



STRICTEMENT CONFIDENTIEL

Rapport sommaire préparé pour le
COMITÉ OLYMPIQUE CANADIEN

Concernant les résultats de la révision indépendante constituée
selon le mandat de référence daté du 6 octobre 2015

****TRADUCTION FRANÇAISE DU RAPPORT SOMMAIRE****

4 Janvier 2016

Préparé par:

Christine Thomlinson

RUBIN THOMLINSON LLP
20 rue Adelaide East, Suite 1104
Toronto, Ontario M5C 2T6
Téléphone: (416) 847-1814 x107
Télécopie: (416) 847-1815
Courriel: cthomlinson@rubinthomlinson.com
www.rubinthomlinson.com

Table des matières

1. INTRODUCTION	1
Glossaire.....	2
2. INFORMATION RECUEILLIE DES PERSONNES QUI SE SONT MANIFESTÉES VOLONTAIREMENT ET QUI ONT PARTAGÉ LEURS EXPÉRIENCES	3
Conclusions et observations clés	3
3. INFORMATION CONCERNANT LA LETTRE DU 13 JUIN 2011 ET COVAN.....	4
Conclusions et observations clés.....	5
4. RÉVISION DE LA POLITIQUE.....	6
Conclusions et observations clés.....	6
5. GOUVERNANCE.....	7
Conclusions et observations clés.....	7
6. RECOMMANDATIONS.....	7
Recommandation #1 – Améliorations des politiques.....	8
Recommandation #2 – Formation	10
Recommandation #3 – Nommer une personne chargée de l’administration et de la mise en œuvre de la Politique.....	12
Recommandation #4 – Établir un système de tenue de dossier	12
Recommandation #5 – Assurer un moyen de déposer des plaintes sous le couvert de l’anonymat.....	13
Recommandation #6 – Envisager la révision du mandat du Commissaire à l’éthique afin d’établir une personne ressource indépendante à qui partager les préoccupations reliées à la Politique	14
Recommandation #7 – Attribuer plus d’importance au « respect » et au « bien- être » comme valeurs fondamentales du COC pour les employés	15
Recommandation #8 – L’utilisation continue de sondages et autres formes d’examen comme moyen de surveillance de la culture organisationnelle et d’évaluation de l’efficacité de l’administration et l’application des politiques	16
7. CONCLUSION.....	16

Annexe

A	Termes du Mandat
---	------------------

1. INTRODUCTION

Le 5 octobre 2015, mes services ont été retenus par le conseil d'administration du Comité Olympique Canada (le « COC ») pour mener un examen indépendant (« l'Examen ») concernant des allégations d'harcèlement sexuel de l'ancien Président du COC, Marcel Aubut (le « Président »).

Le 25 septembre 2015, le COC a reçu des plaintes formelles concernant le Président en vertu de l'Énoncé de politique et lignes directrices sur la discrimination et le harcèlement du COC (la « Politique »). Conformément à la politique, un enquêteur externe a été nommé par le COC pour enquêter cette plainte, mais le Président a démissionné de ses positions avec le COC le 3 octobre 2015 et donc, avec le consentement de la plaignante, cette enquête a été abandonnée.

Le 2 octobre 2015, en réponse à plusieurs articles de presse faisant référence à d'autres allégations d'harcèlement sexuel impliquant le Président, le COC a émis un communiqué de presse confirmant que leurs enquêtes seront étendues à « toute plainte, formelle ou non, qui sont portées à notre attention ». Le présent examen a été établi dans le cadre de cet engagement.

Aussi, dans les jours précédant la démission du Président, certains articles de presse faisant référence à une lettre datée du 12 juin 2011 ont été publiés. Cette lettre avait été remise au Président du COC concernant sa conduite. Le Conseil d'administration du COC était intéressé à obtenir plus d'informations concernant les circonstances entourant la présentation de cette lettre au Président en 2011, et donc une enquête sur ce point a également été incluse dans le mandat.

L'objectif d'un examen est de recueillir de l'information et la documentation, analyser ceux-ci et en tirer des conclusions dans le but d'apporter des changements nécessaires afin de traiter des enjeux identifiés. Un examen n'est pas un exercice visant à déterminer des faits, lequel exercice comprendrait une enquête sur des informations contradictoires dans le but de déterminer les faits précis d'une situation donnée. Plutôt, il s'agit d'une opportunité de prendre le pouls d'une organisation et de recueillir les expériences subjectives des intéressés. Lors d'un examen, les individus qui font l'objet d'allégations ne sont pas rencontrés ou même n'ont pas l'opportunité de répondre aux allégations auxquelles ils font face. Les organisations qui effectuent un examen le font typiquement pour améliorer leur fonctionnement sur une base prospective, plutôt que pour chercher les responsables des actes commis. Je comprends que les objectifs du COC sont conformes avec la nature d'un examen. Ainsi, les allégations décrites par les personnes interrogées n'ont pas été testées et, aux fins de ce Rapport, ces allégations sont considérées non prouvées.

Le Rapport complet a été remis à Tricia Smith, Présidente, et Richard Pound, membre du Conseil d’administration du COC, durant la semaine du 4 janvier 2016. Conformément au paragraphe 5 des Termes du Mandat, ce Rapport Sommaire a été préparé et contient les conclusions et observations clés, ainsi que toutes les Recommandations clés figurant dans le Rapport complet.

