas exclusifs au MDN
  - Les trois ministères examinés dans le présent rapport de conseil font face à un grand nombre de griefs au 3<sup>e</sup> palier
  - Aucun ministère n'avait d'approche simplifiée ni de plan bien documenté pour traiter les arriérés

	MDN	SCC	MPO	ASFC
Paliers de grief	3	3	3	4
Autorité de dernière instance	DGGMT (SMA[RH-Civ])	Commissaire adjoint, Gestion des RH	Chef de section ou sous-commissaire	Vice-président, RH

**Tableau 3. Résultats pour les griefs des autres ministères.** Ce tableau résume le nombre de paliers de la procédure de règlement des griefs au MDN et dans les autres ministères.

- Une analyse des résultats du SAFF 2017 (comparaison du MDN et des autres ministères) se trouve à l'annexe B

### Pratiques dignes de mention des autres ministères

- L'autorité de dernière instance est déléguée à chaque SMA ou organisation de N1
- Une stratégie d'établissement de l'ordre de priorité est importante (p. ex., nature des griefs, stratégie commune de réduction du nombre de griefs et méthode de mise en attente : un grief relatif au congédiement passe en priorité)
- Il est essentiel d'établir l'accès à un guichet national des ressources humaines qui aide les SMA et les N1 en ce qui concerne les griefs, afin d'assurer la cohérence des conseils et de l'expertise, et d'établir des relations uniformes entre les régions, les SMA et N1 et les syndicats
- Un comité de gestion des cas national peut fournir une surveillance et une orientation, évaluer l'uniformité nationale et déterminer les nouvelles tendances et les thèmes communs
- Au 3<sup>e</sup> palier, l'ART supérieur donne sa place à un ART d'un autre groupe client qui donne un point de vue indépendant sur les dossiers



## Principales constatations – 1. Rapidité de règlement des griefs

### Les griefs sont-ils réglés rapidement?

1. Pour encourager un redressement des conflits de manière informelle, rapidement et au palier le plus bas, les MARC\* sont toujours offerts
2. Les griefs aux 1<sup>er</sup> et au 2<sup>e</sup> palier sont traités rapidement
3. Les griefs ne sont pas réglés dans les délais (comme le précisent les conventions collectives) au 3<sup>e</sup> palier — ce qui crée un arriéré
  - Les entrevues ont permis de constater que cette situation est en partie attribuable à l'insuffisance des ressources des ART (de nombreux postes d'ART sont vacants actuellement) au Ministère
    - À l'heure actuelle, 12 des 30 postes financés à la Direction – Relations de travail du personnel civil sont vacants, y compris 6 des 9 postes d'agent de griefs
    - De plus, 11 employés ont quitté la Direction au cours des 10 derniers mois, et deux autres employés prendront leur retraite dans les trois mois à venir
  - Le Directeur – Relations de travail du personnel civil (DRTPC) a aussi affirmé que son personnel a reçu un certain nombre de demandes de prolongation de l'Union des employés de la Défense nationale (UEDN) et fait face à certaines difficultés dans la planification des consultations
  - Pendant notre entrevue avec l'UEDN, ses représentants ont affirmé que quatre de leurs conseillers travaillent avec le MDN, mais que l'arriéré de griefs a continué d'augmenter considérablement ces cinq dernières années, et précisé que le roulement des ART et les postes vacants au MDN sont un facteur contributif
4. La définition des rôles et responsabilités manque de précision, ce qui pourrait contribuer aux retards (c.-à-d. qu'on ne sait pas exactement qui est responsable de la prochaine étape tout au long de la procédure)

### \*Modes alternatifs de résolution des conflits (MARC)

Avant même de se tourner vers un mécanisme de recours, il est toujours possible d'opter pour les MARC. Cette procédure sert à régler rapidement les conflits en milieu de travail, de manière informelle et au niveau le plus bas possible. Les avantages des MARC comprennent les suivants :

- Règlement des conflits de manière informelle et rapide
- Des solutions convenues d'un commun accord, et non imposées
- Un tiers impartial facilite les discussions entre les parties concernées



