

Date: 20121005

Dossiers: 566-34-3955 à 3959

Référence: 2012 CRTFP 107



*Loi sur les relations de travail  
dans la fonction publique*

Devant un arbitre de grief

---

ENTRE

**STANLEY BAHNIUK**

fonctionnaire s'estimant lésé

et

**AGENCE DU REVENU DU CANADA**

employeur

Répertoire

*Bahniuk c. Agence du revenu du Canada*

Affaire concernant des griefs individuels renvoyés à l'arbitrage

**MOTIFS DE DÉCISION**

**Devant :** Steven B. Katkin, arbitre de grief

**Pour le fonctionnaire s'estimant lésé :** Douglas Hill, Alliance de la Fonction publique  
du Canada

**Pour l'employeur :** Karen Clifford, avocate

---

Affaire entendue à Calgary (Alberta),  
du 21 au 23 juin et du 22 au 24 novembre 2011;  
arguments supplémentaires déposés les 5 et 19 juillet 2012.  
(Traduction de la CRTFP)

**I. Griefs individuels renvoyés à l'arbitrage**

[1] Pendant toute la période pertinente, Stanley Bahniuk, le fonctionnaire s'estimant lésé (le « fonctionnaire ») était un chef d'équipe au niveau MG-03 pour la Division du recouvrement des recettes du Bureau des services fiscaux (BSF) de Calgary, à l'Agence du revenu du Canada (l'« employeur » ou ARC).

[2] Le fonctionnaire a renvoyé cinq griefs à l'arbitrage, tous en vertu de l'alinéa 209(1)*b*) de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, L.C. 2003, ch. 22 (la « *LRTFP* »).

[3] Le 2 juin 2008, l'employeur a imposé au fonctionnaire une suspension de trois jours sans traitement pour conduite non professionnelle et irrespectueuse. Le fonctionnaire a déposé un grief le 26 juin 2008 pour contester la suspension. Ce grief a été renvoyé à l'arbitrage le 24 juin 2010 (dossier de la Commission des relations de travail dans la fonction publique (la « Commission ») 566-34-3958).

[4] Le 19 novembre 2009, le fonctionnaire a déposé un grief dans lequel il alléguait avoir été harcelé et intimidé par la haute direction et un gestionnaire en particulier. Ce grief a été renvoyé à l'arbitrage le 24 juin 2010 (dossier de la Commission 566-34-3959).

[5] Le 24 novembre 2009, l'employeur a imposé au fonctionnaire une suspension administrative sans traitement pour une période indéfinie en attendant les résultats de l'enquête sur sa conduite. Le fonctionnaire a contesté cette suspension le jour même dans un grief qui a été renvoyé à l'arbitrage le 24 juin 2010 (dossier de la Commission 566-34-3957).

[6] Le 10 décembre 2009, l'employeur a imposé au fonctionnaire 2 suspensions consécutives : une suspension de 10 jours sans traitement pour insubordination, et une suspension de 20 jours sans traitement pour utilisation abusive de la politique sur le harcèlement de l'ARC. L'employeur a décidé que ces suspensions seraient rétroactives, avec effet au 24 novembre 2009, le premier jour de la suspension pour une période indéfinie du fonctionnaire. Le 18 décembre 2009, le fonctionnaire a contesté ces suspensions dans un grief qui a été renvoyé à l'arbitrage le 24 juin 2010 (dossier de la Commission 566-34-3956).

[7] Enfin, le 22 janvier 2010, l'employeur a licencié le fonctionnaire. Ce dernier a déposé le jour même un grief pour contester le licenciement, et ce grief a été renvoyé à l'arbitrage le 24 juin 2010 (dossier de la Commission 566-34-3955).

[8] La Commission a regroupé les cinq griefs pour l'audience.

[9] La convention collective applicable est celle entre l'ARC et l'Alliance de la Fonction publique du Canada (le « syndicat ») pour le groupe Exécution des programmes et des services administratifs, qui a expiré le 31 octobre 2010 (la « convention collective »).

## **II. Résumé de la preuve**

[10] Au début de l'audience, le fonctionnaire a retiré son grief de harcèlement contre la haute direction et un gestionnaire en particulier (dossier de la Commission 566-34-3959).

[11] Onze témoins ont témoigné aux audiences, et 67 pièces justificatives ont été produites. Le fonctionnaire a assisté à tout le processus, mais il n'a pas témoigné.

### **A. Pour l'employeur**

#### **1. Témoignage de Brenda Bauer**

[12] La lettre de suspension de trois jours du 2 juin 2008 signée par Brenda Bauer, directrice adjointe, Services aux contribuables et gestion des créances (pièce E-7) se lit comme suit :

[Traduction]

[...]

*Cette lettre fait suite à la réunion du 15 mai 2008, qui visait à établir les faits concernant votre comportement inacceptable à mon égard lors d'une réunion le 2 mai 2008.*

*Le 2 mai 2008, vous avez demandé à me rencontrer pour discuter de vos compétences. À la réunion, vous avez dit que vous vous sentiez « opprimé ». Vous avez dit que votre gestionnaire n'avait pas observé et reconnu vos compétences. Vous m'avez accusée plusieurs fois de ne pas tenir les gestionnaires responsables. Vous étiez en colère et criiez. Je vous ai dit d'arrêter de crier et que vous me manquiez de respect. Vous m'avez dit de ne pas prendre votre passion*

*pour un manque de respect. Vous m'avez également promis que vous seriez de retour dans mon bureau pour discuter du passé. Votre conduite irrationnelle était injustifiée et non professionnelle. À cause de votre comportement irrespectueux, il nous a été impossible de discuter et de répondre à vos préoccupations. Vous avez dit que vous aviez l'intention de porter l'affaire devant les tribunaux.*

*Le 15 mai 2008, à la réunion visant à établir les faits, vous avez dit que vous vous étiez comporté ainsi par frustration. Votre frustration ne justifie pas votre conduite non professionnelle. Je crois qu'il est nécessaire de vous faire comprendre que l'employeur ne tolérera pas une telle conduite.*

*J'estime que votre conduite à la réunion du 2 mai 2008 était non professionnelle et irrespectueuse. Ce type de conduite est à l'opposé de ce qui est attendu d'un chef d'équipe et d'un employé de l'Agence du revenu du Canada. Vous devez vous adresser à toute personne, que ce soit un gestionnaire ou un employé, avec respect et professionnalisme. Je note aussi que vous avez fait l'objet de mesures disciplinaires dans le passé pour des cas semblables de comportement déplacé.*

*Conformément au Code de déontologie et de conduite et à la Charte des gestionnaires de l'Agence, en tant qu'employé du groupe MG à l'Agence, vous devez répondre de vos actes devant l'employeur et exercer les fonctions qui vous sont assignées de manière consciencieuse en respectant les valeurs de l'Agence : intégrité, professionnalisme, respect et collaboration. Votre conduite dénote un manque de professionnalisme et de respect pour la direction. On attend de vous que vous respectiez le Code de déontologie et de conduite ainsi que les valeurs de l'Agence et les politiques qui les sous-tendent. Le passage suivant est tiré du Code de déontologie et de conduite : « Il vous appartient de vous familiariser avec le contenu du Code et du CVESP de l'ARC pour vous y conformer et vous comporter d'une manière qui reflète leur esprit d'ensemble. » Il est également indiqué ce qui suit dans la politique : « Tous les employés doivent être traités avec respect et dignité. Le harcèlement d'un autre employé ou l'inaction d'un responsable hiérarchique est une infraction disciplinaire » (voir l'article 4). Vous trouverez plus de détails dans la Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement de l'ARC. Une conduite répétée comme celle-ci pourrait être vue comme du harcèlement.*

*Au moment d'établir la mesure disciplinaire appropriée à vous imposer, j'ai pris en considération vos années de service et vos antécédents professionnels. J'ai aussi tenu compte des mesures disciplinaires qui ont été prises contre vous dans le passé, notamment la réprimande écrite que vous avez reçue*

*le 18 janvier 2007 et la suspension d'une journée que vous avez purgée le 4 avril 2007 pour des incidents semblables. J'ai pris en considération vos excuses du 15 mai 2008 comme circonstance atténuante. Pour que vous preniez pleinement conscience de la gravité de vos actes, il a été établi qu'une suspension de trois jours (22,5 heures) est la mesure disciplinaire qu'il convient d'imposer.*

[...]

*Conformément à la clause 17.05 de la convention collective du groupe Exécution des programmes et des services administratifs, une copie de ce document sera versée à votre dossier personnel et sera détruite deux ans après la date où la mesure disciplinaire a été prise, pourvu qu'aucune autre mesure disciplinaire n'ait été portée à votre dossier dans l'intervalle. Comme il s'agit de votre troisième mesure disciplinaire, toutes les lettres disciplinaires que vous avez reçues jusqu'à maintenant resteront dans votre dossier. À l'avenir, tout incident semblable pourrait entraîner l'imposition d'une mesure disciplinaire plus sévère pouvant aller jusqu'au licenciement.*

[...]

[13] La suspension d'une journée pour insubordination imposée au fonctionnaire, dont il est question dans la lettre disciplinaire, a été confirmée par un arbitre de grief dans *Bahniuk c. Agence du revenu du Canada*, 2009 CRTFP 141.

[14] Mme Bauer a déclaré qu'elle avait travaillé à l'ARC pendant 33 ans et qu'elle avait pris sa retraite en avril 2009. En tant que directrice adjointe de la Division du recouvrement des recettes du BSF de Calgary, elle était responsable de 300 à 330 employés travaillant au recouvrement des comptes de taxes en souffrance des personnes et des entreprises. Cinq gestionnaires de section relevaient directement d'elle. Ces gestionnaires supervisaient chacun entre 8 et 10 chefs d'équipe, qui à leur tour supervisaient entre 8 et 10 employés chacun.

[15] Mme Bauer a déclaré que, le 2 mai 2008, son assistant lui a transmis un message téléphonique que lui avait laissé le fonctionnaire la veille (pièce E-1) : il voulait la rencontrer pour parler de compétences. Mme Bauer a rencontré le fonctionnaire le jour même. Dès le début de la rencontre, le fonctionnaire a remis en question le fait qu'on lui ait demandé de fournir une référence pour un de ses subordonnés qui avait réussi à un concours d'avancement. Mme Bauer a déclaré que le fonctionnaire ne voulait pas fournir la référence, car on lui demandait d'évaluer un

candidat, ce qui témoignait, selon lui, du manque de responsabilité de la direction. Mme Bauer a expliqué que la vérification des références faisait partie du processus de placement et que, selon son expérience, cela se faisait couramment de demander à un superviseur de fournir une référence pour un de ses subordonnés. Aucune évaluation n'avait été demandée au fonctionnaire.

[16] Mme Bauer a déclaré que le fonctionnaire lui avait ensuite demandé quelle était sa position à l'égard du processus d'observation et d'attestation, le nouveau système de gestion des ressources humaines de l'ARC, et il lui a dit qu'elle ne tenait pas les gestionnaires responsables. Mme Bauer a ajouté que, quand elle lui a demandé une explication, le fonctionnaire a [traduction] « explosé » dans une crise de rage incontrôlée. Ses yeux étaient exorbités, son visage était rouge et il postillonnait. Il l'a pointée du doigt et a répété qu'elle ne tenait pas les gestionnaires responsables. Mme Bauer a dit au fonctionnaire de se calmer, mais il a continué de crier, de lui lancer des accusations et de lui dire qu'elle ne faisait pas son travail. Il lui a dit qu'il avait été traité injustement dans le passé et qu'un de ses gestionnaires faisait de l'intimidation. Il a parlé d'une conversation précédente avec elle et lui a dit qu'il ne pouvait pas oublier le passé et qu'il devait combattre les injustices dont il avait été victime. Mme Bauer lui a demandé quand on pourrait tourner la page, et il a répondu [traduction] : « Quand le tribunal se sera prononcé. »

[17] Mme Bauer a déclaré que le fonctionnaire était tellement en colère qu'il était impossible de discuter avec lui. Elle lui a dit qu'il devrait être respectueux la prochaine fois qu'il s'entretiendra avec elle. Le fonctionnaire lui a répondu qu'elle ne devait pas prendre sa passion pour de la colère. Mme Bauer n'a pas accepté cette affirmation, car il était clair pour elle que le fonctionnaire était en colère.

[18] Mme Bauer a dit que la rencontre avait duré entre 45 minutes et une heure et qu'elle était ébranlée quand le fonctionnaire a quitté son bureau. Elle a expliqué que dans toute sa carrière, elle n'avait jamais eu ce genre de rencontre avec un collègue, un subordonné ou un superviseur. Il lui a fallu un certain temps pour se calmer, puis elle a pris quelques notes manuscrites sur la rencontre (pièce E-2). Mme Bauer a mentionné que le jour de la rencontre, elle a dit à un conseiller en relations de travail que si le fonctionnaire avait eu une arme à feu, il l'aurait utilisée.

[19] Pour ce qui est des compétences dont il était question dans le message téléphonique du fonctionnaire, Mme Bauer a déclaré que le fonctionnaire attendait les

résultats du processus d'observation et d'attestation depuis un an et demi et trouvait que cette attente était injuste. Elle a mentionné qu'elle trouvait ironique que les deux compétences qu'il fallait observer et attester étaient la communication interactive efficace et la résolution de conflits. Mme Bauer a déclaré qu'elle avait espéré pendant la rencontre que le fonctionnaire se rendrait compte de la façon dont il se comportait, et qu'elle lui avait dit que sa conduite ne démontrait pas ses compétences. Mme Bauer a déclaré que le processus d'observation et d'attestation était bien résumé aux paragraphes 26 à 29 de *Bahniuk*, 2009 CRTFP 141, à l'exception du fait qu'au 6 mai 2007 il fallait attester six compétences des employés. Voici les paragraphes pertinents de la décision :

*26 En 2005, l'ARC a instauré un nouveau processus normalisé d'évaluation des compétences, en l'occurrence le processus d'observation et d'attestation (« O & A »), aux fins de la gestion des ressources humaines. Le processus fait appel aux gestionnaires pour évaluer et attester les degrés de compétence de leurs employés et fait partie intégrante de leurs responsabilités de gestion courantes.*

*27 Selon la documentation sur le processus d'O & A (pièce 16), le système d'évaluation des compétences permet de sélectionner, d'évaluer, de former et de promouvoir les employés en fonction de leurs compétences. Après avoir reçu la formation nécessaire, les gestionnaires sont en mesure d'observer et d'attester si leurs employés satisfont aux exigences minimales établies dans le profil de compétences pour leur poste eu égard à trois compétences. Les gestionnaires observent le rendement de l'employé pendant au moins six mois et relèvent des exemples de comportements pour chaque compétence. Ils discutent ensuite de leurs observations avec les employés; lorsque les compétences sont établies, ils attestent que les employés satisfont aux exigences minimales requises. Les trois compétences en question sont le souci de la clientèle, l'efficacité des communications, et l'esprit d'équipe et la coopération.*

*28 L'ARC avait prévu de mettre le nouveau processus en place du haut vers le bas dans l'ensemble de ses bureaux. La façon de procéder était la suivante : dans un premier temps, les cadres supérieurs observaient et attestaient les compétences des autres gestionnaires. Dans un deuxième temps, les gestionnaires observaient et attestaient les compétences des employés.*

*29 Durant la première phase de la mise en œuvre du processus, les cadres de direction ont reçu de la formation*

*pour observer et attester les compétences des cadres intermédiaires et des gestionnaires de première ligne. Ils devaient attester que les gestionnaires satisfaisaient aux exigences minimales pour leur poste au regard de trois compétences en gestion, en l'occurrence la gestion des conflits, le leadership d'équipe et le développement des ressources humaines, avant que ces gestionnaires puissent observer et attester les compétences de leurs subalternes durant la deuxième phase.*

[20] Mme Bauer a expliqué que le fonctionnaire pouvait démontrer ses compétences de plusieurs manières. Premièrement, il aurait pu présenter une demande de processus volontaire, une méthode que de nombreux employés du BSF de Calgary ont choisie. Dans le cadre de ce processus, des consultants en compétences spécialement formés évaluent des exemples fournis par un employé. Un employé peut aussi fournir trois exemples de compétences pour lesquelles il veut être évalué. Mme Bauer a déclaré qu'elle pensait que le fonctionnaire avait le droit de parler du processus d'observation et d'attestation avec son gestionnaire et, comme elle a indiqué dans ses notes sur la rencontre (pièce E-2), elle avait dit au fonctionnaire qu'elle organiserait une rencontre avec les gestionnaires concernés pour discuter de l'observation et de l'attestation de ses compétences.

[21] Le 15 mai 2008, Mme Bauer a organisé une réunion visant à établir les faits concernant l'incident du 2 mai 2008. En plus de Mme Bauer et du fonctionnaire, Grant Clozza, un conseiller en relations de travail, était également présent à la réunion, et Lori Hall, une représentante syndicale, a participé par téléphone.

[22] Mme Bauer a dit que le fonctionnaire avait repris son ton accusateur. Il était frustré par le retard du processus d'observation et d'attestation de ses compétences, et il a demandé à Mme Bauer d'examiner ses antécédents, puisque cela expliquerait sa conduite. Mme Bauer voulait que le fonctionnaire laisse de côté sa colère refoulée et repense sa méthode de gestion de ses relations avec la direction, car il devait changer son comportement. Pendant la réunion, Mme Bauer a demandé au fonctionnaire s'il allait passer à autre chose quand ses compétences auront été observées et attestées, et il a répondu [traduction] « non ». Il a dit qu'il avait une [traduction] « obligation morale de combattre les injustices ». Mme Bauer a précisé que c'était un fait bien connu que le fonctionnaire [traduction] « avait l'intention d'aller en justice », car il était convaincu que la direction était malhonnête et corrompue.

[23] Après la réunion, le fonctionnaire est parti et Mme Bauer et M. Clozza sont restés seuls dans la salle. Le fonctionnaire est revenu et a demandé à parler à Mme Bauer. M. Clozza a conseillé au fonctionnaire de ne pas parler à Mme Bauer sans un représentant syndical, mais le fonctionnaire a renoncé à son droit de représentation syndicale. Le fonctionnaire a dit à Mme Bauer qu'il souhaitait s'excuser de sa conduite, et Mme Bauer a accepté ses excuses.

[24] Pour déterminer quelle mesure disciplinaire imposer, Mme Bauer a consulté le directeur et d'autres gestionnaires, et elle a étudié le *Code de déontologie et de conduite* (pièce E-8) et la *Charte des gestionnaires* (pièce E-9) de l'ARC. Elle a également étudié le dossier personnel du fonctionnaire, comme ce dernier le lui avait demandé. Mme Bauer a jugé qu'il y avait eu inconduite et elle a organisé une réunion disciplinaire, qui a eu lieu le 2 juin 2008. Le fonctionnaire, accompagné de Dianne Mongeon, sa représentante syndicale, de même que Mme Bauer et M. Clozza, qui a pris des notes (pièce E-6), étaient présents à la réunion. Mme Bauer a lu la lettre disciplinaire (reproduite ci-dessus) et a demandé au fonctionnaire s'il avait des questions à lui poser ou de l'information supplémentaire qu'il jugeait importante à lui communiquer, et il a répondu que non.

[25] On a demandé à Mme Bauer pourquoi elle avait imposé une mesure disciplinaire au fonctionnaire alors qu'il s'était excusé; elle a répondu que bien que les excuses du fonctionnaire soient une circonstance atténuante, elle était d'avis que les gestionnaires devaient être des exemples pour les employés. Elle voulait envoyer un message clair au gestionnaire qu'il devait changer sa conduite et assumer sa responsabilité. Elle a déclaré que le fonctionnaire n'avait jamais reconnu qu'il devait changer sa conduite, mais elle a admis qu'elle avait eu des rencontres avec le fonctionnaire qui s'étaient bien passées.

