



Ministère des  
Affaires étrangères et  
du Commerce international

Department of  
Foreign Affairs and  
International Trade

---

# Le

---

# respect

---

# de l'autre

---

*Politique pour un milieu  
de travail exempt de  
harcèlement*



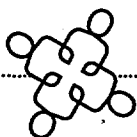
**1996**

**Canada**

CAI EA 96D57 EXP DOCS  
Doing unto others 43277859

Nota : Dans ce document, les termes de genre  
masculin utilisés pour désigner des personnes  
englobent à la fois les femmes et les hommes.





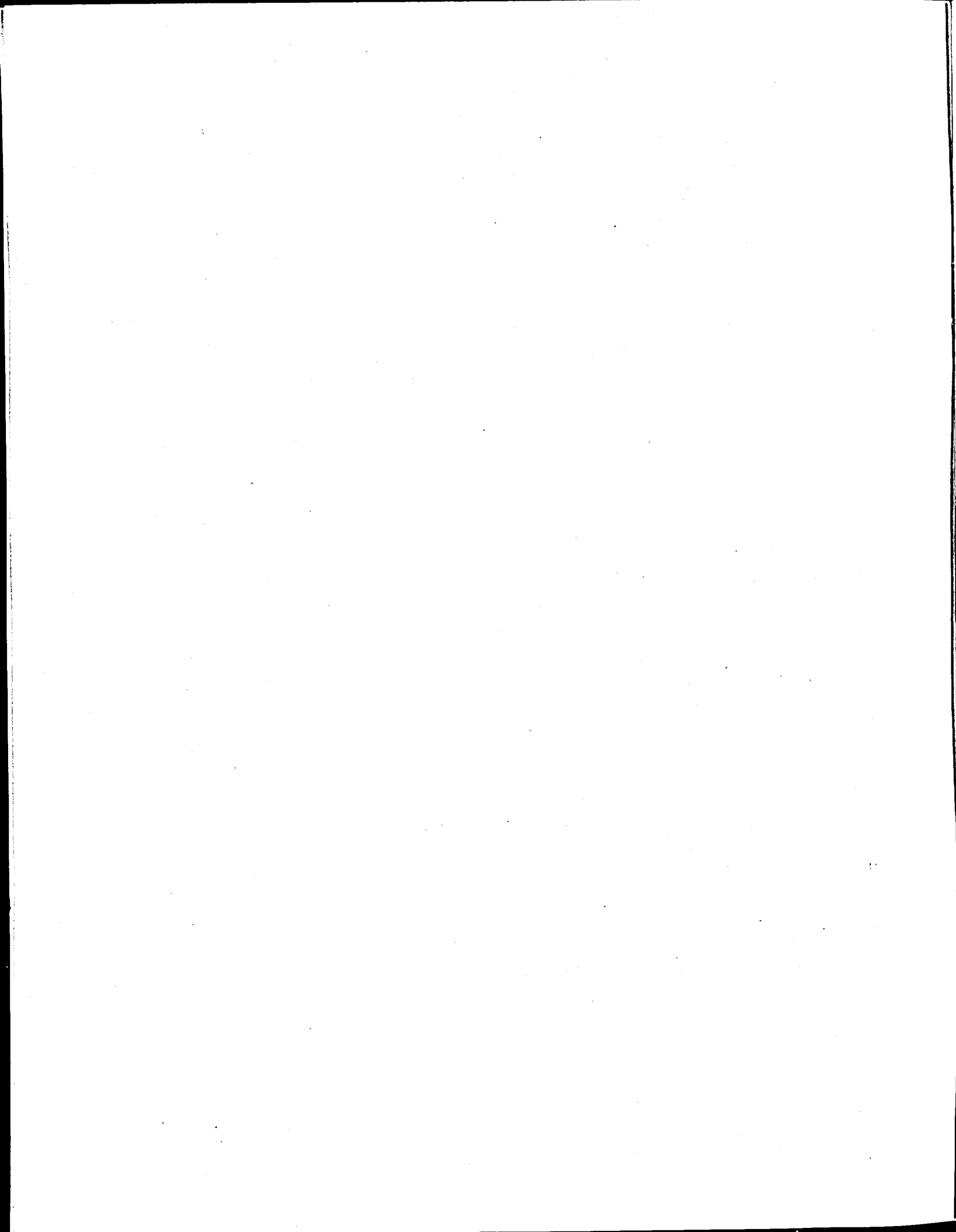
# TABLE DES MATIÈRES

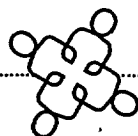
## PARTIE I - INTRODUCTION

<b>NOTRE POLITIQUE SUR LES CONFLITS ET LE HARCÈLEMENT.....</b>	<b>3</b>
Conflits et harcèlement en milieu de travail .....	3
Les conséquences des conflits et du harcèlement .....	4
Quand les conflits deviennent-ils du harcèlement? .....	4
<b>COMMENT PRÉVENIR LES CONFLITS ET LE HARCÈLEMENT? .....</b>	<b>5</b>
Si vous êtes victime de harcèlement .....	5
Même si vous n'êtes pas directement concerné .....	5
Si vous êtes gestionnaire .....	6

## PARTIE II - RÈGLEMENT DES CONFLITS

<b>RÔLE DU CONSEILLER EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT .....</b>	<b>7</b>
<b>PROCÉDURE INFORMELLE DE RÈGLEMENT DES CONFLITS .....</b>	<b>8</b>
Si vous croyez avoir été harcelé .....	8
Si l'on vous reproche votre comportement .....	9
Si vous êtes gestionnaire et que vous avez entendu parler d'un conflit .....	9
Règlement d'un conflit avec l'aide d'un tiers .....	10
<b>PROCÉDURE OFFICIELLE DE RÈGLEMENT DES PLAINTES DE HARCÈLEMENT .....</b>	<b>11</b>
L'enquête .....	11
Les conclusions de l'enquête .....	13
Le suivi .....	13
Modalités relatives aux employés recrutés sur place .....	14
<b>AUTRES RECOURS .....</b>	<b>14</b>
<b>OÙ S'ADRESSER .....</b>	<b>15</b>
<b>ANNEXE : LA PROCÉDURE DE RÈGLEMENT DES CONFLITS.....</b>	<b>16</b>





## **PARTIE I - INTRODUCTION**

### **NOTRE POLITIQUE SUR LES CONFLITS ET LE HARCÈLEMENT**

**T**ous les fonctionnaires du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international ont le droit d'être traités avec respect et le devoir de traiter leurs collègues de la même façon, dans un milieu libre de toute forme de harcèlement. La politique du Ministère en matière de harcèlement se fonde sur celle du Conseil du Trésor. Elle a pour objet de favoriser un climat de confiance, d'entraide et de respect mutuel en prévenant autant que possible les conflits et le harcèlement, et en prévoyant des mécanismes pour régler rapidement les conflits. Elle vise à assurer un milieu de travail où le harcèlement est totalement interdit.

La politique tient compte de la diversité croissante des effectifs et de l'évolution fondamentale de l'opinion publique en ce qui a trait au comportement en milieu de travail; certains comportements et gestes autrefois courants et généralement acceptés ne peuvent tout simplement plus être tolérés aujourd'hui. En conséquence, la politique indique aux employés aussi bien qu'aux gestionnaires le comportement qu'il convient d'adopter au travail. Elle aide à supprimer les obstacles qui nuisent au travail des employés et à aider les gestionnaires à s'acquitter de leurs fonctions avec humanité et efficacité. Elle repose sur le principe selon lequel les employés travaillent mieux dans un milieu qui les incite à s'exprimer ouvertement et à ne pas passer sous silence les comportements importuns ou offensants.

En tant que fonctionnaires, il nous incombe d'agir de la façon la plus intègre et la plus équitable possible tant dans l'exercice de nos fonctions au Canada et à l'étranger que lorsque nous voyageons et assistons à des conférences, à des journées de réflexion, à des réceptions et à des cours de formation.

*La politique s'applique à tous les employés et les cadres du Ministère (qu'ils occupent un poste d'une durée indéterminée ou déterminée), aux employés détachés d'autres ministères, au personnel recruté sur place et aux personnes embauchées par l'entremise d'agences de placement temporaire.*

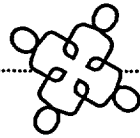
### **Conflits et harcèlement en milieu de travail**

**D**es conflits peuvent surgir partout où les humains ont des rapports entre eux. Une situation conflictuelle peut naître de rapports avec de purs étrangers ou avec nos meilleurs amis.

Le harcèlement est un aboutissement extrême des conflits qui se développent entre les personnes. Par sa politique, le Ministère veut nous aider à résoudre différents types de problèmes interpersonnels afin de prévenir les situations de harcèlement. Les situations conflictuelles qui sont réglées sans tarder dégénèrent rarement en harcèlement.

Les conflits de personnalités, le manque de communication, les malentendus et les divergences d'opinions sont bien souvent la cause de problèmes. Certaines personnes n'ont pas l'ouverture d'esprit nécessaire pour partager le point de vue d'un collègue ou agissent de façon irréfléchie, à l'occasion ou par habitude. D'autres ont un comportement qui n'a pas sa place dans le milieu de travail et qui peut être particulièrement nuisible, comme un comportement grossier, abusif ou offensant.

La plupart du temps, les employés arrivent à régler eux-mêmes ce genre de conflit. Il peut être nécessaire à l'occasion de faire appel à un tiers afin qu'il puisse prodiguer des conseils ou intervenir directement. Enfin, si l'intervention du tiers échoue, ce qui est assez rare, il faut alors songer à recourir aux mécanismes officiels.



## Les conséquences des conflits et du harcèlement

Les conflits peuvent causer du tort à tout le monde, surtout quand ils se prolongent et dégènèrent en harcèlement. Il peut arriver que la victime éprouve un stress émotionnel qui se répercute sur la qualité de son travail et, à long terme, entraîne des problèmes de santé comme des maux de tête, de l'insomnie ou des crises d'angoisse.

Les conflits au travail ne sont pas non plus sans conséquence pour l'employeur : démotivation, absentéisme, baisse de productivité et roulement élevé du personnel. En outre, les conflits étouffent les idées et l'initiative puisqu'ils empêchent les employés de donner leur plein rendement.

## Quand les conflits deviennent-ils du harcèlement?

Le harcèlement se définit en fonction des circonstances. En règle générale, le harcèlement est un comportement qui dépasse les limites que la plupart des individus considèrent comme acceptables, c'est-à-dire qui n'est pas conforme à la conduite d'une «personne raisonnable». Certains conflits ne peuvent être considérés *strictement parlant* comme une forme de harcèlement même si l'on juge qu'ils sont graves et nécessitent une attention immédiate. Les types de comportements suivants peuvent équivaloir à du harcèlement :

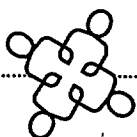
- un comportement à la fois offensant et importun, y compris le harcèlement sexuel;
- l'abus de pouvoir, lorsqu'il prend la forme de menaces, par exemple;
- un comportement jugé discriminatoire au sens de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Le **comportement importun** n'est jamais souhaité par la personne qui en est la cible. Le

contrevenant sait ou *devrait raisonnablement savoir* que son comportement est importun. Le **comportement offensant** se présente sous diverses formes : remarques humiliantes, railleries, gestes insultants, affichage de photographies ou d'écrits qui choquent et questions ou commentaires indiscrets sur la vie privée de quelqu'un. Ce genre de comportement provient d'un manque de respect à l'égard d'autrui et peut nuire au climat de travail même si, dans certains cas, il ne répond pas nécessairement à la définition légale du harcèlement. Les agressions physiques et sexuelles sont des formes extrêmes de comportement offensant et importun, et le *Code criminel* les interdit.