## Principales constatations – 1. Rapidité de règlement des griefs (p. 2)

### Les griefs sont-ils réglés rapidement?

5. Bien que la plupart des guichets des relations de travail disposent d'une stratégie commune d'établissement de l'ordre des priorités (p. ex., la priorité est accordée aux cas de congédiement, de harcèlement et de mesures disciplinaires), il n'existe aucune méthode de gestion des cas centralisée pour redresser les griefs au 3<sup>e</sup> palier
  - Les entrevues ont permis de conclure que, d'habitude, les griefs sont assignés à un ART en fonction de la région de provenance du grief, sans égard ou presque au type ou à la nature du grief
  - Le SMA(RH-Civ) a regroupé certains types de griefs de l'arriéré pour les traiter de façon uniforme (p. ex., les griefs concernant le domaine de travail, ceux portant sur Phénix et certains griefs de principes)
  - Chaque ART est parfaitement au courant des cas qu'il doit régler, toutefois, les dossiers ne font pas l'objet d'un suivi centralisé qui assurerait la transparence et l'établissement de l'ordre de priorité
  - Dans 11 des 16 dossiers examinés, il n'y avait aucune preuve apparente expliquant les retards au 3<sup>e</sup> palier, qui allaient de 11 à 27 mois

### Possibilités d'amélioration

- Établir une approche de gestion des cas centralisée pour équilibrer la répartition des cas et peaufiner la stratégie d'établissement de l'ordre de priorité en vue d'accélérer le traitement au 3<sup>e</sup> palier
- Mieux définir les rôles et responsabilités pour que les parties intéressées sachent comment et où obtenir de l'information et des mises à jour





# Principales constatations – 1. Rapidité de règlement des griefs (p. 3)

## Possibilités d'amélioration

### Considérations tirées de la procédure de règlement des griefs militaires :

- Le groupe GICP est un guichet unique chargé dans les FAC d'écouter la personne touchée et de l'orienter quant à l'endroit où régler le problème et à la façon de le faire
  - Le groupe GICP est conçu pour gérer les conflits et les plaintes du personnel de manière efficace, en s'assurant que tout est mis en œuvre pour régler les plaintes rapidement, sur place et de manière informelle
  - Le groupe GICP offre un portail libre-service sur son site SharePoint, qui fournit :
    - Une liste d'agents et de conseillers de la GICP pour les militaires
    - Des définitions, des guides étape par étape, les formulaires et politiques pertinents pour différents types de problèmes et de plaintes
- Le site Web des griefs militaires :
  - Est conçu pour fournir de l'information et des directives à des publics cibles précis
  - Fournit des renseignements complets pour toutes les parties intéressées, notamment les étapes détaillées, les formulaires, les politiques et les directives liées à la procédure de règlement des griefs militaires
- Seize centres des Services de gestion des conflits et des plaintes ont ouvert en juillet 2018 pour fournir des directives et un soutien supplémentaires
- Les analyses des tendances des FAC ont permis de :
  - Constater que l'utilisation accrue du libre-service, ainsi que l'établissement des centres des Services de gestion des conflits et des plaintes, aident à accroître le nombre de griefs qui sont redressés de manière informelle
  - Déterminer les secteurs pouvant devenir préoccupants en fonction du nombre de visites du portail libre-service

**Voir les recommandations n<sup>os</sup> 1 et 4.**



## Principales constatations – 2. Information pour la prise de décision et la sensibilisation

### Est-il possible d'obtenir de l'information pour la prise de décision?

- Des données sur les griefs sont disponibles dans le Système de gestion des ressources humaines (SGRH), mais ne sont peut-être pas fiables
- Étant donné la fonctionnalité limitée du SGRH (p. ex., le temps passé en MARC est inclus ou toutes les parties ont convenu de mettre le grief en suspens, aucun code pour les griefs portant sur Phénix), il sert principalement d'outil de suivi pour les griefs au 1<sup>er</sup> et au 2<sup>e</sup> paliers
  - Le SGRH nécessite une intervention manuelle pour la préparation de l'analyse des tendances, et cette tâche est très longue
  - L'information sur les griefs est saisie dans MS Excel aux fins d'analyse des tendances, de surveillance et de suivi des griefs au 3<sup>e</sup> palier
  - L'utilisation de deux systèmes limite l'accès rapide à une information pertinente pour la prise de décision et augmente le risque d'erreurs de saisie des données
- Le SMA(RH-Civ) travaille à l'établissement d'un nouvel outil de suivi avec le SMA(GI) pour accroître les capacités de surveillance et de production de rapports