[26] Mme Bauer a confirmé que les mesures disciplinaires dont il est question dans la lettre disciplinaire consistent en une réprimande écrite et une suspension d'une journée. Les deux documents se rapportant à ces mesures disciplinaires sont reproduits dans *Bahniuk*, 2009 CRTFP 141. Quand on lui a demandé sur quelles dispositions du *Code de déontologie et de conduite* elle s'est appuyée, Mme Bauer a d'abord cité le message introductif de la commissaire, qui se lit comme suit : « Le Code renforce notre engagement à servir le public conformément à nos valeurs organisationnelles - intégrité, professionnalisme, respect et collaboration - et à

soutenir un environnement de travail respectueux. » Elle a ensuite cité la page 1 du *Code*, intitulée « Votre responsabilité à titre d'employé », plus particulièrement le passage suivant :

*Il vous appartient de vous familiariser avec le contenu du Code et du CVESP de l'ARC pour vous y conformer et vous comporter d'une manière qui reflète leur esprit d'ensemble.*

[27] Mme Bauer a expliqué que les nouveaux employés de l'ARC passaient en revue le *Code* avec un chef d'équipe et recevaient un courriel annuel leur rappelant de revoir le *Code*. Elle a dit que le facteur clé dans cette affaire était le respect, car le fonctionnaire aurait dû être respectueux même s'il était frustré. Pour ce qui est du professionnalisme, Mme Bauer a déclaré qu'on attendait du fonctionnaire que sa conduite soit conforme aux valeurs organisationnelles de l'ARC. On avait parlé de ces éléments au fonctionnaire lors des mesures disciplinaires précédentes.

[28] Mme Bauer a ensuite cité la section 4 du *Code*, où on avise les employés qu'ils pourraient être visés par une mesure disciplinaire pouvant aller jusqu'au licenciement s'ils ne respectent pas le *Code*.

[29] Mme Bauer a déclaré que la section 5 du *Code*, « Rôle de leadership des gestionnaires », était particulièrement pertinente, car les gestionnaires doivent montrer l'exemple aux employés. Voici un passage de cette section :

*L'exemple personnel donné par les gestionnaires de l'ARC, y compris les chefs d'équipe, est plus éloquent que n'importe quel code écrit.*

*À titre de gestionnaire, vous devez démontrer du leadership quant au respect du Code de déontologie et de conduite et de ses politiques sous-jacentes et, en particulier, vous devez :*

- fournir un service efficace et équitable, de manière responsable;*
- adhérer à nos valeurs d'entreprise que sont l'intégrité, le professionnalisme, le respect et la collaboration;*
- avoir des communications et des relations de travail ouvertes et positives;*
- respecter les principes d'équité et de diversité dans toutes leurs dimensions; et*
- souligner l'excellence et favoriser le perfectionnement personnel et professionnel dans un environnement favorisant l'apprentissage*

*Vous assumez également, en tant que gestionnaire, le rôle de modèle auprès des employés que vous supervisez.*

[...]

[30] Mme Bauer a déclaré qu'elle a mentionné la *Charte des gestionnaires* dans sa lettre disciplinaire principalement en raison du deuxième point de ce document, qui se lit comme suit :

[Traduction]

[...]

- ***Agir conformément aux valeurs de l'organisation - intégrité, professionnalisme, respect et collaboration;***

*(Illustrer les valeurs fondamentales de l'organisation par ses paroles et ses actions et s'efforcer continuellement de faire en sorte que sa conduite personnelle au travail corresponde à ces valeurs)*

[...]

[31] Mme Bauer a déclaré que la conduite du fonctionnaire lors de la rencontre du 2 mai 2008 n'était ni respectueuse ni professionnelle. Elle était plutôt destructive et faisait en sorte qu'il était impossible de discuter des préoccupations du fonctionnaire.

[32] Pour décider quelle sanction disciplinaire imposer au fonctionnaire, Mme Bauer a affirmé qu'elle a consulté la *Politique sur la discipline* de l'ARC (pièce E-10), qui contient les lignes directrices sur lesquelles se fonder pour déterminer s'il y a eu inconduite et, si c'est le cas, quelle sanction disciplinaire il convient d'imposer. Mme Bauer a déclaré que, dans le cas du fonctionnaire, le facteur aggravant était le fait qu'il avait déjà fait l'objet d'une sanction disciplinaire pour avoir utilisé un langage offensant. L'annexe C du tableau 1 de la *Politique sur la discipline* de l'ARC est intitulée [traduction] « Exemples d'actes d'inconduite ». À la section 4 du tableau 1, intitulée [traduction] « Inconduite personnelle », on trouve la catégorie [traduction] « Emploi d'un langage offensant ou de jurons ». La sanction disciplinaire pour langage offensant quand une sanction disciplinaire a déjà été imposée dans le passé est une suspension de trois à cinq jours. Mme Bauer a déclaré que la discipline progressive est un concept important pour elle, et qu'elle voulait envoyer le message au fonctionnaire qu'il devait changer sa conduite. Elle a ajouté que, comme elle croyait que les excuses du fonctionnaire étaient sincères, elle lui a imposé la sanction

disciplinaire la moins sévère de la catégorie, soit la suspension de trois jours. Elle pensait que c'était la première fois que le fonctionnaire présentait des excuses à un gestionnaire.

[33] Mme Bauer a passé en revue les occasions où elle a eu des interactions avec le fonctionnaire avant la rencontre du 2 mai 2008. Au début des années 1990, elle faisait partie des animateurs d'un atelier sur la promotion du travail d'équipe auquel participaient le fonctionnaire et son équipe. Elle a aidé le fonctionnaire pendant cet atelier. En janvier 2008, la sous-commissaire de l'ARC a organisé une réunion avec les chefs d'équipe de la Division du recouvrement des recettes et du centre d'appels. À cette réunion, le fonctionnaire a soulevé une question concernant le nouveau système informatique pour la taxe sur les produits et services (TPS). Mme Bauer a dit au fonctionnaire que c'était une bonne question, et elle a offert de les aider, lui et son équipe, à cet égard. Quelques jours plus tard, le fonctionnaire a demandé à Mme Bauer de rencontrer son équipe. Elle a accepté, et elle a trouvé que l'équipe était bien préparée. Elle a organisé pour eux une rencontre avec les responsables compétents.

[34] En février 2008, le fonctionnaire a dit à Mme Bauer qu'on lui avait demandé d'évaluer un candidat dans le cadre d'un processus de sélection et qu'il craignait que ses déclarations soient utilisées contre lui. Pour lui, cela signifiait que les gestionnaires étaient incompetents. Il a aussi confié à Mme Bauer que les gestionnaires impliqués dans le processus de sélection étaient incompetents, car il estimait que certaines des personnes ayant réussi au processus ne pouvaient pas effectuer le travail. Mme Bauer a déclaré qu'elle avait discuté ouvertement avec le fonctionnaire de ses préoccupations.

[35] En février 2008 toujours, le fonctionnaire a demandé à Mme Bauer si elle savait qu'il avait une cinquantaine de griefs non réglés. Mme Bauer lui a répondu qu'elle était au courant, et le fonctionnaire lui a dit que le passé était important pour lui. Mme Bauer a déclaré qu'il s'agissait de sa première occasion de discuter du passé avec le fonctionnaire, et elle lui a demandé de revoir sa façon de communiquer avec la direction. Elle lui a dit que ce n'était peut-être pas la meilleure méthode, puisqu'il était toujours frustré même après avoir déposé ses 50 griefs, et elle lui a suggéré d'essayer une approche fondée sur les intérêts. Le fonctionnaire lui a répondu que sa façon de faire les choses consistait à déposer des griefs. Mme Bauer a déclaré que le

fonctionnaire connaissait très bien l'approche fondée sur les droits, et elle ne lui a pas conseillé une autre approche pour le décourager de déposer des griefs.

[36] Mme Bauer a ensuite demandé au fonctionnaire s'il était satisfait de la solution pour la question de la TPS. Il a répondu par l'affirmative, mais il a ajouté qu'il croyait que la direction aurait dû trouver une solution plus tôt. Mme Bauer pensait qu'il parlait de son chef de section de l'époque. Elle avait le sentiment que le fonctionnaire n'avait pas appris. Elle ne pouvait pas se prononcer sur la question, car elle n'était pas dans cette division à ce moment-là. Cependant, elle faisait partie du comité qui s'est penché sur la question, et elle a dit que des gens de tous les bureaux des services fiscaux essayaient de réduire au minimum les problèmes.

[37] En septembre 2008, Mme Bauer devait pourvoir rapidement un poste intérimaire de chef de section. Elle a informé les chefs d'équipe de son plan et leur a demandé leur opinion. Le fonctionnaire a dit qu'il était en désaccord avec les raisons opérationnelles de Mme Bauer, car il les jugeait arbitraires. Elle lui a demandé si le poste l'intéressait, et elle a précisé qu'elle ne pourrait pas accepter sa candidature à un poste de chef de section tant qu'il continuerait de montrer du mépris et du dédain envers les gestionnaires. Le fonctionnaire a répondu qu'une directrice adjointe ne pouvait pas imposer ses valeurs personnelles à un employé. Mme Bauer lui a dit qu'il avait raison, mais qu'il devait se conformer aux valeurs organisationnelles quand il était au travail.

[38] Mme Bauer a ensuite parlé de sa participation à l'enquête sur les plaintes de harcèlement que le fonctionnaire avait déposées contre elle.

[39] Mme Bauer a déclaré qu'elle a reçu un appel de Randy Mattern en septembre 2009. Ce dernier l'a informée que le fonctionnaire avait déposé une plainte de harcèlement contre elle et que la sous-commissaire des Opérations régionales de la région des Prairies, Arlene White, lui avait demandé de mener une enquête. Mme Bauer était à la retraite depuis avril 2009, mais elle a accepté de participer à l'enquête. M. Mattern a mené une entrevue téléphonique avec elle et il a pris des notes. Mme Bauer a lu, approuvé et signé ces notes (pièce E-11). Elle a déclaré que les notes rendaient fidèlement compte de sa discussion avec M. Mattern.

[40] M. Mattern a informé Mme Bauer de la première allégation qui pesait contre elle (pièce E-11) :

[Traduction]

[...]

*Allégation n° 11*

*La sévérité de la mesure disciplinaire mentionnée dans la lettre disciplinaire du 2 juin 2008 envoyée par la défenderesse, Brenda Bauer, a donné lieu à une sanction pécuniaire et est une preuve d'actes vindicatifs, diffamatoires et malicieux posés contre le plaignant (grief n° 7004 4933).*

[...]

[41] Quand on lui a demandé quelle avait été sa réaction, Mme Bauer a déclaré qu'elle était à la fois abasourdie et insultée. Elle était aussi déçue, car elle avait espéré que la mesure disciplinaire et la discussion ouverte qu'elle avait eue avec lui auraient incité le fonctionnaire à assumer la responsabilité de sa conduite.

[42] M. Mattern a ensuite informé Mme Bauer de la deuxième allégation du fonctionnaire contre elle (pièce E-11) :

[Traduction]

[...]

*Allégation n° 13*

*Les défendeurs [...] et Brenda Bauer ont repoussé le moment de déléguer au plaignant le pouvoir d'observer et d'attester les compétences de ses employés, empêchant ainsi le plaignant de satisfaire aux attentes en matière de rendement.*

[...]

[43] Mme Bauer a nié cette allégation. Elle a déclaré que le fonctionnaire avait lui-même reconnu qu'elle avait réglé cette question. Mme Bauer a expliqué que c'était la première fois dans sa longue carrière qu'une personne l'accusait de harcèlement, et qu'elle avait toujours été juste et respectueuse. Dans son rapport d'enquête pour la sous-commissaire (pièce E-12), M. Mattern a déterminé que les allégations du fonctionnaire contre Mme Bauer n'étaient pas fondées. La sous-commissaire a confirmé cette conclusion dans une lettre qu'elle a envoyée au fonctionnaire le 11 janvier 2010 pour l'informer des résultats de l'enquête sur sa plainte de harcèlement (pièce E-19).

[44] Pendant le contre-interrogatoire, Mme Bauer a reconnu que le fonctionnaire n'avait pas fait de commentaires contre le public canadien ou les clients de l'ARC à la rencontre du 2 mai 2008. Ses commentaires visaient plutôt d'autres employés de l'ARC et son chef de section de l'époque. Elle a aussi reconnu que le fonctionnaire n'avait pas frappé son bureau de la main, mais elle a dit qu'il l'avait pointée fermement du doigt. Mme Bauer a aussi déclaré que le fonctionnaire n'avait pas formulé de menaces, mais que son comportement était menaçant. Elle a ajouté que le fonctionnaire n'avait pas utilisé de langage vulgaire, et que son ton à elle était demeuré respectueux du début à la fin. Elle a dit au fonctionnaire de changer son comportement, car il lui manquait de respect.

[45] Lorsqu'on lui a demandé si le fait qu'elle était impliquée dans l'incident, qu'elle a mené la recherche des faits et qu'elle a imposé la mesure disciplinaire au fonctionnaire la mettait en situation de conflit d'intérêts, Mme Bauer a répondu qu'elle avait discuté de cette question avec le directeur des relations de travail, et qu'il lui avait affirmé que la *Politique sur la discipline* lui donnait le droit de mener le processus visant à établir les faits. Elle a ajouté que, dans les circonstances, il était acceptable pour elle de mener ce processus.

[46] Mme Bauer a été renvoyée à la section 2c, page 7, de la *Politique sur la discipline*, intitulée [traduction] « Droits et obligations de l'employé », où il est écrit à la première phrase : [traduction] « L'employé qui fait l'objet d'une enquête est présumé innocent jusqu'à ce qu'il soit établi qu'il y a eu inconduite. » On a rappelé à Mme Bauer qu'elle était ébranlée et bouleversée après sa rencontre avec le fonctionnaire et qu'elle avait alors dit à un gestionnaire des relations de travail que si le fonctionnaire avait été en possession d'une arme à feu, il l'aurait utilisée. Mme Bauer a répondu que ce qu'elle avait dit à l'autre gestionnaire, c'était que si le fonctionnaire avait eu une arme à feu, elle n'était pas certaine qu'il ne l'aurait pas utilisée. Elle a dit que bien que le fonctionnaire n'ait pas mentionné d'arme à feu, elle a eu l'impression, en observant son comportement, que c'était quelqu'un de très fâché : assis sur sa chaise, il avait le visage rouge et les yeux exorbités, il postillonnait et il la pointait du doigt avec colère. Elle a reconnu qu'elle n'a pas avisé la police. Lorsqu'on lui a demandé si le fonctionnaire était présumé innocent après sa rencontre avec lui, Mme Bauer a répondu par l'affirmative, affirmant qu'elle n'avait pas encore établi qu'il y avait eu inconduite à ce moment-là.

[47] Mme Bauer a ensuite été renvoyée à une phrase apparaissant à la page 1 de la *Politique sur la discipline*, sous l'en-tête [traduction] « Énoncé de discipline », qui se lit comme suit : [traduction] « La mesure disciplinaire doit être objective, équitable et imposée en temps opportun, et elle doit tenir compte de la gravité de l'inconduite ainsi que de toutes circonstances "atténuantes" ou "aggravantes". » Lorsqu'on lui a demandé si elle avait un intérêt substantiel à l'égard de l'issue de l'incident, Mme Bauer a déclaré que son intérêt et sa responsabilité étaient d'assurer un milieu de travail respectueux. Lorsqu'on lui a demandé comment elle pouvait demeurer objective, étant donné son implication dans l'incident, Mme Bauer a répondu que lorsqu'elle a mené la recherche des faits, elle a demandé au fonctionnaire d'expliquer sa conduite; il n'a pas nié avoir eu ce comportement, et il s'en est excusé. La sévérité de la mesure disciplinaire qu'elle a imposée a été atténuée parce qu'il s'était excusé.

[48] En référence à l'imposition d'une mesure disciplinaire à l'endroit du fonctionnaire pour avoir utilisé un langage offensant, on a demandé à Mme Bauer où cette phrase apparaissait dans la lettre disciplinaire. Elle a répondu qu'elle était incluse dans la phrase suivante : [traduction] « J'en conclus que votre conduite lors de la réunion du 2 mai 2008 manquait de professionnalisme et de respect. » Elle a précisé qu'il s'agissait de la catégorie qui convenait le mieux parmi celles prévues dans le tableau 1 de l'annexe C de la *Politique sur la discipline* de l'ARC, puisque le fonctionnaire criait, la pointait du doigt et l'accusait de ne pas tenir les gestionnaires responsables de leurs actes. Elle a également tenu compte de son attitude et de la nature accusatrice de ses commentaires.

[49] En ce qui concerne l'enquête sur le harcèlement, on a renvoyé Mme Bauer au *Code de déontologie et de conduite* de l'ARC (pièce E-8), plus précisément à la section 3k), page 13, intitulée [traduction] « Harcèlement et discrimination », qui se lit en partie comme suit :

[Traduction]

[...]

*Tous les employés doivent être traités avec respect et dignité.  
Le harcèlement d'un autre employé ou l'inaction d'un  
responsable hiérarchique est une infraction disciplinaire [...].*

[...]

[50] Mme Bauer a reconnu qu'un employé qui se sent harcelé a le droit de déposer une plainte. Elle a également reconnu qu'il n'est pas normal d'imposer une mesure disciplinaire à un employé parce qu'il a déposé une plainte non fondée.

[51] En contre-interrogatoire, Mme Bauer a déclaré qu'elle se jugeait apte à mener la recherche des faits dans cette affaire, puisqu'on avait déjà adopté cette pratique par le passé et qu'il ne s'agissait pas d'un cas d'une nature particulièrement délicate, comme l'aurait été une plainte de harcèlement. Elle a fait une distinction entre la recherche de faits et l'enquête en vertu de la *Politique sur la discipline* : la première est menée par un gestionnaire, alors que la deuxième est lancée par un directeur local conformément aux directives de l'unité des affaires internes.

[52] Quant aux types d'infraction pouvant entrer dans la catégorie du langage offensant, Mme Bauer a indiqué que le tableau 1 de l'annexe C de la *Politique sur la discipline* ne couvrait pas tous les actes répréhensibles possibles.

## **2. Témoignage de Randy Mattern**

[53] Le témoin suivant à être cité par l'employeur était M. Mattern, qui a mené l'enquête sur la plainte de harcèlement du fonctionnaire. M. Mattern a indiqué qu'il était un fonctionnaire à la retraite qui avait travaillé à la section des ressources humaines de l'ARC de 1986 à 2005, mais qu'il n'avait jamais travaillé au BSF de Calgary. Depuis son départ à la retraite, il avait mené plus d'une centaine d'enquêtes sur des plaintes de harcèlement. Il a été nommé par Mme White pour enquêter sur une plainte déposée par le fonctionnaire. Dans sa lettre de nomination datée du 30 juillet 2009 (pièce E-12, annexe 2) jointe à son rapport d'enquête final daté du 29 décembre 2009 (pièce E-12), il y avait un énoncé des 13 allégations du fonctionnaire découlant des griefs qu'il avait déposés au sujet de 7 gestionnaires de l'ARC. Dans son rapport final adressé à Mme White et daté du 29 décembre 2009, M. Mattern a conclu qu'aucune des allégations de harcèlement du fonctionnaire n'était fondée. Pour les besoins de la présente décision, il n'est pas nécessaire de préciser en détail la méthodologie suivie par M. Mattern dans son enquête. Il est suffisant de préciser que selon la preuve présentée, cette enquête a été menée de façon équitable et impartiale et que le fonctionnaire et chacun des défendeurs ont eu amplement l'occasion de soumettre à M. Mattern des preuves documentaires et des commentaires avant la présentation du rapport final.