L'**abus de pouvoir** se produit lorsqu'une personne profite de l'autorité conférée par son poste pour exploiter ou maltraiter un employé ou lui porter préjudice. Les actes suivants peuvent constituer un abus de pouvoir : crier contre un employé, déprécier son travail, le réprimander en présence de collègues, faire preuve de favoritisme, ou négliger sans raison de communiquer à l'employé l'information dont il a besoin pour accomplir sa tâche. Nous sommes tenus de nous conformer à la politique du Conseil du Trésor concernant l'abus de pouvoir, qui interdit à quiconque d'exercer son autorité de façon abusive dans le but de compromettre l'emploi d'un employé, de nuire à son rendement au travail, de mettre son moyen de subsistance en danger ou de s'ingérer dans sa carrière.

Les **menaces** peuvent être explicites ou implicites. Créer un milieu de travail intimidant, hostile ou gênant pour quelqu'un peut constituer une forme de comportement menaçant. Une déclaration ne sera considérée comme une menace que si l'on fait craindre des conséquences qui sont totalement disproportionnées avec la cause et les circonstances. Le fait de rappeler les conséquences raisonnables d'un acte ne constitue pas une menace. Ainsi, exposer l'incidence éventuelle d'un piètre rendement ne représente pas une menace, même si cela rend l'employé mal à l'aise.



**Un comportement est jugé discriminatoire au sens de la Loi canadienne sur les droits de la personne** si l'employé qui en est la victime fait l'objet d'une attention particulière non désirée ou est traité différemment pour les motifs suivants : race, origine nationale ou ethnique, couleur, religion, âge, sexe, état matrimonial, situation de famille, déficience physique ou mentale, et état de personne gracée. Le harcèlement sexuel s'entend de tout comportement, propos, geste ou contact d'ordre sexuel, qu'il s'agisse d'un incident unique ou d'une série d'incidents, qui choque ou humilie un employé ou que ce dernier peut raisonnablement interpréter comme étant une condition à caractère sexuel à un emploi ou à des possibilités de formation ou d'avancement.

## COMMENT PRÉVENIR LES CONFLITS ET LE HARCÈLEMENT?

**M**ieux vaut prévenir que guérir. La prévention des conflits et du harcèlement est une responsabilité qui nous incombe à tous au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international. Voici quelques conseils utiles :

***Vous pouvez aider à créer un climat de confiance, d'entraide et de respect mutuel.***

Le vieil adage «Ne fais pas à autrui ce que tu ne voudrais pas qu'il te fasse» est aussi vrai aujourd'hui qu'il ne l'était à l'époque. La politesse, le respect et la retenue sont les pivots d'une société civilisée, sans lesquels les gens auraient beaucoup de difficulté à s'entendre. Ils sont indispensables tant au travail que dans toutes les autres situations où les gens ont des rapports entre eux.

***Assurez-vous que vos gestes ou vos propos n'offensent personne.*** Il faut absolument être sensible aux différentes cultures, religions, orientations sexuelles et croyances des gens avec qui nous travaillons. Certains commentaires ou types de comportement sont carrément humiliants, embarrassants ou insultants. D'autres formes de

comportement offensant sont moins évidentes car elles peuvent être perçues différemment, selon la personne qui en est témoin ou le contexte. Réfléchissez avant de parler. Dans le doute, vérifiez auprès de la personne si vous ne l'auriez pas blessée.

***Surveillez le langage du corps.*** Les mouvements d'une personne, le ton de sa voix ou même son silence peuvent vous aider à déterminer si vos actes ou vos propos la rendent mal à l'aise. La personne qui n'apprécie pas votre conduite ou votre discours devrait vous le faire savoir, mais elle n'osera pas toujours le faire. Tâchez de voir comment les autres réagissent à votre comportement.

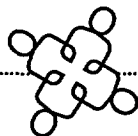
***Faites des excuses, même si vous n'aviez pas de mauvaises intentions.*** Si quelqu'un s'est senti mal à l'aise, embarrassé, humilié ou exploité par vos actes, votre comportement est à blâmer, même si vous n'aviez pas l'intention de blesser cette personne. Faites-lui des excuses et essayez de changer votre comportement envers elle.

## Si vous êtes victime de harcèlement...

**N'**hésitez pas à le dire à la personne qui vous importune. Bien que ce ne soit pas toujours possible, le fait de prévenir tout simplement la personne qui vous a offensé peut favoriser le dialogue et aider à régler le problème. En outre, il est parfois utile d'analyser son propre comportement dans ce genre de situation.

## Même si vous n'êtes pas directement concerné...

**V**ous arrive-t-il parfois d'entendre les propos grossiers ou déplacés ou les plaisanteries gênantes qui sont adressés à l'un de vos collègues? Si vous êtes témoin d'un comportement inacceptable au bureau, allez voir le responsable de l'incident et expliquez-lui, seul à seul, comment son comportement est perçu par les autres.



Vous pouvez aussi en discuter avec la victime, en privé. Prêtez-lui discrètement votre appui et encouragez-la à prendre les mesures nécessaires pour faire cesser le harcèlement.

Si vous estimez que la gravité ou la persistance du comportement le justifie, songez à ce que vous pouvez faire pour aider à résoudre le problème. Rappelez-vous qu'un comportement déplacé comme le harcèlement n'est pas uniquement un conflit personnel : c'est un problème qui touche tout le Ministère et qui doit être résolu sans tarder pour éviter que d'autres personnes ne subissent le même sort.

## Si vous êtes gestionnaire...

**E**n qualité de gestionnaire, il vous incombe de créer un milieu de travail exempt de harcèlement et de régler promptement et efficacement les plaintes de harcèlement. Vous ne devriez pas attendre qu'un conflit surgisse avant de faire le nécessaire pour créer un climat de travail sain. En outre, une fois le conflit réglé, vous devrez faire tout en votre pouvoir pour rétablir des rapports de travail harmonieux.

**Soyez attentif au climat de travail.** Vous êtes responsable du déroulement des opérations dans votre secteur d'activité. Circulez parmi vos employés. Vous pouvez, par votre présence, exercer une influence sur leur comportement. Faites retirer les photos et les affiches qui peuvent offenser. Dites clairement à vos employés que les insultes et les plaisanteries déplacées ne sont pas tolérées et qu'elles pourraient entraîner des mesures disciplinaires. Insistez pour que tous les employés, quel que soit leur niveau, soient traités avec respect.

**Dialoguez ouvertement et respectueusement.** Prenez le temps de parler à vos employés et prêtez attention à ce qu'ils ont à dire. Montrez que vous êtes disposé à entendre les plaintes faites de bonne foi et les critiques constructives. Demandez qu'on vous fasse des suggestions pour améliorer le

fonctionnement du bureau et motiver les employés. Indiquez à vos cadres subalternes que vous êtes prêt à les aider à résoudre les désaccords qu'ils peuvent avoir avec leurs employés. Rappelez-vous que certains conflits ou différends peuvent être de nature très personnelle. Vous devez, en qualité de gestionnaire, contribuer à résoudre de tels problèmes et ne pas hésiter à demander à cette fin l'aide d'autres personnes (comme le conseiller en matière de harcèlement). Il est également essentiel de respecter le caractère confidentiel de tous les renseignements personnels qui sont portés à votre connaissance.

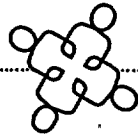
**Donnez l'exemple.** Montrez que vous respectez tous les employés, quel que soit leur niveau. N'adoptez ni n'approuvez jamais de comportements qui pourraient être interprétés comme un manque de respect ou une forme de harcèlement. N'oubliez pas que rester impassible devant un comportement répréhensible, ou donner l'impression que vous l'êtes, c'est sembler l'approuver. Si vous n'intervenez pas, la personne continuera probablement de se comporter de la même façon.

**Surveillez les indices.** Rumeurs, absentéisme, manque de motivation, baisse de rendement et roulement élevé du personnel sont parfois indicateurs d'un problème de harcèlement.

**Ne tardez pas à régler les conflits.** Personne n'aime s'occuper des conflits personnels, mais la situation ne peut que s'aggraver si l'on n'intervient pas tout de suite. Le conseiller en matière de harcèlement peut vous aider à résoudre un conflit rapidement et efficacement.

**Montrez que vous prenez la question au sérieux.** Affichez la politique du Ministère et citez-la pendant les réunions du personnel. Tenez régulièrement des séances de sensibilisation. Le conseiller en matière de harcèlement peut vous aider à organiser ces séances pour expliquer l'application de la politique ainsi que les diverses mesures à prendre, que ce soit pour prévenir le harcèlement ou rétablir des rapports de travail harmonieux par la suite.





## PARTIE II - RÈGLEMENT DES CONFLITS

Le Ministère reconnaît que des conflits peuvent surgir à l'occasion, malgré tous les efforts déployés pour les prévenir. En conséquence, il a établi a) une procédure informelle de règlement des conflits et, au cas où celle-ci échouerait, b) une procédure officielle de règlement des plaintes de harcèlement.

### RÔLE DU CONSEILLER EN MATIÈRE DE HARCÈLEMENT

L'un des principaux intervenants dans le règlement des conflits est le conseiller en matière de harcèlement. Il est nommé par le directeur général de la Direction générale des services aux clients qui agit également comme coordonnateur ministériel du règlement des plaintes de harcèlement. Le conseiller aide les employés et les gestionnaires à régler tous les problèmes liés aux conflits et au harcèlement, tant au Canada qu'à l'étranger.

Le conseiller a pour rôle de promouvoir un milieu de travail harmonieux : en favorisant la sensibilisation ou en organisant des séances de formation; en donnant des conseils aux personnes en cause dans les conflits ainsi qu'à leurs superviseurs ou à leurs gestionnaires; en facilitant le règlement des conflits, notamment par voie de conciliation; en faisant une évaluation du milieu de travail sur demande; et en administrant la procédure officielle de médiation et la procédure officielle de règlement des plaintes.

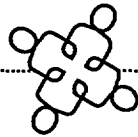
1. **Séances d'information.** Le conseiller donne des séances d'information afin de présenter la politique du Ministère en matière de harcèlement.
2. **Séances de formation.** En collaboration avec l'Institut canadien du service extérieur, le conseiller prépare de la documentation pour les

séances de formation et propose des sujets de discussion et des modes d'action. Il organise des séances de formation sur demande et il y participe aussi souvent qu'il le peut.

3. **Conseils.** Le conseiller donne des conseils de nature confidentielle sur la façon de prévenir et de régler les conflits. Si vous croyez avoir été harcelé, si vous hésitez à porter plainte ou craignez de le faire, si quelqu'un vous a reproché votre comportement ou si, en tant que gestionnaire, vous êtes au courant d'un problème ou en soupçonnez l'existence, le conseiller peut vous expliquer les différentes possibilités qui vous sont offertes et vous recommander diverses façons de résoudre le conflit.
4. **Conciliation.** On entend ici par «conciliation» le processus informel par lequel une tierce personne impartiale agit comme intermédiaire entre des parties qui ne sont pas disposées à se rencontrer, trouve un terrain d'entente et essaie de rétablir la communication directe entre les parties. Bien qu'elle s'apparente à la médiation, la conciliation suppose un rôle plus passif de la part de la tierce partie.

Le conseiller peut tenter de façon officieuse de rétablir la communication entre les parties afin de mieux résoudre les problèmes. Dans la procédure de conciliation, le conseiller :

- informe immédiatement la personne contre qui la plainte a été présentée;
- expose aux deux parties les différentes possibilités qui leur sont offertes;
- prépare le terrain afin d'amener les parties à s'entendre sur l'origine du conflit et sur les solutions possibles. Le plaignant pourrait accepter, par exemple, des excuses ou des explications, ou encore les conditions



auxquelles seraient soumis les rapports futurs entre les parties (lesquelles conditions seraient fixées verbalement ou par écrit). La personne fautive, quant à elle, pourrait accepter de recevoir une formation sur la façon de se comporter au travail.