### Possibilités d'amélioration

- Mettre en œuvre un système de suivi des griefs
- Analyser les résultats du SAFF et les données des griefs pour chaque SMA et N1 afin de cerner les tendances et les risques en ce qui a trait aux griefs

### Considérations tirées de la procédure de règlement des griefs militaires :

- Le système de GICP réunit les systèmes d'information sur le règlement des conflits précédemment distincts en matière de harcèlement, de griefs, de droits de la personne et de MARC
- Le système de GICP fournit l'analyse des données et des tendances, qui est communiquée chaque mois au Vice-Chef d'état-major de la défense (VCEMD)
- Le site SharePoint permet aux personnes concernées de vérifier l'état du grief, le résumé de la décision ainsi que les leçons retenues

**Voir les recommandations n<sup>os</sup> 2 et 4.**



## Principales constatations – 2. Information pour la prise de décision et la sensibilisation (p. 2)

**Dans quelle mesure les organisations du MDN sont-elles sensibilisées à la procédure de règlement des griefs, et quel est leur degré d'engagement envers celle-ci?**

- Peu ou pas de sensibilisation organisationnelle aux griefs civils
- L'information sur les griefs au 3<sup>e</sup> palier n'a pas été incorporée dans les processus de surveillance et d'établissement de rapports
- Pendant l'examen, les changements suivants ont eu lieu :
  - En septembre 2018, le SMA(RH-Civ) a commencé la mise en œuvre d'un projet pilote pour les griefs au 3<sup>e</sup> palier
    - Le DGGMT demeure responsable des griefs qui sont de nature administrative (p. ex., les griefs concernant les descriptions de travail)
    - Les organisations, en fonction des recommandations du DGGMT, sont maintenant responsables des griefs de nature grave (p. ex., les mesures disciplinaires)

*NOTA : Selon les directives du SMA(RH-Civ), toutes les organisations participent au projet pilote, à l'exception du Commandement du personnel militaire (COMPERSMIL) et de l'Armée canadienne (AC), à leur demande*

### Pratique digne de mention

En juin 2018, le SMA(RH-Civ) a mis en œuvre un sous-comité de gestion des cas de nature délicate par l'entremise du Comité des ressources humaines de l'Équipe de la Défense pour mobiliser la haute direction (SMA et N1) dans la supervision et la gestion des cas de grief graves.

### Possibilités d'amélioration

- Fournir à chaque organisation un rapport périodique sur tous les griefs les concernant afin d'aider à la prise de décision (p. ex., une analyse des tendances pour faciliter la prise de toute mesure nécessaire)
- Établir et surveiller des mesures de rendement pour la procédure de règlement des griefs (notamment la rapidité)

**Voir la recommandation n° 2.**



## Principales constatations – 3. Structure de responsabilisation

### La structure de responsabilisation actuelle répond-elle aux besoins de l'organisation?

- Le SMA(RH-Civ) a exploré trois options pour renouveler le modèle de règlement des griefs portant sur les relations de travail au sein du Ministère
- Les trois options proposées par le SMA(RH-Civ) ont été examinées au début de la préparation du présent rapport de conseil :
  1. Le modèle actuel comprenant quelques améliorations, y compris la diffusion d'une mise à jour aux organisations avant la communication des décisions au 3<sup>e</sup> palier et la production de rapports trimestriels pour chaque organisation
  2. Un modèle de règlement des griefs au 3<sup>e</sup> palier dans lequel le DGGMT est chargé de fournir une analyse et des recommandations, et les organisations sont responsables des décisions au 3<sup>e</sup> palier et participent aux audiences de grief avec le DGGMT
  3. L'ajout d'une procédure à 4 paliers pour 8 des 18 conventions collectives du MDN, et maintien d'une procédure à 3 paliers pour les 10 autres conventions collectives. Les organisations seraient responsables au 3<sup>e</sup> palier; le SMA(RH-Civ) ou le Sous-Ministre délégué principal serait l'autorité de dernière instance
- La troisième option, qui proposait l'ajout d'un 4<sup>e</sup> palier à la procédure de règlement des griefs, n'a pas été examinée, car elle était irréalisable dans le cas de certaines conventions collectives et complexifiait la procédure
- Le modèle du projet pilote, et les avantages des deux autres options, sont présentés aux diapositives 20 et 21