[54] M. Mattern a indiqué que le fonctionnaire ne lui avait jamais fourni de preuves documentaires et qu'il avait refusé d'examiner et de signer la déclaration qu'il avait donnée à M. Mattern. Lorsqu'on lui a demandé s'il arrivait couramment qu'un plaignant refuse d'examiner ce qu'il a déclaré en entrevue, M. Mattern a dit que cela ne lui était arrivé qu'à une seule autre occasion.

### **3. Témoignage d'Arlene White**

[55] Arlene White était sous-commissaire responsable des Opérations régionales de l'ARC dans la région des Prairies, qui comprend le Manitoba, la Saskatchewan, l'Alberta et les Territoires du Nord-Ouest. Son bureau était situé à Winnipeg, et elle a occupé ce poste entre avril 2008 et août 2010.

[56] Mme White a indiqué que le fonctionnaire a déposé une plainte de harcèlement le 14 février 2007 (pièce E-12, annexe 1), soit avant qu'elle commence à occuper le poste de sous-commissaire dans la région des Prairies. Lorsqu'elle a remarqué que, dans sa plainte, le fonctionnaire faisait référence à d'autres allégations, elle a demandé au secteur des ressources humaines de consolider toutes les allégations pour en arriver à un règlement. Elle a expliqué que même si la convention collective prévoit une procédure de règlement des griefs, à l'ARC, une seule procédure est mise en œuvre pour les questions de harcèlement lorsqu'une plainte et un grief sont déposés pour une même allégation de harcèlement.

[57] Mme White a déclaré que la plainte initiale du fonctionnaire manquait de détails et que pour être acceptée en vue d'une enquête, une plainte doit être complète. Après avoir retenu les services de l'enquêteur, elle a appris que le fonctionnaire était pressé d'aller de l'avant, malgré les quelque 55 questions en suspens. Mme White a indiqué que les 13 griefs en cours à différents paliers constituaient une partie de la plainte, car ils représentaient les questions les plus importantes.

[58] Lorsqu'on lui a demandé pourquoi elle avait fait appel à un enquêteur de l'extérieur de l'organisation, Mme White a répondu que, bien que les enquêteurs internes soient bien formés, comme les plaintes visaient des gestionnaires et des directeurs, elle a jugé important de faire appel à un enquêteur externe. Lorsqu'on lui a demandé pourquoi elle a choisi M. Mattern, Mme White a répondu que son bureau tenait une liste d'enquêteurs externes à qui on faisait généralement appel à tour de rôle. Elle a indiqué qu'elle avait rencontré M. Mattern alors qu'il était au service de

Douanes Canada, et qu'il était un spécialiste des ressources humaines ainsi qu'un professionnel qualifié. Elle a affirmé que l'ARC avait souvent fait appel à lui pour des enquêtes, et qu'il avait fait preuve d'équité et d'impartialité ainsi que d'une grande compétence dans son travail. Lorsqu'on lui a demandé si les plaignants étaient consultés sur le choix de l'enquêteur, Mme White a affirmé qu'elle avait le pouvoir de mener une enquête de la façon qu'elle jugeait appropriée, ce qui ne prévoit pas de consultations avec les plaignants à cet égard.

[59] Mme White a déclaré avoir examiné attentivement l'ébauche ainsi que la version définitive du rapport d'enquête produit par M. Mattern, et que rien dans ce rapport ne permettait de conclure que les 13 allégations du fonctionnaire étaient fondées.

[60] Mme White a exprimé sa déception à l'égard du manque de coopération du fonctionnaire avec l'enquêteur, ce qu'elle lui a mentionné dans une lettre datée du 11 janvier 2010 qu'elle lui a envoyée pour l'informer des résultats de l'enquête (pièce E-19) :

[Traduction]

[...]

*Cette enquête était l'occasion pour vous de fournir à un enquêteur externe des renseignements et des preuves pour appuyer vos allégations. Au cours de cette enquête, vous avez refusé d'examiner, de valider ou de signer ce que vous aviez déclaré lors de l'entrevue; en agissant ainsi, vous avez limité votre niveau de coopération à votre participation à l'entrevue. De plus, lorsqu'on vous a indiqué que l'enquêteur n'avait pas de copie de ce que vous aviez déclaré lors de l'entrevue, vous avez refusé de lui en fournir une. Par conséquent, l'enquête a été réalisée et les décisions ont été prises sur la base des renseignements fournis par les témoins et les défendeurs, ainsi que de l'information contenue dans les griefs. Je trouve décevant votre manque de coopération dans le cadre de cette enquête.*

[...]

[61] Mme White a reconnu qu'un employé ne peut faire l'objet d'une mesure disciplinaire pour avoir déposé une plainte de harcèlement non fondée. Elle a renvoyé à la *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement* (pièce E-20) de l'employeur, plus précisément à l'annexe B des lignes directrices, intitulée [traduction] « Droits, obligations et responsabilités ». La section 2 de l'annexe B porte sur les

droits des employés, et il y est écrit notamment ce qui suit : [traduction] « Communiquer de bonne foi une préoccupation en matière de harcèlement sans crainte de représailles. » Mme White a précisé que l'employé ne doit pas se sentir intimidé parce qu'il dépose une plainte de harcèlement, et que le passage [traduction] « [...] communiquer de bonne foi [...] » a pour objet de veiller à ce que les plaintes de harcèlement soient sérieuses et non frivoles.

[62] Mme White a renvoyé à la section 3 de l'annexe B, intitulée [traduction] « Droits et obligations des plaignants, des défendeurs et des témoins », plus précisément à la section sur les obligations des demandeurs :

[Traduction]

[...]

- *Appuyer la plainte écrite en donnant des détails de l'allégation, p. ex. la nature de l'incident, la date et l'heure et les témoins.*
- *Offrir sa collaboration durant la procédure de règlement des griefs, p. ex. fournir les renseignements demandés en respectant les délais prescrits.*

[...]

[63] Mme White a déclaré que, selon elle, l'employeur a conclu une entente de bonne foi avec le fonctionnaire afin d'enquêter sur ses allégations, mais le fonctionnaire n'a pas respecté sa part de l'entente. Elle s'était attendue à ce que, à titre de gestionnaire, il collabore à l'enquête. Elle a mentionné la *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement*, qui précise que les gestionnaires doivent prêcher par l'exemple. Dans la section 4 de l'annexe B, intitulée [traduction] « Responsabilités du gestionnaire », il est écrit ce qui suit :

[Traduction]

*Les gestionnaires doivent créer et maintenir un milieu de travail respectueux :*

- *En adoptant eux-mêmes les valeurs de l'ADRC, le Code de déontologie et de conduite ainsi que les compétences de gestion que sont la « gestion des conflits » [...]*

[64] La section 2 de l'annexe C des lignes directrices, intitulée [traduction] « Leadership de la gestion », indique ce qui suit :

[Traduction]

*Les gestionnaires doivent prêcher par l'exemple et adopter un comportement respectueux, appuyer les valeurs de l'ADRC, créer un milieu de travail respectueux et prévenir les conflits et le harcèlement grâce à leur propre conduite en :*

[...]

[65] On a montré à Mme White un document envoyé par télécopieur par le fonctionnaire à M. Mattern, le 23 octobre 2009 (pièce E-18), dans lequel se trouvait le passage suivant :

[Traduction]

[...]

*Le plaignant ne signera pas le document parce que les allégations ont été limitées et contrôlées par la sous-commissaire et ne représentent pas correctement l'étendue du harcèlement. De plus, la sous-commissaire a choisi l'enquêteur sans demander l'avis du plaignant, et le plaignant, en discutant avec l'enquêteur, a conclu que celui-ci avait eu des relations de travail étroites avec bon nombre des parties mentionnées dans les plaintes. Aux yeux du plaignant, cette situation se traduit par un conflit d'intérêts. Le plaignant soupçonne que l'enquête est une manœuvre de la sous-commissaire pour faire croire à une diligence raisonnable, comme l'exige le poste qu'elle occupe. Le plaignant refuse donc de valider la légitimité de cette procédure.*

[...]

[66] La stupéfaction et la surprise étaient manifestes dans la réaction de Mme White; elle a affirmé que c'était la première fois qu'elle voyait ce document. Elle a déclaré qu'elle n'avait aucunement l'obligation de consulter le fonctionnaire sur le choix de l'enquêteur et elle s'est dite perturbée par l'allégation que l'enquête n'était rien de plus qu'une manœuvre de sa part pour faire croire à une diligence raisonnable, puisque cela mettait son intégrité en question.

[67] Lorsqu'on lui a demandé quelle serait sa réaction si le fonctionnaire devait réintégrer ses fonctions, Mme White a répondu qu'après examen du dossier du fonctionnaire, il était évident qu'il ne souhaitait pas travailler à l'ARC et qu'il alléguait que l'Agence et sa haute direction étaient corrompues. Elle a ajouté que le fonctionnaire n'affichait pas les valeurs de l'ARC et qu'elle ne l'embaucherait jamais.

[68] En contre-interrogatoire, Mme White a affirmé qu'elle ne se souvenait pas d'avoir déjà rencontré le fonctionnaire, sauf lors de l'audition d'un grief effectuée par conférence téléphonique.

[69] Lorsqu'on lui a demandé quelle est la procédure de règlement d'une plainte de harcèlement lorsqu'un grief a déjà été présenté, Mme White a répété qu'il ne pouvait y avoir deux procédures. Elle a renvoyé à la page 2 de la *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement*, sous le titre [traduction] « Procédure de règlement équitable et rapide », où l'on trouve le passage suivant :

[Traduction]

[...]

*Si une plainte et un grief sont déposés essentiellement sur la même question de harcèlement, et qu'ils répondent tous deux aux critères d'admission, le gestionnaire délégué veillera à ce qu'un seul examen ou une seule enquête soit effectué, conformément à la présente politique et aux présentes lignes directrices, pour déterminer s'il y a bel et bien eu harcèlement.*

*De la même façon, si seul un grief est présenté, les procédures de règlement des plaintes et d'enquête prévues dans la présente doivent être suivies. (Remarque : La procédure de règlement des griefs prévue dans la convention collective doit être respectée.)*

[Le passage en évidence l'est dans l'original]

[70] Mme White a affirmé que la politique de l'ARC interdit l'imposition de mesures disciplinaires à l'endroit d'un plaignant, même si la plainte s'avère non fondée.

#### **4. Témoignage de Terry Harder**

[71] Terry Harder occupait, depuis le 30 mars 2009, le poste de directeur adjoint, Recouvrement des recettes et services à la clientèle, au BSF de Calgary. À ce titre, il était responsable d'environ 300 employés. Avant cela, il occupait depuis 2002 des postes de directeur adjoint dans les divisions chargées de l'exécution et du recouvrement. Il avait entre autres de l'expérience à titre d'enquêteur dans des enquêtes criminelles complexes portant sur des affaires liées à l'impôt sur le revenu, la taxe d'accise et le *Code criminel* canadien. Il formait des enquêteurs de l'ARC et a conçu des parties importantes de la formation. Il a déclaré que les enquêteurs devaient

être capables de prendre des notes exhaustives et exactes, car celles-ci sont souvent utilisées par les procureurs et les avocats de la défense ou pour servir de fondement aux affidavits. Jusqu'en avril 2009, il avait eu des contacts limités avec le fonctionnaire et il n'avait pas participé aux affaires découlant des griefs présentés par le fonctionnaire.

[72] M. Harder a examiné certains éléments de la description de travail du chef d'équipe, Recouvrement des recettes (pièce E-24), le poste qu'occupait le fonctionnaire. M. Harder a déclaré que les chefs d'équipe jouent un rôle important, puisqu'ils aident le directeur adjoint à atteindre ses buts. À titre de gestionnaires de premier niveau, c'est par leur entremise que M. Harder est mis au courant des préoccupations des employés, et ils participent à la planification au niveau de la section et, dans une moindre mesure, au niveau du directeur adjoint. M. Harder a déclaré qu'il comptait sur les chefs d'équipe pour qu'ils le conseillent sur les dossiers qu'il devait approuver.

[73] M. Harder a souligné certains aspects de la description de travail du chef d'équipe. Dans la section sur les activités principales, il est écrit que le titulaire du poste fournit des conseils aux cadres supérieurs et qu'il [traduction] « communique et fait la promotion du mandat, de la vision et des valeurs de l'ARC auprès des contribuables et des intervenants internes ». M. Harder a précisé que l'expression [traduction] « intervenants internes » inclut, entre autres, son bureau et celui du directeur. La section de la description de travail portant le titre [traduction] « Caractéristiques du travail », sous [traduction] « Responsabilité », fait plusieurs fois référence au fait que les chefs d'équipe doivent fournir de l'information aux cadres supérieurs. Dans la section intitulée [traduction] « Connaissance du contexte », il est indiqué que le titulaire doit, entre autres choses, connaître les valeurs, la mission et le mandat de l'ARC et qu'il doit véhiculer les valeurs de l'ARC dans le milieu de travail.

[74] M. Harder a déclaré qu'il a eu pour la première fois un échange important avec le fonctionnaire lors d'une réunion survenue le 2 octobre 2009, sur laquelle M. Harder a pris des notes (pièce E-25). Il a invité le fonctionnaire à son bureau pour régler une question de ressources humaines complexe au sujet d'un membre de l'équipe du fonctionnaire. Il souhaitait que le fonctionnaire lui fournisse de l'information pour l'aider à déterminer ce qui s'était produit. Un conseiller en relations

de travail participait également à la réunion. Au troisième quart de la réunion environ, M. Harder a discuté de l'importance de maintenir un milieu de travail respectueux et il a précisé qu'il s'attendait à ce que les chefs d'équipe contribuent à prévenir les comportements déplacés. Il a ordonné au fonctionnaire de ne pas autoriser les comportements non professionnels et d'y mettre fin s'il était témoin d'un tel comportement.

[75] M. Harder a indiqué que cela avait troublé le fonctionnaire, puisqu'il n'avait pas le sentiment qu'il lui revenait de [traduction] « jouer à la police dans l'organisation ». M. Harder a renvoyé le fonctionnaire à la politique de l'ARC sur le harcèlement et lui a demandé de lire les responsabilités de la direction à cet égard. M. Harder a affirmé que le comportement du fonctionnaire l'avait préoccupé, car ce qui aurait dû être une simple requête s'était transformé en ordre. Le fonctionnaire ne voulait pas donner suite à la requête et mettait en doute l'adhésion de la division à la politique sur le harcèlement. M. Harder a dit que le fonctionnaire s'est référé à ses propres problèmes de harcèlement, mais M. Harder lui a dit qu'il n'était pas prêt à se mêler des plaintes de harcèlement du fonctionnaire. M. Harder a affirmé au fonctionnaire qu'il répondrait aux préoccupations du fonctionnaire au sujet de ses actes après la réunion, mais le fonctionnaire a répondu qu'il n'avait pas de préoccupations à formuler. M. Harder a indiqué qu'il savait qu'une enquête était en cours au sujet des plaintes de harcèlement du fonctionnaire, mais qu'il n'en connaissait pas les détails. Il voulait régler le problème des comportements déplacés dans la division, et il avait besoin que le fonctionnaire se concentre sur la situation du moment. Le fonctionnaire a dit à M. Harder que l'enquête sur le harcèlement n'était [traduction] « que du vent », en ce sens qu'il ne croyait pas qu'il soit convenable que l'enquête soit effectuée par un consultant de l'extérieur dont les services ont été retenus par l'ARC.

[76] M. Harder a déclaré qu'entre le 2 octobre et le 19 novembre 2009, le fonctionnaire n'a jamais tenté de lui parler de ses préoccupations.

[77] L'échange suivant entre M. Harder et le fonctionnaire s'est produit le 19 novembre 2009. Un employé et sa chef d'équipe, Lynn Nelson, venaient de lui faire une mise à jour sur un dossier, et il retournait à son bureau en compagnie de Mme Nelson lorsque le fonctionnaire l'a abordé parce qu'il voulait discuter d'un dossier qui avait été récemment transféré à son équipe, en provenance de l'équipe de Mme Nelson. L'affaire portait sur une lettre que M. Harder avait signée afin

d'autoriser la saisie et la vente de certains biens. M. Harder a invité le fonctionnaire et Mme Nelson à le suivre dans son bureau pour discuter de la question. M. Harder a précisé que Mme Nelson relevait de la gestionnaire de section Rosemary Moore, mais que cette journée-là, elle occupait le poste de cette dernière de façon intérimaire.

[78] À la réunion du 19 novembre 2009, qui a commencé à 11 h et sur laquelle M. Harder a pris des notes (pièce E-26), celui-ci a demandé qu'on lui résume le dossier, ce que Mme Nelson a fait, car M. Harder avait beaucoup de difficulté à obtenir l'information auprès du fonctionnaire. M. Harder a ordonné au fonctionnaire, à Mme Nelson et à Mme Moore de se rencontrer le lendemain pour déterminer la marche à suivre dans cette affaire et pour qu'ils transmettent leurs recommandations à M. Harder. Le fonctionnaire a alors dit à M. Harder que, puisqu'il avait signé la lettre, il lui revenait de donner les directives sur la façon de procéder dans cette affaire. M. Harder a répondu que le fonctionnaire et Mme Nelson avaient tous deux plus de 20 ans d'expérience du recouvrement alors que lui-même n'occupait son poste que depuis 6 mois, et qu'il ne pouvait commencer à faire le tour de toute la question en détail alors qu'il avait devant lui des personnes compétentes pour le faire. M. Harder a indiqué au fonctionnaire qu'il déléguait vers le haut. M. Harder a réitéré sa directive et le fonctionnaire a dit que puisque Mme Nelson remplaçait Mme Moore, ils n'avaient pas besoin d'attendre que cette dernière revienne le lendemain, et que lui et Mme Nelson pouvaient se rencontrer la journée même pour examiner le dossier. M. Harder a accepté la proposition, mais le fonctionnaire a alors indiqué que cela ne lui convenait pas – alors qu'il venait lui-même de suggérer cette idée. M. Harder a alors répété sa directive initiale, c'est-à-dire que le fonctionnaire se réunisse avec Mme Nelson et Mme Moore le lendemain.

[79] À ce stade de la discussion, le fonctionnaire a voulu soulever la question des problèmes liés au transfert de dossiers d'une équipe à une autre. M. Harder a répondu qu'il se pencherait sur cette question plus tard, mais qu'il voulait d'abord et avant tout s'assurer que le fonctionnaire comprenait clairement ce qu'il fallait faire. M. Harder a précisé qu'il était évident selon lui que le fonctionnaire ne voulait pas se soumettre à sa requête, puisqu'il ne cessait de demander à M. Harder de lui dire quelles seraient les prochaines étapes. M. Harder a donc fait de la directive qu'il avait donnée au fonctionnaire un ordre direct, dans les termes suivants : [traduction] « Je vous donne l'ordre direct de rencontrer Lynn et Rosemary pour examiner ce cas et déterminer quel est le plan d'action approprié, puis de me fournir une recommandation. » M. Harder a

déclaré que le fonctionnaire avait un comportement agité durant la réunion, de par le ton qu'il adoptait et sa façon de remuer sans cesse ses papiers. M. Harder a dit que jamais il n'avait eu à ordonner à un chef d'équipe de se réunir avec son supérieur immédiat.

