



Rapport sur les observations écrites

Publié : le 2024-03-18

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada,
représenté par la présidente du Conseil du Trésor, 2024

Publié par le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
90 rue Elgin, Ottawa, Ontario, K1A 0R5, Canada

No de catalogue BT22-279/2024F-PDF
ISBN: 978-0-660-71384-7

Ce document est disponible sur le site Web du gouvernement du Canada à l'adresse www.canada.ca

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Nota : Pour ne pas alourdir le texte français, le masculin est utilisé
pour désigner tant les hommes que les femmes.

Also available in English under the title: Report on Written Submissions

Rapport sur les observations écrites

De : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

i Note de lecture : le genre masculin est utilisé sans discrimination dans l'unique intention d'alléger le texte.

Sur cette page

- [Résumé](#)
- [Remerciements](#)
- [Introduction](#)
- [Processus de consultation](#)
- [Principales constatations](#)
- [Conclusion](#)
- [Annexe A : Parties invitées](#)
- [Annexe B : Acronymes, abréviations et glossaire](#)
- [Annexe C : Biographies des membres du groupe d'experts](#)

Résumé

► Dans cette section

Ces dernières années, la fonction publique fédérale est de plus en plus consciente de la nécessité d'apporter des changements importants pour favoriser un milieu de travail diversifié et inclusif où chaque employé se sent valorisé et responsabilisé et est protégé contre le harcèlement, la discrimination et la violence.

En réponse à cette réalité, dans le budget de 2023, le gouvernement du Canada a pris l'engagement de verser 6,9 millions de dollars sur deux ans pour concevoir et élaborer un programme de démarches réparatrices de la fonction publique fédérale. Ce programme vise à prendre des mesures concrètes pour lutter contre les causes profondes du harcèlement, de la discrimination et de la violence au travail.

À propos du présent rapport

Le présent rapport résume les opinions exprimées dans les observations écrites en ligne sur les résultats souhaités du programme de démarches réparatrices, sa structure, sa conception et sa gouvernance, ainsi que les obstacles potentiels à son succès.

Des observations ont été présentées par 76 parties, dont :

- des membres de réseaux représentant les employés issus de groupes en quête d'équité
- des experts en la matière
- des agents négociateurs
- des ministères et organismes

Le rapport a été rédigé par un groupe d'experts externe en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT).

Résumé des principales constatations

Résultats souhaités

Les répondants espèrent que le programme :

1. réduira la probabilité de préjudices futurs;
2. aidera les participants à guérir;
3. résoudra des cas particuliers de préjudice.

Structure et conception

Les répondants ont exprimé que le programme doit être :

1. sécuritaire
2. responsabilisant
3. réceptif
4. efficace

Cependant, les répondants avaient des idées différentes sur la forme que devrait prendre le programme :

- Certains répondants préfèrent un **programme distinct**.
- Certains préfèrent un **cadre** qui engloberait tous les autres programmes relatifs aux conflits, au harcèlement et à la discrimination.
- D'autres souhaitent une **optique** qui serait appliquée à l'ensemble du gouvernement.

Selon les réponses, quelle que soit la forme que prend le programme, celui-ci doit être suffisamment souple pour répondre aux différents besoins communautaires et contextuels, tout en conservant une structure centralisée.

Les répondants ont également souligné le besoin de faire participer les personnes issues de groupes en quête d'équité à tous les aspects de la conception et de la mise en œuvre du programme.

Gouvernance

La plupart des répondants estiment qu'un programme unique, géré de manière centralisée, serait le plus efficace. Ils ont toutefois mis en garde que l'organisation dirigeante doit être digne de confiance et disposer d'un

pouvoir suffisant pour imposer des changements systémiques. Un équilibre entre fiabilité et autorité peut exiger la création d'une nouvelle organisation externe ou indépendante.

Obstacles et stratégies d'atténuation

Les répondants ont déterminé trois principaux obstacles au succès du programme et ont proposé des stratégies pour les surmonter.

Obstacles	Stratégie d'atténuation
1. Les gens peuvent décider de ne pas participer parce qu'ils ne croient pas que le programme offrira un espace sécuritaire ou changera les choses.	<ul style="list-style-type: none">• Concevoir le programme lentement et selon un processus évolutif• Être transparent et engagé• Héberger le programme dans une organisation de confiance
2. Même si le programme est parfaitement conçu, sa mise en œuvre peut manquer de cohérence.	<ul style="list-style-type: none">• Établir des lignes directrices centrales et des processus normalisés• Communiquer clairement les objectifs et les étapes du programme• Former les hauts dirigeants
3. Le succès dépend d'un financement adéquat.	<ul style="list-style-type: none">• Dédier des fonds à long terme

Facteurs à prendre en considération lors de futures consultations

Le SCT utilisera l'information recueillie dans les observations écrites et les recommandations du groupe pour définir la structure du programme et planifier une consultation générale auprès des fonctionnaires.

Les futures consultations donneront la priorité à l'amélioration de la conception du programme et se concentreront sur des composantes comme l'apprentissage, le bien-être, les pratiques tenant compte des traumatismes et l'adaptation à la culture.

Voici des facteurs clés à prendre en considération :

- prévenir de nouveaux traumatismes chez les personnes touchées par le harcèlement, la discrimination et la violence au travail
- offrir un espace sécuritaire pour rendre possible un dialogue ouvert sans crainte de représailles
- intégrer les pratiques exemplaires en matière de sensibilité culturelle et d'accessibilité
- laisser suffisamment de temps pour permettre aux parties concernées de formuler leurs commentaires
- fournir les documents pertinents au préalable aux fins de transparence
- donner aux gens la possibilité d'exprimer des idées de changements systémiques
- permettre à la haute direction de déterminer les défis et de répondre aux besoins
- assurer une collaboration continue avec le Groupe de travail consultatif interministériel et d'autres parties clés pour répondre aux divers besoins de la fonction publique fédérale

Remerciements

Le SCT souhaite remercier le groupe d'experts et tous ceux qui ont participé au processus de consultation. Grâce à eux, nous avons obtenu de précieux renseignements et des suggestions pratiques sur la conception d'un programme de démarches réparatrices de la fonction publique fédérale. Leurs contributions ont été essentielles à la phase initiale de cette initiative. Le SCT envisage avec impatience la poursuite de la collaboration sur ce travail important et nécessaire.

Introduction

► Dans cette section

En septembre 2022, le gouvernement a reconfirmé son engagement à créer une fonction publique diversifiée et inclusive et a publié une déclaration sur les mesures prises pour lutter davantage contre le harcèlement, la discrimination et d'autres obstacles dans le milieu de travail fédéral. À l'appui de cet engagement, le gouvernement a également annoncé son intention de concevoir un programme de démarches réparatrices pour offrir aux employés touchés par le harcèlement, la discrimination et la violence au travail la possibilité de faire part de leurs expériences vécues dans un espace sécuritaire et confidentiel et de contribuer à un changement de culture organisationnelle dans la fonction publique fédérale.

Pour s'assurer que le programme répond aux besoins de tous les fonctionnaires, le SCT et le groupe d'experts ont consulté les principales parties pour connaître leurs points de vue sur ce à quoi pourrait ressembler un programme de démarches réparatrices efficace de la fonction publique fédérale. Le présent rapport résume leurs contributions.

Qu'est-ce qu'une démarche réparatrice?

Une démarche réparatrice est un moyen de remédier aux préjudices et de favoriser un changement positif chez les personnes, les groupes, les institutions et les systèmes. Elle place les personnes au cœur du processus et se concentre sur la compréhension des liens, des causes profondes, des circonstances et des répercussions liées aux préjudices. L'objectif est de définir des moyens de réparer les torts, de promouvoir la guérison et d'assurer un avenir meilleur.

La démarche réparatrice vise un changement transformateur en :

- s'attaquant aux facteurs sous-jacents qui contribuent aux préjudices
- favorisant une guérison et une croissance en profondeur

- changeant les normes culturelles qui perpétuent les préjudices

Elle met l'accent sur les processus proactifs conçus pour entretenir les relations, anticiper les conflits et prévenir les comportements nuisibles.

Justification de l'établissement d'un programme de démarches réparatrices

Dans le cadre du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2022, 11 % des répondants issus de groupes en quête d'équité ont déclaré avoir été victimes de harcèlement au cours des 12 derniers mois et 8 % ont déclaré avoir été victimes de discrimination.

Ces chiffres étaient plus élevés parmi les employés de certains groupes en quête d'équité, ce qui souligne l'urgente nécessité d'un changement systémique, en particulier dans la culture et les pratiques de gestion.

Dans ce contexte, une approche réparatrice guidée par le principe « Ne plus nuire » peut favoriser la guérison et l'épanouissement des personnes, des groupes, des institutions et des systèmes.

Portée

Le programme de démarches réparatrices actuellement en considération par le groupe d'experts s'appliquerait à tous les employés de l'administration publique centrale et de tous les organismes distincts, y compris les fonctionnaires employés au ministère de la Défense nationale (MDN) et à la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Le programme ne couvre pas le personnel militaire des Forces armées canadiennes (FAC), les officiers de la GRC ou les employés des sociétés d'État.