## Principales constatations – 3. Structure de responsabilisation (p. 3)

### Possibilités d'amélioration

Que ce soit pour la mise en œuvre d'un autre modèle de procédure de règlement des griefs ou pour maintenir le modèle hybride du pilote :

- Donner aux organisations du MDN une période de transition pour qu'elles développent une expertise et des ressources
- Établir une stratégie de formation obligatoire pour appuyer les organisations du MDN et toute autre personne déléguée
- Établir une stratégie à long terme pour les deux organisations exclues (COMPERSMIL et AC) qui tient compte des points suivants :
  - Mettre en œuvre une approche hybride par type de grief au 3<sup>e</sup> palier (c.-à-d. pour les griefs de nature administrative, déléguer au N2 d'où provient le grief)
  - Mettre en œuvre un modèle dans lequel les organisations qui ont moins de griefs (p. ex., le SMA[Pol]) peuvent examiner les cas au 3<sup>e</sup> palier d'autres organisations dont les capacités sont limitées (p. ex., l'AC)
  - Examiner les pouvoirs subdélégués, par exemple :
    - 1<sup>er</sup> palier : gestionnaires
    - 2<sup>e</sup> palier : directeurs
    - 3<sup>e</sup> palier : directeurs généraux
- Assurer une communication continue avec les organisations pour régler les préoccupations
- Avoir un objectif mesurable et un échéancier pour déterminer le succès du projet
- Évaluer les leçons retenues aux fins d'amélioration

**Voir la recommandation n° 3.**



## Options actuelles – Résumés

Avantages des divers modèles en fonction des constatations précédentes	Option 1	Option 2	Modèle pilote
<b>Rapidité :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procédure de règlement des griefs centralisée</li> <li>• Cohérence des décisions/réponses au 3<sup>e</sup> palier</li> <li>• Expertise, soutien et recommandations du SMA(RH-Civ)</li> <li>• Partage de la responsabilité des audiences et des décisions</li> </ul>	✓		
	✓	✓	✓
	✓	✓	✓
		✓	✓
<b>Information pour la prise de décisions et la sensibilisation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître le rôle des SMA et des N1</li> </ul>		✓	(Cas complexes seulement)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accroître la sensibilisation des SMA et des N1</li> </ul>	✓	✓	(Cas complexes seulement)
<b>Structure de responsabilisation :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des cas de nature délicate comme mécanisme de surveillance</li> </ul>		✓	✓
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meilleure harmonisation avec les autres responsabilités des SMA et des N1 (p. ex., dotation, finances)</li> </ul>		✓	✓

Tableau 4. Options actuelles – Résumé. Ce tableau résume les avantages des divers modèles proposés par le SMA(RH-Civ).



## Modèles proposé – Option n° 2 modifiée

Ce modèle proposé ressemble à l'option 2 proposée par le SMA(RH-Civ) — la principale différence est que le SMA(RH-Civ) conserve la responsabilité des lots de griefs au 3<sup>e</sup> palier (p. ex., les griefs portant sur la paye et les domaines de travail communs) en raison du volume et de la nature répétitive de ces griefs. Ce modèle pourrait aider à régler les problèmes clés dont le modèle pilote ne tient pas compte :

- Maintenir une procédure à 3 paliers
- Tous les SMA et les N1 sont responsables :
  - De tous les griefs au 3<sup>e</sup> palier (à l'exception des griefs regroupés en lots) pour qu'ils puissent mieux comprendre les défis potentiels dans leurs organisations respectives, et que le DGGMT puisse traiter les lots de griefs systémiques dans l'ensemble du Ministère
- Le SMA(RH-Civ) :
  - Est responsable de tous les griefs portant sur la paye et les domaines de travail communs au 3<sup>e</sup> palier pour lesquels des rapports mensuels sont fournis aux SMA et aux N1
  - Doit participer aux audiences de grief avec les SMA et les N1 pour apporter un soutien et aider à assurer la cohérence des décisions au 3<sup>e</sup> palier
- Avantages du modèle proposé :
  - Rôle et sensibilisation accrus des SMA et des organisations de N1
  - Cette proposition ne réglerait pas l'arriéré de règlement des griefs à court terme, mais elle devrait faire diminuer le nombre de griefs futurs et mener à l'élimination de l'arriéré à long terme
  - Expertise, soutien et recommandations du SMA(RH-Civ)
  - Rapidité accrue étant donné que la responsabilité des audiences et des décisions est distribuée dans l'ensemble du Ministère