5. **Évaluation du milieu du travail.** Avec l'approbation du directeur général des Services aux clients, le conseiller entreprendra une évaluation du milieu de travail lorsqu'un tiers, tel un gestionnaire, lui demandera de l'aider à établir les faits. Les évaluations du milieu de travail sont effectuées par les enquêteurs ministériels. Contrairement à l'enquête officielle, l'évaluation a pour but de trouver une solution et non un coupable. Si l'évaluation tend à démontrer qu'il y a eu harcèlement, l'information peut être communiquée au directeur général des Services aux clients afin qu'il puisse s'occuper des aspects liés à la gestion du personnel.
6. **Médiation.** Ce processus est semblable à celui de la conciliation. Il se distingue principalement de celui-ci par son caractère plus officiel. Un médiateur est nommé par le conseiller en matière de harcèlement. Avant que ne débute la procédure de médiation, une séance d'information a lieu afin que les deux parties concernées puissent se familiariser avec la procédure et ses objectifs. Pendant la médiation, les deux parties peuvent demander l'aide d'une autre personne, en plus du médiateur, si elles le désirent.

Les situations conflictuelles requièrent des mesures adaptées à leurs circonstances particulières. Certains conflits ne peuvent tout simplement pas être résolus par les personnes concernées. Le conseiller en matière de harcèlement est une personne impartiale à laquelle on peut recourir pour aider à régler ces cas plus difficiles. Avant d'entamer une procédure officielle, le conseiller cherchera à régler rapidement tous les conflits en évitant toute confrontation et en respectant autant que possible la vie privée des personnes aux prises avec un conflit.

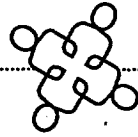
## PROCÉDURE INFORMELLE DE RÉGLEMENT DES CONFLITS

Le tableau en annexe présente la procédure de règlement des conflits. Le Ministère vous encourage à tenter de régler vous-même les cas de harcèlement et les conflits en appliquant cette procédure. Que vous croyiez avoir été harcelé ou que l'on vous reproche votre comportement, vous êtes peut-être en mesure de régler le problème avant qu'il ne s'aggrave. Ce faisant, il importe de respecter les sentiments et la vie privée de toutes les personnes concernées. Les conflits risquent de s'intensifier et d'être plus difficiles à régler de façon informelle si les personnes sentent que leur intimité est menacée ou qu'elles font l'objet de potins.

Si vous ne réussissez pas à régler le problème par la procédure informelle, vous pouvez déposer une plainte officielle.

### Si vous croyez avoir été harcelé :

**Parlez à la personne qui vous cause des ennuis.** Tentez de lui faire comprendre que sa conduite vous importune et expliquez-lui pourquoi. Si elle ne s'était pas rendu compte que son comportement vous blessait, elle pourrait très bien, si vous le lui signalez, décider de mettre fin à ses agissements. En parlant à cette personne, vous pourriez aussi découvrir que vous avez mal interprété ses agissements, auquel cas une discussion franche pourrait aider à dissiper les malentendus. Un peu d'humour, de bon sens et de discernement vous sera utile.



**Rédigez une lettre.** Si vous ne pensez pas pouvoir en parler à la personne concernée, écrivez-lui. Dans une lettre claire et détaillée, décrivez le comportement qui vous importune. Exposez-lui les incidents et ce que vous avez ressenti, et précisez ce que vous attendez d'elle, par exemple, qu'elle cesse de se comporter comme elle l'a fait. Vous obtiendrez probablement de meilleurs résultats en décrivant le comportement que vous reprochez à cette personne plutôt qu'en portant des jugements. Vous pourriez également songer à envoyer une lettre si, après avoir discuté avec la personne en question, vous n'êtes pas satisfait des résultats.

**Tenez un registre.** Il serait utile que les deux parties notent dans un registre les incidents et la suite qui leur a été donnée. Inscrivez-y la date et l'heure auxquelles se sont produits les incidents, surtout si ces détails dénotent un type particulier de conflit. Après en avoir fait une copie pour vous-même, remettez la lettre en main propre à la personne en question ou demandez ce service à un collègue. Vous pouvez également envoyer la lettre par courrier recommandé (n'oubliez pas de conserver le récépissé de l'envoi). Ceci ne devrait pas être perçu comme faisant partie d'un «coup monté» mais plutôt comme une façon légitime de bien se souvenir de la chronologie des événements.

## Si l'on vous reproche votre comportement :

**Cessez d'agir de façon offensante.** Vous devrez peut-être baisser le ton de votre voix, cesser vos jurons ou garder vos plaisanteries pour vous-même. Vous trouverez peut-être que vous manquez un peu de naturel, mais le climat de travail ne s'en portera que mieux si tout le monde fait un effort.

**Faites des excuses.** Même si vous croyez qu'il s'agit d'un malentendu, excusez-vous d'abord et donnez ensuite votre point de vue. Des études ont démontré que 90 p. 100 des plaintes de harcèlement sont résolues par de simples excuses. Et même si la «victime» n'en reste

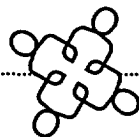
pas là, vos excuses dénoteront que vous essayez de comprendre le point de vue de cette personne et de rétablir la communication avec elle. Dites-lui que si vous lui faites des excuses, c'est parce que vous êtes de bonne foi et non que vous admettez votre culpabilité.

## Si vous êtes gestionnaire et que vous avez entendu parler d'un conflit :

**Agissez sans tarder.** Si vous croyez qu'un problème existe ou si vous entendez parler d'un conflit, occupez-vous en immédiatement. Les problèmes ne se règlent pas d'eux-mêmes. Ils tendent plutôt à s'aggraver, et leurs effets se font alors sentir sur toute la direction générale, la direction ou la mission. Le conseiller en matière de harcèlement peut vous être d'un grand secours.

En tant que gestionnaire, vous êtes tenu d'agir avec célérité et discrétion et de prendre les mesures nécessaires pour faire cesser tous les écarts de conduite, y compris le harcèlement, qui se produisent dans votre secteur. Vous devez agir ainsi même si l'employé n'a pas porté plainte, du moins officiellement, ou s'il a demandé que rien ne soit fait, et même si ce ne sont que des rumeurs qui circulent. Commencez par prendre les mesures suivantes :

**Communiquez avec le conseiller en matière de harcèlement.** Si vous entendez des rumeurs à propos d'un soi-disant conflit entre vos employés, y compris de harcèlement, profitez des ressources à votre disposition. Demandez au conseiller en matière de harcèlement de vous indiquer quelles mesures vous pouvez prendre pour résoudre le conflit. Il pourra vous prêter main forte et aussi vous faire des suggestions pour assurer le suivi nécessaire pour éviter que le conflit ne survienne de nouveau.



**Tenez une séance de sensibilisation.** Le conseiller en matière de harcèlement peut tenir une séance de sensibilisation pour rappeler à votre personnel le genre de comportement qu'il convient d'adopter au travail et l'aider à en parler ouvertement. À l'aide d'études de cas, il encourage les employés à discuter des conflits au travail, du harcèlement et des problèmes connexes. Étant donné que les normes de comportement évoluent, certaines personnes peuvent ne pas se rendre compte que leur comportement est offensant. Les séances de sensibilisation peuvent aider à régler les situations conflictuelles sans qu'il soit nécessaire de prendre d'autres mesures.

**Discutez franchement.** Les gens ne connaissent pas toujours l'effet que produit leur comportement. Dans bien des cas, un entretien privé avec la personne en cause suffit pour faire cesser un comportement importun.

**Dans les cas plus graves...** Si le comportement persiste, ou si vous estimez qu'il s'agit d'un cas de harcèlement particulièrement grave, vous devriez faire appel à un spécialiste. Parlez-en d'abord au conseiller en matière de harcèlement.

**Soyez juste.** N'oubliez pas que vous devez être juste envers les deux employés. Essayez de trouver une solution qui soit équitable pour les deux parties et qui, le cas échéant, reconnaisse les torts de l'une et de l'autre.

**Ne tentez pas de mener votre propre enquête.** Malgré vos bonnes intentions, votre impartialité sera probablement mise en doute, et les employés hésiteront à se confier à vous librement. Étant donné que vous êtes responsable du climat dans lequel travaille vos employés, vous aurez à chercher dans une certaine mesure à établir les faits en parlant aux personnes concernées. Toutefois, dans la plupart des cas, il sera plus judicieux que le conseiller en matière de harcèlement vous appuie dans votre démarche.

**Restaurez des rapports de travail harmonieux.** Même une fois le conflit réglé, les actes de harcèlement peuvent longtemps laisser leur marque sur le moral et la productivité des collègues.

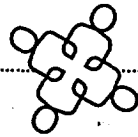
Le conseiller en matière de harcèlement est à votre disposition si vous avez besoin d'aide ou d'idées pour rétablir de bons rapports de travail.

*Rappelez-vous que des gestionnaires ont été tenus personnellement responsables parce qu'ils étaient au courant ou devaient raisonnablement l'être en ce qui avait trait à un incident et qu'ils n'avaient pris aucune mesure satisfaisante pour régler le problème. Toutefois, la politique ne restreint pas l'autorité de ceux qui assument des responsabilités de gestion ou de supervision dans des domaines tels que l'évaluation du rendement, les relations de travail, le counselling, l'application de mesures disciplinaires, l'organisation du travail ou la répartition des tâches.*

## Règlement d'un conflit avec l'aide d'un tiers

Il arrive fréquemment qu'un collègue impartial en qui les deux parties ont confiance et pour lequel elles ont du respect puisse aider à trouver une solution satisfaisante sans qu'il soit nécessaire de déposer une plainte officielle. Le rôle de cette tierce partie n'est pas de mener des enquêtes ou de trouver un coupable. En fait, les tierces parties peuvent même être appelées à témoigner pendant les enquêtes.

**Choix de la tierce partie.** Si vos efforts personnels ont échoué ou si la situation vous met trop mal à l'aise pour que vous vous en occupiez vous-même, il serait peut-être utile que vous en parliez à une autre personne. Vos collègues peuvent vous aider à déterminer si l'acte ou le type de comportement en question était bel et bien déplacé. Ils peuvent aussi vous suggérer des façons d'aborder le problème, et même en discuter avec la personne mise en cause. Si vous souhaitez discuter d'un problème pour le régler mais que vous n'y arrivez pas parce que c'est trop pénible pour vous, vous pouvez faire appel à un conseiller du Programme d'aide aux employés. Vous pouvez également en parler à un gestionnaire ou à un représentant syndical. Choisissez avec soin la personne qui vous conseillera. Idéalement, elle devrait être



reconnue pour son *honnêteté, son intégrité et son impartialité* et être en mesure de bien comprendre que toutes les parties concernées vivent une situation délicate.

Ces conseils s'adressent non seulement à la personne qui s'estime harcelée, mais aussi à la personne à laquelle on reproche un comportement déplacé, ou encore au collègue de travail ou au surveillant qui est témoin ou entend parler d'un conflit.

**Agir comme tierce partie.** Si un collègue sollicite votre avis, prenez le temps de l'écouter et essayez de l'aider. Gardez-vous toutefois d'aggraver le problème. Ne perdez pas de vue les raisons pour lesquelles on vous a choisi ni la responsabilité que vous avez envers les deux parties – faites preuve d'honnêteté, d'impartialité, de sensibilité et de discrétion.

N'oubliez pas non plus que l'intervention d'un tiers n'est pas toujours la meilleure solution. Réfléchissez bien avant de choisir la façon la plus appropriée pour régler le conflit de manière constructive.

## PROCÉDURE OFFICIELLE DE RÉGLEMENT DES PLAINTES DE HARCÈLEMENT

La personne qui s'estime harcelée et qui ne voit pas d'autres solutions (ou qui a tenté de régler le conflit d'une autre façon, mais sans succès) peut déposer une plainte officielle auprès du directeur général des Services aux clients. La plainte officielle sera ensuite transmise au conseiller en matière de harcèlement qui désignera un enquêteur pour s'occuper de la plainte.