Le programme s'adresse aux personnes ayant subi un préjudice, aux témoins et aux personnes qui peuvent avoir été impliquées directement ou indirectement. Cette approche inclusive garantit une représentation complète des points de vue et des expériences dans le programme.

Processus de consultation

► Dans cette section

Les points de vue de différentes parties ont été recueillis dans les observations écrites en ligne. Les observations ont été acceptées du 30 octobre 2023 au 8 décembre 2023. L'information recueillie guidera la conception du programme de démarches réparatrices et facilitera la définition de sa structure.

Groupe d'experts

Dans le cadre de la phase initiale du processus de consultation, le gouvernement a convoqué un groupe d'experts pour recueillir les commentaires des principaux intervenants et proposer des recommandations relatives à la conception d'un programme de démarches réparatrices de la fonction publique.

Le groupe était composé de quatre experts dans les domaines suivants :

- animation et médiation
- éthique en milieu de travail
- pratiques réparatrices
- approches tenant compte des traumatismes
- santé mentale

Les experts ont été sélectionnés en raison de leurs expériences vécues dans divers groupes en quête d'équité, notamment les personnes racisées, les peuples autochtones, les personnes en situation de handicap, les personnes 2ELGBTQI+ et les femmes.

Les biographies remises par les experts se trouvent à l'[Annexe C](#).

Le groupe d'experts a analysé les observations écrites et a formulé des recommandations sur la conception du programme. Il a également validé les plans de consultation et rendu compte des principales constatations

provenant de plusieurs sources d'information.

Leur expertise, à la fois professionnelle et acquise grâce à des expériences vécues, garantira la diversité, l'inclusion et des approches stratégiques fondées sur une prise de conscience lors de l'élaboration d'un programme de démarches réparatrices intéressant et pertinent de la fonction publique fédérale.

Groupe de travail consultatif interministériel

Le Groupe de travail consultatif interministériel est composé d'experts en la matière de différents ministères et organismes fédéraux, spécialisés en :

- diversité et inclusion
- prévention du harcèlement et de la discrimination
- résolution de conflits
- relations de travail
- législation
- programmes et politiques
- gestion de l'invalidité
- pratiques réparatrices

Les membres ont fourni de précieux renseignements sur la vision, les principes directeurs, les priorités communes et les objectifs de l'élaboration du programme. De plus, chaque membre a participé à l'une des six discussions virtuelles animées par le groupe d'experts, couvrant les mêmes questions que celles du questionnaire utilisé pour recueillir des observations écrites. Leurs contributions ont facilité la détermination des principaux facteurs que le groupe prendra en considération tout au long de la phase initiale de consultation et de conception.

Répondants

Les représentants des quatre groupes suivants ont été invités à présenter une observation écrite à l'aide d'un questionnaire en ligne.

Groupes de répondants	Nombre invité	Nombre de répondants	Taux de réponse
Réseaux et organisations représentant des fonctionnaires fédéraux issus des groupes en quête d'équité	51	25	49 %
Agents négociateurs	18	4	22 %
Réseaux et organisations ayant des experts en la matière	14	9	64 %
Ministères et organismes de la fonction publique fédérale	92	38	41 %
Total	175	76	43 %

Le questionnaire en ligne posait principalement des questions ouvertes sur les priorités concernant les résultats souhaités, la structure et la conception, la gouvernance et les obstacles potentiels au succès du programme. Soixante-seize formulaires ont été reçus, représentant 43 % des organisations invitées à participer.

Le questionnaire en ligne a été accessible pendant six semaines et des mesures d'adaptation ont été offertes sur demande.

Les observations écrites ont été analysées en parallèle par le groupe d'experts, par une société externe de recherche et d'analyse (One World Inc.) et par le SCT.

Limites

Il y a lieu de garder les limites ci-dessous à l'esprit lors de la lecture du rapport.

- **Portée** : les observations écrites se limitaient à ce à quoi le programme de démarches réparatrices devra ressembler. D'autres consultations

devront avoir lieu pour approfondir l'élaboration du programme et de ses composantes.

- **Généralisation** : le rapport résume les points de vue de ceux qui ont fourni des observations écrites ou participé à des discussions virtuelles avec le Groupe de travail consultatif interministériel. Les réseaux et les organismes qui n'ont pas répondu peuvent avoir des opinions différentes.
- **Représentation** : chaque réseau ou organisation participant a été invité à consulter ses membres au sujet de ses observations. Cependant, la méthode et la profondeur de ces consultations variaient. Le rapport part du principe que chaque observation écrite est représentative du groupe qui l'a présentée.

Principales constatations

► Dans cette section

Les sections ci-dessous résument les points de vue d'un large éventail de parties et font la lumière sur les défis en milieu de travail auxquels se heurtent les personnes en dehors de la culture dominante. Ces défis, qui découlent du harcèlement, de la discrimination et de la violence tant au niveau interpersonnel qu'au niveau du groupe, créent des obstacles, notamment à l'avancement professionnel. Les microagressions, l'exclusion et les préjugés systémiques aggravent ces obstacles, illustrant la nature multidimensionnelle des enjeux.

Les consultations menées dans le cadre des tables rondes avec des experts en la matière, associées aux observations écrites de nombreuses autres parties, ont fourni des points de vue inestimables sur ces questions et sur la manière de les aborder. Malgré les initiatives existantes en matière d'équité, de diversité et d'inclusion, les répondants ont mentionné l'urgence :

- de reconnaître la gravité des effets néfastes de la discrimination systémique
- d'accepter la responsabilité appropriée
- de s'attaquer aux facteurs contribuant au préjudice

Le vibrant appel en faveur d'un changement de culture transformateur amplifie l'importance du programme de démarches réparatrices pour relever les défis que posent les systèmes existants.

Résultats souhaités

Nous avons demandé :

- Si le programme était efficace, qu'est-ce qui changerait dans la situation des participants?
- Dans quelle mesure est-il important que le programme comprenne les objectifs suivants selon les participants?
 - Réduire le risque que quelqu'un d'autre vive la même expérience
 - Faire part des idées sur ce qui doit changer dans l'institution
 - Aider ceux qui ont subi des préjudices à guérir et à tourner la page
 - Reconnaître comment le ministère ou l'organisme a contribué au préjudice
 - Résoudre le tort causé
 - Indiquer la manière dont les participants ont été touchés par le préjudice
 - Indiquer la manière dont le ministère ou l'organisme aurait dû réagir
 - Présenter des excuses officielles aux personnes auxquelles on a fait du tort
 - Signaler un préjudice aux autorités
 - Établir des conséquences qui seraient assumées par ceux qui ont fait du tort

- Si le programme était efficace, en quoi les ministères et les organismes fédéraux seraient-ils différents?
- Comment le programme peut-il véritablement contribuer au changement de culture dans la fonction publique fédérale?

Nous avons entendu :

- Réduire la probabilité de futurs préjudices
- Changer la culture organisationnelle et imposer un changement systémique
- Aider les participants à guérir en reconnaissant les expériences qu'ils ont vécues
- Résoudre des incidents spécifiques (prévoyant des mises en garde)

Réduire les préjudices futurs

L'objectif le plus courant que les répondants souhaitent que le programme atteigne est de réduire les préjudices futurs qui d'autres personnes pourraient subir. En offrant un forum pour entendre les personnes qui ont subi un préjudice, le gouvernement, en tant qu'employeur, peut s'informer sur les changements nécessaires.

99 % des répondants souhaitent que le programme de démarches réparatrices réduise le risque que d'autres vivent une expérience semblable.

Les observations écrites ont révélé que la réduction des préjudices futurs était souvent liée aux éléments suivants :

- changement de culture organisationnelle;
- mise en œuvre de changements systémiques aux politiques ou aux processus gouvernementaux.

a) Changement de culture

L'idée qu'un programme de démarches réparatrices pourrait amorcer un changement de culture organisationnelle est apparue dans les réponses de différentes manières. Certains répondants considèrent le changement de culture comme un objectif en soi. D'autres y voient un moyen de réduire les préjudices futurs et d'aider les participants à guérir. Certains répondants estiment que le processus de création et de mise en œuvre d'un tel programme modifierait la culture du travail. D'autres considèrent le changement de culture comme une réponse délibérée aux leçons tirées du programme après sa mise en œuvre.

En général, les gens souhaitent qu'un programme de démarches réparatrices contribue à la création d'un lieu de travail sûr et équitable, où les employés des groupes en quête d'équité peuvent apporter leur personnalité authentique et réaliser leur plein potentiel au travail. Cette culture organisationnelle a également été décrite comme un environnement dans lequel les personnes se sentent :

- incluses et accueillies, à l'abri des microagressions;
- valorisées, soutenues et respectées;
- évaluées en fonction de leurs compétences, de leurs connaissances et de leur rendement;
- soutenues pour résoudre les conflits par des interactions et des conversations saines, sans crainte de représailles.