## Recommandations

**Recommandation n° 1 :** Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) améliore la rapidité de règlement des griefs au 3<sup>e</sup> palier en établissant et en mettant en œuvre ce qui suit :

- Une stratégie d'affectation des ressources à court terme pour régler l'arriéré existant (p. ex., consultants);
- Une analyse des ressources des ART pour répondre aux besoins à long terme du 3<sup>e</sup> palier;
- Un Processus national normalisé de règlement des griefs qui définit clairement les rôles et les responsabilités des divers intervenants et permet aux ART d'être employés plus efficacement;
- Un processus ou une stratégie d'établissement de l'ordre de priorité des griefs.

**BPR :** SMA(RH-Civ)

**Recommandation n° 2 :** Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) assure un accès rapide à l'information sur les griefs (y compris aux résultats du SAFF) pour la prise de décision et la sensibilisation :

- En établissant et en surveillant des mesures de rendement pour la procédure de règlement des griefs (y compris la rapidité);
- En fournissant chaque trimestre des statistiques et de l'information sur les griefs aux SMA et aux N1;
- En réalisant des analyses des tendances et en s'assurant que des données fiables sont disponibles;
- En tenant compte de tout processus applicable et transférable de la procédure de règlement des griefs des FAC.

**BPR :** SMA(RH-Civ)



## Recommandations – p. 2

**Recommandation n° 3 :** Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) mette en œuvre une structure de responsabilité déléguée pour les griefs au 3<sup>e</sup> palier :

- En continuant de mettre à profit le sous-comité de gestion des cas de nature délicate pour la supervision et la gestion des griefs de nature grave;
- En mettant en œuvre le modèle proposé, ce qui comprend :
  - L'évaluation du projet pilote pour en tirer les leçons retenues;
  - L'établissement d'un plan de transition pour la délégation de tous les griefs au 3<sup>e</sup> palier, à l'exception des griefs portant sur la paye et les domaines de travail communs, aux SMA et aux N1;
  - La création d'objectifs mesurables pour déterminer le succès et surveiller le rendement;
- En établissant des stratégies de communication et de formation pour appuyer les SMA et les N1 et répondre aux préoccupations.

**BPR :** SMA(RH-Civ)

**Recommandation n° 4 :** Il est recommandé que le SMA(RH-Civ), en collaboration avec le SMA(GI), mette en œuvre ce qui suit, en tenant compte de tout processus pertinent et transférable de la procédure de règlement des griefs des FAC :

- Un système de suivi de gestion de cas qui crée une approche centralisée pour la gestion de cas et permet d'assurer le suivi de la rapidité de la procédure de règlement des griefs, l'état des griefs (p. ex., griefs en suspens) et le nombre de cas par ART;
- Un portail libre-service convivial qui fournit de l'information clé à divers intervenants et qui permet au plaignant de suivre l'état de son grief.

**BPR :** SMA(RH-Civ)

**BC :** SMA(GI)



## Recommandations – p. 3

**Recommandation n° 5 :** Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) analyse et surveille (régulièrement) l'information sur les griefs, notamment les résultats du SAFF :

- En réalisant un examen approfondi pour déterminer les raisons profondes pour lesquelles des plaintes officielles et des griefs ne sont pas présentés, et s'employer à les éliminer;
- En déterminant quelles initiatives ont été mises en œuvre par chaque SMA ou N1 pour aborder les sujets de préoccupation, y compris les résultats du SAFF.

**BPR :** SMA(RH-Civ)



## Conclusion

Lorsque cette évaluation a été réalisée, la procédure de règlement des griefs au 3<sup>e</sup> palier ne permettait pas de respecter les échéances prévues dans les conventions collectives. Il y avait peu d'information, sinon aucune, pour la prise de décision, et les N1 avaient une connaissance limitée des griefs au 3<sup>e</sup> palier. La structure hiérarchique en place pour les griefs au 3<sup>e</sup> palier n'était pas idéale pour harmoniser les obligations des N1 en matière de relations de travail avec leurs autres responsabilités liées aux RH.

Nous reconnaissons que le projet pilote est encore en cours, mais le modèle proposé et les autres recommandations présentées dans le présent rapport devraient être mis en œuvre pour améliorer la structure hiérarchique pour les griefs au 3<sup>e</sup> palier. De cette façon, la transparence et la sensibilisation seraient accrues, et les responsables et les autres intervenants pertinents, au besoin, recevraient de l'information rapidement.