Glossaire

Ce Rapport Sommaire fait mention des entités et catégories d’individus suivantes :

“COC”	Le Comité olympique canadien
“FOC”	La Fondation olympique canadienne
“Président”	Référant à Marcel Aubut, l’ancien Président du COC
“Conseil d’administration”	Le Conseil d’administration du COC
“RH”	Les individus qui sont actuellement à l’emploi du COC responsable des RH
“ÉLHD”	Les employés considérés être membre de l’Équipe de leadership de la haute direction du COC, soit le PDG, le Chef du marketing, la Chef du Sport, et les directeurs exécutifs du COC
“les Exécutifs”	Collectivement le PDG, le Chef du marketing, la Chef du Sport
“TdM”	Termes du Mandat pour cet Examen, reproduit en annexe A
“Politique”	l’Énoncé de politique et lignes directrices sur la discrimination et le harcèlement du COC
“Participant du COC”	Tel que défini selon différentes politiques du COC référée dans ce rapport : <ul style="list-style-type: none"> (a) les administrateurs, les membres et les bénévoles du COC; (b) les employés du COC et les personnes liées par contrat au COC; (c) tous les athlètes susceptibles d’être nommés dans une équipe participant à des compétitions sportives relevant de la compétence du COC, ou de faire partie d’une telle équipe; et (d) toutes les personnes qui travaillent avec ces équipes ou avec ces athlètes, y compris les entraîneurs, les représentants de la fédération des sports le personnel médical et paramédical et le personnel de soutien.¹

¹ Je note que l’Énoncé de politique et lignes directrices sur la discrimination et le harcèlement du COC ne fait pas référence aux “représentants de la fédération des sports”, comme il est mentionné ci-dessus à (d).

2. INFORMATION RECUEILLIE DES PERSONNES QUI SE SONT MANIFESTÉES VOLONTAIREMENT ET QUI ONT PARTAGÉ LEURS EXPÉRIENCES

Cette section comprend les conclusions et observations clés qui découlent des informations partagées par des participants de l'Examen lors des entrevues confidentielles menées conformément au paragraphe 1 des TdM.

Conclusions et observations clés

Dans le cadre de cet Examen, les individus rencontrés ont dit avoir été témoins ou victime d'une conduite qui, si prouvée, constituerait du harcèlement personnel et sexuel². Je ne tire aucune conclusion concernant ces allégations. Par contre, aux fins de cet Examen, je note que :

- Une majorité des employés du COC rencontrés rapportent avoir été victimes ou témoins de harcèlement (personnel et sexuel) durant la période couverte par le mandat du Président, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur des bureaux du COC.
- Certains employés, autres que ceux employés par le COC, qui ont été rencontrés ont rapporté avoir été témoins du comportement du Président d'harcèlement (personnellement ou sexuellement) à l'extérieur des bureaux du COC dans des situations où il agissait à l'intérieur de ses fonctions de représentant du COC.
- Parmi les employés du COC, il y a une croyance selon laquelle le Conseil d'administration et l'ÉLHD étaient au courant d'informations suggérant qu'il y avait du harcèlement dans leur milieu de travail et qu'ils ne pouvaient ou étaient peu disposés à remédier à la situation. Ainsi, plusieurs employés du COC croient que le Conseil d'administration et l'ÉHLD ont manqué à leur obligation de leur garantir un environnement sécuritaire.
- À certaines occasions, certains gestionnaire ou membre de l'ÉHLD ont admis avoir connaissance d'informations suggérant que certains employés du COC étaient victimes de harcèlement. Ces mêmes gestionnaires et membres de l'ÉHLD ont admis qu'à certains moments, (i) ceux-ci n'ont rien fait avec cette information (dans certains cas parce qu'ils ne voyaient pas le comportement comme légalement problématique, ou parce qu'ils ne savaient pas quoi faire avec cette information); (ii) qu'ils ont pris des démarches pour minimiser les impacts de ce comportement sur les employés en questions, mais qu'ils

² « Harcèlement personnel » sont des termes communément utilisés pour faire référence à un comportement offensant dont on sait être déplacé ou dont on devrait savoir être déplacé mais qui n'est pas rattaché à aucun motif de discrimination reconnu, comme il serait le cas, par exemple, avec le harcèlement sexuel.

n'ont pas pris des démarches pour prévenir de tels comportements; ou (iii) qu'ils ont partagé cette information à quelqu'un d'autre, mais il n'est pas clair si des démarches ont été prises suite à ce partage.

- Plusieurs employés du COC ne connaissent pas la Politique, ne savent pas où la trouver, et personne n'a le souvenir d'avoir reçu une formation relative à la Politique. Il y a confusion parmi les employés du COC sur ce que constitue un comportement inapproprié au travail et sur le mécanisme de plaintes de tels comportements.

3. INFORMATION CONCERNANT LA LETTRE DU 13 JUIN 2011 ET COVAN

Suite à la réception par le COC d'une plainte d'une employée le 25 septembre 2015, il a été rapporté dans les médias qu'une lettre datée du 13 juin 2011 concernant la conduite du Président avait été remise à celui-ci (ci-après, la « Lettre »). Le paragraphe 3 des TdM comprend le mandat d'examiner les circonstances qui ont mené à la préparation et la remise de la Lettre, dans le but de comprendre les démarches qui ont été prises.

Le Conseil d'administration a subséquemment élargi ce mandat et demandé qu'il soit déterminé quelles informations, le cas échéant, avait le Conseil d'administration et/ou les membres de l'ÉHLD concernant les circonstances qui ont mené à la préparation et la remise de la Lettre. Dans la mesure où un membre du Conseil d'administration ou de l'ÉHLD avait de l'information sur la Lettre ou les circonstances menant à sa rédaction, le Conseil d'administration demande comment et de qui l'information a été obtenue, à qui le membre du Conseil d'administration ou de l'ÉHLD l'aurait dit et quelles démarches ce membre du Conseil d'administration ou de l'ÉHLD aurait pu prendre une fois en possession de telles informations.