[80] M. Harder a alors invité le fonctionnaire à une réunion avec Mme Moore pour discuter de ses préoccupations au sujet des transferts de dossiers. Le fonctionnaire a répondu qu'il ne voulait pas participer à une réunion avec M. Harder. Lorsque M. Harder lui a demandé pourquoi, il lui a répondu que c'était personnel. M. Harder était surpris, ne comprenant pas le commentaire du fonctionnaire, puisque la seule autre fois où il avait eu affaire au fonctionnaire était lors de la réunion du 2 octobre 2009. Lors de cette réunion, lorsque M. Harder avait demandé au fonctionnaire s'il avait des préoccupations à formuler, celui-ci avait répondu par la négative. M. Harder a alors arrêté la réunion du 19 novembre 2009 et a indiqué au fonctionnaire qu'il voulait qu'un témoin soit présent avant de poursuivre. Le fonctionnaire a alors demandé un témoin, ce que M. Harder a accepté. Comme M. Harder ne voulait pas mettre Mme Nelson dans la position de témoin, car elle était une collègue du fonctionnaire, il l'a invitée à se retirer. Mme Nelson a consigné des notes sur la partie de la réunion pendant laquelle elle était présente, et elle a remis ces notes à M. Harder le jour même (pièce E-28), de même qu'une note de service datée du 23 novembre 2009 au sujet des actes du fonctionnaire au cours de la réunion (pièce E-29).

[81] Quand on lui a demandé quelle était l'incidence du refus du fonctionnaire de le rencontrer au sujet de ses fonctions à titre de chef d'équipe, M. Harder a répondu que cela nuisait à la communication, l'empêchait de recevoir des conseils sur les dossiers et, au bout du compte, isolait l'équipe du fonctionnaire.

[82] M. Harder a demandé à Margaret Belot, chef de section, d'agir à titre de témoin. Le témoin du fonctionnaire était Michael Ell, un représentant syndical. M. Harder a demandé qu'un témoin soit présent pour les besoins du compte rendu officiel. Il a également consigné ses propres notes de la réunion (pièce E-27). Vers 11 h 30, M. Harder a commencé la réunion en résumant ce qui s'était produit jusque-là et en réitérant l'ordre direct qu'il avait donné au fonctionnaire. Le fonctionnaire l'a alors interrompu, mais M. Harder lui a demandé de cesser ses interruptions, parce qu'il voulait que la réunion se déroule dans le respect. En réaction à l'opposition répétée du

fonctionnaire concernant l'utilisation par M. Harder du mot [traduction] « approprié » lorsqu'il indiquait qu'il avait donné l'ordre de déterminer quel est [traduction] « le plan d'action approprié », M. Harder a décidé d'adopter plutôt l'expression [traduction] « plan d'action recommandé ».

[83] M. Harder a alors résumé comment il a invité le fonctionnaire à une rencontre avec lui et Rosemary Moore pour discuter des préoccupations soulevées par le fonctionnaire au sujet de l'affectation des dossiers. Il a déclaré que le fonctionnaire avait refusé de le rencontrer pour des raisons personnelles, ce qu'il a demandé au fonctionnaire de confirmer; le fonctionnaire l'a confirmé. M. Harder a alors redemandé au fonctionnaire de participer à une rencontre avec lui et Mme Moore pour discuter de l'affectation des dossiers, et le fonctionnaire a de nouveau refusé. M. Harder a dit au fonctionnaire qu'il faisait partie de l'équipe de direction, et que cela signifiait qu'il avait l'obligation de rencontrer son directeur adjoint pour discuter de ses préoccupations et de ses suggestions. M. Harder a indiqué qu'il pensait qu'il s'agissait d'une occasion de collaborer avec le fonctionnaire, et que jamais il n'avait pensé que cela se traduirait par un refus de le rencontrer. Lorsque M. Harder a demandé au fonctionnaire ce qu'il avait fait pour qu'il refuse de le rencontrer, le fonctionnaire a répondu que M. Harder lui avait déjà donné un ordre direct. M. Harder a précisé que le fonctionnaire faisait référence à la réunion du 2 octobre 2009, au cours de laquelle M. Harder lui avait ordonné de mettre fin à tout comportement non professionnel dont il serait témoin dans le milieu de travail.

[84] Le fonctionnaire a alors indiqué à M. Harder qu'il assisterait à la réunion comme il le lui demandait, mais qu'il n'y participerait pas. M. Harder a affirmé avoir été surpris par cette déclaration, et avoir dit au fonctionnaire que ce n'était pas acceptable, puisqu'il avait besoin que les chefs d'équipe collaborent avec lui, ce qui était impossible s'il ne faisait qu'assister à une réunion sans participer aux discussions. Lorsque le fonctionnaire a signalé son refus, M. Harder a mis fin à la réunion et annoncé au fonctionnaire que leur rencontre suivante servirait à établir les faits.

[85] M. Harder a déclaré que la seule option qui lui restait était de passer à l'étape de la recherche des faits, puisque le fonctionnaire refusait de suivre un ordre direct. M. Harder a dit qu'au départ, sa requête n'était rien de plus qu'une invitation à une réunion pour que le fonctionnaire exprime ses préoccupations. Il a trouvé que le

fonctionnaire était combatif et affichait de la colère dans ses interactions, et il était incapable de persuader le fonctionnaire de changer sa position. M. Harder a affirmé que la division ne pourrait fonctionner si les chefs d'équipe refusent de rencontrer leur directeur adjoint.

[86] M. Harder s'est senti bouleversé et blessé lorsqu'il a appris que le fonctionnaire avait déposé, le jour même, un grief de harcèlement contre lui alléguant qu'il avait adopté un comportement déplacé (pièce E-54). C'est ce grief qui a été retiré de l'arbitrage, comme on l'a mentionné au paragraphe 10. Il a affirmé que depuis qu'il avait été nommé à ce poste, il s'était efforcé de créer un milieu de travail caractérisé par le respect. Il a avisé son superviseur, Rick Leigh, de l'allégation qui pesait contre lui, et il a également avisé le groupe chargé des relations en milieu de travail, au bureau régional situé à Winnipeg.

[87] M. Harder a déclaré que la réunion servant à établir les faits, dont l'objectif était de déterminer s'il y avait lieu d'imposer des mesures disciplinaires, a eu lieu le 20 novembre 2009. Outre le fonctionnaire et M. Harder, Wally Fandrich, représentant syndical du fonctionnaire, et Cheryl Robrick, représentante des ressources humaines, participaient également à la réunion. M. Harder a consigné des notes sur la réunion (pièce E-31).

[88] M. Harder a expliqué qu'au cours de la réunion, il a cherché à comprendre pourquoi le fonctionnaire ne s'était pas conformé à l'ordre qu'il avait reçu. M. Harder a indiqué que le fonctionnaire a fini par rencontrer Mme Moore et Mme Nelson, le 20 novembre 2009, mais qu'il n'a jamais expliqué pourquoi il avait d'abord refusé de les rencontrer. Qui plus est, il ne s'est jamais conformé à l'ordre de rencontrer Mme Moore et M. Harder au sujet de l'affectation des dossiers. M. Harder a précisé que jamais, que ce soit durant l'étape de la recherche des faits ou à tout autre moment, le fonctionnaire n'a expliqué pourquoi il ne voulait pas participer à cette réunion, sauf quand il a dit que c'était parce que M. Harder lui avait donné un ordre, le 2 octobre 2009. Il a ajouté que le fonctionnaire ne s'est jamais excusé de son comportement et qu'il n'a jamais indiqué de quelque façon que ce soit qu'il avait adopté un comportement déplacé.

[89] M. Harder a affirmé que durant la rencontre, le fonctionnaire a relancé la question du plan d'action [traduction] « approprié » par rapport à [traduction] « recommandé ». Le fonctionnaire a également dit qu'il ne servait pas à grand-chose

qu'il participe à une réunion pour discuter de l'affectation des dossiers, puisque M. Harder n'accorderait pas à la question le crédit qu'elle méritait. M. Harder a déclaré que si cela avait été le cas, il n'aurait pas invité le fonctionnaire, ou tout autre chef d'équipe, à cette rencontre.

[90] M. Harder a dit que, puisqu'il n'avait rien entendu lors de la réunion visant à établir les faits qui permette d'exclure l'imposition d'une mesure disciplinaire, il a fixé une date d'audience disciplinaire visant le fonctionnaire. M. Harder a déclaré que le fonctionnaire aurait pu éviter de faire l'objet d'une mesure disciplinaire s'il avait admis que ses difficultés avec M. Harder étaient le résultat d'un malentendu ou s'il avait démontré d'une manière ou d'une autre qu'ils pouvaient faire progresser leur relation.

[91] L'audience disciplinaire, à laquelle le fonctionnaire, son représentant syndical, M. Fandrich, M. Harder et Mme Moore ont participé, a eu lieu le 24 novembre 2009. M. Harder a pris des notes sur la réunion (pièce E-32). M. Harder a déclaré que lors de cette rencontre, le fonctionnaire cherchait l'affrontement, il était hostile et parfois même agité. Dans ses notes, M. Harder a consigné la déclaration du fonctionnaire selon laquelle il ne croyait pas qu'il était dans son intérêt de participer à une réunion avec lui et Mme Moore au sujet de l'affectation des dossiers. M. Harder a déclaré que, comme le fonctionnaire ne lui a mentionné aucune circonstance atténuante permettant d'excuser sa conduite, il a imposé au fonctionnaire une suspension administrative sans traitement pour une période indéfinie en attente de la tenue d'une enquête, ainsi qu'une interdiction de pénétrer dans les locaux de l'ARC pendant ce temps (pièce E-33).

[92] M. Harder a déclaré que la direction enquêterait sur l'insubordination du fonctionnaire ainsi que sur l'allégation de harcèlement à son endroit. Il a précisé que la décision sur l'allégation de harcèlement serait prise par Mme White ou son délégué, qu'il croyait être Rick Leigh. M. Harder a indiqué que l'enquête a nécessité plusieurs discussions téléphoniques entre lui, des responsables des relations en milieu de travail et M. Leigh, car on n'avait pas déterminé quelle sanction disciplinaire était appropriée concernant la plainte de harcèlement en milieu de travail. Dans une lettre datée du 30 novembre 2009 signée par M. Leigh (pièce E-34), le fonctionnaire a été convoqué à une réunion le 2 décembre 2009 pour discuter de l'incident du 19 novembre 2009. Le fonctionnaire, son représentant syndical, Danial Curotte, M. Leigh, M. Harder et Jon Lavkulich, agent des relations en milieu de travail, ont participé à cette rencontre

tenue dans les locaux du BSF de Calgary. M. Harder a pris des notes sur la rencontre (pièce E-35).

[93] M. Harder a précisé que la rencontre a duré deux heures et que le fonctionnaire et son représentant ont tous deux eu l'occasion d'avancer des circonstances atténuantes pour expliquer le comportement du fonctionnaire le 19 novembre 2009, mais ils ne l'ont pas fait. Il a affirmé que le fonctionnaire ne s'est jamais excusé de l'avoir accusé de harcèlement.

[94] Le fonctionnaire a ensuite été convoqué à une audience disciplinaire, qui s'est tenue le 10 décembre 2009. Les mêmes personnes qu'à la réunion précédente étaient présentes à cette audience, sauf que le représentant syndical du fonctionnaire était Greg Randall. Lors de cette rencontre, on a remis au fonctionnaire une lettre disciplinaire portant la date du jour et signée par M. Leigh, dans laquelle on lui imposait une suspension de 10 jours pour insubordination et une suspension de 20 jours pour utilisation inappropriée de la *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement* de l'employeur (pièce G-2). La lettre se lit comme suit :

[Traduction]

[...]

*La présente fait suite à la réunion disciplinaire du 24 novembre 2009, durant laquelle vous et votre représentant syndical avez rencontré le directeur adjoint, Recouvrement des recettes, à propos de votre refus d'acquiescer à un ordre direct, de votre refus d'obéir à un ordre direct, de votre comportement d'insubordination et de votre conduite non professionnelle durant la rencontre du 19 novembre 2009. La présente fait également suite à la réunion disciplinaire à laquelle vous et votre représentant syndical avez assisté avec moi le 2 décembre 2009, qui portait sur un autre incident d'inconduite de votre part - le dépôt d'une plainte vexatoire et entachée de mauvaise foi contre le directeur adjoint, Recouvrement des recettes.*

*Le 19 novembre 2009, vous avez parlé au directeur adjoint, Recouvrement des recettes, de deux questions qui vous préoccupaient; au cours de la discussion, il est devenu évident que vous n'alliez pas aider à examiner les mesures correctives possibles et à trouver les mesures appropriées. En conséquence, le directeur adjoint vous a ordonné, à plusieurs reprises, d'obéir à sa demande. Le directeur adjoint a ensuite mis fin à la discussion sur la question en vous ordonnant*

clairement de rencontrer votre gestionnaire et votre collègue chef d'équipe pour résoudre les questions en suspens dans le dossier. Bien que je reconnaisse que vous avez bien rencontré votre gestionnaire et votre collègue le jour suivant, soit le 20 novembre 2009, vous n'avez donné aucune indication au directeur adjoint que vous étiez disposé à le faire. Vos refus répétés de répondre à ces demandes constituent un manque de respect, de professionnalisme et de collaboration, et ils constituent un manquement aux valeurs fondamentales de l'Agence.

Pendant la même rencontre, le directeur adjoint vous a invité à une réunion avec lui et votre gestionnaire pour discuter de la deuxième question qui vous préoccupait. Vous avez refusé de le rencontrer pour des raisons personnelles. Le directeur adjoint vous a alors informé qu'il voulait faire venir un témoin avant de poursuivre la conversation, et vous avez aussi demandé la présence d'un témoin. La réunion s'est ensuite poursuivie en présence des deux témoins, dont l'un était votre représentant du SEI. Le directeur adjoint vous a ordonné plus d'une fois de le rencontrer, avec votre gestionnaire, à propos de la deuxième question. Vous avez d'abord refusé cette rencontre, alléguant des raisons personnelles. Vous avez cependant fini par accepter d'assister à la rencontre, tout en disant que vous ne participeriez pas. Le directeur adjoint vous a alors dit que vous aviez l'obligation, en tant que membre de l'équipe de gestion de la Division, non seulement d'être présent à la rencontre, mais aussi d'y participer activement, et vous avez encore une fois refusé d'être présent à la rencontre.

J'ai déterminé que les ordres étaient clairs, que vous avez compris les demandes qui vous étaient faites et que vous avez choisi de ne pas y obéir. En conséquence, je conclus que vos refus répétés de participer à des activités directement liées à votre rôle dans la Division du recouvrement des recettes, en tant que membre de l'équipe de gestion, constituent des actes manifestes d'insubordination, qui démontrent un manque de respect, de professionnalisme et de collaboration.

Toujours le 19 novembre 2009, en réponse aux ordres que le directeur adjoint vous a donnés de participer activement à l'examen de la question, vous avez présenté un grief alléguant qu'il avait eu un comportement de harcèlement à votre égard. Au nom de la sous-commissaire, une réunion a été convoquée pour établir les faits sur la question. Cette réunion a confirmé que le directeur adjoint, Recouvrement des recettes, a agi de manière professionnelle en tout temps. En conséquence, le grief que vous avez présenté, alléguant que vous aviez été harcelé par le directeur adjoint, Recouvrement des recettes, est sans fondement et déplacé. Selon la Politique sur la prévention et la résolution du

*harcèlement de l'ARC, les plaintes doivent être présentées de bonne foi, et un employé qui dépose une plainte vexatoire peut se voir imposer des mesures disciplinaires.*

*L'Agence du revenu du Canada (ARC) a des valeurs organisationnelles clairement définies - intégrité, professionnalisme, respect et collaboration - qui sont décrites dans son Code de déontologie et de conduite. En tant que chef d'équipe, vous avez été informé de ces valeurs organisationnelles et de votre responsabilité de démontrer du leadership en posant des actions qui montrent que vous respectez ces valeurs. Cette responsabilité est énoncée dans le Code de déontologie et de conduite de l'ARC ainsi que dans la Charte des gestionnaires, qui obligent les gestionnaires à adhérer à nos valeurs que sont l'intégrité, le professionnalisme, le respect et la collaboration, et à avoir des communications et des relations de travail ouvertes et positives. En conséquence, j'ai conclu que vous avez utilisé la politique de l'Agence de façon inappropriée pour essayer d'empêcher la direction de vous donner d'autres directives et de se pencher sur votre manque de respect, de professionnalisme, de collaboration et d'intégrité.*

*Pour déterminer la mesure disciplinaire appropriée, j'ai tenu compte de l'information que vous avez fournie ainsi que de vos années de service, du poste de chef d'équipe que vous occupez et de votre connaissance du Code de déontologie et de conduite de l'ARC et des politiques sous-jacentes. J'ai également tenu compte des mesures disciplinaires qui vous ont été imposées antérieurement à la suite de comportements jugés non collaboratifs, irrespectueux, non professionnels et manquant d'intégrité. Je conclus en conséquence que vous saviez très bien que vos actions contrevenaient au Code et à la Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement de l'ARC.*

*Pour bien vous faire comprendre la gravité de vos gestes, et conformément aux principes des mesures disciplinaires progressives, j'ai décidé, en vertu des pouvoirs qui me sont conférés par l'alinéa 51.1f) [sic] de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada, de vous imposer une suspension de dix (10) jours pour votre comportement d'insubordination du 19 novembre 2009, et une suspension de vingt (20) jours pour l'utilisation inappropriée que vous avez faite de la Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement de l'ARC. Ces suspensions seront appliquées de façon consécutive, à partir du 24 novembre 2009 jusqu'à la fin de la journée de travail du 4 janvier 2010. Pendant cette période, vous ne devrez pas vous présenter dans les locaux de l'Agence [...]*

*À l'avenir, vous devrez veiller à respecter le Code de déontologie et de conduite ainsi que les politiques*

*sous-jacentes. Tout autre incident d'inconduite donnera lieu à l'imposition de mesures disciplinaires de plus en plus sévères pouvant aller jusqu'au licenciement.*

[...]

[95] Dans une lettre datée du 11 janvier 2010, M. Leigh a convoqué le fonctionnaire à une réunion devant se tenir le 18 janvier 2010, à laquelle M. Leigh serait présent en compagnie de M. Harder, l'objectif de la rencontre étant de discuter des relations de travail du fonctionnaire (pièce E-38).

[96] Ont assisté à la réunion du 18 janvier 2010 M. Leigh, M. Harder, M. Lavkulich, le fonctionnaire et M. Curotte, son représentant syndical. M. Harder a pris des notes sur la réunion (pièce E-37), qui a duré de 9 h à 15 h 40; des pauses totalisant environ 2,5 heures ont été prises à divers moments.

[97] Selon M. Harder, M. Leigh a expliqué que l'objectif de la réunion était de voir si le fonctionnaire était disposé à établir des relations de travail avec la haute direction, notamment son directeur adjoint, et à modifier son habitude de faire des allégations contre les autres. Le fonctionnaire, selon M. Harder, n'a pas donné de réponses claires sur la façon dont il comptait améliorer ses relations de travail.

[98] M. Harder a dit que le fonctionnaire a reconnu que les relations de travail étaient rompues et qu'il était ouvert au changement, mais dans les limites de ses propres valeurs. Lorsque M. Leigh a parlé de la possibilité de la médiation, le fonctionnaire a répondu être ouvert à l'idée, mais que certains de ses griefs devraient être exclus du processus et que le processus devrait être soumis à l'examen de son avocat. M. Harder a dit que la position du fonctionnaire à cet égard ne posait de problème ni à lui ni à M. Leigh, car ce qu'ils souhaitaient était l'amélioration des relations de travail.