## Plan d'action de la direction

Le SMA(Svcs Ex) utilise les critères d'importance suivants pour ses recommandations :

- **Très élevée** – Il n'y a aucun contrôle en place. On a relevé des problèmes importants qui auront de graves répercussions négatives sur les activités.
- **Élevé** – Les contrôles sont inadéquats. On a relevé des questions importantes qui pourraient avoir des répercussions négatives sur l'atteinte des objectifs opérationnels et les programmes.
- **Modérée** – Des contrôles sont en place, mais ils ne sont pas suffisamment respectés. On a relevé des problèmes qui nuisent à l'efficacité et à l'efficience des activités.
- **Faible** – Des contrôles sont en place, mais le niveau de conformité varie.
- **Très faible** – Des contrôles sont en place et il n'y a aucun écart de conformité.



## Plan d'action de la direction

**Recommandation n° 1** : Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) améliore la rapidité de règlement des griefs au 3<sup>e</sup> palier en établissant et en mettant en œuvre ce qui suit :

- Une stratégie d'affectation des ressources à court terme pour régler l'arriéré existant (p. ex., consultants);
- Une analyse des ressources des ART pour répondre aux besoins à long terme du 3<sup>e</sup> palier;
- Un Processus national normalisé de règlement des griefs qui définit clairement les rôles et les responsabilités des divers intervenants et permet aux ART d'être employés plus efficacement;
- Un processus ou une stratégie d'établissement de l'ordre de priorité des griefs.

### Mesures de la direction

1.1 Une stratégie d'affectation des ressources à court terme a été établie, laquelle comprend des sources de candidats externes et internes. Un registre provisoire des griefs et un calendrier de priorité ont aussi été établis pour remédier à l'arriéré existant.

**Date cible** : 31 décembre 2018

1.2 Un plan sera établi pour assurer la relève et créer un bassin de candidats cohérent afin de tenir compte du roulement normal de l'effectif de la discipline en question, en mettant à profit le programme de gestion des talents au sein du MDN, ainsi que les sources externes de talents.

**Date cible** : 31 mars 2019

1.3 Le DRTPC établira une procédure nationale normalisée de règlement des griefs au T4 et la mettra en œuvre au T1 de l'AF 2019-2020. Il a aussi établi une procédure accélérée pour certains types de griefs et consultera les syndicats sur cette question; un rapport abrégé a été produit et sera mis en œuvre à l'échelle nationale.

**Date cible** : 30 juin 2019

**BPR** : SMA(RH-Civ)

**Date cible** : 30 juin 2019



## Plan d'action de la direction

**Recommandation n° 2 :** Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) assure un accès rapide à l'information sur les griefs (y compris aux résultats du SAFF) pour la prise de décision et la sensibilisation :

- En établissant et en surveillant des mesures de rendement pour la procédure de règlement des griefs (y compris la rapidité);
- En fournissant chaque trimestre des statistiques et de l'information sur les griefs aux SMA et aux N1;
- En réalisant des analyses des tendances et en s'assurant que des données fiables sont disponibles;
- En tenant compte de tout processus applicable et transférable de la procédure de règlement des griefs des FAC.

### Mesures de la direction

2.1 Le DGGMT déterminera les indicateurs de rendement et établira des objectifs appropriés pour la mesure du rendement et l'établissement de rapports pour suivre la productivité et réaliser l'analyse des causes profondes.

**Date cible :** 31 mars 2019

2.2 Le DGGMT s'engage à fournir aux N1 des tableaux de bord trimestriels.

**Date cible :** 30 juin 2019

2.3 Le travail est en cours avec le SMA(GI) pour mettre en œuvre le système de gestion de cas pour le DGGMT au printemps 2019; de plus, un partenariat sera formé avec le Directeur – Planification stratégique et responsabilisation (DPSR) du SMA(RH-Civ), pour assurer un accès à l'expertise requise pour réaliser et fournir des analyses de tendances.

**Date cible :** 30 juin 2019

2.4 Le DRTPC explorera la possibilité d'adopter un délai de quatre mois pour l'examen et le règlement d'un grief, sans quoi un avis écrit sera remis au plaignant pour expliquer les raisons du retard. Cette disposition est conforme à la nouvelle orientation présentée dans le projet de loi C-65 à l'égard des plaintes de harcèlement et de violence.