L'enquêteur recueillera des témoignages, mènera des entrevues et vérifiera de façon générale le bien-fondé de la plainte de harcèlement.

L'enquête sur la plainte de harcèlement est soumise à un ensemble de règles qui ont pour but d'assurer un traitement équitable à la personne qui a présenté la plainte (l'auteur de la plainte ou le plaignant) et à la

personne contre qui la plainte a été déposée (la personne mise en cause). Le plaignant peut retirer sa plainte à n'importe quel moment, mais la direction pourra dans ce cas poursuivre son enquête jusqu'à ce qu'elle soit convaincue que le problème est réglé de façon satisfaisante. Pendant l'enquête, les parties devront s'abstenir de discuter de l'affaire (sauf avec l'enquêteur) afin de ne pas nuire à l'enquête.

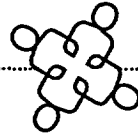
## L'enquête

Les enquêtes sur les plaintes de harcèlement se divisent en cinq parties.

1. Lorsqu'une plainte officielle est déposée, le conseiller en matière de harcèlement informe par écrit la personne mise en cause ainsi que les supérieurs hiérarchiques de celle-ci et du plaignant. Le conseiller avise également toutes ces personnes de leurs droits et obligations. Le directeur général des Services aux clients veillera dans la mesure du possible à ce qu'il ne s'écoule pas plus de 90 jours civils entre la réception de la demande d'enquête et la communication des résultats de l'enquête à l'auteur de la plainte et à la personne mise en cause.
2. À la discrétion du conseiller et selon la gravité du conflit (dans un cas d'agression, par exemple), la personne mise en cause peut être affectée à un autre poste du Ministère pendant la durée de l'enquête. Dans la plupart des cas, tout sera mis en oeuvre pour que cette affectation n'influe pas sur les résultats de l'enquête.

Lorsqu'une personne dépose une plainte de harcèlement contre son surveillant, il peut être nécessaire de modifier les rapports hiérarchiques et de demander au plaignant de relever d'un autre surveillant pendant la durée de l'enquête.

Si le plaignant le souhaite et que la gravité de la plainte le justifie, le directeur général des Services aux clients peut, de concert avec le directeur général du Perfectionnement des ressources humaines, aider le supérieur du plaignant à lui trouver, si possible, un nouveau poste au sein du Ministère.



Le plaignant ne peut être muté à un autre bureau ou poste de travail contre son gré au cours de l'enquête. Toutefois, si le plaignant souhaite être muté, les principes suivants s'appliqueront :

- il faut étudier chaque demande séparément tout en faisant preuve de souplesse;
- le plaignant se trouvant dans une situation délicate où le besoin de stabilité est important, celui-ci ne doit pas être placé dans un poste qui le désavantage;
- bien que les exigences du service doivent être respectées, elles ne doivent pas servir de prétexte pour ne rien faire ou pour faire obstacle ou mettre fin plus rapidement à la procédure de règlement de la plainte;
- la réinstallation doit s'effectuer sans tarder;
- tous les efforts doivent être faits pour maintenir un milieu de travail productif.

***Il convient de noter que le plaignant ne pourra demeurer dans son nouveau poste si l'enquêteur juge que celui-ci a déposé sa plainte dans le but de se faire accorder une mutation. En outre, le simple déplacement du plaignant ne devra jamais être considéré comme une façon de régler la plainte ou de mettre fin à l'enquête.***

Si l'auteur de la plainte ne peut être réinstallé et s'il juge que la situation est trop difficile ou éprouvante, il devra être dirigé vers le Programme d'aide aux employés afin que puissent être envisagées d'autres solutions.

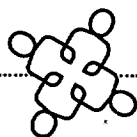
3. Au cours de l'enquête, l'enquêteur désigné interrogera séparément l'auteur de la plainte et la personne mise en cause. Les deux parties

sont tenues de coopérer et de respecter le caractère confidentiel de l'enquête. Elles peuvent fournir à l'enquêteur une liste de témoins et d'autres personnes reliées au conflit. L'enquêteur interrogera ensuite ces personnes et toutes celles qui peuvent l'aider à mener son enquête, afin de recueillir la preuve qui lui permettra d'établir si la plainte est fondée.

Dans le cas des employés canadiens, le plaignant et la personne mise en cause peuvent se présenter devant l'enquêteur en compagnie de la personne de leur choix, comme un délégué syndical, un ami, un membre de la famille ou un collègue.

Il serait utile que les deux parties aient noté les incidents à l'origine de la plainte et qu'elles soient en mesure de fournir des dates et des heures à l'enquêteur, surtout s'il s'agit d'une série d'incidents.

4. Une fois l'enquête terminée, l'enquêteur remet sans tarder au conseiller un rapport dans lequel il expose son évaluation des faits et ses motifs. Le conseiller fait parvenir le rapport au directeur général des Services aux clients qui, après l'avoir étudié, le lui renvoie. Le conseiller envoie ensuite une copie du rapport aux deux parties et les informe qu'elles ont 10 jours civils pour lui faire part de leurs points de vue par écrit.
5. Après avoir reçu les commentaires des deux parties, le directeur général des Services aux clients se prononcera sur le bien-fondé de la plainte en se basant sur le rapport de l'enquêteur et sur d'autres renseignements pertinents, et il communiquera sa décision et ses motifs par écrit aux deux parties. Le directeur général des Services aux clients recommandera également des mesures correctives, lesquelles seront communiquées aux supérieurs hiérarchiques compétents par l'entremise du conseiller.



## Les conclusions de l'enquête

L'enquêteur peut tirer l'une des quatre conclusions suivantes :

1. La plainte est fondée.
2. La plainte est fondée en partie.
3. La plainte n'est pas fondée.
4. La plainte est vexatoire ou entachée de mauvaise foi.

**Si la plainte est fondée :** La plainte fondée est celle qui répond à la notion légale de harcèlement ou à la définition énoncée dans la politique du Conseil du Trésor et celle du Ministère. Elle donne lieu à la prise d'une ou de plusieurs mesures correctives ou disciplinaires, lesquelles peuvent comprendre : demande d'excuses officielles, réprimande verbale ou écrite, participation à un cours sur le comportement au travail, sanctions pécuniaires, suspension sans rémunération ou congédiement. Une copie de l'avis de sanction sera versée au dossier personnel de l'auteur du harcèlement, comme pour toute autre infraction à la discipline, pendant une période de deux ans.

**Si la plainte est fondée en partie :** Si l'enquête révèle que la faute est partagée, le comportement de chacune des parties sera évalué séparément. Les mesures prises, s'il en est, se fonderont sur leur comportement respectif. On peut obliger les deux parties à assister à des séances de formation ou de counselling. Les deux parties, ou l'une d'elles, peuvent faire l'objet de mesures disciplinaires si les circonstances le justifient. Dans ce cas, le dossier personnel de l'employé fera état de la sanction imposée.

**Si la plainte n'est pas fondée :** On ne réussit pas toujours à établir le bien-fondé d'une plainte. L'enquêteur peut juger la preuve insuffisante, par exemple. Il peut constater qu'il y a bel et bien un problème, mais que celui-ci ne correspond pas à la notion légale ou à la définition de harcèlement énoncée dans les politiques du Conseil du Trésor et du Ministère. Ou encore, l'enquêteur pourra conclure

que la plainte met en lumière des perceptions différentes et que le prétendu auteur du harcèlement ne pouvait raisonnablement savoir que son comportement était offensant. Si l'enquêteur juge que la preuve est trop faible, aucune autre mesure ne sera prise contre la personne mise en cause, et son dossier personnel n'en fera pas état.

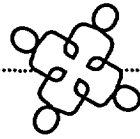
**Si la plainte est jugée vexatoire ou entachée de mauvaise foi :** Il arrive rarement qu'une personne présente sciemment une fausse plainte car le processus exige énormément de temps et d'efforts de la part du plaignant. Le cas échéant, il s'agit d'une faute grave qui entraîne parfois la prise de mesures disciplinaires contre le plaignant ou d'autres types de mesures correctives, celles-ci pouvant comprendre la réprimande verbale ou écrite, la participation à un cours sur le comportement au travail, une sanction pécuniaire, la suspension sans rémunération et le congédiement. Une copie de l'avis de sanction est versée au dossier personnel du plaignant. Avec l'accord de la victime de la fausse plainte, des mesures peuvent être prises pour corriger les fausses impressions laissées par la plainte.

**Sauf dans le cas d'une plainte vexatoire ou de mauvaise foi, le dossier personnel du plaignant ne fera pas état de sa plainte. Le Ministère reconnaît que le sentiment d'être harcelé n'a rien à voir avec le caractère ou les capacités d'une personne.**

## Le suivi

La Direction générale des services aux clients tient tous les dossiers sur les plaintes de harcèlement. Un dossier fera état du nombre de plaintes déposées, de la nature des plaintes, des résultats des enquêtes et du type de mesures correctives prises. Les dossiers sont confidentiels et assujettis aux dispositions de la *Loi sur la protection des renseignements personnels* et de la *Loi sur l'accès à l'information*.

Indépendamment du résultat de l'enquête, les personnes en cause devront probablement continuer de travailler ensemble. Il incombe aux gestionnaires



de rétablir l'harmonie après le règlement d'une plainte de harcèlement. Le conseiller peut aider les gestionnaires et les personnes en cause à mettre en place des rapports de travail harmonieux.

## Modalités relatives aux employés recrutés sur place

Les stratégies de recours applicables au personnel recruté sur place diffèrent légèrement de celles visant les employés canadiens. Dans les missions de petite taille ou de taille moyenne, les employés recrutés sur place doivent présenter directement leur plainte au chef de mission. Dans les grandes missions, ils doivent s'adresser au chef de mission ou à son substitut. Le chef de mission doit alors consulter le conseiller en matière de harcèlement à l'Administration centrale et peut aussi aborder la question avec le directeur de la Direction des employés recrutés sur place ou, au sein du même service, avec le conseiller régional en personnel qui s'occupe de la mission concernée.

Après consultation, le chef de mission nommera un enquêteur qui aura pour mission d'établir les gestes et les circonstances précises entourant la plainte. Le conseiller en matière de harcèlement et le directeur de la Direction des employés recrutés sur place surveilleront le déroulement de l'enquête. Le rapport d'enquête sera ensuite acheminé par le chef de mission au directeur général des Services aux clients, à l'Administration centrale.

En vue d'assurer un traitement uniforme à l'échelle du Ministère, le directeur général des Services aux clients décidera s'il y a eu harcèlement ou non, de concert avec le chef de mission et avec le directeur de la Direction des employés recrutés sur place, en fonction du contenu du rapport d'enquête et de tout autre renseignement jugé pertinent. Il devra avertir les parties par écrit, sans retard, de la décision prise à l'égard de la plainte et des raisons qui motivent cette décision.

Si la personne faisant l'objet d'une plainte est le chef de mission lui-même, l'employé peut présenter sa plainte au conseiller en matière de harcèlement ou au directeur général des Services aux clients, à l'Administration centrale.

Tout employé recruté sur place peut se faire accompagner d'un autre employé recruté sur place à l'occasion des entrevues menées dans le cadre de l'enquête.

## AUTRES RECOURS

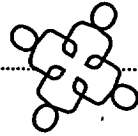
Les employés du Ministère qui se croient victimes de harcèlement disposent d'autres recours. *Veillez noter que les employés recrutés sur place qui ne sont pas citoyens canadiens ne peuvent adresser leurs plaintes à la Commission des droits de la personne ni à la Direction des enquêtes de la Commission de la fonction publique.*

**Dépôt d'un grief de harcèlement :** L'employé peut déposer un grief de harcèlement conformément à la procédure prévue dans sa convention collective. Le personnel non syndiqué peut, quant à lui, se prévaloir de la procédure de règlement des griefs du Ministère. L'employé qui présente à la fois un grief et une plainte officielle devra indiquer quelle procédure sera engagée en premier lieu.