Certains répondants ont indiqué qu'une culture améliorée comprendrait des gestionnaires qui ont à la fois la formation et l'influence nécessaires pour diriger d'une manière juste et empathique.

b) Changement systémique

Tout comme le changement de culture, l'idée d'un programme de démarches réparatrices influençant le changement systémique a été formulée de multiples façons. Certains y voient un objectif en soi, tandis que d'autres le considèrent comme un outil permettant de réduire les préjudices futurs.

Les répondants ont indiqué que, grâce aux enseignements tirés de la procédure de réparation, le gouvernement, en tant qu'employeur, pourrait :

- élaborer et mettre en œuvre des mesures préventives;
- appliquer les règles et les politiques existantes de manière équitable ou cohérente;
- rationaliser les services de résolution des conflits existants afin de les rendre cohérents et homogènes;
- supprimer la bureaucratie ou briser les cloisonnements qui peuvent causer des préjudices.

Aider les participants à guérir

La plupart des répondants souhaitent également que le programme aide les participants à guérir ou à tourner la page sur leurs expériences négatives. De nombreux répondants ont indiqué qu'en validant les sentiments des participants et en reconnaissant leurs expériences, le programme pourrait faciliter la guérison. De nombreux répondants ont déclaré que le fait que les hauts responsables reconnaissent le préjudice subi est essentiel au processus de guérison. Le programme pourrait également réduire la stigmatisation et la honte associées au fait d'avoir subi un préjudice au travail (par exemple, en aidant les participants à comprendre que l'expérience n'était pas de leur faute). De nombreux répondants ont indiqué que le programme devrait responsabiliser les participants et réduire la revictimisation.

Certains répondants ont souligné que la guérison n'est pas seulement importante pour aider les participants, mais qu'elle apporte également des avantages au gouvernement en tant qu'employeur. Un employé qui a été aidé à guérir est susceptible d'être davantage engagé, motivé et productif dans l'ensemble.

Résoudre des cas particuliers de préjudice

La plupart des répondants souhaitent un programme de démarches réparatrices qui contribue à la résolution des cas spécifiques de préjudice, mais la punition en tant que résolution n'est pas conforme à l'approche réparatrice traditionnelle. Les programmes réparateurs se concentrent sur la promotion de la compréhension et de la guérison, ainsi que sur la transformation de l'environnement, plutôt que sur l'imposition de punitions ou de remèdes personnels.

De nombreux répondants ont également parlé du programme comme d'une occasion de résoudre des problèmes ou des incidents de préjudice spécifiques. Ils ont indiqué que le programme devra offrir des services rapides, conviviaux, confidentiels et tenant compte des traumatismes. Certains ont souligné qu'un programme de démarches réparatrices serait préférable à une procédure de plainte formelle et aux systèmes informels existants de gestion des conflits. D'autres considèrent que le programme est complémentaire des systèmes existants. Quelques répondants estiment également que le programme devrait être distinct des programmes et des services de soutien existants, de manière à créer un environnement sûr au profit des employés qui souhaitent déposer une plainte et à prévoir des mesures disciplinaires concrètes et transparentes à l'égard des auteurs des préjudices.

Surveillance et rapports

Outre la détermination des résultats souhaités du programme, certains répondants ont également souligné la nécessité d'une surveillance appropriée. Certains répondants ont fait part d'indicateurs potentiels de l'obtention des résultats, notamment des taux élevés de bien-être des employés et des taux élevés de recrutement, d'engagement et de rétention des employés issus de groupes en quête d'équité, en particulier dans les postes de direction et autres postes à haut salaire et à haute responsabilité.

Structure et conception

Nous avons demandé :

- À quoi ressemblerait un programme de démarches réparatrices idéal dans la fonction publique fédérale?
- Dans quelle mesure est-il important que ce programme comprenne les éléments de programme suivants?
 - les rapports sur les problèmes systémiques repérés
 - les rapports sur les leçons apprises
 - le volet éducatif
 - les cercles et les dialogues réparateurs
 - les services en matière de santé mentale
 - la mise en relation des participants avec d'autres services
 - les discussions entre les participants et l'employeur
- Le programme doit-il être adapté aux différentes communautés?
- Comment le programme doit-il coexister avec les services et mécanismes de résolution actuels?
- Quels autres rôles incluriez-vous dans le processus du programme?

Nous avons entendu :

- Établir un programme de démarches réparatrices qui soit sûr, responsabilisant, réactif et efficace
- Prévoir des modèles possibles comprenant un **programme** de démarches réparatrices, un **cadre** de démarches réparatrices ou une **optique** de démarches réparatrices.
- Envisager une flexibilité suffisante pour répondre aux besoins variables de la communauté et du contexte, tout en conservant une initiative unique
- Avoir un large éventail d'activités et d'éléments du programme
- Susciter la participation des employés, des décideurs, des praticiens et des partenaires concernés

- Susciter la participation des personnes issues de groupes en quête d'équité dans tous les aspects de la conception et de la mise en œuvre du programme

Lignes directrices fondamentales

Les observations écrites indiquent que le programme doit respecter quatre lignes directrices. Le programme doit être :

1. sécuritaire
2. responsabilisant
3. réceptif
4. efficace

La liste ci-dessous présente davantage de détails sur chaque ligne directrice.

1. Sécuritaire

- Ne plus nuire
- Apporter un soutien pour assurer la sécurité physique et émotionnelle
- Utiliser des pratiques tenant compte des traumatismes
- Cultiver la confiance en faisant preuve de clarté, de cohérence et en définissant des limites
- Donner la priorité au bien-être collectif
- Respecter la confidentialité et l'équité

2. Responsabilisant

- « Rien sur nous sans nous »
- Intégrer les principes de lutte contre le racisme
- Instaurer un partage des responsabilités avec les employés issus de tous les groupes en quête d'équité
- Reconnaître explicitement les préjudices et leur impact
- Faciliter l'accès des employés aux services et leur permettre de choisir les services qui leur conviennent

3. Réceptif

- Être souple et s'adapter à l'évolution des besoins des participants
- Prendre en compte l'expérience vécue de tous les groupes en quête d'équité
- Intégrer les pratiques exemplaires d'autres initiatives

4. Efficace

- Viser un effet systémique en s'attaquant aux problèmes sous-jacents
- Offrir des solutions immédiates et concrètes
- S'efforcer d'obtenir des résultats réalistes et gérer les attentes des participants
- Agir en temps opportun
- Intégrer la responsabilité du changement au moyen du suivi et de l'établissement de rapports

Modèles de démarches réparatrices

Les répondants ont proposé différents modèles pour intégrer les démarches réparatrices aux programmes existants.

Comme aucune question directe n'a été posée sur ces modèles et que les répondants ont souvent évoqué des aspects de plusieurs modèles sans fournir de détails, il n'est pas possible de se prononcer sur le modèle que la plupart des répondants préfèrent.

Les trois modèles sont les présentés ci-dessous.

1. Programme de démarches réparatrices

Le programme de démarches réparatrices en tant que programme pourrait fonctionner de la même manière que le programme de démarches réparatrices mis en place par les FAC et le MDN dans le cadre du règlement du recours collectif pour inconduite sexuelle. Les participants qui ont été

concernés partageront leurs expériences personnelles. Les représentants des employeurs tireraient les leçons de ces expériences et agiraient en fonction des leçons apprises.

Dans ce modèle, le programme de démarches réparatrices est indépendant des autres programmes et initiatives. Les participants peuvent accéder à ce programme à la place ou en complément d'autres mécanismes de résolution ou services de soutien.¹ Le programme serait unique en ce sens qu'il se concentrerait sur la réparation du lieu de travail lui-même. Les répondants ont également souligné l'importance d'expliquer clairement en quoi un programme de démarches réparatrices diffère d'autres services.

2. Cadre de démarches réparatrices

Le cadre de démarches réparatrices en tant que cadre fonctionnerait comme un processus de coordination. Les employés ayant subi un préjudice commenceraient par le programme de démarches réparatrices, puis seraient orientés vers d'autres programmes ou services adaptés à leurs besoins. Les répondants qui ont proposé ce modèle ont utilisé des termes tels que « guichet unique », « centre d'excellence ou d'expertise » et « décloisonnement ».

Dans un cadre de démarches réparatrices, les services existants pourraient être rationalisés afin d'améliorer l'expérience des employés. Une organisation chargée de superviser un large éventail de services connexes serait mise en place et veillerait à ce qu'ils soient intégrés et à ce qu'ils aient une portée appropriée.

3. Optique de démarches réparatrices

Dans ce modèle, l'optique de démarches réparatrices serait une optique appliquée à toutes les initiatives gouvernementales qui traitent de questions connexes (par exemple, les initiatives liées à la gestion des conflits, à la résolution du harcèlement et de la violence, à la discrimination, à l'équité et à la diversité) et à des processus tels que la gestion du rendement, la

dotation en personnel et la gestion des talents. Les répondants qui préconisent cette approche parlent d'intégrer les pratiques réparatrices dans les mécanismes existants, plutôt que de créer quelque chose de nouveau.