**Date cible :** 30 juin 2019

**BPR :** SMA(RH-Civ)

**Date cible :** 30 juin 2019



## Plan d'action de la direction

**Recommandation n° 3** : Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) mette en œuvre une structure de responsabilité déléguée pour les griefs au 3<sup>e</sup> palier :

- En continuant de mettre à profit le sous-comité de gestion des cas de nature délicate pour la supervision et la gestion des griefs de nature grave;
- En mettant en œuvre le modèle proposé, ce qui comprend :
  - L'évaluation du projet pilote pour en tirer les leçons retenues;
  - L'établissement d'un plan de transition pour la délégation de tous les griefs au 3<sup>e</sup> palier, à l'exception des griefs portant sur la paye et les domaines de travail communs, aux SMA et aux N1;
  - La création d'objectifs mesurables pour déterminer le succès et surveiller le rendement;
- En établissant des stratégies de communication et de formation pour appuyer les SMA et les N1 et répondre aux préoccupations.

### Mesures de la direction

3.1 Le Comité de surveillance de la gestion des cas délicats continuera de fournir un soutien aux N1 pour les cas délicats ou complexes.

**Date cible** : En continu

3.2 Un rapport sera produit au T1 de l'AF 2019-2020 pour présenter les leçons retenues du projet pilote visant les N1; en fonction des constatations tirées du rapport sur les leçons retenues du T1, Le DRTPC rajustera le modèle et établira un plan de transition du pilote au mode fonctionnel.

**Date cible** : 30 juin 2019

3.3 En conjonction avec le rapport sur les leçons retenues et le plan de transition pour la mise en œuvre du modèle proposé, le DGGMT établira des stratégies de communication et de formation pour apporter un soutien à la direction.

**Date cible** : 30 septembre 2019

**BPR** : SMA(RH-Civ)

**Date cible** : 30 septembre 2019





## Plan d'action de la direction

**Recommandation n° 4** : Il est recommandé que le SMA(RH-Civ), en collaboration avec le SMA(GI), mette en œuvre ce qui suit, en tenant compte de tout processus pertinent et transférable de la procédure de règlement des griefs des FAC :

- Un système de suivi de gestion de cas qui crée une approche centralisée pour la gestion de cas et permet d'assurer le suivi de la rapidité de la procédure de règlement des griefs, l'état des griefs (p. ex., griefs en suspens) et le nombre de cas par ART;
- Un portail libre-service convivial qui fournit de l'information clé à divers intervenants et qui permet au plaignant de suivre l'état de son grief.

### Mesures de la direction

4.1 Le travail est en cours avec le SMA(GI) pour la mise en œuvre d'un système de gestion de cas pour le DGGMT au printemps 2019.

**Date cible** : 30 juin 2019

4.2 Le DGGMT explorera les possibilités existantes pour profiter du travail qui se fait dans d'autres secteurs du SMA(RH-Civ) aux fins de développement du portail.

**Date cible** : 30 septembre 2019

**BPR** : SMA(RH-Civ)

**Date cible** : 30 septembre 2019



## Plan d'action de la direction

**Recommandation n° 5** : Il est recommandé que le SMA(RH-Civ) analyse et surveille (régulièrement) l'information sur les griefs, notamment les résultats du SAFF :

- En réalisant un examen approfondi pour déterminer les raisons profondes pour lesquelles des plaintes officielles et des griefs ne sont pas présentés, et s'employer à les éliminer;
- En déterminant quelles initiatives ont été mises en œuvre par chaque SMA ou N1 pour aborder les sujets de préoccupation, y compris les résultats du SAFF.

### Mesures de la direction

5.1 Le Directeur général – Orientations stratégiques en ressources humaines (DGOSRH) réalisera un examen des résultats du SAFF 2018 et une analyse de l'évolution des tendances pour toutes les questions liées aux griefs. La rétroaction sur le SAFF propre aux griefs servira de base à l'établissement d'un plan d'action au N0.

**Date cible** : 30 septembre 2019

5.2 Le DGOSRH examinera les plans d'action liés au SAFF 2017 au N1 pour trouver les pratiques exemplaires qui concernent les griefs.