**Recours à la Commission canadienne des droits de la personne :** Cet organisme entend les plaintes de harcèlement ou de discrimination en milieu de travail qui se fondent sur les motifs suivants : *race, origine ethnique ou nationale, couleur, religion, âge, sexe, état matrimonial, situation de famille, déficience physique ou mentale et état de personne gracée.* La Commission s'occupe également des *plaintes de harcèlement au travail ou de discrimination fondées sur l'orientation sexuelle.*

**Dépôt d'une plainte à la Commission de la fonction publique (CFP) :** Les employés peuvent aussi présenter une plainte de harcèlement (ou de discrimination sous toutes ses formes) à la Direction des enquêtes de la Commission de la fonction publique. Celle-ci agit à la façon d'un tribunal





d'appel car, normalement, la plainte doit d'abord avoir été soumise à la procédure de règlement des plaintes du Ministère.

La CFP entend habituellement les cas où le plaignant n'est pas satisfait des conclusions de l'enquête interne. La CFP refusera d'enquêter sur les plaintes déposées plus d'un an après l'acte reproché et sur les plaintes qu'elle estime frivoles, vexatoires ou entachées de mauvaise foi. La CFP n'entendra pas non plus les plaintes qui relèvent de la Commission canadienne des droits de la personne.

## **OÙ S'ADRESSER**

Directeur général, Direction générale  
des services aux clients

Tél. : 995-3549                      Téléc. : 944-0884

Conseiller en matière de harcèlement,  
Direction générale des services aux clients

Tél. : 995-0686                      Téléc. : 996-2479

Directeur, Direction des employés recrutés sur place

Tél. : 996-2456                      Téléc. : 944-1448

Programme d'aide aux employés

Tél. : 992-6167

Coordonnateur, Équité en matière d'emploi

Tél. : 996-3520                      Téléc. : 944-0439

Ombudsman

Tél. : 944-1524                      Téléc. : 944-1160

Agent local des ressources humaines

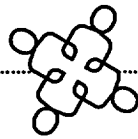
Représentants syndicaux

Direction des enquêtes - Commission de la  
fonction publique

Tél. : 996-4200

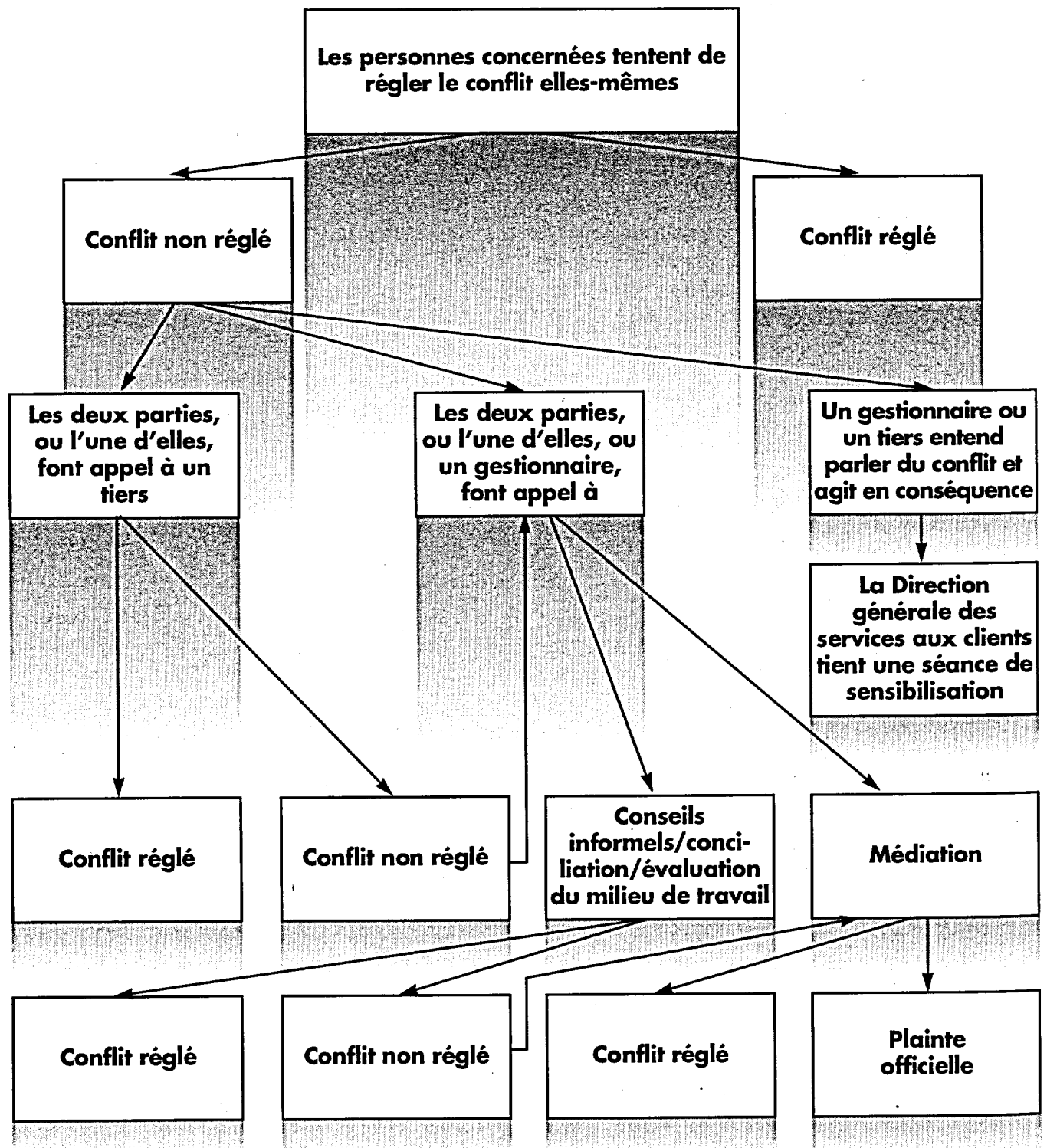
Commission canadienne des droits  
de la personne

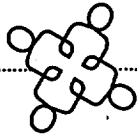
Tél. : 995-1151



## **TABLEAU : LA PROCÉDURE DE RÈGLEMENT DES CONFLITS**

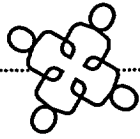
Ce tableau décrit la procédure de règlement des conflits. Vous n'avez pas à suivre toutes les étapes, ni à respecter l'ordre dans lequel elles sont présentées. Choisissez la voie qui vous convient le mieux, en tenant compte de la nature du conflit.





---

## Notes



## Notes

A series of horizontal lines for writing notes, starting below the 'Notes' header and extending to the bottom of the page.

CA1  
EA  
96D57  
EXF  
DOCS



Department of  
Foreign Affairs and  
International Trade

Ministère des  
Affaires étrangères et  
du Commerce International

---

# Doing

---

# unto

---

# others. . .

---

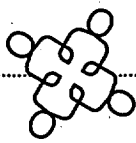
*A Policy for a  
Harassment-Free  
Workplace*



**1996**

**Canada**

b2959471(E)  
b2959483(A)



Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures  
  
OCT 13 1996  
  
RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

# TABLE OF CONTENTS

43-277-860 (A)  
c.6 29598431

43-277-859 (E)

## PART ONE. INTRODUCTION

**OUR POLICY ON CONFLICT AND HARASSMENT .....3**

- Conflict and harassment in the workplace .....3
- The impact of conflict and harassment .....3
- When does conflict become harassment? .....4

**WHAT CAN YOU DO TO PREVENT CONFLICT AND HARASSMENT? .....5**

- If you are a victim .....5
- Even if you're not a victim .....5
- If you're a manager .....5

## PART TWO. RESOLVING CONFLICTS

**ROLE OF THE ADVISOR ON HARASSMENT .....6**

**RESOLVING A CONFLICT INFORMALLY: THE CONFLICT RESOLUTION PROCESS .....8**

- If you feel you have been harassed .....8
- If someone finds your behaviour offensive .....8
- If you are a manager who hears about a conflict .....9
- Resolving a conflict with the help of a third party .....10

**RESOLVING A COMPLAINT FORMALLY:  
THE HARASSMENT COMPLAINT PROCESS .....10**

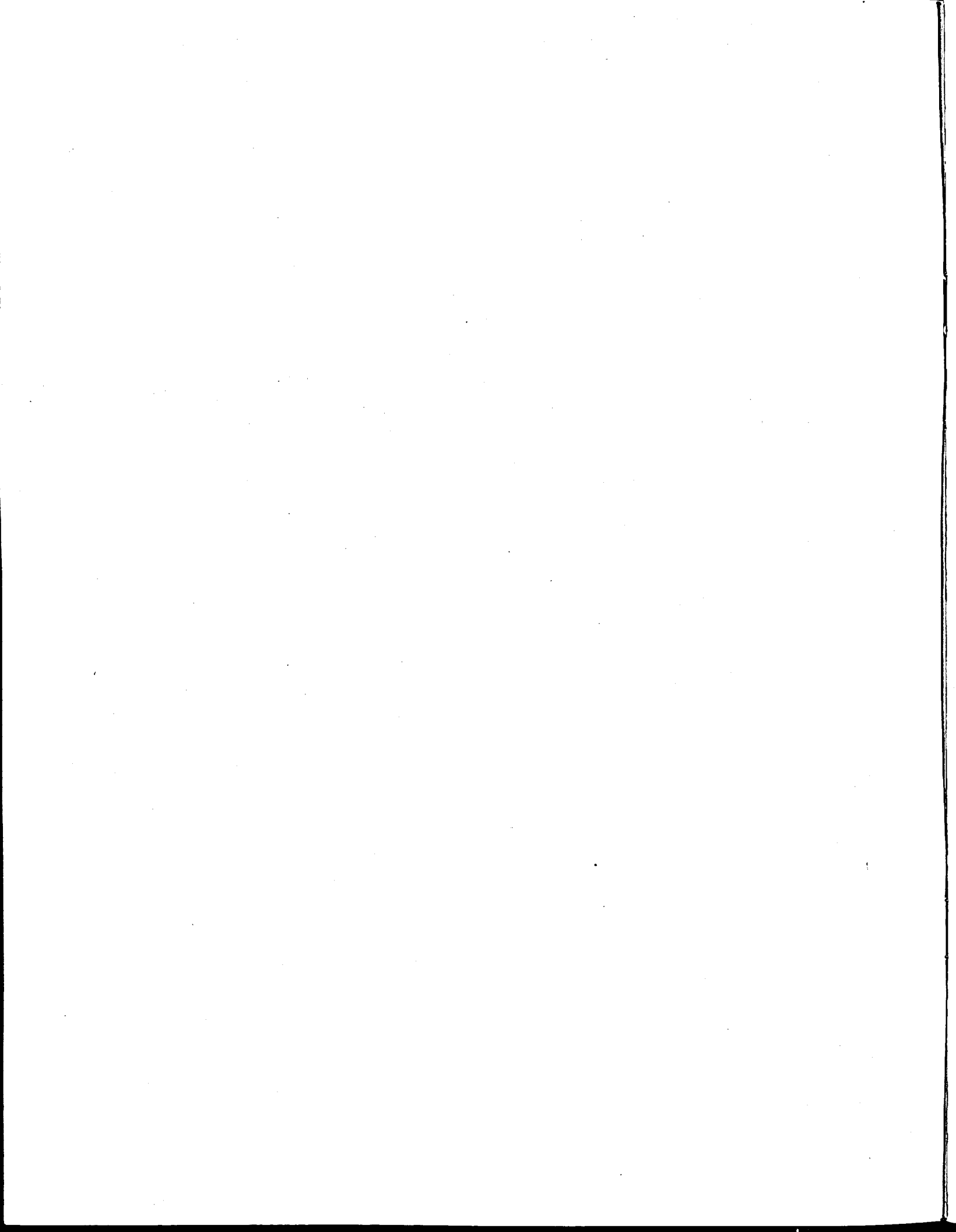
- The investigation .....10
- The findings of the investigation .....12
- Follow-up .....13
- Procedures for locally engaged staff .....13

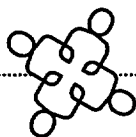
**OTHER OPTIONS .....14**

**USEFUL CONTACTS AND NUMBERS .....14**

## APPENDIX

**CHART: THE CONFLICT RESOLUTION PROCESS .....15**





## PART ONE. INTRODUCTION

### OUR POLICY ON CONFLICT AND HARASSMENT

Everyone at the Department of Foreign Affairs and International Trade has a right to be treated with respect and a responsibility to treat others the same way, in an environment free of all forms of harassment. The Department's harassment policy builds on existing Treasury Board policy in this area. The policy is designed to foster mutual trust, support and respect by preventing conflict and harassment when possible and by providing mechanisms for resolving conflicts early. The goal of the policy is a zero-tolerance harassment-free workplace.