Ce modèle donnerait lieu à la création de lignes directrices et d'outils pouvant être utilisés dans de multiples contextes, à l'instar de l'objectif de l'analyse comparative entre les sexes plus (ACS plus) que le gouvernement utilise actuellement de manière horizontale pour réduire les obstacles à la participation et pour atténuer les effets négatifs potentiels des programmes.

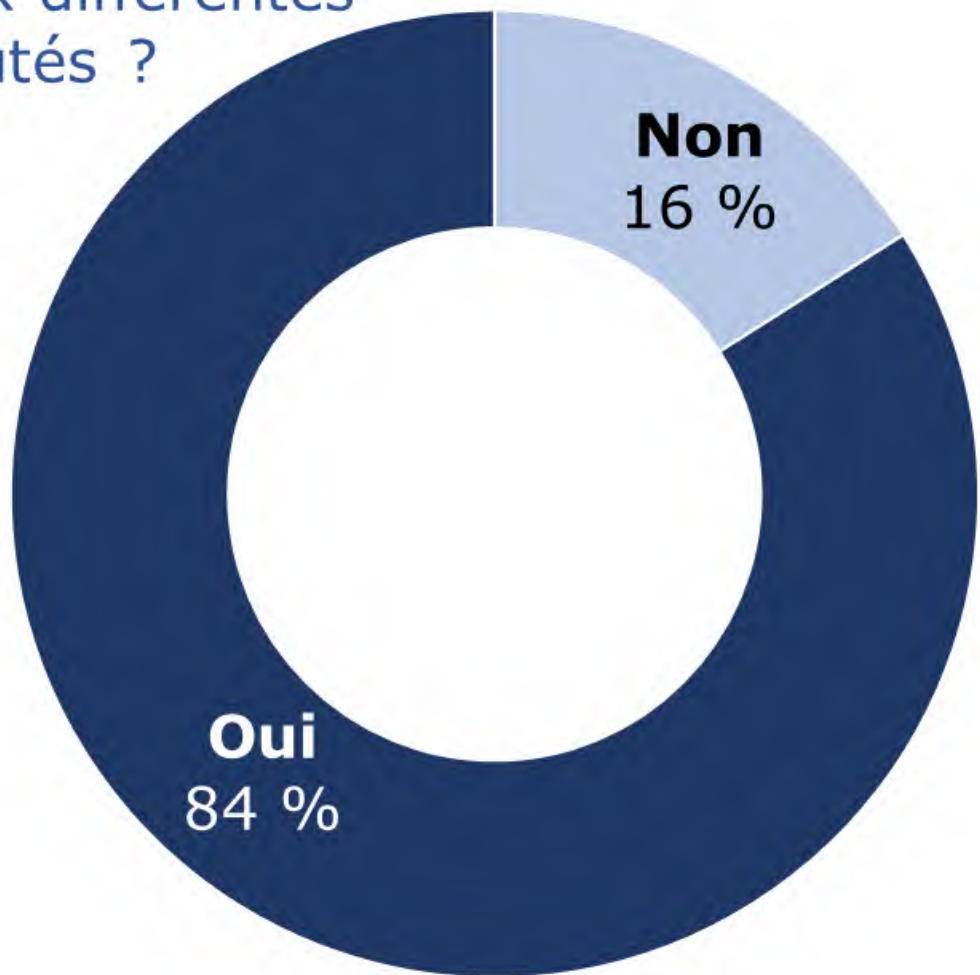
Quel que soit le modèle préféré, la plupart des répondants ont déclaré que le modèle de démarches réparatrices doit :

- rendre possible la cohésion avec des programmes et des initiatives complémentaires et briser les silos (tout en respectant la vie privée des personnes);
- éviter les doublons avec les programmes et initiatives existants (ce qui nécessitera une définition claire du programme de démarches réparatrices et de sa portée);
- s'intégrer dans la culture du ministère et de l'organisme et dans les programmes, services et initiatives existants.

Adaptation

La plupart des répondants souhaitent une certaine forme d'adaptation et de souplesse, pour que le programme puisse répondre aux besoins des différents participants, groupes ou différentes communautés. En général, cela signifie que les répondants ont demandé des variations liées à différents groupes en quête d'équité, à différents contextes organisationnels, ou aux deux.

Est-ce que le PDR doit être adapté aux différentes communautés ?



Dans le même temps, les répondants ont mis en garde contre le risque d'incohérence de la qualité en créant des programmes multiples et distincts. Pour équilibrer ces préoccupations, certains ont préconisé un programme unique suffisamment souple pour s'adapter aux différents besoins et contextes.

Éléments du programme

Les répondants ont également déterminé des fonctions ou des activités clés à prévoir dans un programme de démarches réparatrices dont un certain nombre sont présentées ci-dessous.

- **Mobiliser et écouter les participants** : le programme doit constituer un forum sûr et confidentiel où les employés peuvent faire part de leurs

expériences vécues et où les dirigeants peuvent en tirer des enseignements.

- **Sensibiliser les participants :**

- 1) aux succès et à l'incidence du programme;

- 2) aux initiatives en matière de lutte contre le racisme, de diversité et d'équité;

- 3) aux expériences vécues par les personnes appartenant à des groupes en quête d'équité.

- **Renforcer les capacités et favoriser une culture de l'apprentissage :**

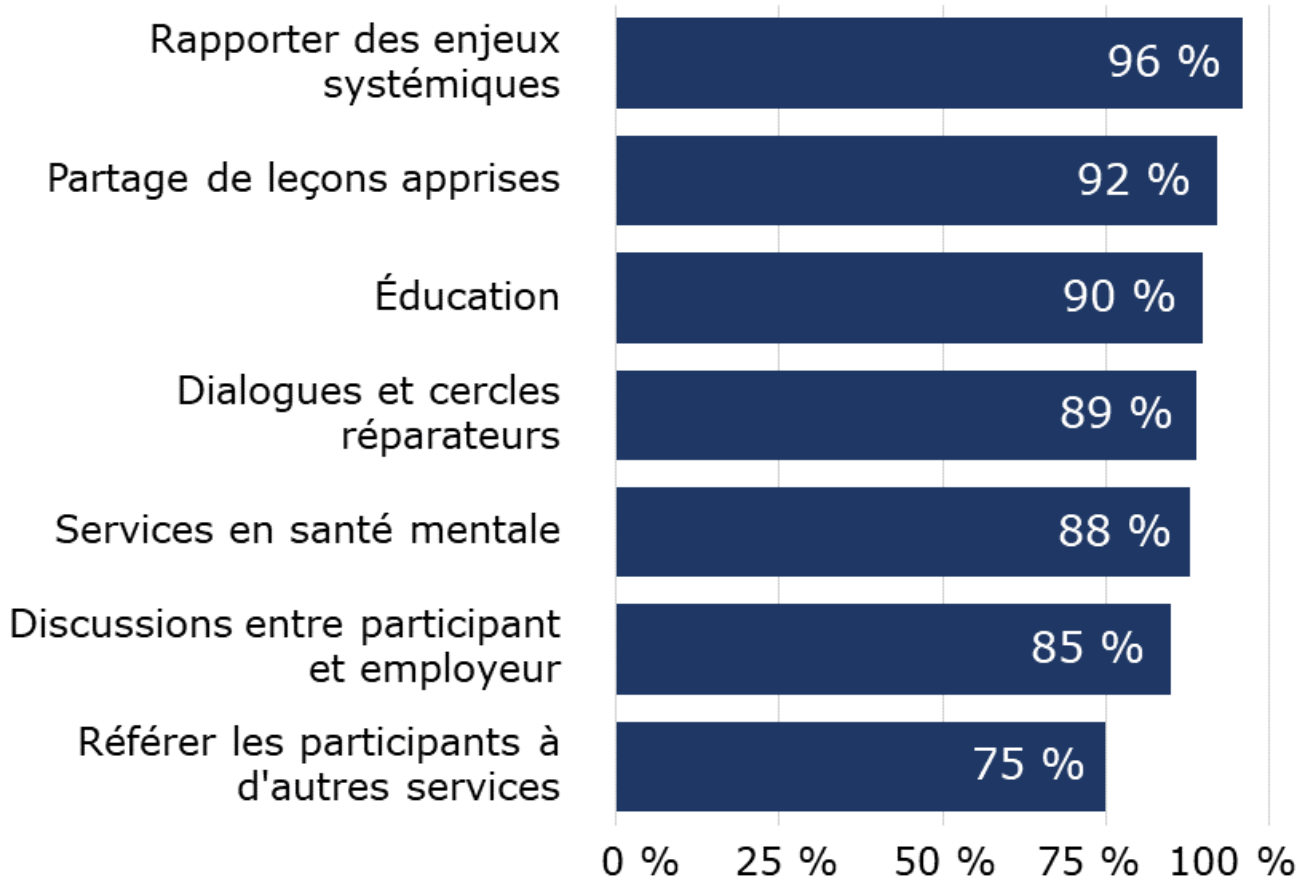
le programme doit comprendre l'éducation et la formation aux approches réparatrices, accompagnées de lignes directrices et d'outils.

- **Assurer un transfert continu de connaissances :** en déterminant et en transmettant les pratiques exemplaires et les leçons apprises sur la manière de réduire le harcèlement, la discrimination et la violence sur le lieu de travail.