[99] Le fonctionnaire a aussi déclaré que pour ses futures rencontres avec M. Harder, il demanderait la présence d'un représentant syndical, jusqu'à ce qu'il sente que la confiance est rétablie entre lui et M. Harder. Il a ajouté qu'il ne voyait pas la nécessité de rencontrer régulièrement le directeur adjoint. M. Harder a alors dit que la position du fonctionnaire lui rendrait extrêmement difficile la gestion de la division, car chaque discussion aurait un caractère officiel et prendrait beaucoup de temps. Il a ajouté qu'à titre de directeur adjoint, il rencontre régulièrement les chefs d'équipe pour discuter de divers dossiers.

[100] Selon M. Harder, le fonctionnaire n'admettait pas avoir été irrespectueux à son égard et à l'égard de Mme Bauer; il estimait avoir été respectueux à l'égard de la haute direction. À un moment de la réunion, le fonctionnaire a accusé M. Harder d'avoir présenté de manière inexacte les interactions antérieures entre eux et a déclaré que les notes consignées par M. Harder sur les déclarations faites par le fonctionnaire durant ces rencontres étaient inexactes. M. Harder a demandé au fonctionnaire s'il l'accusait d'avoir menti ce à quoi le fonctionnaire n'a pas répondu. M. Lavkulich et M. Curotte ont tous deux confirmé que les notes de M. Harder sur les rencontres précédentes étaient exactes.

[101] Plus tard dans cet après-midi-là, la réunion s'est poursuivie. M. Leigh a dit avoir besoin de plus de temps pour prendre une décision définitive et il a mis le fonctionnaire en congé payé jusqu'à la reprise de la réunion le 22 janvier 2010.

[102] M. Harder a dit qu'à ce moment-là, le fonctionnaire s'est fâché et l'a agressé verbalement, l'accusant d'avoir commis un acte répréhensible et alléguant qu'il avait traité le fonctionnaire de façon injuste. Même s'il ne criait pas, son ton était dur. M. Harder a dit qu'il a été secoué par cet événement et que c'est pour cette raison que les notes qu'il a prises pendant le reste de la réunion étaient incomplètes.

[103] Étaient présents à la réunion du 22 janvier 2010 le fonctionnaire, deux représentants syndicaux, Wally Fandrich et Greg Randall, M. Leigh, M. Harder et M. Lavkulich. M. Harder a pris des notes sur la réunion (pièce E-39). On a remis au fonctionnaire une lettre de licenciement signée par Rick Leigh (pièce G-3), qui se lit comme suit :

[Traduction]

[...]

*J'ai examiné attentivement les circonstances qui ont mené à la détérioration des relations de travail entre vous et la haute direction, les mesures qui ont été prises pour favoriser des relations productives et positives, les mesures disciplinaires progressives qui vous ont été imposées pour corriger votre comportement, ainsi que notre réunion du 18 janvier 2010.*

*Pour déterminer la possibilité que vous arriviez à établir des relations de travail productives et positives avec la haute direction, j'ai tenu compte du fait que l'Agence du revenu du Canada (ARC) a des valeurs organisationnelles clairement*

définies qui sont décrites dans le Code de déontologie et de conduite - intégrité, professionnalisme, respect et collaboration. À titre de chef d'équipe, vous avez été informé de ces valeurs organisationnelles et de votre responsabilité de faire preuve de leadership en posant des actions qui montrent que vous respectez ces valeurs. Cette responsabilité est énoncée dans le Code de déontologie et de conduite de l'ARC ainsi que dans la Charte des gestionnaires, qui exigent que les gestionnaires adhèrent aux valeurs organisationnelles que sont l'intégrité, le professionnalisme, le respect et la collaboration, et qu'ils aient des communications et des relations de travail ouvertes et positives.

Depuis 2002, vous avez fait part de votre manque de confiance à l'égard des membres de la direction et avez contesté leurs décisions de manière irrespectueuse et non professionnelle. Lorsque la direction a tenté de régler votre problème de comportement, vous avez porté des allégations non fondées de harcèlement et de discrimination contre des gestionnaires supérieurs.

Malgré les tentatives répétées des gestionnaires en vue d'établir des relations productives, le nombre de problèmes que vous souleviez a continué d'augmenter, et la nature et le ton de vos déclarations indiquaient que le ressentiment que vous éprouviez à l'égard des gestionnaires supérieurs n'avait cessé d'augmenter depuis 2004. Comme vous êtes un représentant de la direction, cette situation était intenable; je vous ai donc rencontré une autre fois avec votre gestionnaire dans le but de vous inciter à jeter les bases sur lesquelles nous pourrions reconstruire la relation, en 2006. Nous avons encore essayé de clarifier les facteurs qui empêchaient l'établissement de relations de travail constructives et productives entre vous et la haute direction. En réponse, vous avez déclaré que, selon vous, vous aviez été franc et ouvert pour l'établissement de relations de travail tout au long de votre carrière et que vous continueriez à travailler de la même façon à l'ARC. Votre réponse montrait que vous ne compreniez et ne reconnaissiez pas que votre approche conflictuelle, lorsque vous êtes en désaccord avec les décisions de la direction, était inacceptable, en particulier pour un représentant de la direction, et qu'elle était responsable de la détérioration des relations.

On vous a imposé des mesures disciplinaires afin d'essayer de corriger votre comportement déplacé. Vous avez donc reçu une suspension d'une journée en avril 2006 pour comportement déplacé, une réprimande écrite en janvier 2007 pour insubordination et comportement déplacé, une suspension d'une journée en avril 2007 pour insubordination, une suspension de 3 jours en juin 2008 pour comportement irrespectueux et non professionnel à

*l'endroit de la direction, et des suspensions de 10 et 20 jours en novembre 2009 pour insubordination et utilisation inappropriée de la Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement de l'ARC.*

*En juillet 2009, la sous-commissaire, région des Prairies, a reconnu qu'il était nécessaire de faire examiner vos allégations continues de harcèlement et de discrimination à l'endroit de la direction par un tiers indépendant. On a confié à un enquêteur externe la tâche d'examiner ces allégations. Le rapport de l'enquêteur a été remis à la sous-commissaire le 29 décembre 2009. Se fondant sur le rapport de l'enquêteur externe, la sous-commissaire a établi que toutes les allégations étaient non fondées. Elle a aussi remarqué, en s'appuyant sur les commentaires du rapport de l'enquêteur, que vous n'aviez pas participé activement au processus d'enquête, puisque vous avez refusé de fournir des preuves ou des commentaires sur le fond bien qu'on vous en ait donné l'occasion à plusieurs reprises.*

*Il paraît évident que la direction a fait tous les efforts possibles pour travailler avec vous par tous les moyens disponibles. La direction vous a clairement expliqué la nécessité d'adhérer aux valeurs de l'Agence dans toutes les interactions se déroulant en milieu de travail. Nous avons essayé de rétablir la confiance dans les relations au moyen de processus informels de résolution de conflits, mais vous avez refusé de reconnaître votre rôle et votre responsabilité dans l'examen et la résolution du problème. Nous nous sommes aussi efforcés de corriger votre comportement en vous imposant des mesures disciplinaires progressives. Vous continuez toutefois à croire que vous avez la prérogative de contester la direction d'une manière qui a été jugée irrespectueuse, non professionnelle et non collaborative, et qui équivaut à des actes manifestes d'insubordination. Cette situation est aggravée par vos allégations de harcèlement, qui ne sont appuyées par aucun élément probant. Votre comportement et vos actions ont gravement porté atteinte à vos relations avec la haute direction et montrent que vous ne possédez pas le niveau d'intégrité, de professionnalisme, de respect et de collaboration qui est inhérent aux devoirs et aux responsabilités d'un représentant de la direction. Ce manque persistant d'intégrité, de professionnalisme, de respect et de collaboration affecte directement la relation employeur-employé et l'a rendue non viable en l'absence de changement.*

*Le 18 janvier 2010, je vous ai rencontré, avec le directeur adjoint, pour voir encore une fois si nous pourrions rétablir cette relation et nous entendre sur la définition d'un comportement respectueux en milieu de travail en accord avec les valeurs de l'Agence. Les nombreuses heures de dialogue n'ont pas donné de résultats constructifs. Vous*

*refusez de reconnaître que votre comportement montre que vous n'adhérez pas aux valeurs de l'ARC et, en fait, vous avez dit que nos valeurs ne sont peut-être pas les mêmes que celles de la direction. Vous n'avez pas non plus indiqué que vous deviez changer votre comportement. Vous continuez à croire que les membres de la direction ne vous traitent pas de bonne foi. Selon vos déclarations, vos actions et vos plaintes, il paraît évident que vous ne souhaitez nullement établir des relations respectueuses, professionnelles et de collaboration avec les représentants de la direction, ce qui élimine toute possibilité d'améliorer les relations dans un avenir prévisible.*

*En conséquence, il faut voir s'il y a lieu de poursuivre la relation d'emploi dans la situation actuelle ou s'il y a d'autres solutions qui vous permettraient de changer les comportements que nous avons clairement définis comme inacceptables. À cet égard, en me fondant sur la détérioration des relations et sur l'absence totale de confiance dans ces relations, je juge que l'imposition d'autres mesures disciplinaires ou la prise de mesures d'une autre nature serait plus néfaste que bénéfique et ne servirait qu'à renforcer votre idée que la direction fait preuve de mauvaise foi à votre égard, ce qui nuirait encore davantage à la relation d'emploi.*

*J'ai donc conclu que la relation et le lien de confiance entre vous et l'ARC ont été irrémédiablement détruits. Pour prendre ma décision, j'ai tenu compte de vos années de service et de l'effet négatif que cette relation détériorée a eu sur le bien-être de l'équipe de direction dans le milieu de travail. Le défaut de résoudre cette situation de façon concluante ne ferait que faire durer le conflit et la discorde, ce qui compromettrait encore plus la santé et la sécurité dans le milieu de travail.*

*Compte tenu de ce qui précède et en vertu des pouvoirs qui me sont conférés par l'alinéa 51(1)f) [sic] de la Loi sur l'Agence du revenu du Canada, j'ai pris la décision de mettre fin à votre emploi à l'Agence du revenu du Canada à partir de la fin de la journée de travail du 22 janvier 2010.*

[...]

[104] Lorsqu'on lui a demandé quelle serait sa réaction si le fonctionnaire devait être réintégré dans ses fonctions, M. Harder a répondu que selon son expérience, ce n'était qu'une question de temps pour qu'un autre incident se produise. M. Harder a déclaré que même s'il n'avait eu que des interactions limitées avec le fonctionnaire, ce dernier refusait de le rencontrer. Il a ajouté que le fonctionnaire n'a donné aucune indication

dans les réunions subséquentes que quelque chose changerait ou qu'il était ouvert au changement.

[105] Durant le contre-interrogatoire, on a d'abord renvoyé M. Harder à une évaluation du rendement du fonctionnaire, pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2007 au 31 mars 2008, effectuée par son superviseur de l'époque, David Mapplebeck (pièce E-12, annexe 13), dans laquelle il est écrit que le fonctionnaire était respectueux et faisait preuve de collaboration à l'égard de son gestionnaire et que lorsqu'il avait une opinion différente de celle de son gestionnaire, il l'exprimait de façon respectueuse. M. Harder a répondu qu'il ne pouvait pas commenter l'évaluation et que son expérience personnelle avec le fonctionnaire, à deux occasions, avait été différente de ce qui était décrit dans l'évaluation.

[106] Lorsqu'on l'a interrogé sur les notes qu'il avait prises, M. Harder a dit considérer que ses notes étaient exactes et complètes. On a ensuite attiré son attention sur la pièce E-28 écrite par Mme Nelson, dans laquelle cette dernière a consigné l'ordre donné par M. Harder au fonctionnaire de la rencontrer ainsi que Mme Moore : [traduction] « Vous allez rencontrer Lynn et Rosemary à ce sujet demain matin. Est-ce que vous avez compris? Stan a répondu oui. » On a ensuite renvoyé M. Harder à la pièce E-26, ses propres notes sur la réunion, dans laquelle il a écrit que le fonctionnaire n'avait pas acquiescé à son ordre. Lorsqu'on a dit à M. Harder que ses notes contredisaient celles de Mme Nelson sur ce point, il a reconnu que même si ses notes n'indiquaient pas que le fonctionnaire avait dit [traduction] « oui », ce dernier n'avait jamais donné d'indication que cette réunion aurait lieu, même si M. Harder avait fait plusieurs demandes en ce sens. M. Harder a déclaré que ce point était soulevé dans le deuxième paragraphe de la lettre de discipline imposant des suspensions de 10 jours et de 20 jours au fonctionnaire (pièce G-2) :

[Traduction]

*Bien que je reconnaisse que vous avez bien rencontré votre gestionnaire et votre collègue le jour suivant, soit le 20 novembre 2009, vous n'avez donné aucune indication au directeur adjoint que vous étiez disposé à le faire.*

[107] Lorsqu'on lui a demandé pourquoi on avait imposé au fonctionnaire une suspension administrative de durée indéfinie sans traitement, M. Harder a répondu que c'était la pratique habituelle dans le cas des suspensions administratives. Il a répondu de la même façon lorsqu'on lui a demandé pourquoi le fonctionnaire ne

devait pas se présenter dans les locaux de l'employeur pendant la période de suspension. M. Harder a ajouté que l'objectif de la suspension administrative est de donner le temps à la personne responsable de déterminer la mesure disciplinaire appropriée à imposer, et que la mesure disciplinaire qui a été imposée au fonctionnaire avait un effet rétroactif à la première journée de la suspension administrative.

[108] On a ensuite renvoyé M. Harder à ses notes sur la réunion du 18 janvier 2010 (pièce E-37) et à son témoignage selon lequel la dernière section était un peu incomplète parce qu'il avait été secoué par l'agression verbale du fonctionnaire à son endroit. M. Harder a dit que même s'il avait été pris au dépourvu par les commentaires du fonctionnaire, les notes qu'il avait prises étaient exactes.

### **5. Témoignage de Margaret Belot**

[109] Le témoin suivant de l'employeur était Margaret Belot, chef de section à la Division du recouvrement des recettes et des services à la clientèle de l'ARC, au BSF de Calgary, qui relevait du directeur adjoint, Terry Harder. Elle travaille pour l'ARC depuis 35 ans et est chef de section depuis 25 ans.

[110] Le 19 novembre 2009, à 11 h 30, M. Harder a demandé à Mme Belot d'assister à une réunion en tant que témoin. Il y avait à cette réunion M. Harder, le fonctionnaire et Michael Ell, un représentant syndical. Le rôle de Mme Belot était de prendre des notes sur la réunion. Elle a déclaré avoir pris des notes à la main et les avoir ensuite tapées immédiatement après la réunion et remises à M. Harder (pièce E-21).

[111] Le témoignage de Mme Belot corroborait essentiellement celui de M. Harder pour ce qui est de la partie de la réunion à laquelle elle avait assisté. Elle a déclaré que M. Harder n'a pas harcelé le fonctionnaire pendant la réunion et qu'elle a trouvé que le fonctionnaire faisait de l'obstruction. Quand on lui a demandé quelle serait sa réaction si le fonctionnaire était réintégré dans ses fonctions, Mme Belot a répondu qu'elle trouverait cela stressant, car elle a déjà travaillé avec le fonctionnaire dans le passé. Elle trouvait que son comportement était imprévisible et différent de celui des autres employés qu'elle avait supervisés dans sa carrière. Elle a déclaré qu'elle se demanderait alors combien de temps elle continuerait à occuper son poste à l'ARC.

[112] Pendant le contre-interrogatoire, Mme Belot a dit que M. Harder ne lui avait jamais demandé auparavant d'être témoin à une réunion et qu'avant qu'elle assiste à la réunion comme témoin, il ne lui avait fourni aucun renseignement sur sa rencontre précédente avec le fonctionnaire.

[113] Mme Belot a dit qu'elle avait été la chef de section du fonctionnaire pendant deux ans avant de prendre un congé, puis un an et demi à deux ans après son retour de congé. Elle a reconnu n'avoir jamais pris de congé à cause de relations stressantes avec le fonctionnaire.

## **6. Témoignage de David Mapplebeck**

[114] À l'époque, David Mapplebeck était chef de section à la Division du recouvrement des recettes et des services à la clientèle. Le fonctionnaire était sous sa direction durant deux périodes différentes (d'avril 2002 à février 2006 et de septembre 2007 à avril 2008).

[115] M. Mapplebeck a mentionné une lettre datée du 5 février 2003 qui a été envoyée au fonctionnaire à la suite d'une évaluation de l'aptitude au travail effectuée par un professionnel de la santé (pièce E-40). L'employeur a, entre autres, sollicité des conseils auprès du professionnel de la santé afin d'aider le fonctionnaire à gérer son comportement au travail. La lettre se lit en partie comme suit :

[Traduction]

[...]

[Le professionnel de la santé] *nous a avisé qu'il vous a renseigné sur la façon dont les autres perçoivent vos commentaires et d'autres types d'interactions que vous avez avec eux, et vous a conseillé sur la façon dont vous devez vous comporter pour favoriser des relations plus productives et professionnelles en milieu de travail. De plus, il vous a fait comprendre que vous « personnalisez » votre colère et que vous dirigez donc votre attention sur l'individu plutôt que sur le point en question. Un tel comportement est inacceptable à l'Agence. En pièce jointe, vous trouverez donc les attentes qui ont été formulées afin de vous aider à changer ce comportement.*

[...]

*J'espère travailler encore avec vous et établir une meilleure relation de travail. Cependant, je dois souligner que ces*

*attentes ont été créées en vue de corriger un comportement inacceptable pour l'employeur, et il est primordial que vous vous y conformiez. Malheureusement, le refus de modifier votre comportement dès votre retour au travail entraînera d'autres mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.*

[...]

[116] M. Mapplebeck a affirmé que le professionnel de la santé était d'avis que le fonctionnaire pouvait gérer son comportement. Il a déclaré que la pièce jointe à la lettre était un plan d'action en vue d'améliorer le rendement du fonctionnaire pour une période d'évaluation allant du 18 février 2003 au 31 mars 2004 (pièce E-41). Cinq points principaux à améliorer et leurs critères d'évaluation correspondants ont été établis dans le plan d'action. Ils comprenaient une coopération et une communication respectueuse avec les collègues et les supérieurs ainsi qu'un appui aux décisions de la direction.

[117] En ce qui concerne la collaboration avec les collègues, M. Mapplebeck a déclaré que le comportement du fonctionnaire n'était pas conforme aux politiques de l'ARC et qu'il rabaisait ou humiliait les autres lors des discussions. En ce qui a trait à la communication respectueuse, M. Mapplebeck a avancé que le fonctionnaire adoptait souvent un ton fâché. Pour ce qui est de l'appui aux décisions de la direction, il a affirmé que lorsque les membres de la direction avaient pris une décision à la suite d'une discussion approfondie, le fonctionnaire continuait souvent à remettre en question la décision en poursuivant le débat.

[118] Le 5 mars 2003, une réunion a été organisée afin de discuter des progrès du fonctionnaire par rapport au plan d'action. Le fonctionnaire, M. Mapplebeck et la directrice adjointe des ressources humaines, Michele Luit, étaient présents. Dans une note de service au fonctionnaire datée du 12 mars 2003 (pièce E-42), M. Mapplebeck a souligné que durant la réunion, l'attitude du fonctionnaire était quelque peu agressive, qu'il a accusé les autres en ce qui a trait à plusieurs des sujets dont ils ont discuté et qu'il avait tendance à revenir sur des questions qui n'étaient plus actuelles, plutôt que de diriger son attention sur les points importants du plan d'action.