The policy recognizes the increasing diversity of the workforce as well as the fundamental changes in what is considered acceptable workplace behaviour—certain attitudes and actions that were once taken for granted and commonplace can no longer be tolerated. Consequently, the policy outlines appropriate workplace behaviour for employees and managers. It aims to help all employees work without impediments and to assist managers to manage both humanely and efficiently. It is built on the recognition that people work best in an open atmosphere that promotes frank communication and discourages harassing behaviour.

As public servants, we have a responsibility to uphold high standards of integrity and fairness. This responsibility applies within the workplace in Canada and abroad and during work-related activities, such as conferences, retreats, social functions, training courses and travel.

*This policy applies to all departmental employees (indeterminate and term), employees on secondment from other departments, locally engaged staff, persons hired through temporary help agencies, and managers.*

### Conflict and harassment in the workplace

Whenever people interact, there is a potential for conflict. Problems can crop up whether we are dealing with people we have just met or with our closest friends.

Harassment is one extreme in a continuum of conflict between people. This policy is designed to help us deal with many types of interpersonal problems in order to prevent harassment. Problems that are addressed early will usually not escalate into harassment.

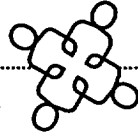
Problems can result from personality conflict, lack of communication, misunderstandings or basic differences in viewpoint. They can result from a lack of empathy—one person's inability or unwillingness to see another's point of view—or from momentary or prolonged thoughtlessness. Problems can also result from inappropriate workplace behaviour. Such behaviour, ranging from rudeness to abuse and harassment, harms the working environment.

Most difficulties between employees can be, and routinely are, resolved by the people involved. A few cases call for a third person to help settle things informally, either by providing advice or by intervening directly. On the rare occasions when a third person is unable to help, settling the matter might require taking a more formal route.

### The impact of conflict and harassment

Conflict, particularly if it is prolonged and carried to the extreme of harassment, hurts everyone. A victim of harassment may experience emotional stress and may have difficulty performing tasks. Prolonged emotional stress may also lead to





physical problems such as headaches, insomnia and anxiety attacks.

Conflict in the workplace also affects the employer. It undermines morale, leading to absenteeism, low productivity and staff turnover. It also stifles ideas and initiative—the price paid for not allowing people to develop to their full potential.

## When does conflict become harassment?

**E**xactly what constitutes harassment varies, depending on the circumstances in a particular case. Generally speaking, harassment is a behaviour which goes beyond what most individuals would consider acceptable, i.e., it fails the “reasonable person” test. Some conflict that is serious and must be addressed to improve the working environment may not, *technically*, be harassment. The following kinds of conduct may be considered harassment:

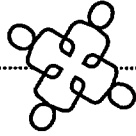
- conduct that is both unwelcome and offensive, including sexual harassment;
- abuse of authority, for example, threats; or
- conduct that is discriminatory under the *Canadian Human Rights Act*.

**Unwelcome conduct** is unwanted by the person who is its target. The perpetrator knows, or *reasonably ought to know*, that the behaviour is unwelcome. **Offensive conduct** may include degrading remarks, jokes or taunting, insulting gestures, displays of offensive pictures or materials and unwelcome inquiries or comments about someone’s personal life. This kind of behaviour stems from a lack of respect for others and can harm the working environment, whether or not it meets the legal test of harassment in a particular case. Physical and sexual assaults are extreme forms of unwelcome and offensive conduct and are prohibited by the *Criminal Code*.

**Abuse of authority** means taking advantage of a position of authority to exploit, compromise or mistreat others. It may include behaviour such as shouting, belittling an employee’s work, reprimanding an employee in front of other staff members, favouritism, or unjustifiably withholding information that an employee needs to perform his or her work. We are bound by the Treasury Board policy on abuse of authority, which forbids any misuse of authority that would endanger an employee’s job, undermine an employee’s performance, threaten his or her livelihood or interfere with his or her career.

**Threats** can be specific or implied. Creating an intimidating, hostile or offensive work setting for someone can constitute threatening conduct. For a statement to be considered a threat, it must point out a consequence that is totally out of proportion with the cause and the circumstances. Pointing out the reasonable consequences of an action is not a threat. For example, telling an employee about the consequences of poor job performance is not a threat, even if it makes the employee uncomfortable.

**Conduct that is discriminatory under the Canadian Human Rights Act** singles out an employee for unwanted attention or different treatment because of his or her race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, marital or family status, physical or mental disability, or conviction for an offence for which a pardon has been granted. Sexual harassment means any sexual conduct, comment, gesture or contact, whether it has happened once or on a continuing basis, that causes offence or humiliation to an employee or causes an employee to reasonably believe that a condition of a sexual nature has been placed on employment, training or promotion.



## WHAT CAN YOU DO TO PREVENT CONFLICT AND HARASSMENT?

**P**reventing conflict and harassment is better than fixing the damage. It is *everyone's* responsibility at the Department of Foreign Affairs and International Trade. Here are some tips:

**You can contribute to an atmosphere of mutual trust, support and respect.** The old adage "Do unto others as you would have others do unto you" remains true today. Politeness, respect and restraint are the linchpins of a civilized society—the basic tools we need to get along with each other. They are as indispensable in the workplace as they are in any other situation that brings people together.

**If you're not sure if something you do or say could offend someone, ask that person.** This is essential in a diverse working environment that includes people of different cultures, religions, sexual orientation and beliefs. Some comments and behaviour are obviously degrading, embarrassing or insulting. Others are not so clearly offensive. As well, what is considered offensive varies from person to person and may also change according to the context. Think before you speak. And remember, when in doubt, ask.

**Watch body language.** Body language, tone of voice or sudden silences can show that a person is uncomfortable with what you are doing or saying. While someone who feels uncomfortable with certain comments or behaviour should let you know, he or she won't always feel confident enough to do so. You need to be alert to how individuals react to your behaviour.

**Apologize, even if you meant no harm.** Even if you meant no harm, if you made someone feel uncomfortable, embarrassed, degraded or exploited, your behaviour caused a problem. Try apologizing and changing your behaviour around that person.

## If you are a victim. . .

**W**herever possible, make your concerns known to the person who is causing the problem. While this is not always an option, in some instances simply letting that person know can open lines of communication that can lead to resolution. Sometimes, it also helps to examine your own behaviour.

## Even if you're not a victim. . .

**S**hout, "dressing down" an employee in front of co-workers, name calling and other inappropriate behaviour are often witnessed by people other than the target. If you see behaviour that is inappropriate to the workplace, speak to the person responsible, in private, and describe how his or her behaviour comes across.

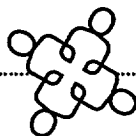
You can also discuss inappropriate behaviour privately with the person who was the target. Be discreet and supportive, and encourage that person to take appropriate steps to stop the problem.

If the behaviour was serious enough or persistent, consider what you can do to help. Remember, inappropriate behaviour such as harassment is a departmental concern, not just a personal conflict. Others are likely to suffer if it is not stopped.

## If you're a manager. . .

**A**s a manager, you are responsible for creating a workplace where harassment does not happen and for responding quickly and effectively if it does. You should not wait for a conflict to erupt to ensure that the atmosphere in the workplace is positive. Moreover, you are expected to make every effort to re-establish positive working relationships following a harassment incident.

**Be alert to the atmosphere of the workplace.** You are responsible for the way



business is conducted in your area. Walk around the workplace. Your presence will influence how people behave. Ask people to remove offensive posters or other materials. Make it clear that insults and derogatory jokes will not be tolerated, and that they could lead to disciplinary action. Insist on respect for employees at all levels.

**Communicate openly and respectfully.**

Take the time to talk to your employees, and listen carefully to what they say. When appropriate, make it clear that you are willing to hear honest complaints and constructive criticism. Ask for suggestions on improving workplace effectiveness and morale. Let subordinate managers know that you are willing to help resolve any disagreements between them and members of their staff. Bear in mind that the information you may deal with when resolving disputes can be very personal. While, as a manager, you have an obligation to assist in resolving such difficulties and should seek assistance in doing so (for example, from the Advisor on Harassment), you should treat personal information with sensitivity to respect the privacy of both parties.

**Be a role model.** Show respect for employees at all levels. Never take part in, or approve of, behaviour that could be interpreted as disrespectful or harassing. Remember that standing by and doing or saying nothing, or being perceived to be doing nothing, suggests that you approve. This makes it more likely that the behaviour will continue.

**Watch for problems.** Rumours, increased absenteeism, decreased motivation, lower job performance and high staff turnover may indicate that harassment is taking place.

**Deal with conflicts promptly.** It is a normal human response to avoid personal conflict, but delay will only allow the situation to escalate further. The Advisor on Harassment can help you resolve a conflict in a timely and effective way.

**Show you take the issue seriously.** Post this policy and draw attention to it at staff meetings. Hold regular awareness sessions. The Advisor on Harassment can help you to organize such a session to explain how the Department's policy works, what to do in given circumstances, how to prevent harassment and what to do afterwards.

## PART TWO. RESOLVING CONFLICTS

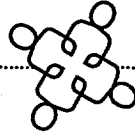
The Department recognizes that on occasion, conflict will occur despite efforts to prevent it. Accordingly, it has set up (a) an informal process for resolving conflict and (b) a formal process for settling harassment complaints in situations where informal conflict resolution does not work.

### ROLE OF THE ADVISOR ON HARASSMENT

A key player in both the informal and formal conflict-resolution processes is the Advisor on Harassment. The Advisor is appointed by the Director General, Client Services Bureau, who is

also the departmental Harassment Co-ordinator. The Advisor is available to provide assistance to employees and managers on all problems related to conflict and harassment, whether they occur in Canada or abroad.

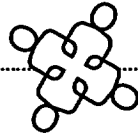
The Advisor promotes a positive working environment by raising awareness or providing training sessions; giving advice to persons involved in conflicts and to their supervisors or managers; facilitating/conciliating between the persons involved in a conflict; organizing workplace assessments on request; and administering the formal mediation and the formal complaints resolution processes.



1. **Information sessions.** The Advisor provides information sessions to introduce the Department's Policy on Harassment.
2. **Training sessions.** The Advisor develops, in co-operation with the Canadian Foreign Service Institute, materials for training sessions and suggests topics and approaches. The Advisor will arrange training sessions when and where requested, and will participate whenever possible.
3. **Advice.** The Advisor will give confidential advice on how to prevent and resolve conflicts. If you feel you have been harassed, if you are uncertain or nervous about making a complaint, if someone has let you know that your behaviour is a problem, or if you are a manager and you know of or suspect a problem, the Advisor can explain the options open to you and can recommend ways of resolving the conflict.
4. **Conciliation.** "Conciliation" as used here is an informal process in which a passive/neutral third person provides a channel for communication between two parties who are unwilling to meet face-to-face, identifies common ground and eventually re-establishes direct communication between the parties. The term is often used interchangeably with mediation; however, conciliation involves a more passive third party.