De plus, suivant la conclusion de mon contrat de service, un article a été publié dans le journal Globe & Mail le 6 octobre 2015 concernant des plaintes qui auraient été faites au COVAN en 2009 concernant le comportement du Président. Plus spécifiquement, l'article rapporte ce qui suit :

“...sources say VANOC's senior management was sufficiently concerned to conduct an internal human resources investigation in the summer and fall of 2009. There were multiple reports, but in the end no one decided to pursue a formal complaint. However, the findings were shared with the COC's top brass, former VANOC officials said.”

Étant donné la référence dans l'article ci-dessus au “COC's top brass”, il a été décidé qu'il convenait d'enquêter afin de déterminer ce que le Conseil d'administration savait, le cas échéant, des plaintes faites au COVAN concernant le comportement du Président.

Les conclusions et observations clés des entrevues faites dans le cadre de l'Examen concernant les éléments référés ci-haut sont décrites ci-après.

Conclusions et observations clés

- Bien que la décision de présenter la Lettre au Président fût motivée par un problème d'une employée en particulier qui s'est manifestée en avril 2011, des informations dans le dossier RH du COC, remontant à 2008, quant à des préoccupations sur le comportement du Président ont aussi contribué à cette prise de décision.
- En prenant cette décision de remettre au Président la Lettre en 2011, il appert que les représentants du COC cherchaient à pondérer, d'une part, les intérêts des personnes qui se sont manifestées avec des informations, mais qui cherchaient à éviter de déposer des plaintes formelles puisqu'elles craignaient des représailles et, d'autre part, l'obligation de garantir un environnement de travail libre de harcèlement. Il appert qu'un précédent avertissement concernant le comportement du Président a également été considéré dans la décision de lui remettre la Lettre. Cet avertissement lui a été donné en 2008 lors d'un dîner avec le PDG de l'époque, mais ce message était vague, ne faisait référence à aucun détail, et n'a pas fait l'objet de suivi par écrit.
- Ceux qui ont remis la Lettre au Président n'ont pas avisé le Conseil d'Administration à l'époque.
- À l'exception du sondage sur l'engagement du personnel complété en 2014 et le plus récent sondage de septembre 2015, aucune surveillance du comportement du Président n'a été effectuée, malgré ce qui paraît être une reconnaissance de la part de certains représentants du COC qu'une telle surveillance était nécessaire.
- En aucun moment une formation sur la Politique n'a été donnée, même après la remise de la Lettre, et ce, malgré les conseils reçus en ce sens. Si une telle formation avait été donnée aux membres du personnel en 2011, les employés auraient eu une plus grande compréhension des types de comportements qui sont interdits en milieu de travail et auraient mieux compris comment traiter de tels enjeux s'ils survenaient. Au minimum, tenir des séances de formation de cette nature envoie un message à tout membre du personnel qu'un milieu de travail libre d'harcèlement et de discrimination est important pour l'organisation. Ceci a été une occasion perdue pour le COC de communiquer ce message à ces employés.
- Suite à la remise de la Lettre au Président, certains membres de l'ÉHLD avaient des informations qui, si tenues pour avérées, auraient pu constituer du harcèlement de la part du Président et autres employés du COC. Il appert qu'aucune mesure significative n'a été entreprise sur la foi de ces informations.

- Deux exécutifs du COC et trois membres du Conseil d'administration ont reçu de l'information concernant les plaintes COVAN qui était en grande partie soit incomplète ou imprécise. Cette information n'a jamais été documentée et n'a pas été partagée avec l'entièreté du Conseil d'administration.

4. RÉVISION DE LA POLITIQUE

Conformément au paragraphe 2 des TdM, j'ai révisé la Politique et certaines politiques reliées et détaillées ci-dessous. De plus, des informations ont été recueillies au cours de l'Examen concernant la mise en œuvre et l'administration de la Politique et des politiques reliées. Les conclusions et observations clés qui ressortent des informations recueillies et de leur analyse sont énoncées ci-après.

Conclusions et observations clés

- La Politique, bien que techniquement sensée, devrait être améliorée pour qu'elle soit plus claire et accessible aux membres du personnel et pour qu'elle qualifie l'obligation de rapporter des incidents reliés au harcèlement ou à la discrimination.
- La Politique devrait aussi être améliorée afin de fournir des mécanismes alternatifs aux plaintes formelles pour signaler et résoudre les incidents de harcèlement et de discrimination. Bien qu'un mécanisme de plainte formelle soit une importante composante d'une politique efficace de harcèlement, se fier exclusivement à ce mécanisme peut être problématique pour plusieurs raisons. Dans ce cas, les membres du COC qui ont tenté de traiter les préoccupations portées à leur attention paraissent être d'avis que les termes employés dans la Politique s'avèrent restrictifs, lorsque la personne rapportant l'incident est réticente de déposer une plainte formelle.
- Il n'y a actuellement aucune procédure cohérente en place qui assure que les employés du COC ont lu et comprennent la Politique, ou encore, qu'ils sont familiers avec celle-ci.
- Il n'y a eu aucune formation sur la Politique depuis 2001, et rien depuis 2011 lorsque la Lettre a été remise au Président.
- Il est possible de renforcer les normes de conduites au sein du COC prévu à l'Énoncé de politique et directives sur l'éthique (« Politique sur l'éthique ») et l'Énoncé de politique et directives sur la dénonciation (« Politique de dénonciation »).