[119] Dans une note de service envoyée au fonctionnaire datée du 24 juin 2003, M. Mapplebeck a fourni des commentaires sur une réunion antérieure organisée afin de discuter de son plan d'action (pièce E-43). M. Mapplebeck a affirmé qu'ils ont

discuté du concept d'embarras et du fait que le fonctionnaire devait éviter d'embarrasser un autre gestionnaire s'il était en désaccord avec l'opinion de ce gestionnaire. Le fonctionnaire devait également prendre conscience de la façon dont le destinataire reçoit l'information. Comme mentionné dans la note de service : [traduction] « Vous avez avancé que vos collègues et vos supérieurs en général doivent être assez “coriaces” pour ne pas être blessés et que vous croyez fermement qu'il faut être honnête et direct lors des discussions. » M. Mapplebeck a déclaré que le fonctionnaire estimait que les autres gestionnaires devaient tolérer une discussion honnête sans se sentir embarrassés.

[120] M. Mapplebeck a ensuite été interrogé sur ses notes concernant une réunion sur le plan d'action avec le fonctionnaire qui a eu lieu le 26 août 2003 (pièce E-44). Le fonctionnaire, M. Ell, son représentant syndical, M. Mapplebeck et Mme Luit étaient présents à la réunion. M. Mapplebeck a énuméré des circonstances précises où le fonctionnaire n'avait pas respecté les exigences du plan d'action concernant la communication respectueuse, la sensibilité, le ton et le style employés avec les autres ou sur le fait de ne pas rabaisser les autres. M. Mapplebeck a mentionné deux courriels qui lui ont été envoyés par le fonctionnaire et dans lesquels ce dernier avait un ton accusateur. Son objectif était d'utiliser des exemples comme outil d'encadrement afin d'aider le fonctionnaire à comprendre comment communiquer et comment l'information est reçue par les autres. Le fonctionnaire a dit à M. Mapplebeck qu'il était trop sensible. Plusieurs autres exemples ont fait l'objet de discussions avec le fonctionnaire, y compris le langage que ce dernier a utilisé dans un grief formulé contre M. Mapplebeck. Ce dernier a témoigné que le fonctionnaire estimait que s'il avait raison sur une question, il n'avait pas à tenir compte de la sensibilité des autres.

[121] M. Mapplebeck a affirmé que durant la réunion, le fonctionnaire a remis en question la nécessité du plan d'action, puisqu'il estimait que ses actions avaient toujours été appropriées. Le fonctionnaire croyait que les réponses de M. Mapplebeck à ses questions visaient à protéger la direction et que M. Mapplebeck ne faisait pas son travail, ce qui est mentionné dans les notes de M. Mapplebeck, à la page 3 de la pièce E-44 :

[Traduction]

[...]

*J'ai affirmé que vous deviez choisir la façon dont vous voulez interagir et j'ai remarqué que vous semblez douter de la pertinence de votre plan d'action. Vous avez répondu que j'ai la responsabilité de répondre à toutes les questions que vous posez, que vous doutez de mes motivations à votre égard, que vous n'êtes pas certain de la nature de ces motivations, mais que vous croyez qu'elles visent à protéger la direction. Vous avez affirmé que vous ne croyez pas que je fais mon travail.*

[...]

[122] M. Mapplebeck a déclaré qu'à l'automne 2004, les relations de travail avec le fonctionnaire ne semblaient plus pouvoir s'améliorer. Le fonctionnaire alléguait que la direction du BSF de Calgary tentait de lui nuire. En septembre 2004, l'employeur a invité un ancien gestionnaire du BSF d'Edmonton, Bill Blahun, afin de discuter avec M. Mapplebeck, quelques autres gestionnaires et le fonctionnaire en vue d'établir de meilleures relations de travail (pièce E-45). Le fonctionnaire a accepté de rencontrer M. Blahun, mais les réunions n'ont pas donné de résultats positifs.

[123] M. Mapplebeck a souligné un incident survenu en novembre 2005, lorsqu'il a convoqué le fonctionnaire à une réunion avec lui et un conseiller en relations de travail. Le fonctionnaire est arrivé agité à son bureau, déclarant que la réunion ne figurait pas à son calendrier, car quelqu'un lui avait [traduction] « joué un tour ». M. Mapplebeck lui a offert de reporter la réunion, mais lui a montré la documentation prouvant que le fonctionnaire avait accepté de participer à la réunion au moment prévu au départ (pièce E-46). Selon M. Mapplebeck, le fonctionnaire a affirmé qu'il était victime de conspiration et que quelqu'un tentait de lui nuire.

[124] M. Mapplebeck a témoigné qu'il avait été l'objet de 2 des 13 plaintes de prétendu harcèlement déposées par le fonctionnaire, qui ont été examinées par M. Mattern. L'une de ces plaintes alléguait que M. Mapplebeck avait harcelé le fonctionnaire en lui refusant une demande de congé de rendement de gestion dans son évaluation du rendement pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2007 au 31 mars 2008. Des extraits du rapport d'enquête de M. Mattern concernant M. Mapplebeck ont été produits en preuve sous la cote E-47.

[125] M. Mapplebeck a affirmé qu'il a préparé des évaluations du rendement pour les employés depuis 1999 et pour des gestionnaires depuis sa nomination en 2002 à titre de chef de section. Il a déclaré qu'aux fins d'évaluation du rendement, seul le

rendement des employés pour l'année évaluée est pris en compte, et non le rendement d'une année précédente. Il a dit qu'habituellement, il commence à travailler sur les évaluations du rendement en avril, et qu'elles doivent être prêtes en vue d'un examen dès la mi-mai. Il a souligné que les événements qui surviennent après le 31 mars ne sont pas considérés dans l'évaluation.

[126] M. Mapplebeck a déclaré que durant la période où il a supervisé le fonctionnaire, de septembre 2007 à avril 2008, le fonctionnaire a amélioré son comportement. Cependant, il n'a pas réussi à maintenir les améliorations relevées dans l'évaluation du rendement de cette période. À cet égard, M. Mapplebeck a mentionné que même si la relation de travail entre le fonctionnaire et lui était assez bonne, ce dernier continuait d'avoir des difficultés dans ses relations avec les autres gestionnaires et la haute direction. Cette situation s'est poursuivie lorsqu'il ne relevait plus de M. Mapplebeck.

[127] Concernant la formation précédente reçue par le fonctionnaire, M. Mapplebeck a cité un extrait provenant des dossiers de l'employeur sur les antécédents de formation du fonctionnaire, du 1<sup>er</sup> mars 1999 au 9 novembre 2009 (pièce E-48).

[128] Lorsqu'on a demandé à M. Mapplebeck quelle serait sa réaction si le fonctionnaire devait réintégrer son emploi, M. Mapplebeck a répondu d'un point de vue personnel et professionnel. Son avis personnel était qu'il ne serait pas content de la réintégration du fonctionnaire, car son expérience de supervision avec lui avait été extrêmement stressante et difficile, au point où le stress et l'épuisement ont eu un effet sur son propre rendement en tant que gestionnaire et sur ses relations personnelles. M. Mapplebeck a affirmé qu'il ne serait plus en mesure de superviser le fonctionnaire et qu'il demanderait à être transféré dans un autre secteur.

[129] D'un point de vue professionnel, M. Mapplebeck a déclaré que la présence et le comportement du fonctionnaire avaient des conséquences négatives sur le rôle des gestionnaires. Il a ajouté que l'énergie et le temps dépensés par la direction en vue d'améliorer les relations de travail du fonctionnaire représentaient autant d'énergie et de temps qui n'étaient pas investis dans les programmes qui servent l'intérêt public. À titre d'exemple, M. Mapplebeck a mentionné que le fonctionnaire a refusé de donner suite à la demande que M. Mapplebeck lui avait faite de rédiger une première ébauche de son examen d'évaluation du rendement pour 2004-2005 (pièce E-49). Le fonctionnaire a fait savoir à M. Mapplebeck que ce n'était pas à lui de faire ce travail,

malgré le fait que la pièce montre clairement, dans un courriel de réponse envoyé par le fonctionnaire, qu'il avait compris que cette demande était un ordre. M. Mapplebeck a avancé que la sollicitation de la participation de l'employé évalué était une pratique habituelle et que le fonctionnaire était le seul chef d'équipe sous sa direction à avoir refusé de soumettre une première ébauche de l'évaluation du rendement. M. Mapplebeck a témoigné qu'il ne croyait pas avoir ordonné au fonctionnaire de préparer une ébauche.

[130] En contre-interrogatoire, lorsqu'on lui a reparlé de la pièce E-40 (dont il est question au paragraphe 115), qui contenait des références sur les conseils donnés au fonctionnaire par un professionnel de la santé, M. Mapplebeck a déclaré que la note de service contenait une combinaison de renseignements sur le comportement du fonctionnaire et sur la perception de son comportement par les autres.

[131] Lorsqu'on lui a demandé s'il voudrait travailler avec quelqu'un qui a déposé une plainte de harcèlement contre lui, M. Mapplebeck a répondu que son souhait de ne plus travailler avec le fonctionnaire n'était pas le résultat de la plainte déposée contre lui. Il a précisé que le prix émotionnel à payer pour superviser le fonctionnaire était très élevé et qu'à cette étape de sa vie, il était incapable de l'assumer.

## **7. Témoignage de Rick Leigh**

[132] À cette époque, Rick Leigh était directeur du BSF de Calgary et était aussi responsable des activités de l'ARC à Red Deer et à Lethbridge. Il dirigeait 8 directeurs adjoints, y compris M. Harder, ainsi que 1 400 employés de façon directe ou indirecte. Avant d'occuper le poste de directeur en juin 2007, M. Leigh a été directeur adjoint à la Division du recouvrement des recettes, poste occupé par M. Harder. M. Leigh est employé à l'ARC depuis plus de 29 ans.

[133] M. Leigh a témoigné que d'après son expérience, les directeurs adjoints interagissent aussi bien avec les chefs d'équipe, qu'avec les chefs de section. Même s'ils doivent interagir chaque jour avec les chefs de section de qui ils relèvent directement, les chefs d'équipe traitent directement avec les directeurs adjoints concernant certaines questions. Au quotidien, un directeur adjoint aura des interactions directes avec des chefs d'équipe, mais pas avec tous les chefs d'équipe au cours d'une même journée. Au BSF de Calgary, les employés de la Division du recouvrement des recettes sont regroupés au même étage. Les chefs d'équipe se trouvent à proximité de leur

équipe, et les quatre ou cinq chefs de section sont situés à différents endroits de l'étage. Le directeur adjoint, dont le bureau est au même étage, doit parcourir l'étage pour parler aux chefs de section.

[134] M. Leigh a précisé le comportement attendu d'un chef d'équipe. À titre de gestionnaire de premier niveau, le chef d'équipe doit veiller au respect des valeurs de l'ARC, appuyer les politiques de l'ARC et se conformer à la *Charte des gestionnaires*. Le chef d'équipe doit donner l'exemple en adoptant un comportement exemplaire au quotidien.

[135] M. Leigh a affirmé qu'en 2004, la relation entre le fonctionnaire et la haute direction s'était dégradée de façon importante, à tel point qu'une relation constructive et productive ne pouvait plus être établie. Sur l'initiative de la sous-commissaire, région des Prairies, les services d'un tiers ont été requis en vue d'explorer les approches et les solutions qui permettraient d'établir une relation de travail fondée sur les valeurs de l'ARC. Le tiers embauché était Bill Blahun, un ancien employé de l'ARC à Edmonton qui n'avait jamais travaillé à Calgary. À cette époque, M. Leigh était directeur adjoint à la Division du recouvrement des recettes. Il a été interrogé par M. Blahun dans le cadre de la procédure et a reçu un exemplaire de son rapport daté du 26 octobre 2004 ainsi qu'une annexe du rapport datée du 23 décembre 2004 (pièce E-50).

[136] M. Leigh a expliqué que le rapport de M. Blahun confirmait que la relation entre le fonctionnaire et la direction était plus mauvaise qu'il ne le pensait. Il a fait référence à certaines constatations du rapport sous le titre [traduction] « Résumé de mes discussions avec M. Bahniuk », que je reproduis ici :

[Traduction]

[...]

*6. Il a le sentiment qu'il doit disputer contre les membres de la direction à chaque occasion et les remettre dans le droit chemin. Ils doivent être tenus responsables de leurs décisions et ne doivent pas seulement se cacher derrière leur autorité pour faire ce qu'ils veulent.*

*7. M. Bahniuk croit qu'il a l'obligation de contester chaque décision de la direction avec laquelle il est en désaccord et d'enrayer la corruption qui existe au sein de la direction. Il*

*pense qu'il s'agit de son devoir en tant que citoyen du Canada et à titre de protecteur des ressources du peuple canadien*

*8. M. Bahniuk ne croit pas qu'un transfert ailleurs (à l'extérieur de l'ARC) donnerait des résultats différents, car les gestionnaires de l'extérieur sont aussi corrompus. Il a déclaré que la situation serait la même s'il travaillait pour une entreprise privée, car les gestionnaires s'y protègent autant les uns les autres.*

*9. Il a mentionné que son emploi le rend heureux et qu'il aime se rendre au travail. Ces situations sont seulement des obstacles qu'il doit franchir et il ne voit aucun problème à continuer de la même façon jusqu'à la fin, c'est-à-dire jusqu'à sa retraite.*

[...]

*11. J'ai demandé comment il se sentait par rapport à la question du respect envers la hiérarchie organisationnelle. J'ai souligné que ce serait le chaos si les gens ne suivaient pas les règles, les politiques et les procédures, et si les gestionnaires n'étaient pas autorisés à annuler des décisions prises par d'autres. Je l'ai invité à imaginer ce que serait le centre-ville de Calgary s'il n'y avait aucun code de la route, aucun panneau d'arrêt ou feu de circulation. Il a répondu une fois de plus qu'il devait tenir les gens responsables de leurs actions.*

[...]

[137] Dans son rapport, M. Blahun a affirmé que le fonctionnaire semblait apprécier les confrontations inhérentes aux disputes avec la direction et qu'il n'acceptait pas l'existence d'une hiérarchie dans la direction. Il a conclu qu'il était incapable de trouver une approche qui pourrait favoriser l'établissement d'une relation positive avec le fonctionnaire. M. Leigh a dit que l'employeur a de nombreuses fois tenté d'établir une meilleure relation avec le fonctionnaire, mais que ce dernier ne faisait preuve d'aucune bonne volonté. Au fil des ans, M. Leigh a continué de travailler avec le fonctionnaire en vue d'améliorer ses relations avec la direction. Il a d'ailleurs fait référence au dernier paragraphe de l'annexe du rapport de M. Blahun, qui dit ceci :

[Traduction]

[...]

*La direction demande que M. Bahniuk propose des solutions concernant son avenir à l'ARC, notamment en donnant ses préférences sur le travail qu'il aimerait faire et dans quelle division. La direction a affirmé qu'elle tentera de répondre à ses demandes si en retour M. Bahniuk s'engage à aller de l'avant en établissant une relation fondée sur la confiance, la collaboration, le respect mutuel et le professionnalisme.*

[...]

[138] À cet égard, M. Leigh a fait référence à un courriel qu'il a envoyé au fonctionnaire le 5 mai 2006 et qui résume une réunion tenue le 3 mai 2006, à laquelle ont participé M. Leigh, le fonctionnaire et le chef de section du fonctionnaire à cette époque (pièce E-51). Lors de la réunion, le fonctionnaire a affirmé qu'il n'a pas eu les mêmes possibilités que d'autres chefs d'équipe de la division et qu'il croyait qu'il avait été négligé. M. Leigh a dit au fonctionnaire qu'il lui avait demandé plusieurs fois durant les mois précédents s'il souhaitait travailler dans un autre secteur et il a ajouté qu'il lui accorderait un traitement préférentiel. Le fonctionnaire a ignoré les offres de M. Leigh, notamment parce qu'il ne voulait pas déloger une autre personne de son poste. M. Leigh a déclaré que dans le cadre de leur perfectionnement professionnel, les chefs d'équipe occupent à tour de rôle des postes variés. M. Leigh a ajouté que plus récemment, tous les chefs d'équipe devaient nommer leurs trois domaines d'intérêt préférés. Le fonctionnaire n'en a mentionné qu'un seul : l'équipe de l'insolvabilité. Lorsque son gestionnaire lui a demandé s'il était vraiment intéressé, le fonctionnaire lui a répondu de façon évasive. Puisqu'un autre chef d'équipe a démontré un intérêt réel, il a été mis dans ce poste.

[139] Lorsqu'il a été question de l'incident du 19 novembre 2009, M. Leigh a affirmé que M. Harder lui en avait parlé et qu'il lui avait donné des exemplaires des documents pertinents, y compris les notes prises par M. Harder, Mme Nelson, Mme Belot et Mme Moore (pièces E-53 et E-55). M. Leigh a dit qu'en lisant les documents, il a été très surpris d'apprendre qu'une question simple et courante soulevée par le fonctionnaire est devenue la source d'un conflit important. M. Leigh a fait valoir que le comportement du fonctionnaire dans son refus de participer à la résolution d'un problème qu'il a lui-même rapporté au directeur adjoint était non professionnel et irrespectueux, et que ce n'était pas conforme aux valeurs de l'ARC ou de la *Charte des gestionnaires*. Lorsqu'un chef d'équipe soulève une difficulté, M. Leigh s'attend à ce qu'il fournisse aussi des solutions ou des options possibles. Concernant les questionnements du fonctionnaire quant au plan d'action [traduction]

« approprié » ou [traduction] « recommandé », M. Leigh a affirmé que la sémantique n'était pas pertinente à la discussion, car de toute évidence, M. Harder cherchait simplement des solutions possibles.

[140] En ce qui concerne le fait que M. Harder a dû ordonner plusieurs fois au fonctionnaire de participer à une réunion, M. Leigh a affirmé que dans toute sa carrière à l'ARC, il n'avait jamais entendu parler d'un directeur adjoint qui aurait eu à donner l'ordre à un chef d'équipe de participer à une réunion. Il comprenait que même si le fonctionnaire a fini par rencontrer Mme Moore et Mme Nelson, il n'avait pas informé M. Harder qu'il le ferait. Questionné sur la confiance qu'il accordait aux notes de Mme Nelson et de Mme Belot, M. Leigh a répondu que dans le cas de Mme Nelson, il a travaillé avec elle pendant trois ans et demi et qu'elle était une personne digne de confiance et une employée exemplaire. Il ne mettait aucunement en question la fiabilité de ses notes. Dans le cas de Mme Belot, M. Leigh a affirmé qu'elle était la chef de section principale de la division, une gestionnaire et une chef très compétente et qu'il avait la plus grande confiance en elle et en ses notes.

[141] Quant à la question de l'affectation de dossiers, M. Leigh a affirmé qu'il s'agissait d'une tâche qui s'insérait dans le cadre des activités et des interactions quotidiennes des équipes de recouvrement des recettes, et qu'un chef d'équipe devait à l'occasion participer à cette tâche dans le cadre de ses fonctions. M. Leigh ne comprenait pas pourquoi le fonctionnaire refusait de participer à une réunion pour discuter de l'affectation des dossiers alors qu'il avait soulevé la question. Il a affirmé que le fonctionnaire n'avait aucune raison de refuser de participer à la réunion et qu'aucune raison personnelle n'était en cause. Lorsqu'on lui a demandé s'il avait parlé à M. Ell de cette question, M. Leigh a répondu par la négative. Puisque M. Ell représentait le fonctionnaire, il ne souhaitait pas le mettre dans une position délicate et, de plus, il faisait entièrement confiance à l'exactitude de l'information fournie par Mme Nelson et Mme Belot. Lorsqu'on lui a demandé s'il s'inquiétait du fait que le processus visant à établir les faits, réalisé le 20 novembre 2009, ait été mené par M. Harder, M. Leigh a répondu que M. Harder était un enquêteur qualifié ayant une excellente réputation.