- **Adopter les meilleures pratiques de gestion du changement :** afin que le programme soit bien compris, soutenu, utilisé de manière appropriée et évolutif.

La plupart des répondants ont estimé que les fonctions ou les activités clés ci-dessus étaient extrêmement ou très importantes pour assurer le succès d'un programme de démarches réparatrices.

Il est extrêmement/très important d'inclure les éléments suivants dans le programme...



▼ Figure 2 - Version textuelle

Il est extrêmement/très important d'inclure les éléments suivants dans le programme...

Rapporter des enjeux systémiques 96 %

Partage de leçons apprises 92 %

Éducation 90 %

Dialogues et cercles réparateurs 89 %

Services en santé mentale 88 %

Discussions entre participant et employeur 75 %

Référer les participants à d'autres services 85 %

Rôles

Les répondants ont suggéré cinq rôles principaux dans le programme de démarches réparatrices.

1. Personnes concernées : il s'agit de personnes qui ont subi des préjudices, en ont été témoins ou en ont été les auteurs. Leurs responsabilités consisteraient notamment à faire part de leurs expériences et des faits relatifs au préjudice subi.

2. Décideurs : idéalement, au niveau de l'administrateur général ou du sous-ministre adjoint, les décideurs seraient présents lors des séances de démarches réparatrices pour écouter, comprendre le préjudice subi et reconnaître la relation entre le cas spécifique de préjudice et les préjugés et la discrimination systémiques. Les décideurs auraient la responsabilité d'agir en fonction de ce qu'ils ont appris pour favoriser la réparation du lieu de travail.

3. Praticiens : ce sont des professionnels qui peuvent faciliter le processus, créer un espace sûr à l'intention des personnes concernées et les soutenir dans leur parcours de guérison. Parmi les praticiens, on pourrait mentionner :

- les animateurs et les médiateurs;
- les professionnels de la santé mentale et soutiens psychosociaux;
- les encadreurs, les mentors et les conseillers d'orientation;
- les experts en la matière ou les conseillers;
- les formateurs et les éducateurs;
- les conseillers culturels.

Les praticiens devraient avoir une expertise dans les approches réparatrices, la résolution des conflits ou les pratiques tenant compte des traumatismes, ainsi qu'une expérience des questions relatives aux différents groupes en quête d'équité (par exemple, le racisme envers les personnes noires, la réconciliation autochtone, les normes d'accessibilité). Certains répondants ont suggéré de faire appel à des conseillers externes pour remplir ces rôles.

4. Mobilisateurs : Il s'agit d'analystes des politiques et des données chargés de recueillir les enseignements tirés du programme de démarches réparatrices et de les mettre à profit dans l'ensemble du gouvernement.

5. Évaluateurs : ce sont des analystes chargés de recueillir des commentaires sur le programme, d'évaluer son efficacité et de contribuer à son amélioration continue.

Les répondants ont souvent souligné l'importance de faire participer les agents négociateurs et les Aînés autochtones dès le début du processus, lorsque cela est nécessaire.

Les répondants ont également souligné la nécessité d'assurer la participation des groupes en quête d'équité dans l'élaboration et la mise en œuvre du programme, en respectant le principe « rien sur nous sans nous ».

Les avantages de cette démarche sont notamment les suivants :

- mieux comprendre les besoins et les contextes des personnes que le programme est censé aider;
- accroître la confiance dans le programme et la probabilité que les participants potentiels se sentent en sécurité;
- montrer la valeur d'un modèle de diversité et d'inclusion, ainsi que l'engagement du gouvernement vis-à-vis de ce modèle.

Gouvernance

Nous avons demandé :

- Qui devrait être responsable du programme de démarches réparatrices?
- De quel type de pouvoir, le cas échéant, le programme devrait-il disposer pour recommander des changements aux ministères et organismes?

Nous avons entendu :

- Centraliser la gouvernance du programme sous une organisation unique.
- Fonder le programme sur une organisation digne de confiance.
- Donner à l'organe de gouvernance le pouvoir d'appliquer les changements.

Gouvernance centralisée

La plupart des réseaux et des organisations qui ont participé à la consultation estiment qu'un programme de démarches réparatrices unique, indépendant et géré de manière centralisée serait le plus efficace. Ils veulent que le programme ait un pouvoir contraignant et qu'il puisse demander des comptes aux personnes qui causent des préjudices aux autres, ainsi qu'aux dirigeants des ministères et des organismes.

Les avantages d'un programme et d'un pouvoir centraux sont notamment ceux présentés ci-dessous.

- **Normalisation et uniformité** : les normes, les lignes directrices, les principes et les procédures du programme seront cohérents dans tous les organismes et ministères. Certains répondants ont exprimé leur inquiétude quant à de possibles disparités en matière de qualité si chaque ministère ou organisme gère son propre programme.
- **La mise en commun de l'expertise et des ressources** : harmonisera les ressources avec les besoins des participants et leur contexte culturel.
- **Les ressources seront plus accessibles** : parce qu'elles ne dépendront pas de la bonne volonté des gestionnaires ou de la haute direction, et parce que l'information sera normalisée.
- **La gestion sera axée sur la preuve** : la gouvernance centralisée facilitera la collecte, l'analyse et l'utilisation des données pour comprendre et résoudre les problèmes systémiques, mais aussi pour améliorer en continu le programme en soi.

- **La rentabilité sera assurée** : grâce à la réduction du double emploi et à la rationalisation des processus.

Fondation sur une organisation indépendante

La plupart des répondants jugent nécessaire que le programme de démarches réparatrices soit régi ou géré par une organisation à laquelle on peut faire confiance pour agir de manière indépendante et impartiale. La plupart ont déclaré que les groupes en quête d'équité ne font plus confiance aux organisations gouvernementales existantes et qu'il fallait créer une nouvelle organisation externe ou indépendante.

Les avantages potentiels d'une nouvelle organisation externe ou indépendante sont les suivants :

- avoir une seule organisation ayant des ressources dédiées et une expertise spécialisée;
- éviter les conflits d'intérêts réels et perçus en étant une organisation indépendante;
- favoriser la confiance, la transparence et la responsabilisation;
- accroître la souplesse en matière d'innovation et s'adapter plus rapidement aux besoins émergents;
- réduire la peur des représailles (en d'autres termes, donner l'assurance que la participation n'aura pas d'incidence négative sur la carrière ou la vie professionnelle des participants).

Si la gestion et l'exécution quotidiennes des programmes sont décentralisées, certains répondants voudraient qu'elles soient intégrées aux fonctions de ressources humaines existantes (par exemple, les systèmes de gestion informelle des conflits ou les bureaux de l'ombudsman). Cependant, la plupart ont déclaré qu'on ne pouvait pas faire confiance à ces structures existantes et que le programme de démarches réparatrices devait leur être extérieur pour être efficace.

Pouvoir accordé à l'organe de gouvernance

Presque tous les répondants estiment que le programme de démarches réparatrices devrait avoir le pouvoir de recommander des changements systémiques, y compris des améliorations aux politiques et aux pratiques en matière de ressources humaines.

Les opinions divergent parmi les groupes de répondants quant à savoir si le programme devrait avoir un pouvoir contraignant pour appliquer ces recommandations.

- Les groupes en quête d'équité suggèrent un pouvoir contraignant.
- Les agents négociateurs suggèrent un pouvoir contraignant.
- Les experts en la matière ont divers avis.
- Les ministères et organismes suggèrent un pouvoir de recommandation.

Les répondants qui souhaitent que le programme ait le pouvoir de mettre en application les recommandations considèrent qu'il s'agit d'un aspect indispensable pour garantir la prise de mesures concrètes. Ils ont fait remarquer que, sans capacités de mise en application, l'incidence du programme risquerait d'être diluée parce qu'il serait en proie à des blocages bureaucratiques, à des obstacles systémiques ou à un manque de responsabilisation. Certains croient également que des évolutions législatives pourraient s'avérer nécessaires pour doter le programme de pouvoirs suffisants.

Les représentants des ministères et des organismes se soucient tout particulièrement d'assurer que l'autorité du programme trouve un équilibre approprié entre tirer parti de l'expertise et respecter l'autonomie des administrateurs généraux. Ils croient que des recommandations non contraignantes faciliteraient la mise en œuvre des leçons tirées du programme de démarches réparatrices tout en tenant compte du contexte particulier de chaque ministère ou organisme.

En conclusion, l'idée que le programme de démarches réparatrices devrait être centralisé, indépendant et doté d'un pouvoir contraignant fait clairement consensus.

Obstacles et stratégies d'atténuation

Nous avons demandé :

- Quels obstacles pourraient empêcher un programme de démarches réparatrices d'être efficace selon les membres de votre organisation ou de votre réseau?
- Quelles sont vos recommandations pour surmonter ces obstacles?