5. GOUVERNANCE

Un rapport complet, incluant les recommandations, préparé par Watson Inc. (« Watson »), a été remis à Tricia Smith, Présidente du Conseil d'administration, et moi. Le Conseil d'administration a retenu ces experts sur la gouvernance pour l'aider dans sa révision de certains enjeux de gouvernance clés soulevés par cet Examen. Incluant les recommandations, m'a été remise ainsi qu'à Tricia Smith, la Présidente du Conseil d'administration. Je reproduis ci-après toutes les conclusions et observations clés du rapport Watson :

Conclusions et observations clés

- Il n'y avait aucune référence explicite dans la structure de la gouvernance du COC pour une surveillance par le Conseil d'administration des ressources humaines et de l'environnement de travail.
- Le cadre de gouvernance du COC ne fait pas état d'une approche cohérente sur les normes de conduite, et spécifiquement sur les normes applicables aux administrateurs et dirigeants.
- Il n'y avait aucun mécanisme explicite au sein de la politique du COC permettant les individus de partager ou dénoncer leurs préoccupations quant aux comportements d'administrateurs du Conseil d'administration, autre que par le dépôt d'une plainte formelle prévu par la Politique.
- Il y avait un manque de clarté au sein de la politique du COC entre le rôle et l'autorité du Conseil d'administration, d'une part, et l'autorité du Président, d'autre part, ce qui donnait au Président un pouvoir et un contrôle significatif.

6. RECOMMANDATIONS

Conformément au paragraphe 5 des TdM, on m'a demandé d'émettre des recommandations pour améliorer l'environnement de travail du COC, pour améliorer l'expérience des individus qui sont amenés à interagir avec les représentants du COC, et de prendre des mesures pour s'assurer que le COC continue de fournir pour tous un environnement sécuritaire et libre de harcèlement.

J'ai soigneusement étudié toutes les informations que les participants à ce processus d'Examen ont partagées. Des recommandations ont été demandées aux individus qui se sont manifestés volontairement pour participer à cet Examen et une grande partie de celles-ci figurent dans les recommandations étagées ci-dessous, ainsi que dans celles découlant de l'Examen et les conclusions et observations clés mentionnées plus haut.

Recommandation #1 – Améliorations des politiques

Comme mentionné plus haut sous l'en-tête « 4. Révision de la Politique », la Politique, bien que rédigée en des termes incluant toutes les composantes nécessaires, n'atteint pas ses objectifs déclarés d'assurer que les Participants du COC puissent travailler dans un environnement libre de discrimination et de harcèlement. Afin de mieux atteindre cet objectif, je recommande que la Politique soit améliorée afin de tenir compte de ce qui suit :

- Inclure une définition de « harcèlement personnel » et/ou « intimidation » afin qu'il soit clair qu'un tel comportement (bien que techniquement une forme de « harcèlement », tel que défini sous la Politique) est une sous-catégorie distincte de comportement proscrit au travail, et inclure des exemples spécifiques de types de comportements inacceptables tombant sous le coup de cette définition.
- Inclure une référence au concept de « milieu de travail malsain » dans la Politique dans le but de communiquer clairement que la discrimination ou l'harcèlement peut avoir un impact négatif sur un groupe même si les membres du groupe eux-mêmes ne sont pas les personnes visées par le comportement proscrit.
- Inclure une définition de « milieu de travail » et/ou tout lieu ou milieu où la Politique s'appliquerait.
- Inclure une référence spécifique à des méthodes informelles de résolutions d'enjeux soulevés par la Politique.
- Établir un mécanisme séparé pour signaler des plaintes d'employés qui ne requiert pas une dénonciation auprès du PDG ou Président, mais plutôt un mécanisme plus accessible aux membres du personnel, comme, par exemple, permettant à l'employé de signaler une plainte auprès de son superviseur ou son gestionnaire et/ou une nouvelle personne chargée de l'application de la Politique (voir la Recommandation #3).
- Si un nouveau mécanisme spécifique aux employés du COC pour signaler des plaintes est ajouté à la Politique, s'assurer qu'il y a en tout temps une personne alternative à qui un incident peut être signalé si jamais la personne à qui la plainte doit normalement être signalée est la personne visée par la plainte.
- Confirmer un « devoir de signaler » dès qu'une personne a connaissance qu'un comportement contrevient à la Politique, et fournir un mécanisme de signalement pour cette fin.

- Établir des responsabilités spécifiques à des catégories d'individus (tel que des employés, cadres, et/ou membres de l'ÉHLD) quant aux enjeux couverts par la Politique au sein du COC et détailler ces responsabilités dans la Politique.

Bien que je recommande que la politique soit mise à jour annuellement pour assurer le respect des lois applicables des juridictions dans lesquelles le COC tient ses activités³, je recommande spécifiquement une révision de la Politique suite à l'adoption du Projet de loi 132 (prévue au début 2016), afin de garantir sa conformité avec ce projet de loi.

Suite à toute amélioration de la Politique, je recommande qu'il y ait des démarches pour assurer que tous les employés du COC et les membres du Conseil d'administration aient révisé, comprennent et acceptent de se conformer aux termes de la Politique. Je recommande de plus que les employés du COC et les membres du Conseil d'administration soient obligés de signer un document à cet effet (tel qu'un document similaire à la Lettre d'Entente préparée pour accompagner la Politique sur l'éthique) et que ce document soit signé idéalement annuellement. Une telle mesure communiquera l'importance d'établir un environnement libre de discrimination et de harcèlement. Il sera nécessaire d'avoir un processus formel pour assurer que tous ces documents sont effectivement signés, que ces documents sont préservés pour des fins de tenues de dossiers, et que ces documents sont mis à jour lorsque de nouveaux employés ou membres du Conseil d'administration se joignent au COC.