[142] Interrogé sur la raison pour laquelle il avait imposé au fonctionnaire une suspension administrative pour une période indéfinie, M. Leigh a affirmé qu'il considérait les événements des jours précédents comme une situation très grave. Il a

demandé du temps pour approfondir l'enquête, examiner les circonstances et solliciter l'avis d'autres personnes. Lorsqu'on lui a demandé pourquoi il n'avait pas autorisé le fonctionnaire à rester au travail, M. Leigh a dit que, comme par le passé, le fonctionnaire avait discuté de ses problèmes avec la haute direction devant les employés; il croyait qu'il était préférable qu'il soit absent du lieu de travail. En effet, une détérioration de la situation pouvait avoir des conséquences négatives sur le personnel. Lorsqu'on lui a demandé pourquoi la suspension pour une période indéfinie imposée au fonctionnaire n'était pas rémunérée, M. Leigh a répliqué que toute mesure disciplinaire imposée prendrait la forme d'une suspension quelconque. Si la mesure disciplinaire imposée était d'une durée moindre que la période de suspension, le fonctionnaire serait rémunéré pour la différence.

[143] M. Leigh a ensuite parlé du grief de harcèlement déposé par le fonctionnaire contre M. Harder le 19 novembre 2009 (pièce E-54). La section de la formule de grief intitulée [traduction] « Énoncé du grief » se lit comme suit :

[Traduction]

[...]

*Je présente un grief en raison du comportement irrespectueux, non professionnel et dictatorial de Terry Harder à mon égard. Le 19 novembre 2009, il m'a demandé au moins quatre fois de lui proposer le plan d'action « approprié » concernant un dossier dont il est responsable et sur lequel il a le pouvoir décisionnel. Ensuite, il m'a demandé de discuter avec lui et la gestionnaire au sujet des problèmes associés à l'affectation des comptes. J'ai répondu que j'irais à la rencontre, mais que je n'aurais rien à dire pour des raisons personnelles. J'ai trouvé que son comportement était intimidant et non conforme au code de conduite.*

[...]

[144] La mesure corrective demandée par le fonctionnaire est la suivante :

[Traduction]

[...]

*Que le harcèlement cesse et qu'une enquête indépendante complète soit réalisée pour faire la lumière sur les événements passés qui sont à l'origine de la dernière mesure imposée par Terry Harder et la haute direction. Aux termes*

*de la politique sur l'indemnisation et l'assistance judiciaire des employés de l'ARC, je demande l'autorisation de retenir les services d'un conseiller juridique indépendant, car j'estime que les actes dont je suis l'objet sont diffamatoires et malveillants et procèdent d'un esprit de revanche. J'estime que ces actes n'ont aucun rapport avec des problèmes de rendement ou de discipline et qu'il s'agit plutôt de mesures d'intimidation déguisées résultant d'un refus volontaire de donner suite à des actes et à des griefs passés.*

[...]

[145] M. Leigh a déclaré qu'il a été délégué par la sous-commissaire, région des Prairies, pour enquêter sur les allégations de harcèlement énumérées dans le grief. M. Leigh a renvoyé à la *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement* de l'ARC, tant à la version en vigueur à compter du 8 avril 2002 (pièce E-20) qu'à celle qui est entrée en vigueur le 22 septembre 2009 (pièce E-58). M. Leigh a affirmé qu'une affaire de harcèlement est traitée de la même façon dans le cadre de la politique, peu importe si cette question est soulevée dans un grief ou dans une plainte. Dans la version de 2009, il a cité l'extrait suivant de la section 6 intitulée [traduction] « Exigences de la politique » :

[Traduction]

[...]

*Les plaintes doivent être faites de bonne foi. Un employé qui dépose une plainte malveillante ou de mauvaise foi ou qui exerce des représailles contre un autre employé pour avoir déposé une plainte peut faire l'objet de mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement.*

[...]

[146] M. Leigh a ensuite expliqué la façon dont il a déterminé les sanctions disciplinaires devant être imposées au fonctionnaire. Il a affirmé qu'en examinant les déclarations des témoins sur le comportement du fonctionnaire et de M. Harder, il a constaté que, manifestement, M. Harder était demeuré calme et professionnel, alors que le fonctionnaire avait été agité et avait adopté un ton accusateur. Il lui a semblé évident que le fonctionnaire a déposé le grief le même jour que la réunion du 19 novembre 2009 afin d'utiliser la politique sur le harcèlement comme moyen d'attaquer M. Harder.

[147] M. Leigh a déclaré que durant l'audience disciplinaire du 2 décembre 2009, le fonctionnaire n'a fourni aucune preuve appuyant le fait que le comportement de M. Harder était celui qu'il avait allégué dans le grief. À cet égard, il a mentionné plusieurs passages des notes prises durant la réunion (pièce E-35). Il a souligné que le fait qu'un directeur adjoint ordonne à un chef d'équipe d'assumer ses fonctions ne constitue pas du harcèlement. M. Leigh a ajouté que contrairement à l'affirmation du fonctionnaire, aucune des tâches que M. Harder a demandé au fonctionnaire de réaliser ne portait atteinte à sa carrière. Interrogé sur ce que le fonctionnaire aurait pu dire à l'audience disciplinaire pour l'inciter à rendre une décision différente, M. Leigh a dit qu'il cherchait certains indices montrant que le fonctionnaire assumait la responsabilité de sa conduite.

[148] Lorsqu'on lui a demandé de quelle façon il avait établi la durée des suspensions à 10 et à 20 jours, M. Leigh a répondu qu'il avait suivi le principe de la discipline progressive. Il a affirmé que le dossier disciplinaire du fonctionnaire consistait en une réprimande écrite et en des suspensions d'un jour et de trois jours. En novembre 2009, deux incidents se sont produits : une insubordination et la présentation d'un grief de harcèlement vexatoire contre M. Harder. M. Leigh a fait référence à l'annexe C de la *Politique sur la discipline* de l'ARC, dans laquelle, comme mentionné précédemment dans la présente décision, sont énumérés des exemples d'inconduite et des mesures disciplinaires suggérées. Il a affirmé que même si les exemples présentés dans la politique ne sont pas exhaustifs, dans le tableau 1 à la section 4 intitulée [traduction] « Inconduite personnelle », certains comportements du fonctionnaire se retrouvent dans la catégorie [traduction] « Négligence ou mépris envers l'exercice de ses fonctions », une catégorie du groupe 1, et dans la catégorie [traduction] « Insubordination, y compris l'omission de suivre une directive ou d'accomplir le travail assigné », une catégorie du groupe 2. La politique contient cinq groupes d'infractions, dont les plus graves sont classées dans le groupe 5. M. Leigh a affirmé que puisqu'il s'agissait d'infractions répétées faisant partie des groupes 1 et 2, conformément à la politique, elles ont été placées dans le groupe 3 aux fins des mesures disciplinaires suggérées. Les mesures disciplinaires du groupe 3 sont des suspensions de 1 à 30 jours.

[149] En ce qui concerne l'insubordination du fonctionnaire, M. Leigh estimait qu'une suspension de 10 jours était une mesure disciplinaire appropriée vu le dossier disciplinaire du fonctionnaire et vu l'absence de résultats des mesures disciplinaires

précédentes sur le comportement du fonctionnaire. Pour la suspension de 20 jours, M. Leigh a affirmé que l'objectif de la politique de l'employeur est de protéger les employés contre le harcèlement. L'utilisation de la politique de manière frivole ou vexatoire est prise très au sérieux par l'employeur. Il a affirmé que puisque ce type d'infraction n'est pas mentionné précisément dans l'annexe C de la *Politique sur la discipline*, il s'est servi de son jugement pour évaluer le sérieux et les conséquences des actions du fonctionnaire. Comme le groupe 3 contient des suspensions de 1 à 30 jours et qu'une suspension de 10 jours a été imposée, M. Leigh a affirmé qu'une suspension de 20 jours était appropriée. Il a dit que les mesures disciplinaires étaient appliquées rétroactivement au 24 novembre 2009 afin de créditer au fonctionnaire le temps passé en suspension administrative sans traitement pour une période indéfinie. Lorsqu'on lui a demandé pourquoi la lettre de suspension n'avait pas été envoyée plus tôt, M. Leigh a répondu qu'en plus du temps nécessaire pour examiner les incidents, une réunion antérieure avait été annulée en raison du mauvais temps, car le fonctionnaire habitait loin de la ville.

[150] Comme pour l'enquête effectuée par M. Mattern concernant les 13 allégations de harcèlement du fonctionnaire, M. Leigh a affirmé que les allégations ont été regroupées à partir de différents griefs déposés au fil des ans par le fonctionnaire, griefs dans lesquels il alléguait que la direction le harcelait, le visait personnellement et faisait de la discrimination à son égard. M. Leigh a déclaré qu'il s'agissait d'une occasion pour le fonctionnaire de participer à l'enquête visant à régler ses plaintes, mais qu'il a refusé. M. Leigh a également déclaré qu'en décembre 2009, Mme White a soulevé la question du conflit au travail avec lui, ce qui a été mentionné dans le deuxième paragraphe de la lettre qu'elle a envoyée au fonctionnaire concernant la détermination de sa mesure disciplinaire à la suite du rapport de M. Mattern (pièce E-19) (le « rapport de M. Mattern »).

[151] M. Leigh a ensuite parlé de la réunion du 18 janvier 2010, qu'il a décrite comme une [traduction] « réunion très, très, très importante », dont l'objectif était de déterminer si la relation employeur-employé pouvait être renouée ou si elle était irrémédiablement rompue. M. Leigh a affirmé que les notes de la réunion (pièce E-37) correspondent à ce que sa mémoire retenait de cette journée.

[152] M. Leigh a expliqué qu'au début de la réunion, le fonctionnaire a déclaré qu'il respectait la direction. M. Leigh a été surpris de cette déclaration compte tenu du

comportement du fonctionnaire au fil des ans et des notes de Mme Bauer (pièce E-3) sur sa réunion avec le fonctionnaire. M. Leigh a affirmé qu'encore une fois le fonctionnaire n'assumait pas la responsabilité de sa conduite. En référence à l'énoncé du fonctionnaire selon lequel sa relation de travail était rompue, M. Leigh a d'abord pensé que le fonctionnaire reconnaissait que cette relation devait être rétablie. Cependant, lorsque le fonctionnaire a dit qu'il était ouvert au changement dans les limites de ses propres valeurs, M. Leigh a déclaré qu'il s'agissait d'une affirmation typique de la part du fonctionnaire.

[153] En ce qui a trait à la déclaration du fonctionnaire selon laquelle il n'avait pas à interagir souvent avec M. Harder, M. Leigh a affirmé que tous les chefs d'équipe interagissent avec leur directeur adjoint dans le cadre de leurs fonctions, mais pas aussi souvent qu'avec leur chef de section. En ce qui concerne l'énoncé du fonctionnaire selon lequel il voulait rencontrer M. Harder seulement en présence d'un représentant syndical, M. Leigh a affirmé qu'il n'avait jamais entendu parler d'une telle demande de la part d'un chef d'équipe et que ce n'était pas applicable en contexte opérationnel.

[154] Lorsqu'on lui a demandé de résumer son opinion sur la réunion, M. Leigh a affirmé qu'après six heures d'efforts, ils étaient revenus au point de départ. M. Leigh avait exploré des solutions pour rétablir la relation que le fonctionnaire qualifiait de rompue, mais en vain. Le fonctionnaire était méfiant et évasif, il faisait des déclarations conditionnelles, il s'est mis en colère contre M. Harder et lui tenait tête. M. Leigh a affirmé qu'il était très inhabituel pour un directeur de BSF de consacrer une journée entière à un employé pour tenter d'améliorer une relation de travail. Il a été très déçu du manque de coopération du fonctionnaire, de ses réponses obstructionnistes et de son refus de reconnaître sa responsabilité dans les circonstances. M. Leigh a affirmé qu'il a essayé de faire la paix avec le fonctionnaire, mais que ce dernier n'a donné aucune indication importante ou inconditionnelle que la relation pourrait se rétablir. Il a déclaré que la moindre ouverture de la part du fonctionnaire aurait permis d'en arriver à un résultat différent.

[155] On a renvoyé M. Leigh à la lettre de licenciement, qui mentionnait qu'en mettant fin à l'emploi du fonctionnaire, il a agi conformément à l'alinéa 51(1)f) de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada*, qui porte sur le licenciement pour des raisons disciplinaires. On lui a ensuite parlé des notes de la réunion du 22 janvier 2009

(pièce E-39) où, en réponse à une déclaration de Greg Randall, représentant syndical, selon laquelle le licenciement était une autre mesure disciplinaire, M. Leigh a déclaré qu'il ne s'agissait pas d'une mesure disciplinaire : le fonctionnaire était licencié parce que ses relations de travail étaient détruites de façon irrémédiable. Lorsqu'on lui a demandé une explication, M. Leigh a affirmé qu'à son avis, le licenciement du fonctionnaire ne constituait pas une mesure disciplinaire, car l'employeur n'essayait plus de corriger le comportement du fonctionnaire. Il a ajouté que le but de la discipline progressive est de corriger le comportement d'un employé qui demeure en poste, ce qui n'était pas le cas pour le fonctionnaire.

[156] On a demandé à M. Leigh pourquoi il n'a pas attendu d'observer les effets des suspensions de 10 et de 20 jours sur le fonctionnaire, puisque celui-ci n'était pas retourné au travail à la suite de l'imposition de ces mesures. Il a répondu que le but de la réunion du 18 janvier 2010 était de discuter de la relation de travail à l'avenir. Lorsque la réunion a repris à 15 h 30 après une pause, le fonctionnaire s'est mis en colère et il s'est mis à accuser M. Harder. M. Leigh a affirmé : [traduction] « Appelez ça une inconduite ou ce que vous voulez, cette situation m'a confirmé que rien ne changerait. » M. Leigh a dit qu'il considérait la conduite du fonctionnaire durant la réunion comme une conduite inacceptable en toute circonstance, mais il trouvait que dans ce cas elle était aggravée par le fait que l'employeur déployait tous les efforts possibles pour rétablir la relation avec le fonctionnaire. M. Leigh a affirmé que l'incident est survenu alors que le fonctionnaire avait déjà subi les deux suspensions, ce qui lui a démontré que le comportement du fonctionnaire ne changerait jamais.

[157] Lorsqu'on l'a interrogé sur la réaction qu'il aurait si le fonctionnaire réintégrait son emploi, M. Leigh m'a imploré de ne pas permettre au fonctionnaire de retourner au travail, affirmant qu'il n'avait jamais fait une telle requête au sujet de n'importe quel autre employé dans toute sa carrière. Il a dit que depuis son arrivée à Calgary en 2004, même si l'équipe de la direction et lui ont fait des efforts extraordinaires pour collaborer avec le fonctionnaire d'une façon productive et constructive et qu'ils lui ont donné de nombreuses possibilités de collaborer avec la direction, toutes leurs tentatives ont échoué. Il a renvoyé au rapport de M. Blahun, qui ne pouvait trouver de solution en vue d'établir une relation de travail constructive, ainsi qu'au rapport de M. Mattern. Selon M. Leigh, ces rapports ont confirmé que le problème ne venait pas de la direction. M. Leigh a déclaré que les répercussions subies par les gestionnaires du bureau de Calgary au fil des ans sont difficiles à quantifier. Une fois de plus, il a fait

référence à la réunion du 18 janvier 2010 comme étant une tentative de sauver la relation de travail, mais le fonctionnaire n'a donné aucun signe qu'il assumait sa responsabilité. M. Leigh a affirmé qu'après six heures durant lesquelles l'employeur a essayé de trouver une solution pour que le fonctionnaire conserve son emploi, le fonctionnaire a eu un accès de colère. M. Leigh a dit que le retour au travail du fonctionnaire causerait trop de préjudices à trop d'employés. De plus, son retour aurait des conséquences sur les opérations, car beaucoup de temps, d'énergie et de ressources devraient être consacrés aux difficultés soulevées par le fonctionnaire.

[158] Pendant le contre-interrogatoire, on a commencé par parler à M. Leigh du passage du rapport de M. Blahun (pièce E-50) où l'on dit que le fonctionnaire ne voulait pas changer son comportement. On a ensuite mentionné l'évaluation du rendement du fonctionnaire pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2007 au 31 mars 2008 (pièce E-12, annexe 13), plus précisément de l'objectif 1.4, pour lequel le gestionnaire a déclaré que le fonctionnaire avait été respectueux auprès de son gestionnaire et avait coopéré avec lui durant la période d'examen. M. Leigh a reconnu que ce commentaire semblait positif et indiquait que le fonctionnaire avait eu une bonne conduite pendant la courte période visée par l'évaluation et donc qu'il pouvait bien se comporter s'il le voulait. Puis il a été question de l'objectif 3 sur la communication ouverte et multidirectionnelle et l'échange de connaissances, pour lequel le gestionnaire a donné des commentaires positifs. M. Leigh a déclaré que ces commentaires ne contredisaient pas son témoignage et n'étaient valables que pour la période d'examen.

[159] Par la suite, on a attiré l'attention de M. Leigh sur l'évaluation du rendement du fonctionnaire pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009 (pièce G-5), plus précisément sur l'objectif 2.1 : [traduction] « Travaille en collaboration avec tous les niveaux de la direction ». M. Leigh a reconnu que l'évaluation du gestionnaire contenait des commentaires positifs, et il a ajouté qu'il s'attendait à voir ce type de commentaires dans toutes les évaluations de chefs d'équipe.

[160] Quand on l'a interrogé au sujet du traitement préférentiel du fonctionnaire pour les occasions d'emploi dont il est question dans la note de service qu'il a envoyée à ce dernier le 5 mai 2006 (pièce E-51), M. Leigh a dit que quand le fonctionnaire lui a demandé s'il y avait d'autres occasions d'emploi, il lui a demandé quel genre de poste l'intéressait. Le fonctionnaire a alors dit à M. Leigh de ne pas prendre la peine de lui chercher un poste.

[161] Le représentant du fonctionnaire a ensuite parlé du refus présumé du fonctionnaire de suivre les ordres le 19 novembre 2009. M. Leigh a déclaré qu'il avait été informé de l'incident par le biais des notes de service de Mme Belot (pièce E-21) et de Mme Nelson (pièce E-28), que lui a transmis M. Harder. M. Leigh a déclaré qu'il avait compris que le fonctionnaire n'avait pas respecté l'ordre de rencontrer son gestionnaire. Le représentant du fonctionnaire a cité la première phrase de la lettre de suspension (pièce G-2) : [traduction] « [...] de votre refus d'acquiescer à un ordre direct, de votre refus d'obéir à un ordre direct [...] », puis il a cité le paragraphe suivant, où M. Leigh reconnaît que le fonctionnaire a rencontré Mme Nelson et Mme Moore le jour suivant. Le représentant du fonctionnaire a fait remarquer que, dans les notes de Mme Nelson, il est indiqué que le fonctionnaire a dit [traduction] « oui » la quatrième fois que M. Harder lui a dit de rencontrer Mme Nelson et Mme Moore. M. Leigh a répondu que ce passage semblait indiquer que le fonctionnaire avait acquiescé à l'ordre. Il a expliqué que l'ordre auquel le fonctionnaire a acquiescé était celui qui concernait le sujet dont il devait discuter avec Mme Nelson et Mme Moore, et il a ajouté qu'il croyait que le fonctionnaire avait suivi cet ordre à l'insu de M. Harder. Quand on lui a demandé pourquoi il avait imposé une mesure disciplinaire au fonctionnaire si la rencontre avait eu lieu, M. Leigh a répondu qu'on avait dû demander trois fois au fonctionnaire d'assister à la réunion, avant de lui en donner l'ordre, pour qu'il se décide enfin à l'accepter. À son avis, ce comportement était irrespectueux.