The Advisor can try informally to re-establish communication between the parties so that problems can be better addressed. The conciliation process involves:

  - immediately informing the other person involved in the conflict about the complaint,
  - discussing with both persons all the options open to them,
- laying the groundwork to help the parties involved to reach an understanding about how the conflict arose and possible ways to solve it. These might involve an apology, an explanation, an arrangement about future dealings with conditions (orally or in writing) and/or an arrangement for the person whose behaviour caused the problem to be trained in appropriate workplace behaviour.
5. **Workplace assessments.** With the approval of the Director General, Client Services Bureau, the Advisor will initiate a workplace assessment when a third party, such as a manager, asks for assistance in determining the facts of a conflict. Workplace assessments are conducted by departmental investigators. They differ from formal investigations in that their goal is to resolve workplace conflicts, not to find out whether someone was guilty of harassment. If an assessment uncovers information to show that an individual was harassing a colleague, this information may be given to the Director General, Client Services Bureau, for processing as a personnel management issue.
6. **Mediation.** This process is similar to conciliation. It differs mainly in that it is somewhat more formal. A mediator is appointed by the Advisor on Harassment. Before the mediation process begins, both parties to the complaint will be given an information session so that they are familiar with the process and its purpose. During mediation, both parties can have the support of another person in addition to the mediator if they wish.



Conflict situations require measures appropriate to their particular circumstances. Some situations will defy simple solutions by the persons involved. The Advisor on Harassment is an impartial person available to help manage the resolution of these more difficult situations. Prior to taking formal steps, the Advisor will seek to resolve all conflicts promptly and in a non-confrontational way, while respecting the privacy of the people involved as much as possible.

## **RESOLVING A CONFLICT INFORMALLY: THE CONFLICT RESOLUTION PROCESS**

**T**he conflict resolution process is depicted in the annexed chart. The Department encourages you to make an effort to resolve harassment or conflict situations using this process. Whether you feel you have been harassed or someone has found your behaviour offensive, you may be able to settle the problem and prevent it from escalating. In doing so, it is important to respect the feelings and privacy of everyone involved. Conflict can increase and become more difficult to resolve informally when people believe they are being gossiped about or feel their privacy has been unfairly invaded. If all else fails, you can lodge a formal complaint.

### **If you feel you have been harassed:**

**Talk to the person who is causing you problems.** Try explaining to that person that the behaviour is making you uncomfortable and why. He or she may not be aware of the impact of the behaviour, and once it is pointed out may see the need to stop his or her offensive or inappropriate behaviour. On the other hand, you could discover that you simply misread the behaviour. In this case, a frank talk can help clear the air. Using humour, common sense and good judgment will also help.

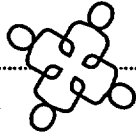
**Write a letter.** If you feel you cannot speak to the person concerned, try writing a letter. In the letter, clearly and in detail, outline the behaviour you want stopped. Describe your feelings about the incidents. And state what you want to happen next—for example, if you just want the behaviour to stop, state that. A letter that is descriptive, rather than judgmental, is more likely to get results. You could also consider sending such a letter if you do not get results after speaking to the person about his or her behaviour.

**Keep records.** It can greatly assist the process if both parties keep a record of incidents and how they were handled. Document dates and times, especially if there has been a pattern of conflict. Keep copies of letters and deliver them in person, through a co-worker, or by registered mail (remember to keep the receipt). This should not be viewed as “setting someone up” but rather as a legitimate way to ensure that your recollection of events is accurate over time.

### **If someone finds your behaviour offensive:**

**Stop the behaviour that the person finds offensive.** This may mean toning down your voice, not swearing or not telling your favourite jokes around that person. You may feel a little unnatural, but good workplace relationships require accommodation from everyone.

**Apologize.** Even if you think there was a misunderstanding, it can help to apologize and then explain your point of view. Studies have shown that 90 per cent of harassment complaints are resolved through an apology. Even if the “victim” takes the complaint further, the fact that you apologized shows that you are trying to understand the other person’s position and to open up the lines of communication. Make it clear that your apology is a goodwill gesture and should not be mistaken for an admission of guilt.



## **If you are a manager who hears about a conflict:**

**Act immediately.** If you think there is a problem, or if you hear of one, deal with it right away. Unresolved situations do not go away. Rather, they get worse. Unresolved problems will also affect the work environment throughout your branch/bureau, division or mission. The Advisor on Harassment can give you valuable support.

As a manager, you are obliged to act promptly, appropriately and with discretion to put an end to any inappropriate behaviour, including harassment, that takes place in your area. You are expected to do so even when there has been no actual complaint, but perhaps only an informal one, a rumour, or in cases where an employee asks that nothing be done. You can start by taking the following steps:

**Contact the Advisor on Harassment.** If you hear rumours about conflicts between staff members in your area, including harassment, take advantage of the resources available to assist you. The Advisor on Harassment can provide advice on and assistance with a range of options to resolve the conflict in your area. He or she can also suggest how to follow up and ensure conflict does not re-emerge.

**Hold an awareness session.** The Advisor on Harassment can arrange an awareness session to help your staff think afresh and talk openly about appropriate workplace behaviour. Case studies are used to encourage your staff to discuss workplace conflict, harassment and related issues. As standards of behaviour change, some people may not be aware that their behaviour is a problem. Awareness sessions can often help to remedy conflict situations without the need for further action.

**Have a frank talk.** Some people may not be aware of the effect of their behaviour. In many cases, speaking privately to a person who is said to be behaving inappropriately about that behaviour will be enough to stop the behaviour from continuing.

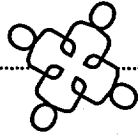
**In more serious cases.** . . . If a person will not stop his or her inappropriate behaviour, or if you feel that the harassment was of a very serious nature, you should seek specialized assistance to deal with the situation. Begin by contacting the Advisor on Harassment.

**Be fair.** Remember that you have a duty to be fair to both employees. Try to find a resolution that satisfies the human need for fair treatment and recognize that there may be some right and some wrong on both sides.

**Do not try to conduct an investigation yourself.** No matter how good your intentions, you will not be perceived as objective and you may not get the full story from employees. Given your responsibility for the workplace environment, you do have to do some fact finding by talking to the parties involved. In most instances, however, this can be done most effectively with the help of the Advisor on Harassment.

**Re-establish positive working relationships.** Even after a conflict situation is resolved, it may have lasting effects on the morale and productivity of co-workers. Consider contacting the Advisor on Harassment for ideas or aid in re-establishing good working relationships.

*Remember, managers have been held personally liable if they knew or reasonably ought to have known about an incident and did not take reasonable steps to deal with the problem. However, this policy does not restrict the authority of those charged with managerial or supervisory responsibilities in the areas of performance appraisal, staff relations, counselling, implementation of disciplinary action, organization of work or the assignment of duties.*



## Resolving a conflict with the help of a third party

The informal assistance of a neutral colleague, whom both parties trust and respect, can often lead to workable solutions without resorting to a formal complaint. Third-party involvement does not mean that person conducts investigations or determines fault or blame. In fact, third parties during the investigation may be called as witnesses.

**Choosing a third party.** If your personal efforts to resolve the problem have not worked, or if you are uncomfortable dealing with the situation yourself, it may help to talk to someone else. Colleagues can provide "reality checks" that can help you decide whether the action or pattern of behaviour really was inappropriate. They can also suggest ways to deal with the conflict or can discuss the problem with the other person involved. If you want to talk through the problem but find it makes you too emotional, an Employee Assistance Program counsellor may be helpful to you. Likewise, a talk with a manager or a union representative could prove useful. The person you choose to provide you with advice should be selected with care and, ideally, should be someone with a reputation for *honesty, integrity and impartiality*. He or she should also be someone who can appreciate the sensitivity of the situation for everyone involved.

You do not have to be the victim of harassment to take this step. It can also help you if you are the person whose behaviour is at issue or the co-worker or supervisor who has witnessed or heard about the conflict.

**Being a third party.** If a colleague approaches you for advice, provide suggestions or a listening ear. But be careful not to compound the problem. Keep in mind the reasons you were selected and the responsibility you have to both parties—strive to be honest, impartial, sensitive and discreet.

Bear in mind also that not all situations lend themselves to the involvement of a third party. Think carefully when deciding which course of action will be the most helpful and constructive in finding a solution.

## RESOLVING A COMPLAINT FORMALLY: THE HARASSMENT COMPLAINT PROCESS

Anyone who has been harassed and feels other options are not appropriate or have not worked may lodge a formal complaint with the Director General, Client Services Bureau. Once a formal complaint has been made, it will be passed on to the Advisor on Harassment who will assign an investigator to investigate the complaint.

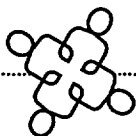
Complaints investigators gather evidence, conduct interviews and generally examine whether there is any substance to the claim that harassment has occurred.

A harassment investigation follows a prescribed set of rules designed to be fair to both the person who filed the complaint (the complainant) and the person against whom the complaint is laid (the respondent). A person who makes a formal complaint may withdraw it at any time; however, management may continue its investigation into the complaint until satisfied that the issues involved have been appropriately addressed. During the investigation, both parties are obliged not to speak about the case (except to the investigator) because it could interfere with the investigative process.

## The investigation

A harassment investigation can be broken down into five parts.

1. Once a formal complaint is filed, the Advisor on Harassment will give written notification of



the complaint to the respondent and the managers of both the complainant and the respondent. The Advisor will also inform these parties of their rights and responsibilities. The Director General, Client Services Bureau, will try to ensure that no more than 90 calendar days elapse between receiving a request for investigation and notifying the complainant and the respondent of the results of the investigation.

2. At the Advisor's initiative and where a conflict is judged to be serious, for example, an alleged assault, the respondent may be moved to a different position within the Department for the duration of the investigation. In most cases, every effort will be made to ensure that the new placement does not pre-judge the outcome of the investigation.

In cases where a person has laid a harassment complaint against his or her supervisor, the reporting relationship may be changed and the complainant may be asked to report to a different supervisor for the duration of the investigation.

If the complainant wishes and the seriousness of the complaint warrants it, the Director General, Client Services Bureau, with the assistance of the Director General, Human Resources Development Bureau, may help the complainant's manager to find a suitable new position for the complainant where possible within the Department.

The complainant *will not* be transferred to a different office or workstation during an investigation if he or she does not want to be. However, if the complainant wishes to be moved, the following principles will be observed:

- each request will be dealt with on a case-by-case, flexible basis;
- every effort will be made to be sensitive to the complainant's situation and need

for stability. The complainant will not be put at a disadvantage by the move;

- while operational requirements are important and should continue to be met, they will not be used as an excuse to do nothing or as a way to obstruct or curtail the resolution process;
- any relocation will be undertaken promptly; and
- every effort will be made to preserve a productive working environment.

***It should be noted that the complainant will not remain in the new position if the investigator considers the complaint to have been filed in order to obtain a transfer. Moreover, simply moving the complainant will not be considered a way of resolving the complaint or ending the investigation.***

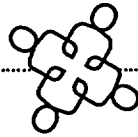
When relocation is not possible and the complainant finds the situation excessively difficult and stressful, he or she will be referred to the Employee Assistance Program and other options will be explored.

3. During the investigation, the assigned investigator will separately interview the complainant and respondent. Both have a duty to co-operate and a further duty to maintain the confidentiality of the investigation. During the interviews, the parties can give the investigator a list of potential witnesses and other persons connected to the conflict. The investigator will then interview these people and any others he or she deems appropriate. The object is to gather evidence to establish whether there is substance to the complaint.

If Canada-based, both the complainant and the respondent can be accompanied at the interview by a person of their choice, such as a union representative, friend, family member or colleague.