Lorsque les améliorations de la Politique sont mises en œuvre, et que les démarches nécessaires ont été entreprises pour assurer que tous les employés ont révisé, compris et accepté de se conformer aux termes de la Politique, je recommande aussi, en plus des formations recommandées ci-dessous, que la Politique soit généralement plus accessible aux membres du personnel du COC. Actuellement, elle est extrêmement difficile à trouver sur l'intranet « Sharepoint » du COC, nécessitant par le fait même de multiples étapes pour la repérer qui ne sont pas nécessairement intuitives. Fournir des moyens pratiques pour les membres du personnel d'accéder à l'interne à la Politique (autres que par des moyens publiquement accessibles comme le site internet du COC) signalera aux membres du personnel que la Politique s'applique à eux et renforcera l'importance de la Politique et les idéaux qui la sous-tendent auprès du COC.

En plus des membres du personnel, la Politique a pour but de viser d'autres participants du COC. Avant le présent Examen, la Politique n'était pas accessible aux participants du COC autrement que par le site internet des membres du COC, qui est seulement accessible aux membres du COC via un code d'accès personnel. Dans ces circonstances, la Politique n'était pas largement accessible à tous les individus visés par celle-ci. Je reconnais que la Politique était

³ Ceci est déjà prescrit par la loi en Ontario selon le sous-paragraphe 32.0.1(1)(c) de la Loi sur la santé et la sécurité au travail, LRO 1990, c o.1.

publiée sur le site internet du COC depuis que les travaux pour cet Examen ont commencé, et je recommande que cette pratique continue même après.

Je recommande aussi que soient prises en compte les améliorations suivantes pour la Politique sur l'éthique et la Politique de dénonciation :

- Inclure des références explicites à la Politique sur l'éthique aux normes de comportements requis des Participants du COC, soit en incorporant une référence à la Politique ou par l'inclusion de termes plus explicites conformes avec le contenu de la Politique;
- Faire une plus grande utilisation de la Lettre d'Entente, qui a été préparée pour la Politique sur l'éthique nouvellement révisée, auprès d'autres Participants du COC, incluant les employées en particulier.
- S'assurer qu'il existe un mécanisme pour confirmer la signature des Lettres d'Entente nécessaires et pour conserver les Lettres d'Entente signées.
- Réviser les termes employés dans la Politique de dénonciation afin qu'il soit explicitement clair que les personnes ont droit de se prévaloir du processus prévu (anonymement, si elles le veulent) pour signaler un incident de discrimination ou de harcèlement au sein du COC.

Recommandation #2 – Formation

Ayant identifié les écarts qui existent actuellement entre le contenu de la Politique et toute compréhension claire d'employés sur ce que constitue le harcèlement proscrit (sexuel et personnel) dans le milieu de travail, je recommande que le COC adopte un programme de formation pour que les membres du personnel se familiarisent avec les concepts clés. Plus particulièrement, je recommande qu'il y ait une formation sur la Politique offerte après les améliorations apportées suite aux recommandations étayées ci-dessus. Cette formation devrait être adaptée à l'environnement unique du COC et comprendre des exemples spécifiques de situations qui pourraient se produire aux Participants. Pour la bonne compréhension des employés de ces concepts, je recommande un modèle de formation leur permettant de poser des questions. Finalement, il est important que cette formation soit obligatoire pour tout membre du personnel, et qu'elle soit offerte régulièrement afin d'assurer que tout membre du personnel (incluant les nouveaux membres et les fournisseurs de service pour des événements spécifiques) soit formé.

Je recommande aussi que des formations spécifiques soient offertes aux superviseurs et gestionnaires du COC dans le but de les aider à comprendre les concepts applicables de harcèlement. Selon l'information recueillie des entretiens avec les participants qui se sont

manifestés volontairement, une telle formation est importante pour que les superviseurs et les gestionnaires comprennent ce que constitue du harcèlement, non seulement dans la perspective d'être potentiellement la personne qui le reçoit, mais aussi pour qu'ils reconnaissent ce comportement lorsqu'ils le voient, ou lorsque les membres du personnel choisissent de partager avec eux leurs préoccupations quant à certains comportements dans le milieu de travail. La formation spécialisée pour les superviseurs et gestionnaires peuvent leur fournir une bonne compréhension de leurs rôles et responsabilités sous la Politique et leur rôle spécifique pour contribuer à un environnement libre de discrimination et de harcèlement.

Je recommande qu'une sorte de tenue de dossier soit mise en oeuvre pour documenter le fait que les employés du COC ont assisté à ces formations obligatoires, incluant les formations pour les superviseurs et gestionnaires.

En plus de ces formations obligatoires, les membres du Conseil d'administration devraient aussi participer à une formation sur la Politique. L'information recueillie dans le cadre du présent Examen indique qu'il existe un niveau d'interaction entre les membres du Conseil d'administration et les membres du personnel du COC, et certainement entre les membres du Conseil d'administration et les Participants du COC, qui je crois mérite que des efforts soient déployés pour assurer que les membres du Conseil d'administration soient familiers avec le contenu de la Politique et les normes de conduite acceptable du COC lorsqu'ils représentent le COC. De plus, je comprends de Watson que, de la perspective de la gouvernance, les membres du Conseil d'administration sont responsables d'assurer que l'organisation respecte les lois en vigueur. Quoique cela sera en partie accompli par la révision de la Politique tel que recommandé plus haut, des formations adaptées comprenant (i) une revue d'exemples de situations où les membres du Conseil d'administration peuvent être en train de gérer des cas de discrimination et de harcèlement dans un milieu de travail, (ii) une aide pour que le Conseil d'administration se familiarise avec les lois en vigueur et lui permettant de comprendre ses obligations légales pour assurer le respect de ces lois et de la Politique, et (iii) des outils nécessaires à cette fin, contribuera grandement à assurer un environnement libre de harcèlement et de discrimination pour tous.