Nous avons entendu :

- Pour remédier au manque de confiance persistant :
 - 1) concevoir le programme lentement;
 - 2) s'engager à obtenir des effets tangibles;
 - 3) héberger le programme dans une organisation digne de confiance.
- Pour éviter une mise en œuvre médiocre ou incohérente :
 - 1) établir des lignes directrices et des normes centrales;
 - 2) communiquer clairement les objectifs et les processus;
 - 3) former les hauts dirigeants;
 - 4) favoriser la communication;
 - 5) mobiliser les groupes en quête d'équité et les parties concernées.
- Investir des ressources suffisantes et dédiées.

Renforcement de la confiance

Certains répondants craignent que le programme de démarches réparatrices ne soit pas efficace dans les circonstances actuelles, car de nombreuses personnes ayant été victimes de harcèlement ou de discrimination au travail ne font pas confiance à l'organisation (et tout

particulièrement aux dirigeants et aux personnes travaillant dans les ressources humaines). Ils disent craindre que certaines personnes refusent de participer pour les raisons suivantes :

- elles ne pensent pas que le programme soit un espace sûr dans lequel elles pourraient se montrer vulnérables;
- elles ne pensent pas que le programme changera quoi que ce soit.

Les stratégies suggérées pour atténuer ces préoccupations reflétaient souvent les conclusions formulées dans d'autres parties de ce rapport. Un certain nombre de ces stratégies sont présentées ci-dessous.

- **Concevoir le programme lentement**, en l'élaborant conjointement avec les victimes de harcèlement, de discrimination ou de violence au travail. Quelques répondants ont suggéré de passer par des programmes pilotes prévoyant une amélioration continue avant de procéder à une mise en œuvre générale, afin d'apporter des changements rapidement, à mesure que les organisations apprendront ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.
- **S'engager à obtenir des effets tangibles**, en démontrant un engagement général en faveur de mesures correctives et en mettant en œuvre les changements culturels et systémiques recommandés par le programme de démarches réparatrices. Beaucoup de répondants estiment qu'il serait pour cela nécessaire de donner au programme un pouvoir suffisant pour contraindre à l'action et pour tenir les ministères responsables du suivi des recommandations.
- **Héberger le programme dans une organisation digne de confiance**, ce qui peut entraîner l'obligation de créer une nouvelle organisation indépendante ou un nouvel organe de gouvernance perçu comme neutre et transparent.

Mise en œuvre rigoureuse

Les répondants ont fait remarquer que l'intégration de pratiques réparatrices dans le contexte gouvernemental était une démarche complexe. Même avec la meilleure structure et la meilleure conception possible, un programme n'a de sens que s'il est correctement mis en œuvre. Certains répondants ont également fait remarquer que le paysage des programmes était déjà complexe et que, souvent, les personnes qui ont subi un préjudice ne savent pas où aller ni quoi faire. Ils ont également exprimé leur frustration face au fait que les programmes existants (par exemple, les systèmes de gestion informelle des conflits, les services d'ombudsman ou encore les services de santé mentale) peuvent ne pas respecter leurs promesses et risquent de s'avérer inefficaces.

Les répondants ont averti qu'un programme de démarches réparatrices efficace devait être exécuté avec intégrité pour éviter de tomber dans cet écueil.

Pour favoriser une mise en œuvre efficace du programme, les répondants ont présenté les suggestions ci-dessous.

- **Établir, au minimum, des lignes directrices centralisées et des processus normalisés** pour que le programme de démarches réparatrices soit cohérent, tout en ayant la souplesse suffisante pour adapter le processus aux différentes structures organisationnelles.
- **Communiquer clairement** les objectifs et le processus du programme et investir dans la gestion du changement pour que tous les employés comprennent comment accéder au programme et quand ils devraient le faire.
- **Former les hauts dirigeants** aux pratiques réparatrices.
- **Favoriser la communication et la collaboration** entre le programme de démarches réparatrices et d'autres mécanismes susceptibles de le chevaucher dans certains domaines (par exemple, les systèmes de gestion informelle des conflits ou les initiatives d'équité, de diversité et d'inclusion).

Quelques répondants ont suggéré des stratégies d'atténuation ciblant précisément les obstacles posés par l'insuffisance des ressources, probablement parce qu'ils semblaient trop évidents. Les membres du Groupe de travail consultatif interministériel ont suggéré que les défis posés par l'insuffisance des ressources pourraient être résolus grâce à un flux de financement à long terme dédié et protégé.

Attribution des ressources pertinentes

Les répondants ont averti que le succès du programme dépendrait d'un financement adéquat pour :

- embaucher le personnel approprié et le former sur des questions telles que la discrimination raciale et le harcèlement, ainsi que sur la manière de favoriser un environnement de travail sûr, sur les soins tenant compte des traumatismes et sur les pratiques réparatrices;
- fournir aux participants des ressources essentielles, telles que du soutien en matière de santé mentale, des approches réparatrices et des mesures d'adaptation;
- offrir aux participants du soutien pour compenser les évolutions professionnelles manquées à cause de la discrimination (par exemple, encadrement, mentorat, programmes de leadership, etc.).

Quelques-uns ont soulevé des préoccupations quant au fait que les programmes liés à la réduction du harcèlement, de la discrimination et de la violence manquaient régulièrement de ressources.

Expériences vécues

Nous avons demandé :

- Quels aspects des diverses expériences de vos membres devrions-nous prendre en compte lors de l'élaboration d'un programme de démarches réparatrices pour la fonction publique fédérale?

Nous avons entendu :

- Mobiliser des personnes ayant une expérience vécue dans toutes les phases de l'élaboration du programme.
- Être conscient des dynamiques de pouvoir, reconnaître que le scepticisme risque d'avoir une incidence sur les effets d'un programme de démarches réparatrices et comprendre les intersections entre les préjudices et les identités.

Les répondants ont fait état de considérations variées sur tous les aspects de la conception du programme. Ils ont également constamment affirmé qu'il fallait assurer la participation des personnes ayant une expérience vécue et issues des groupes en quête d'équité dans toutes les phases de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme.

Dynamiques de pouvoir

Les comportements préjudiciables sont enracinés dans la culture et trouvent principalement leur origine dans la haute direction. Ces préjudices sont souvent amplifiés par les procédures administratives des programmes et processus qui visent à y remédier. Par exemple, un mécanisme de résolution des conflits qui ne communique pas ses résultats (pour protéger la confidentialité) risque d'entraver la guérison. Les employés peuvent également avoir peur de divulguer leurs expériences parce qu'ils s'attendent à des représailles. Les employés à durée déterminée (c.-à-d. les employés embauchés pour une période préétablie) sont particulièrement vulnérables parce qu'ils manquent de sécurité d'emploi.

Scepticisme

Les personnes qui, au travail, sont confrontées à des obstacles et subissent des préjudices systémiques peuvent être sceptiques quant à la possibilité même de changement de cet environnement. Certaines jugent qu'il y a un véritable manque d'engagement pour résoudre les problèmes systémiques.

D'autres voient le gouvernement comme une usine lourde qui évolue trop lentement. Dans tous les cas, les répondants craignent que le programme devienne « juste un exercice sur papier de plus ».

Intersection entre préjudice et identité

Le harcèlement et la violence sont souvent liés à la discrimination et aux préjugés; ils ne sauraient être abordés de manière isolée. Les répondants estiment que le programme de démarches réparatrices devrait résoudre les problèmes de discrimination et de harcèlement vécus par les personnes bispirituelles, lesbiennes, gaies, bisexuelles, transgenres, queers, intersexes ou d'autres identités diverses de sexe ou de genre (2ELGBTQI+) ainsi que par les minorités religieuses, en plus de ceux rencontrés par les quatre groupes visés par l'équité en matière d'emploi. Ils ont également souligné que les groupes en quête d'équité ne sont pas homogènes et que l'intersectionnalité doit être prise en considération lors de l'élaboration de ce programme. Quelques répondants ont également souligné que les employés noirs vivent une expérience distincte de celle des autres personnes racisées.

Conclusion

► Dans cette section

L'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de démarches réparatrices offrent une occasion de changement transformateur dans la fonction publique fédérale. Le programme n'est pas seulement une question de politiques ou un nouvel ensemble d'initiatives; c'est un engagement à réaliser un changement culturel en modélisant la diversité, l'inclusion et l'accessibilité dans notre environnement de travail.

La première série de consultations avec les réseaux et les organisations fédéraux qui représentent les employés de divers groupes en quête d'équité, avec les experts en la matière, les agents négociateurs ainsi que

les ministères et organismes distincts a été porteuse de sens et d'information.

Sur la base de ce que nous avons entendu, nous avons dégagé les thèmes clés suivants qui ressortent clairement :

- La fonction publique fédérale a besoin d'un programme de démarches réparatrices pour réduire les incidents de harcèlement, de discrimination et de violence au travail et pour aider celles et ceux qui ont subi des préjudices à guérir.
- Un programme de démarches réparatrices devrait avoir un mandat et des principes clairs. Il faudra prendre des décisions concernant le modèle global de démarches réparatrices et la manière dont il s'articulera avec les programmes déjà en place.
- Un programme de démarches réparatrices devrait être centralisé et digne de confiance; l'organisation qui en est responsable devrait en outre avoir le pouvoir de formuler des recommandations contraignantes. Ceci pourrait nécessiter la création d'une nouvelle organisation externe ou indépendante.
- Un programme de démarches réparatrices devrait être suffisamment souple pour s'adapter à la diversité des besoins, des expériences vécues et des environnements. Il devrait également évoluer à mesure que les organisations découvriront ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.
- Tous les groupes en quête d'équité doivent être consultés, inclus et intégrés à chaque étape de l'élaboration et de l'exécution du programme.
- Le programme ne devrait pas être une simple option parmi d'autres; il devrait être le moteur d'un changement culturel dans la manière dont les gens interagissent les uns avec les autres sur le lieu de travail.