It greatly assists the investigation if both parties can provide a record of the incidents being





investigated. It is also useful if the dates and times are documented, especially if there has been a pattern of conflict.

4. Once the investigation is complete, the investigator will present a report, containing his or her assessment of the conflict and the reasons for the assessment, without delay to the Advisor. The report will be reviewed by the Director General, Client Services Bureau, then returned to the Advisor. The Advisor will then provide copies of the report to both parties involved in the conflict and advise them that they have 10 calendar days to provide their comments on the report in writing to the Advisor.
5. Once comments from all parties have been received, the Director General, Client Services Bureau, will decide, based on the investigator's report and any other pertinent information, whether an act of harassment has occurred. He or she will advise the parties in writing of the decision and of the reasons for the decision. The Director General, Client Services Bureau, will then recommend corrective measures, which will be transmitted to the responsible line manager(s) through the Advisor.

## The findings of the investigation

**T**he investigation can result in one of four findings:

1. The complaint is substantiated.
2. The complaint is partly substantiated.
3. The complaint is not substantiated.
4. The complaint is found to be vexatious or made in bad faith.

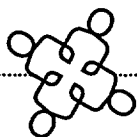
**If the complaint is substantiated:** A substantiated complaint is one that has met the legal standard or definition of harassment as outlined in the Treasury Board and departmental policies. If the

investigation finds a complaint to be substantiated, corrective action will be taken that may include disciplinary measures. Corrective measures may include any one or a combination of the following: a demand for a formal apology, an oral or written reprimand, a requirement to attend a training session about appropriate workplace conduct, a financial penalty, suspension without pay or termination of employment. A copy of the notice of discipline will be placed on the harasser's personnel file, like any other disciplinary infraction, for a period of two years.

**If the complaint is partly substantiated:** If the investigation finds fault on both sides, the behaviour of both parties will be evaluated separately, and any measures will be based on their respective conduct. Both parties may be directed to take part in training or counselling sessions. One or both parties could also be disciplined, depending on the circumstances of the conflict. If discipline is applied, a copy of the notice of discipline will be placed on the employee's personnel file.

**If the complaint is not substantiated:** Complaints may not hold up for many reasons. The investigator may not find enough evidence to back up the complaint. The investigator may find evidence of a problem, but that problem may not fit the legal standard or definition of harassment as outlined in the Treasury Board and departmental policies. Or the investigator may find that the complaint stemmed from a difference in perceptions and that the alleged harasser could not reasonably have known that the behaviour was offensive. If the investigator finds that there is not enough evidence to substantiate the complaint, no further action will be taken against the respondent, and no record will be made of the complaint in that person's personnel file.

**If the complaint is found to be vexatious or made in bad faith:** It is rare for someone deliberately to make a false claim because the process requires so much personal effort and investment of emotion and time. However, it can happen. Such cases are considered serious and the



complainant may be disciplined or other corrective actions taken as appropriate. Disciplinary, and/or corrective measures may include a verbal or written reprimand, attendance at a training course on appropriate workplace conduct, a fine, suspension without pay or termination of employment. A copy of the notice of discipline will be placed on the complainant's personnel file. Appropriate steps may also be taken, with the approval of the victim of the false complaint, to correct any mistaken impressions left by the complaint.

*Unless the complaint is found to be vexatious or made in bad faith, the fact that the complaint was made will not be noted on the complainant's personnel file. The Department recognizes that an employee's feeling of being harassed is not a reflection on that employee's character or ability.*

## Follow-up

The Client Services Bureau maintains all departmental harassment complaint files. A record of the number of complaints lodged, the nature of these complaints, the results of the investigations and the types of corrective measures taken will be maintained on the file. These records are confidential and subject to the provisions of the Privacy and/or Access to Information Acts.

No matter what the outcome of the investigation, those involved may have to continue to work together. Managers have a duty to restore positive working relationships after a harassment complaint. The Advisor can advise the managers and the individuals involved in restoring effective working relationships.

## Procedures for locally engaged staff

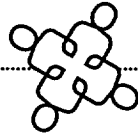
The internal redress procedures for locally engaged employees differ slightly from those for Canada-based staff. Locally engaged staff at small and medium-sized missions abroad should submit their complaints directly to their Head of Mission. At large missions, they should submit their complaints to the Head of Mission or his or her designate. The Head of Mission will then consult with the Advisor on Harassment at Headquarters. The Head of Mission may also raise the matter with the Director of Locally Engaged Staff Abroad and/or the Regional Personnel Advisor, Locally Engaged Staff Abroad Division, who is responsible for the mission in question.

After consultation, the Head of Mission will assign an investigator to determine the precise acts and surrounding circumstances which are alleged in the complaint. The Advisor on Harassment and the Director of Locally Engaged Staff Abroad will monitor the investigation. The investigative report will then be forwarded by the Head of Mission to the Director General, Client Services Bureau, at Headquarters.

In order to ensure consistency throughout the Department, the Director General, Client Services Bureau, in consultation with the Head of Mission and the Director of Locally Engaged Staff Abroad, will decide, based on the investigator's report and any other pertinent information, whether or not an act of harassment has occurred. He or she will then advise the parties, in writing, of the decision and the reasons for it without undue delay.

If the Head of Mission is the subject of the complaint, the employee can address the complaint to the Advisor on Harassment or the Director General, Client Services Bureau, at Headquarters.

All locally engaged employees have the right to be accompanied by another locally engaged employee during any interviews conducted as part of the investigation.



## OTHER OPTIONS

**D**epartmental employees who feel they have been harassed can also pursue the following routes to have their problem settled. *Please note that locally engaged staff who are not Canadian citizens do not have access to the Human Rights Commission or to the Public Service Commission's Investigations Directorate.*

**File a Harassment Grievance:** An employee can file a harassment grievance according to the procedures outlined in his or her collective agreement. Non-union employees may also file a harassment grievance under the departmental grievance procedure. If an employee files a grievance and a formal complaint at the same time, he or she will be asked to decide which process will go forward first.

**Apply to the Canadian Human Rights Commission:** The Human Rights Commission handles complaints about workplace harassment or discrimination against someone because of that person's race, national or ethnic origin, colour, religion, age, sex, marital or family status, physical or mental disability or conviction for an offence for which a pardon has been granted. The Commission will also deal with workplace harassment or discrimination complaints on the basis of sexual orientation.

**File a Complaint with the Public Service Commission (PSC):** Employees can also file complaints about harassment (and other forms of discrimination) with the Public Service Commission's Investigations Directorate. The Investigations Directorate acts like an appeals body. Normally, the complaint must have already gone through the departmental complaint resolution process.

The PSC usually conducts inquiries if an employee filing a complaint is not satisfied with the findings of the internal investigation. The PSC will not investigate a complaint based on behaviour that happened more than a year before the complaint was filed or if it believes the complaint to be

frivolous, vexatious or made in bad faith. The PSC will also not investigate complaints that could be handled by the Canadian Human Rights Commission.

## USEFUL CONTACTS AND NUMBERS

Director General, Client Services Bureau,  
Tel. 995-3549, Fax 944-0884

Advisor on Harassment, Client Services Bureau,  
Tel. 995-0686, Fax 996-2479

Director, Locally Engaged Staff, Tel. 996-2456,  
Fax 944-1448

Employee Assistance Program, Tel. 992-6167

Employment Equity Co-ordinator, Tel. 996-3520,  
Fax 944-0439

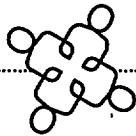
Ombudsman, Tel. 944-1524, Fax 944-1160

Local Human Resources Officer

Union Representatives

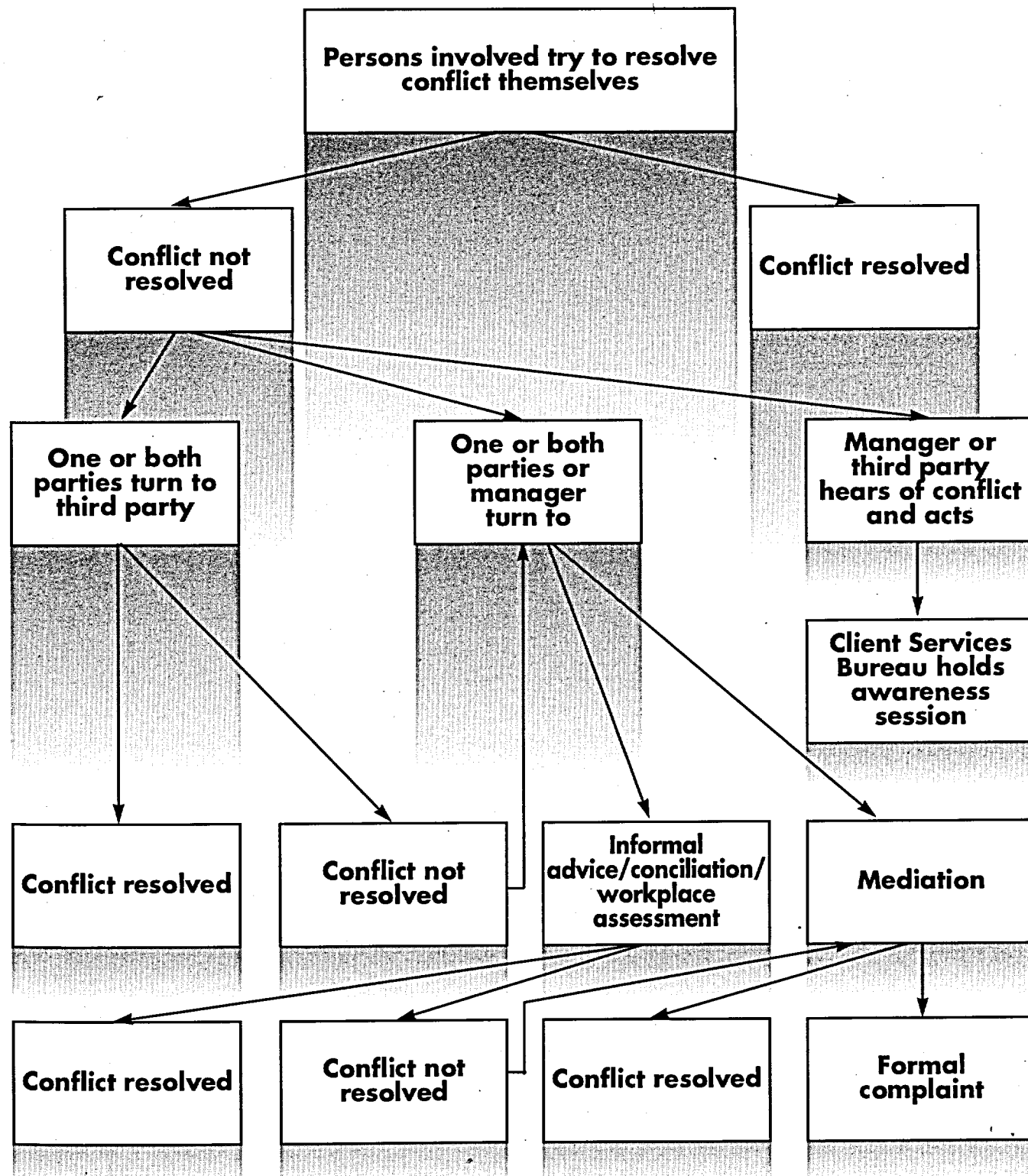
Public Service Commission Investigations  
Directorate, Tel. 996-4200

Canadian Human Rights Commission,  
Tel. 995-1151



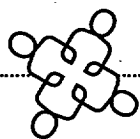
## CHART: THE CONFLICT RESOLUTION PROCESS

This chart describes the process for resolving conflict. Not all steps are mandatory, and they do not need to be followed in order. Find a path that works best for you and the nature of the conflict.









---

## Notes

A series of 20 horizontal lines provided for writing notes, spanning the width of the page.