Étant donné la portée plus vaste de l'application de la Politique aux Participants du COC, le COC peut aussi vouloir considérer si d'autres formes de formations pourraient être offertes aux Participants du COC pour les familiariser avec la Politique et son contenu et pour les aider à comprendre comment rapporter des incidents le cas échéant. À la différence de la formation obligatoire recommandée plus haut pour les membres du personnel du COC et le Conseil d'administration, il s'agit d'une formation qui pourrait être offerte aux Participants du COC à leurs demandes ou au besoin.

Recommandation #3 – Nommer une personne chargée de l’administration et de la mise en œuvre de la Politique

Je recommande qu’une personne au sein du COC soit nommée comme responsable de l’administration de la Politique. Au minimum, cette personne sera chargée de ce qui suit :

- Comprendre le(s) régime(s) légal(aux) des juridictions dans lesquelles le COC engage des employés concernant les principes couverts par la Politique;
- S’assurer que la Politique demeure toujours conforme aux lois applicables, et donc de se familiariser avec toute modification aux lois et règlements applicables et de s’assurer que la Politique incorpore ces modifications;
- S’assurer que tous les employés du COC sont informés qu’il existe une Politique et qu’ils l’ont lu, et qu’ils ont signé un document à cet effet (conformément à la Recommandation #1);
- S’assurer que toutes les personnes intéressées du COC ont reçu une formation sur la Politique (conformément à la Recommandation #2);
- Établir et maintenir un système de tenue de dossier, tel que décrit à la Recommandation #4;
- S’assurer que la culture du COC est révisée et surveillée sur une base régulière (conformément à la Recommandation #7) afin d’assurer le fonctionnement efficace au sein du COC; et
- Prendre toute autre mesure pour préserver et créer une culture au sein du COC pour que les Participants du COC se sentent confortables de faire usage de la Politique et de signaler des incidents.

Je recommande par ailleurs que dans la nomination de la personne pour ce rôle que soit pris en compte sa disponibilité et ses habiletés pour remplir ses responsabilités dans le but d’assurer le plus efficacement l’atteinte de l’objectif de garantir un environnement libre de discrimination et de harcèlement pour tous.

Recommandation #4 – Établir un système de tenue de dossier

Tel que mentionné plus haut, je recommande que des documents attestant que les politiques applicables ont été compris soient signés (conformément à la Recommandation #1 plus haut) et que des dossiers confirmant que les personnes nécessaires ont reçu une formation sur la Politique soient tenus (conformément à la Recommandation #2).

De plus, un système formel quelconque doit être instauré pour des fins de surveillance d'incidents rapportés par des employés ou membres du COC aux RH, aux cadres du COC ou au Conseil d'administration, concernant le comportement qui, si tenu pour avérer, constituerait une violation de la Politique. Ce système doit être conçu pour comprendre la collecte d'informations concernant le comportement en question. Le système devrait également comprendre une tenue de dossier de tout incident soulevé ou identifié, et non seulement ceux qui ont mené à une plainte formelle conformément à la Politique.

Les informations qui ont été partagées lors des entretiens avec les participants indiquent que des cadres du COC possédaient de l'information concernant des comportements inappropriés dans le milieu de travail et cette information n'a pas été relayée aux RH pour différentes raisons discutées dans ce rapport. Même si un enjeu a été adéquatement traité par le cadre ou le membre de l'ÉHLD, il existe tout de même des bénéfices importants à ce que cette information soit transmise aux RH, puisque cela permet la surveillance par les RH d'enjeux concernant l'individu en particulier. Ainsi, je crois que les RH doivent aussi adopter un système ou mécanisme selon lequel ils pourront se satisfaire que l'information reçue par les cadres du COC et membres de l'ÉHLD leurs soit relayée et ajoutée au dossier. À cet égard, les RH pourraient juger opportun de tenir des rencontres officielles ou des activités de sensibilisation avec les cadres/membres de l'ÉHLD avec cet objectif en tête.

Enfin, je recommande qu'un tel système comprenne, d'une part, l'inscription de notes au dossier des démarches particulières entreprises pour traiter les enjeux soulevés et, d'autre part, des suivis dans un délai raisonnable afin que le COC puisse s'assurer que les enjeux et incidents soulevés sont effectivement réglés.

Recommandation #5 – Assurer un moyen de déposer des plaintes sous le couvert de l'anonymat

Pour plusieurs raisons, telles que la nature unique du COC, la portée de la Politique et le fait que des préoccupations concernant le Président, perçu par plusieurs comme détenant un pouvoir énorme au sein de l'organisation, ont été soulevées, je crois important que le COC continue d'avoir un mécanisme selon lequel les personnes puissent se plaindre de discrimination et/ou de harcèlement dans le milieu de travail, et ce, anonymement si elles le veulent.

Les plaintes anonymes ne sont pas idéales en ce qu'elles comportent plusieurs défis, et parfois même des obstacles, pour ceux qui sont responsables d'enquêter les enjeux identifiés. Toutefois, lorsqu'il existe des enjeux importants au sein d'une organisation et que ces enjeux ne seraient pas autrement soulevés par peur de représailles ou autres raisons, une plainte anonyme est mieux qu'aucune plainte.