Les renseignements recueillis au cours de cette consultation guideront l'élaboration et la conception d'un programme de démarches réparatrices pour la fonction publique.

Facteurs à prendre en considération lors de futures consultations

À mesure que nous nous appuyons sur les résultats et les leçons tirées de cette phase de consultation initiale, toute consultation future se concentrera sur l'affinement des éléments de conception du programme et sur la garantie qu'ils s'harmonisent avec les principes de l'apprentissage, du bien-être, des pratiques tenant compte des traumatismes et de la réactivité culturelle. Elle sera en outre centrée sur les personnes et veillera à assurer les éléments ci-dessous.

1. Les personnes concernées par le harcèlement et la discrimination au travail dans la fonction publique fédérale ne sont pas traumatisées à nouveau pendant le processus de mobilisation.
2. Les employés et les dirigeants à tous les niveaux disposent d'un espace sûr pour faire part d'idées, d'expériences vécues et de suggestions sur les éléments du programme sans crainte de représailles.
3. La sensibilité culturelle, les pratiques tenant compte des traumatismes et les meilleures pratiques en matière d'accessibilité sont prises en compte.
4. Les parties intéressées disposent de suffisamment de temps pour fournir une rétroaction significative.
5. Les documents pertinents sont fournis à l'avance pour faciliter la mobilisation éclairée et encourager la transparence pendant le processus de mobilisation.
6. Les gens peuvent transmettre leurs connaissances et apporter des idées et des connaissances en vue de changements systémiques tangibles dans la fonction publique fédérale.

7. Les hauts dirigeants peuvent déterminer les défis auxquels ils sont confrontés et comment un programme de démarches réparatrices peut les soutenir, eux et leurs organismes.
8. Le Groupe de travail consultatif interministériel et les parties clés continuent de travailler ensemble afin de répondre aux besoins des diverses communautés et réalités dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

Annexe A : Parties invitées

Cette liste comprend toutes les parties invitées à participer au processus de consultation. Cependant, ce n'est pas toutes les organisations ou tous les réseaux répertoriés qui ont fourni des observations écrites.

Ministères et organismes

1. Affaires étrangères, Commerce et Développement Canada
2. Agence canadienne d'inspection des aliments
3. Agence canadienne de développement économique du Nord
4. Agence d'évaluation d'impact du Canada
5. Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec
6. Agence de développement économique du Pacifique Canada
7. Agence de la consommation en matière financière du Canada
8. Agence de la santé publique du Canada
9. Agence de promotion économique du Canada atlantique
10. Agence des services frontaliers du Canada
11. Agence du revenu du Canada
12. Agence fédérale de développement économique pour le Nord de l'Ontario
13. Agence fédérale de développement économique pour le Sud de l'Ontario
14. Agence Parcs Canada

15. Agence spatiale canadienne
16. Agriculture et Agroalimentaire Canada
17. Anciens Combattants Canada
18. Bibliothèque et Archives Canada
19. Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports
20. Bureau de l'enquêteur correctionnel du Canada
21. Bureau de l'infrastructure du Canada
22. Bureau du Conseil privé
23. Bureau du directeur des poursuites pénales
24. Bureau du directeur général des élections
25. Bureau du secrétaire de la gouverneure générale
26. Bureau du surintendant des institutions financières
27. Bureau du vérificateur général du Canada
28. Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada
29. Centre de la sécurité des télécommunications Canada
30. Citoyenneté et Immigration Canada
31. Comité externe d'examen de la Gendarmerie royale du Canada
32. Comité externe d'examen des griefs militaires
33. Commissariat à l'intégrité du secteur public
34. Commissariat à la magistrature fédérale Canada
35. Commissariat au lobbying du Canada
36. Commissariat aux langues officielles
37. Commissariats à l'information et à la protection de la vie privée du Canada
38. Commission canadienne de sûreté nucléaire
39. Commission canadienne des droits de la personne
40. Commission canadienne des grains
41. Commission canadienne du lait
42. Commission civile d'examen et de traitement des plaintes relatives à la Gendarmerie royale du Canada
43. Commission d'examen des plaintes concernant la police militaire

44. Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada
45. Commission de la capitale nationale
46. Commission de la fonction publique
47. Commission des libérations conditionnelles du Canada
48. Commission du droit d'auteur du Canada
49. Commission du droit du Canada
50. Commission mixte internationale (section canadienne)
51. Conseil d'examen du prix des médicaments brevetés
52. Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes
53. Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
54. Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
55. Conseil des produits agricoles du Canada
56. Conseil du Trésor
57. Conseil national de recherches du Canada
58. École de la fonction publique du Canada
59. Emploi et Développement social Canada
60. Environnement Canada
61. Femmes et Égalité des genres Canada
62. Finances Canada
63. Gendarmerie royale du Canada
64. Innovation, Sciences et Développement économique Canada
65. Instituts de recherche en santé du Canada
66. Investir au Canada
67. Justice Canada
68. Ministère de la Défense nationale
69. Ministère de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien
70. Ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux
71. Office des transports du Canada
72. Office national du film du Canada
73. Organisation canadienne d'élaboration de normes d'accessibilité
74. Patrimoine canadien
75. Pêches et Océans Canada

76. Personnel de la Cour suprême
77. Régie de l'énergie du Canada
78. Relations Couronne-Autochtones et Affaires du Nord Canada
79. Ressources naturelles Canada
80. Santé Canada
81. Savoir polaire Canada
82. Secrétariat de l'Office de surveillance des activités en matière de sécurité nationale et de renseignement
83. Secrétariat des conférences intergouvernementales canadiennes
84. Sécurité publique Canada
85. Service administratif des tribunaux judiciaires
86. Service canadien d'appui aux tribunaux administratifs
87. Service canadien du renseignement de sécurité
88. Service correctionnel du Canada
89. Services aux Autochtones Canada
90. Services partagés Canada
91. Statistique Canada
92. Transports Canada

Réseaux et organismes d'employés

1. Affaires mondiales Canada – Inclusion, diversité, équité, accessibilité et lutte contre le racisme
2. Association nationale des retraités fédéraux (ANRF)
3. Association professionnelle des cadres supérieurs de la fonction publique du Canada (APEX)
4. Bureau de l'Ombudsman du bien-être en milieu de travail du Service correctionnel Canada
5. Bureau du directeur parlementaire du budget
6. Caucus des employés fédéraux noirs (CEFN)
7. Caucus des femmes employées noires de la fonction publique fédérale
8. Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (CCHST)

9. Centre d'expertise autochtone
10. Centre de réseautage antiracisme (CRAR)
11. Cercle des champions et des présidents des Autochtones (CCPPA)
12. Cercle des employés autochtones (CEA) d'EDSC
13. Cercle du savoir sur l'inclusion autochtone (CSIA)
14. Comité consultatif national sur la diversité et l'inclusion d'Anciens Combattants Canada
15. Comité des champions et des présidents des minorités visibles (CCPMV)
16. Comité des champions et des présidents pour personnes handicapées (CCPPH)
17. Comité mixte sur l'équité en matière d'emploi (CMEME)
18. Comité pour l'avancement de l'emploi autochtone (CAEA)
19. Comités des champions et des présidents de l'équité en matière d'emploi (CCPEE)
20. Commissariat aux conflits d'intérêts et à l'éthique
21. Communauté de pratique pour la formation et le perfectionnement des Autochtones de la fonction publique fédérale
22. Communauté fédérale des minorités visibles (CFMV)
23. Conseil consultatif des minorités visibles de Ressources naturelles Canada
24. Conseil des ressources humaines (CRH)
25. Division de la coordination et de la mobilisation des Autochtones (MAC) d'EDSC
26. Équipe de promotion et d'engagement des Noirs (EPEN) d'EDSC
27. Femmes du gouvernement du Canada occupant des postes non traditionnels
28. Femmes en sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM) du MDN
29. Femmes en sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM)
30. Groupe d'appartenance des femmes racisées
31. Groupe du patrimoine latino-américain
32. Initiative Espaces positifs (IEP)