**Date cible** : 30 septembre 2019

**BPR** : SMA(RH-Civ)

**Date cible** : 30 septembre 2019



National  
Défense

Défense  
nationale

SOUS-MINISTRE ADJOINT (SERVICES D'EXAMEN)



Revu par la SMA(Svcs Ex) conformément à la *Loi sur l'accès à l'information*. Renseignements NON CLASSIFIÉS

# ANNEXES

## Renseignements supplémentaires



## Annexe A : Types de mécanismes de recours

Les divers types de mécanismes de recours offerts aux civils sont présentés dans le tableau A-1. Le présent rapport de conseil portait sur la procédure de règlement des griefs portant sur les relations de travail.

Mécanismes de recours	Autorité interne	Autorité externe
Griefs portant sur les relations de travail	DGGMT (SMA[RH-Civ])	Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral (CRTESPF)
Griefs relevant du Conseil national mixte (CNM)	Agent de liaison ministériel nommé par l'administrateur général	Comité exécutif du CNM
Griefs portant sur la classification	Section régionale du Directeur – Organisation et classification civiles	S.O.
Plaintes concernant les droits de la personne	DGGMT (pour les civils) COMPERSMIL (pour les militaires)	Tribunal canadien des droits de la personne
Plaintes de harcèlement	Agents responsables (p. ex., commandant ou directeur général)	S.O.
Plaintes en matière de dotation	DGGMT (SMA[RH-Civ])	Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral, Commission de la fonction publique pour certaines enquêtes
Plaintes présentées au Bureau de l'Ombudsman	L'Ombudsman au sein du MDN	S.O.
Plaintes concernant la divulgation d'acte répréhensible	SMA(Svcs Ex)	Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada

Tableau A-1. Types de mécanismes de recours. Ce tableau résume les divers types de mécanismes de recours offerts aux employés civils.



## Annexe B : Analyse des résultats du SAFF 2017 (comparaison du MDN et d'autres ministères)

Question et résultats du SAFF	MDN	SCC	MPO	ASFC
<b>J'estime pouvoir amorcer un processus de recours officiel (p. ex., grief, plainte, droit d'appel) sans crainte de représailles.</b>				
Plutôt en désaccord	13 %	18 %	15 %	19 %
Tout à fait en désaccord	12 %	24 %	13 %	22 %
<b>Avez-vous été victime de harcèlement au travail dans les deux dernières années?</b>				
Oui	18 %	34 %	20 %	26 %
<b>Quelle(s) mesure(s) avez-vous prise(s) pour régler le problème de harcèlement dont vous avez été victime?</b>				
Pris aucune mesure	23 %	24 %	29 %	27 %
<b>Pourquoi n'avez-vous pas déposé de grief ou de plainte officielle concernant le harcèlement dont vous avez été victime?</b>				
– J'avais des préoccupations au sujet du processus formel de plaintes	23 %	30 %	25 %	30 %
– J'avais peur des représailles	39 %	49 %	44 %	50 %
– Je ne croyais pas que cela ferait une différence	53 %	60 %	54 %	60 %



## Annexe B : Analyse des résultats du SAFF 2017 (comparaison du MDN et d'autres ministères) (p. 2)

Question et résultats du SAFF	MDN	SCC	MPO	ASFC
<b>Avez-vous été victime de discrimination au travail dans les deux dernières années?</b>				
Oui	7 %	16 %	8 %	14 %
<b>Quelle(s) mesure(s) avez-vous prise(s) pour régler le problème de discrimination dont vous avez fait l'objet?</b>				
Pris aucune mesure	43 %	43 %	41 %	48 %
<b>Pourquoi n'avez-vous pas déposé de grief ou de plainte officielle concernant la discrimination dont vous avez fait l'objet?</b>				
– J'avais des préoccupations au sujet du processus formel de plaintes	25 %	26 %	21 %	25 %
– J'avais peur des représailles	41 %	46 %	48 %	46 %
– Je ne croyais pas que cela ferait une différence	64 %	63 %	54 %	66 %

Tableau B-1. Analyse des résultats du SAFF 2017. Ce tableau montre certaines des questions et des résultats du SAFF 2017 pour le MDN et trois autres ministères.

\* Nota – Comme il est indiqué à l'annexe A, il existe divers types de mécanismes de recours (officiels et non officiels). Les résultats du SAFF ci-dessus sont donnés à titre d'illustration des secteurs qui pourraient nécessiter un examen et une analyse approfondis.