Je reconnais que le COC possède une Politique de dénonciation qui permet que des plaintes anonymes soient logées. Certaines organisations ont adopté une ligne téléphonique confidentielle permanente, ou ont recours à des services de dénonciation externes, dans le but

d'offrir une voie pour les employés et autres de soumettre anonymement leurs préoccupations quant à des comportements discriminatoires ou de harcèlement dans le milieu de travail. Je ne suis pas disposée à recommander que le COC adopte ces idées à ce stade, parce que la Politique de dénonciation, telle qu'elle est, reconnaît déjà le droit aux personnes de partager anonymement leurs préoccupations concernant ces comportements.

Toutefois, puisque de récents changements aux mécanismes de dénonciation n'ont pas encore été mis en œuvre, je recommande que cela soit fait et que l'efficacité de cette mesure soit évaluée sur une période raisonnable (je recommande un minimum de 12 mois de la mise en œuvre et un maximum de 24 mois). Après cette période de temps, je recommande qu'un examen soit effectué afin de déterminer si ces mécanismes sont efficaces comme voie disponible pour loger des plaintes anonymes sur le harcèlement et/ou la discrimination. S'il devait s'avérer que ces mécanismes ne constituent pas un moyen efficace pour soumettre des plaintes anonymes, je recommande que soient pris en compte des améliorations à la Politique de dénonciation ou d'autres moyens pour soumettre des plaintes anonymes, tels que le recours à une ligne téléphonique permanente ou à des services de dénonciation externes.

Recommandation #6 – Envisager la révision du mandat du Commissaire à l'éthique afin d'établir une personne ressource indépendante à qui partager les préoccupations reliées à la Politique

Encore une fois, étant donné la portée de la Politique et l'intention déclarée du COC de créer et maintenir un environnement libre de discrimination et de harcèlement dans le milieu de travail et pour les participants du COC en tout temps, soit durant leur travail relié au sport directement et durant les autres activités où leur conduite puisse affecter la communauté sportive, je crois qu'il y a un besoin pour les participants du COC et autres d'avoir accès à une personne indépendante du COC comme personne ressource des enjeux couverts par la Politique. Il semblerait que le COC reconnaît déjà les bénéfices d'un rôle indépendant par la création du poste de Commissaire à l'éthique conformément à la Politique sur l'éthique.

Selon le mandat actuel du Commissaire à l'éthique, ce poste se veut « indépendant et neutre » et a pour but d'« assister et [de] guider » le Comité sur l'éthique et le Conseil d'administration de remplir leurs rôles respectifs dans le « maintien d'une réputation conforme aux normes de confiance du public les plus élevées » [TRADUCTION LIBRE]. L'information reçue dans le cadre de cet Examen indique que la Politique sur l'éthique se veut comme traitant des enjeux concernant les comportements inappropriés au sein du COC, tels que le harcèlement et les comportements discriminatoires. Si tel est le cas (et conformément à la Recommandation #1 plus haut, je crois qu'il y a moyen de communiquer cela plus clairement), alors il serait raisonnable et normal, avec une révision applicable des termes du mandat du Commissaire à l'éthique, que celui-ci ait le mandat d'appuyer les personnes qui ont besoin d'assistance, de conseils ou d'être guidées pour

comprendre ou accéder la Politique, ou traiter autrement les enjeux de harcèlement et de discrimination au sein du COC.

À cet égard, je recommande qu'il soit pris en compte que ce mandat additionnel soit octroyé au Commissaire à l'éthique et que cet exercice se fasse dans le cadre de la révision des termes du mandat du Commissaire à l'éthique. Tout comme pour la Politique de dénonciation, je recommande qu'un examen soit effectué après une période raisonnable afin d'évaluer l'efficacité de ce rôle neutre et indépendant ayant pour mission d'accompagner les personnes ayant des préoccupations quant à des comportements discriminatoires ou de harcèlement au sein du COC.

Si le COC est d'avis que cette fonction ne devrait pas être remplie par le Commissaire à l'éthique, ou s'il devait conclure après une période d'essai qu'il ne s'agit pas d'un moyen efficace d'offrir aux Participants du COC une personne ressource indépendante, le COC désira peut-être prendre en compte la création d'un poste d'ombudsman pour cette fonction.

Recommandation #7 – Attribuer plus d'importance au « respect » et au « bien-être » comme valeurs fondamentales du COC pour les employés

Pour une organisation ancrée dans l'excellence athlétique, c'est trop facile pour les participants du COC d'être guidés par une mentalité « victoire à tout prix » que plusieurs athlètes olympiques ont adoptée pour réussir sur la scène internationale. Bien que l'atteinte de l'excellence soit louable, cela ne peut être le seul objectif dans un milieu de travail où la santé et la sécurité des personnes doivent également être considérées et protégées.

Le COC s'est engagé à faire avancer la santé et le bien-être de ses athlètes olympiques et des autres acteurs de la communauté sportive et cela doit commencer par les employés qui travaillent pour ces athlètes et cette communauté. Je recommande que les valeurs du COC soient révisées avec le souci de mettre l'accent également entre le respect des membres du personnel du COC et leur santé et bien-être. Je recommande par ailleurs que le COC continue de chercher des façons pour renforcer ces valeurs par leurs actions, démontrant ainsi aux employés qu'il valorise tant leur image que leur fonctionnement interne (tel qu'illustré par des programmes comme la campagne #UneÉquipe et le programme Plan de match annoncé en 2015, un programme de mieux-être global novateur pour les athlètes).

Recommandation #8 – L’utilisation continue de sondages et autres formes d’examen comme moyen de surveillance de la culture organisationnelle et d’évaluation de l’efficacité de l’administration et l’application des politiques

L’absence de plainte par les employées d’une organisation de comportement inappropriée n’est pas un indicateur que de tels comportements n’existent pas dans le milieu de travail. Le COC a entrepris un sondage sur l’engagement du personnel durant l’été 2015 dans le but de déterminer si des informations ayant été portées à son attention par des moyens informels concernant le harcèlement en milieu de travail pouvaient être corroborées ou confirmées.