33. Réseau 2ELGBTQI+ Espace positif d'Anciens Combattants Canada
34. Réseau de l'accessibilité d'Anciens Combattants Canada
35. Réseau de la Fierté à la fonction publique (RFFP)
36. Réseau de la fierté des employés (RFE) d'EDSC
37. Réseau des ambassadeurs de la lutte contre le racisme (RALR)
38. Réseau des employés fédéraux asiatiques (REFA)
39. Réseau des employés fédéraux autochtones (REFA)
40. Réseau des employés fédéraux musulmans (REFM)
41. Réseau des employés handicapés (REH) d'EDSC
42. Réseau des employés noirs (REN) d'EDSC
43. Réseau des exécutifs noirs (REN)
44. Réseau des femmes du SCT
45. Réseau des fonctionnaires juifs et juives (RFJJ)
46. Réseau des fonctionnaires neurodivergents (Infinité)
47. Réseau des fonctionnaires philippins (RFP)
48. Réseau des fonctionnaires Sikh
49. Réseau des jeunes fonctionnaires fédéraux (RJFF)
50. Réseau des minorités visibles (RMV) d'EDSC
51. Réseau fédéral du Système de gestion informelle des conflits
52. Réseau interministériel des présidents de comités des personnes en situation de handicap et en matière d'accessibilité (RIPCPA)
53. Réseau interministériel sur la diversité et l'équité en matière d'emploi
54. Réseau ministériel d'accessibilité du SCT
55. Réseau ministériel des employés autochtones du SCT
56. Réseau ministériel des employés noirs du SCT
57. Réseau ministériel des employés sur l'inclusion du SCT
58. Réseau ministériel LGBTQ2+ du SCT
59. Réseau Renaissance du SCT
60. Réseaux interministériel d'employés noirs (RIEN)
61. Secrétariat 2ELGBTQI+
62. Secrétariat de l'inclusion, de la diversité, de l'équité et de l'accessibilité du SCT

63. Secrétariat de la Communauté nationale des gestionnaires (CNG)
64. Secrétariat du Recours collectif noir
65. Secrétariat fédéral de lutte contre le racisme

Agents négociateurs

1. Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC)
2. Association canadienne des agents financiers (ACAF)
3. Association canadienne des employés professionnels (ACEP)
4. Association des chefs d'équipe des chantiers maritimes du gouvernement fédéral (ACECMGF)
5. Association des employés du Conseil de recherches (AECR)
6. Association des juristes de justice (AJJ)
7. Association des pilotes fédéraux du Canada (APFC)
8. Association des professeurs(es) des collèges militaires du Canada (APCMC)
9. Association professionnelle des agents du service extérieur (APASE)
10. Conseil des métiers et du travail du chantier maritime du gouvernement fédéral-Est (CMTCMGF-E)
11. Conseil des métiers et du travail du chantier maritime du gouvernement fédéral-Ouest (CMTCMGF-O)
12. Fédération de la police nationale (FPN)
13. Fraternité internationale des ouvriers en électricité (FIOE)
14. Guilde de la marine marchande du Canada (GMMC)
15. Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC)
16. Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP)
17. Syndicat des agents correctionnels du Canada (SACC)
18. UNIFOR : section locale 2182 et Association canadienne du contrôle du trafic aérien (ACTCA)

Annexe B : Acronymes, abréviations et glossaire

► Dans cette section

Acronymes et abréviations

2ELGBTQI+ : les personnes aux deux esprits (et bispirituelles), lesbiennes, gaies, bissexuelles, transgenres, queers et intersexuées (chez qui les caractéristiques sexuelles se situent au-delà de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre et de l'expression de genre) et « + » (qui désigne les personnes faisant partie des communautés de la diversité sexuelle et de genre qui utilisent une autre terminologie)

ACS : Analyse comparative entre les sexes plus

FAC : Forces armées canadiennes

GRC : Gendarmerie royale du Canada

MDN : Ministère de la Défense nationale

SCT : Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Glossaire

Discrimination

Traitement injuste ou préjudiciable envers une personne ou un groupe de personnes qui les empêche d'avoir pleinement accès aux occasions et aux avantages auxquels ont accès d'autres membres de la société en raison d'un motif illicite au sens de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Discrimination systémique

Politiques, pratiques et comportements qui font partie des structures sociales et administratives de l'organisation et dont l'ensemble crée ou

perpétue une situation désavantageuse pour les personnes en raison d'un motif illicite de discrimination dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Équité en matière d'emploi

L'équité en matière d'emploi a pour but de mettre en place des conditions de travail qui éliminent les obstacles de façon que nul ne se voie refuser d'avantages ou de chances en matière d'emploi pour des motifs étrangers à sa compétence. Elle impose de prendre des mesures spéciales afin de répondre à la réalité de chacun des quatre groupes désignés au Canada dans les situations où il existe des preuves de sous-représentation. La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* mentionne les groupes désignés suivants :

1. les femmes;
2. les Autochtones;
3. les personnes en situation de handicap;
4. les personnes qui font partie des minorités visibles.

Groupe en quête d'équité

Groupe de personnes qui subissent un désavantage fondé sur un ou plusieurs motifs de distinction illicite au sens de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Harcèlement et violence

Le harcèlement et la violence sont définis dans le *Code canadien du travail* comme « tout acte, comportement ou propos, notamment de nature sexuelle, qui pourrait vraisemblablement offenser ou humilier un employé ou lui causer toute autre blessure ou maladie, physique ou psychologique, y compris tout acte, comportement ou propos réglementaire ».

Participant

Personne qui a été concernée par un préjudice au travail et qui choisit de participer au programme de démarches réparatrices une fois qu'il est établi.

Répondants

Parties prenantes qui ont fourni une observation écrite au moyen d'un questionnaire en ligne au cours du processus de consultation.

Annexe C : Biographies des membres du groupe d'experts

Les biographies suivantes ont été fournies par les membres du groupe d'experts.

Jude Mary Cénat

Jude Mary Cénat est professeur agrégé à l'Université d'Ottawa, où il occupe le poste de directeur du Centre interdisciplinaire sur la santé des personnes noires et du Laboratoire de recherche vulnérabilité, trauma, résilience et culture (V-TRaC). M. Cénat est également titulaire de la Chaire de recherche de l'Université d'Ottawa sur la santé des personnes noires. De plus, il dirige des projets importants dans le domaine de la santé mentale des communautés noires au Canada qui mettent l'accent sur la réduction des disparités raciales en santé et dans les services sociaux et renforcent la résilience collective.

Linda Crockett

Linda Crockett est une experte et défenseure des droits dans le domaine du harcèlement psychologique en milieu de travail au Canada. Elle est titulaire d'une maîtrise en pratique clinique avancée en travail social, avec une spécialisation dans la prise en charge des effets psychologiques, physiques et émotionnels du harcèlement moral en milieu de travail. Elle a fondé le Canadian Institute of Workplace Bullying Resources (Institut canadien de ressources en lien avec l'intimidation au travail, CIWBR), qui offre à tous des services tenant compte des traumatismes, quels que soient leur profession, leur secteur d'activité et la communauté dont ils sont issus. Le CIWBR met l'accent sur la prévention, l'intervention et la réparation. Mme Crockett a aussi créé récemment une ressource à but non lucratif, le Canadian Institute of Workplace Harassment and Violence (Institut canadien sur le harcèlement

et la violence au travail, CIWHV) dont les services sont destinés aux travailleurs blessés qui souhaitent obtenir de l'aide financière et des conseils juridiques.

Gayle Desmeules

Gayle Desmeules est une médiatrice, animatrice et formatrice autochtone. Elle compte trente ans d'expérience dans la conception de processus de résolution des différends et de démarches qui donnent la priorité au respect, à la sécurité et aux véritables conversations. Mme Desmeules est titulaire d'une maîtrise en leadership et en formation de la Royal Roads University, en plus d'être médiatrice brevetée et membre de l'Institut d'arbitrage et de médiation de l'Alberta et du Canada. Mme Desmeules est fondatrice et cheffe de la direction de True Dialogue Inc., une entreprise qui offre des services personnalisés de formation, de médiation et de conseil dans le domaine des services de résolution réparatrice. Mme Desmeules est une Métisse dont l'un des parents a survécu aux pensionnats. Elle possède une compréhension approfondie des répercussions de la colonisation et fait avancer le processus de réconciliation afin de contribuer au mieux-être de la communauté.

Robert Néron

Robert Néron est d'ascendance autochtone (métisse). Bilingue, cet arbitre principal et enquêteur en milieu de travail compte plus de 26 ans d'expérience dans le domaine juridique. Il est spécialisé dans le droit du travail, les droits de l'homme, le droit autochtone et le droit administratif. Il est membre du Barreau de l'Ontario et a acquis une grande expérience dans l'arbitrage de griefs et plaintes en milieu de travail dans divers secteurs, ainsi que dans la conduite d'enquêtes en milieu de travail. M. Néron a également agi à titre d'arbitre dans le Processus d'évaluation indépendant du Secrétariat d'adjudication des pensionnats indiens.

Notes en bas de page

- 1 Certains répondants ont préconisé de laisser aux participants le choix d'accéder ou non à plusieurs programmes; d'autres ont demandé une approche plus directive. Certains ont suggéré que le programme de démarches réparatrices pourrait combler une lacune, en fournissant un soutien de suivi après que les employés ont utilisé un service tel que la gestion informelle des conflits.

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représentée par le président du Conseil du

Trésor, 2024,

ISBN : 978-0-660-71384-7