Les résultats préliminaires du sondage sur l’engagement du personnel référé plus haut ont effectivement révélé qu’il existe des préoccupations sur le harcèlement en milieu de travail. Si quelconque forme de sondage ou autre moyen de détection avaient été entrepris par le COC suite à la remise de la lettre datée du 13 juin 2011, le COC aurait probablement appris cela bien avant la réception de la plainte formelle de septembre 2015. Lorsque l’existence de tels enjeux ou préoccupations est identifiée par sondages, examens ou autres formes de surveillance, des mesures d’enquête plus formelles peuvent souvent être adoptées et des démarches adaptées misent en branles pour remédier aux problèmes.

Je recommande que le COC continue de faire appel aux sondages, examens ou autres formes d’outils appropriés pour recueillir les avis des employés et possiblement autres Participants du COC sur la capacité du COC de garantir un environnement libre de discrimination et de harcèlement. Ceci devrait être particulièrement entrepris suite à l’adoption de toute recommandation mentionnée plus haut afin de mesurer l’efficacité de tels projets.

7. CONCLUSION

Suite à cet Examen, le COC a une opportunité de réaffirmer son engagement envers la santé et le bien-être de *tous* ses Participants, pas seulement de ses athlètes et acteurs principaux. Étant donné la nature des activités du COC, soit la participation à d’évènements importants, et à l’occasion l’accueille de ceux-ci, comme des galas ou des Jeux olympiques ou autres, beaucoup de son travail est orienté sur des projets de grands budgets. Ainsi, l’organisation doit performer sous pression selon des normes très élevées et avec des délais serrés. Donc, je reconnais que le respect de la santé et le bien-être des membres du personnel du COC fera face (et l’a fait dans le passé) à certains défis.

Les membres du personnel ont clairement exprimé lors des entretiens tenus dans le cadre de cet Examen leur croyance profonde dans le mouvement olympique et leur volonté de donner préséance à d'autres objectifs, au détriment de leur santé et bien-être, dans le but d'aider le COC à atteindre l'excellence à court terme. Toutefois, les employés ont indiqué qu'il y a une tendance de passer d'un évènement à un autre, avec des échéanciers de plus en plus serrés sous une pression continue et grandissante, sans pouvoir revenir à un mode plus sain entre ces évènements. À moins que le COC soit prêt à réexaminer la façon dont elle fait affaire et opère pour accomplir son mandat et à apporter des changements pour diminuer l'impact sur la santé des membres de son personnel, je crois que les problèmes qui ont mené à cet Examen continueront, incluant le roulement de personnel, et le COC ne pourra pas atteindre son plein potentiel à cause de son inhabilité de maintenir une stabilité au sein du personnel.

Nonobstant leur engagement marqué envers le COC, plusieurs participants de cet Examen ont exprimé dans leurs entrevues qu'ils s'attendent du Conseil d'administration et des Exécutifs d'assumer les responsabilités et le leadership nécessaires pour apporter un changement important. Ils disent que c'est seulement de cette façon que le Conseil d'administration et le COC pourront rebâtir le lien de confiance nécessaire pour faire avancer le COC dans une direction positive et permettre au COC de guérir comme organisation.

Date: 4 janvier 2016

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Christine M. Thomlinson', is written over a horizontal line.

Par: Christine M. Thomlinson
RUBIN THOMLINSON LLP

o

A

Modalités

Processus d'examen indépendant du Comité olympique canadien

1. Recevoir et examiner l'information communiquée par des individus relativement à leurs expériences dans le cadre de leurs interactions avec les représentants du Comité olympique canadien (« COC ») ou avec les personnes agissant au nom du COC, dans la mesure où lesdites expériences impliquent un comportement qui semble ou qui est perçu comme étant incompatible avec l'Énoncé de politique et les lignes directrices sur la discrimination et le harcèlement du COC.

Cela inclut, sans toutefois s'y limiter, un examen des résultats du Sondage sur l'engagement des employés et l'évaluation du lieu de travail du COC actuellement en voie d'achèvement.

Un mécanisme sera mis en place permettant aux individus de soumettre de l'information de façon confidentielle sous format électronique ou de se porter volontaire pour être interrogés en personne.

2. Examiner l'Énoncé de politique et les lignes directrices sur la discrimination et le harcèlement du COC et toute politique connexe (collectivement désignées aux présentes comme « les politiques »), ainsi que la mise en œuvre et l'administration des politiques et procédures contenues dans lesdites politiques et évaluer tout ce qui précède par rapport aux pratiques exemplaires et aux obligations légales.
3. Examiner particulièrement les circonstances ayant entraîné la préparation et la remise de la lettre datée du 13 juin 2011 à celui qui était à l'époque président du COC dans le but de comprendre les mesures qui ont été prises et les raisons justifiant ces mesures.
4. Formuler toute recommandation pertinente relativement à ce qui précède dans le but d'améliorer l'environnement de travail au COC, d'améliorer l'expérience des personnes qui collaborent ou interagissent avec les représentants du COC, et de s'assurer que le COC continue d'offrir à tous un environnement sécuritaire, exempt de harcèlement.
5. Faire rapport à la présidente du conseil d'administration du COC sur tout ce qui précède. Voir à la préparation d'un sommaire dans lequel seront présentées les conclusions des examens ci-dessus ainsi que les recommandations proposées,

sans toutefois nommer les personnes qui auront communiqué de l'information dans le cadre de ce processus. Le conseil d'administration s'engage à communiquer ce rapport sommaire au public.