[162] Le représentant du fonctionnaire a ensuite parlé du deuxième ordre en réponse au refus initial du fonctionnaire de rencontrer M. Harder pour des raisons personnelles. Il a mentionné que Mme Belot a indiqué dans ses notes que le fonctionnaire avait dit plus tard qu'il irait à la rencontre, mais qu'il n'y participerait pas. Il a aussi mentionné que M. Ell avait indiqué dans ses notes sur la rencontre (pièce G-4) que le fonctionnaire avait dit qu'il irait à la rencontre avec M. Harder, et qu'il y participerait. Quand on a demandé à M. Leigh pourquoi il n'avait pas interrogé M. Harder alors que M. Ell était troublé par le comportement de ce dernier à la rencontre, M. Leigh a répondu que, puisque M. Ell était le représentant du fonctionnaire, celui-ci se serait trouvé dans une position délicate. Il a ajouté qu'il avait suffisamment de preuves d'autres témoins et que le fonctionnaire avait eu l'occasion de commenter ces faits à la réunion disciplinaire du 24 novembre 2009.

[163] Quand on lui a demandé s'il croyait que la suspension administrative sans traitement pour une période indéfinie sans accès aux locaux de l'employeur était une mesure punitive, M. Leigh a répondu par la négative et a expliqué que la suspension faisait partie du processus de suspension administrative. Étant donné que dans le passé le fonctionnaire avait discuté avec le personnel de ses problèmes avec la direction, l'employeur a voulu réduire le risque en lui refusant l'accès à ses locaux pendant qu'on décidait quelle mesure disciplinaire était appropriée.

[164] On a mentionné à M. Leigh les notes de la réunion disciplinaire du 2 décembre 2009, et on a souligné qu'il est question dans ces notes d'un [traduction] « grief de harcèlement » et non d'une [traduction] « plainte de harcèlement ». M. Leigh a déclaré que l'employeur prenait autant les griefs que les plaintes au sérieux. Quand on lui a parlé de la politique sur le harcèlement de l'employeur (pièce E-58), M. Leigh a déclaré que, comme le fonctionnaire avait déposé une plainte de harcèlement sous forme de grief, elle tombait dans le champ d'application de la politique sur le harcèlement tout en relevant de la procédure de règlement des griefs de la convention collective.

[165] Quand on lui a demandé comment il avait pris connaissance de l'incident du 2 mai 2008 entre le fonctionnaire et Mme Bauer, M. Leigh a répondu qu'il avait lu les notes de Mme Bauer et lui avait parlé. Il se rappelait que le fonctionnaire avait crié et était agité au point de postillonner. Il ne se rappelait pas que Mme Bauer ait mentionné une arme à feu. On a ensuite attiré l'attention de M. Leigh sur l'évaluation du rendement du fonctionnaire pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009 (pièce G-5), dans laquelle cet incident est mentionné, de même qu'un autre incident. M. Leigh a reconnu qu'il n'y avait dans l'évaluation aucune mention du fait que le fonctionnaire aurait fait une crise de rage ou postillonné. Quand on lui a montré que l'évaluation du rendement du fonctionnaire contenait plusieurs commentaires positifs, M. Leigh a dit que bien que le fonctionnaire soutienne que la direction en avait contre lui, quand il faisait du bon travail, on l'inscrivait dans l'évaluation.

[166] On a demandé à M. Leigh pourquoi il exprimait l'opinion que le fonctionnaire ne devrait pas être réintégré dans son poste, tandis que le dernier jour de travail du fonctionnaire, il a passé six heures avec lui pour réparer la relation de travail. M. Leigh a répondu qu'il était convaincu que la relation de travail ne pouvait pas être sauvée, malgré les efforts de la direction et les occasions offertes au fonctionnaire.

[167] On a mentionné à M. Leigh les notes de la réunion du 22 janvier 2010 (pièce E-39), et on lui a demandé ce qu'il entendait quand il a dit [traduction] « Ce n'est pas une mesure disciplinaire supplémentaire. C'est pour la relation endommagée [...] » quand M. Randall lui a demandé [traduction] : « Pourquoi cette mesure disciplinaire supplémentaire? » M. Leigh a déclaré qu'il croyait que le but d'une mesure disciplinaire était de changer un comportement. Comme le fonctionnaire était licencié, il ne considérait pas qu'il s'agissait d'une mesure disciplinaire imposée dans l'espoir de changer un comportement. M. Leigh a convenu que le licenciement du fonctionnaire tombait sous le coup de l'article 17 de la convention collective, qui régit la discipline.

[168] Quand on lui a demandé pourquoi les incidents disciplinaires précédents étaient inclus dans la lettre de licenciement, M. Leigh a répondu que cela faisait partie de la rupture de la relation de travail.

[169] Quand on lui a demandé pourquoi il ne voudrait pas que le fonctionnaire soit réintégré dans son poste après avoir passé six heures à essayer de réparer la relation, M. Leigh a répondu que le comportement du fonctionnaire le 18 janvier 2010 avait été [traduction] « la goutte qui a fait déborder le vase ». M. Leigh a expliqué que la colère du fonctionnaire avait continué de s'exacerber tout au long de la journée, même si on lui a offert bien des occasions de réparer la relation. M. Leigh croyait que peu importe à quel point la direction essayait et peu importe ce qu'elle faisait, la relation ne pouvait pas être sauvée.

[170] M. Leigh a déclaré qu'il n'a pas imposé de mesure disciplinaire au fonctionnaire pour la façon dont il s'est comporté à la fin de la réunion du 18 janvier 2010, quand il s'est mis en colère et a fait des commentaires accusatoires à l'endroit de M. Harder.

[171] Pendant le contre-interrogatoire, on a renvoyé M. Leigh au passage suivant des notes de Mme Nelson sur la réunion du 19 novembre 2009 (pièce E-28) :

[Traduction]

[...]

*Terry a ensuite déclaré de façon directe et ferme : « C'est la quatrième fois que je le demande et il s'agit maintenant d'un ordre. Vous allez rencontrer Lynn et Rosemary demain matin à ce sujet. Me comprenez-vous bien? » Stan a répondu oui.*

[...]

Quand on lui a demandé s'il considérait qu'en répondant [traduction] « oui » à la question [traduction] « Me comprenez-vous bien? », le fonctionnaire disait qu'il irait à la rencontre, il a répondu par la négative.

[172] On a rappelé à M. Leigh que, pendant le contre-interrogatoire, il avait reconnu que, bien que l'incident entre le fonctionnaire et Mme Bauer soit mentionné dans l'évaluation du rendement (pièce G-5), il n'y était pas question du fait que le fonctionnaire aurait eu une crise de rage et aurait postillonné. M. Leigh a déclaré que, selon son expérience à l'ARC, il n'est pas habituel de préciser des détails concernant une mesure disciplinaire dans une évaluation du rendement.

[173] Pour ce qui est de la question de savoir si la politique sur le harcèlement de l'employeur s'applique au grief du fonctionnaire, M. Leigh a mentionné un échange de courriels qui a eu lieu le 20 novembre 2009 entre le fonctionnaire et Mme Nelson (pièce E-60). Dans son courriel, le fonctionnaire a écrit [traduction] : « Lynn, je vais déposer une plainte de harcèlement, et vous serez témoin. Vous devrez donner un compte rendu de notre réunion du 19 novembre avec Terry Harder. »

#### **8. Témoignage de John Lavkulich**

[174] John Lavkulich est employé en tant que conseiller en relations de travail à l'ARC depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2008. Dans le cadre de ses fonctions, il donne des conseils en matière de harcèlement à l'ARC et connaît très bien la politique de l'employeur sur le harcèlement.

[175] M. Lavkulich a témoigné que si une allégation de harcèlement figurait dans une formule de grief, la politique de l'ARC sur le harcèlement devait s'appliquer. Il a ajouté que la procédure et le pouvoir délégué par le sous-commissaire régional en matière de harcèlement seraient les mêmes qu'il s'agisse d'un grief ou d'une plainte.

[176] En contre-interrogatoire, lorsqu'on l'a renvoyé à la politique de l'employeur sur le harcèlement (pièce E-58), M. Lavkulich a affirmé que si un employé choisit d'utiliser la procédure de règlement des griefs pour une affaire de harcèlement, le gestionnaire doit suivre les lignes directrices de la politique. Si le grief est lié à l'un des motifs de distinction illicite en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*, le gestionnaire doit suivre cette procédure particulière.

**B. Pour le fonctionnaire s'estimant lésé****1. Témoignage de Michael Ell**

[177] Michael Ell est employé à titre d'agent de recouvrement (SP-5) à l'ARC depuis juillet 1997. En 1988, il a été élu secrétaire du Syndicat des employé(e)s de l'impôt, un élément de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC), poste qu'il occupait toujours au moment des audiences.

[178] On a renvoyé M. Ell aux notes de Mme Belot sur la réunion du 19 novembre 2009 (pièce E-21), réunion à laquelle il a participé, à la demande du fonctionnaire, à titre de représentant syndical. En ce qui concerne la question de savoir si le fonctionnaire a accepté de participer à une réunion comme on le lui a ordonné, M. Ell a expliqué que même s'il ne se rappelait pas la discussion au complet, il se souvenait que le fonctionnaire a dit qu'il participerait à la réunion. M. Ell a affirmé qu'il a pris des notes sur la réunion (pièce G-4) qui prouvent que le fonctionnaire a dit qu'il rencontrerait M. Harder et participerait à la réunion. Il a ensuite cité les notes de Mme Belot qui confirment que le fonctionnaire a dit à M. Harder qu'il n'était pas certain d'avoir quelque chose à dire à la réunion. M. Ell a ajouté qu'en se fondant sur la discussion, il croyait que le fonctionnaire avait accepté de participer à la réunion.

[179] M. Ell a affirmé qu'il était tellement fâché de la façon dont M. Harder avait interrogé le fonctionnaire qu'après la réunion, il était allé marcher. Si le fonctionnaire ne répondait pas à une question, on lui reposait la question différemment et on exigeait une réponse. Il ne se souvenait pas que M. Harder ait élevé la voix, même s'il pensait qu'il avait peut-être parlé plus fort que lors d'une conversation normale. Il avait l'impression que M. Harder était agressif. Lorsqu'on lui a demandé si M. Harder avait manifesté de la colère, M. Ell a affirmé qu'il ne savait pas, mais qu'il attendait des réponses à ses questions.

[180] M. Ell a déclaré que le fonctionnaire essayait de répondre aux questions, mais qu'à certains moments il n'avait pas la possibilité de répondre avant la question suivante. M. Ell ne croyait pas que le fonctionnaire ait dépassé les bornes à aucun moment. Lorsqu'on lui a demandé si M. Harder était poli et professionnel, M. Ell a répondu qu'il ne l'a pas trouvé tout à fait poli, car lorsqu'une personne pose une question, elle doit donner la possibilité à l'autre de répondre. Il a dit qu'à certains moments, M. Harder était professionnel, mais qu'à d'autres moments, il ne l'était pas.

Il a convenu que le langage de M. Harder était professionnel et qu'il n'a pas élevé la voix de façon inacceptable. M. Ell ne se souvenait pas du ton employé par M. Harder.

[181] En contre-interrogatoire, M. Ell a dit que lorsque le fonctionnaire l'a convoqué d'urgence, il n'a pas eu le temps de faire le point et n'était pas au courant de tout le contexte entourant les événements. Il a déclaré qu'il a pris des notes manuscrites le mieux possible durant la réunion, puis qu'il les a réécrites à l'ordinateur le 23 novembre 2009.

[182] M. Ell a mentionné qu'il connaissait Mme Belot, qu'il avait eu affaire à elle et qu'il la trouvait sincère et honnête. Lorsqu'on l'a questionné sur un passage de ses notes concernant Lynn Ingram et qu'on lui a demandé s'il était en désaccord avec le fait qu'il s'agirait plutôt de Lynn Nelson, M. Ell a déclaré qu'il n'avait aucune raison d'être en désaccord, car il n'avait pas d'information directe concernant la réunion précédente. M. Ell avait déjà eu affaire à Mme Nelson, puisqu'elle avait été sa chef d'équipe, et il croyait qu'elle était honnête.

[183] M. Ell a reconnu que la procédure de règlement des griefs est une procédure importante qu'il prend très au sérieux et qui doit être utilisée pour des griefs légitimes. Il a affirmé que la procédure de règlement des griefs n'est pas conçue pour être utilisée par un employé qui n'apprécie pas les directives qui lui sont données.

[184] M. Ell était d'accord avec le fait qu'un directeur adjoint à un BSF est autorisé à faire des demandes et à donner des directives aux employés dans le cadre de ses responsabilités de gestion. Il était également d'accord avec le fait que lorsqu'un gestionnaire fait une demande légitime concernant le travail, il ne s'agit pas de harcèlement.

[185] Interrogé pour savoir s'il avait déjà dit à son directeur adjoint qu'il ne pourrait pas le rencontrer pour des raisons personnelles, M. Ell a répliqué qu'il lui est arrivé de dire à son directeur adjoint qu'il n'était pas dans le meilleur état d'esprit pour participer à une réunion en raison d'affaires syndicales. Cependant, à titre d'agent de recouvrement, lorsque son directeur adjoint ou son superviseur immédiat lui demandait de le rencontrer, il acceptait toujours. M. Ell a ajouté que selon son expérience, ce n'était pas dans les habitudes du fonctionnaire de dire à M. Harder qu'il ne pouvait pas le rencontrer pour des raisons personnelles.

## **2. Témoignage de Greg Randall**

[186] Greg Randall est un vérificateur de l'impôt au BSF de Calgary et est employé à l'ARC depuis environ 22 ans. Il est délégué syndical depuis janvier 2009.

[187] M. Randall a déclaré qu'avant la réunion du 22 janvier 2010, il a participé à une audience disciplinaire en décembre 2009 au sujet des agissements du fonctionnaire en novembre 2009. Il était au courant que le fonctionnaire retournait au travail le 4 janvier 2010 après avoir purgé sa période de suspension. Il a supposé que d'autres événements ont dû se produire pour qu'une réunion soit convoquée le 22 janvier 2010. Avant cette réunion, M. Randall a examiné ses notes et celles de l'autre délégué syndical.

[188] En parlant des notes de la réunion du 22 janvier 2010 (pièce E-39), M. Randall a dit qu'il a demandé à M. Leigh quelle était la raison de la mesure disciplinaire, et que M. Leigh lui a répondu que toute l'information se trouvait dans la lettre de licenciement. Il a dit à M. Leigh qu'il considérait le licenciement comme une mesure disciplinaire. M. Leigh a affirmé que cette mesure disciplinaire n'était pas imposée en raison d'incidents antérieurs, mais parce que la relation était rompue et qu'elle ne pourrait pas être renouvelée.

[189] En contre-interrogatoire, M. Randall a affirmé que la réunion du 22 janvier 2010, durant laquelle il a pris quelques notes, a été de courte durée (environ 25 minutes). Il a examiné certains documents avant la réunion : des notes qu'il avait prises, la *Politique sur la discipline* de l'ARC, la *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement* de l'ARC, des détails sur la formation dans la région des Prairies et des mécanismes pour résoudre le harcèlement et les conflits. M. Randall n'a pas examiné les documents datés après le 4 janvier 2010. Il n'a pas non plus consulté la lettre du 11 janvier 2010 envoyée par Mme White au fonctionnaire (pièce E-19) pour l'aviser de la conclusion de l'enquête sur ses plaintes de harcèlement, et il a affirmé que le fonctionnaire ne lui en avait pas parlé avant la réunion du 22 janvier 2010.

[190] M. Randall a déclaré qu'il avait lu la lettre du 20 janvier 2010 envoyée par M. Leigh au fonctionnaire pour convoquer ce dernier à une rencontre disciplinaire le 22 janvier 2010 (pièce E-62). Il a reconnu que la lettre précisait que la réunion allait porter sur des questions disciplinaires.

[191] M. Randall a dit qu'il a seulement examiné rapidement la lettre de licenciement et il convenait que M. Leigh a dit que toutes les raisons du licenciement du fonctionnaire étaient énumérées dans la lettre. M. Randall a reconnu qu'il n'a pas communiqué avec M. Leigh après la réunion pour faire un suivi sur certaines questions. Il connaissait la situation du fonctionnaire et les circonstances de sa convocation à la réunion disciplinaire. M. Randall pensait qu'il n'y avait pas beaucoup de confiance entre le fonctionnaire et la direction.

[192] M. Randall était d'accord pour affirmer qu'il s'agissait de la première fois qu'il examinait la *Politique sur la discipline* et convenait que la mesure disciplinaire devait être corrective.

[193] Lors du réinterrogatoire, M. Randall a dit qu'il considérait le licenciement du fonctionnaire comme une forme de mesure disciplinaire.

### **3. Témoignage de Wally Fandrich**

[194] Wally Fandrich est gestionnaire principal de programme à la section de la politique et des services techniques de l'administration centrale de l'ARC, à Ottawa. Il travaille à l'ARC depuis plus de 20 ans, et il a passé environ 15 de ces années à Calgary. Il était président de la section locale quand il a assisté, en tant que représentant syndical du fonctionnaire, à la rencontre du 20 novembre 2009, qui visait à établir les faits.

[195] M. Fandrich comprenait que la réunion visait à établir les faits relativement à une discussion animée entre le fonctionnaire et M. Harder qui avait eu lieu le jour précédent. Il a été avisé de la réunion par M. Ell, qui avait assisté à la première rencontre. M. Fandrich a déclaré qu'il n'a reçu aucune documentation de l'employeur concernant la raison de la réunion, mais qu'il a toutefois eu une discussion avec le fonctionnaire. Il a affirmé que, selon ses souvenirs, le fonctionnaire lui a expliqué qu'il n'avait jamais eu l'intention de ne pas rencontrer Mme Nelson et Mme Moore, comme il est indiqué dans les notes de M. Harder sur la réunion (pièce E-31).

[196] Pour ce qui est de la réunion disciplinaire du 24 novembre 2009, M. Fandrich a déclaré que le fonctionnaire était discret et en contrôle, comme à la réunion visant à établir les faits. Il a précisé ne pas avoir été témoin de la discussion entre M. Harder et le fonctionnaire le 19 novembre 2009.

[197] M. Fandrich se rappelait le commentaire de M. Leigh à la réunion de licenciement du 22 janvier 2010. M. Leigh avait dit qu'il mettait fin à la relation de travail parce qu'elle était rompue et qu'il ne croyait pas qu'elle pouvait être réparée. Quand on lui a demandé s'il considérait que le licenciement était une mesure disciplinaire, M. Fandrich a haussé les épaules et a dit : [traduction] « Comme vous vous retrouvez sans emploi ni salaire, j'imagine que oui. » Il a déclaré que le licenciement semblait le point culminant d'une série d'incidents survenus au cours des trois ou quatre semaines précédentes.

[198] Pendant le contre-interrogatoire, M. Fandrich a indiqué qu'il était devenu membre de la direction du syndicat en février 2006, et qu'il avait été vice-président de la section locale pendant deux ans et demi avant de devenir président.

[199] M. Fandrich a reconnu que le grief sur le licenciement du fonctionnaire a été préparé avant la réunion et déposé pendant la réunion. Il a dit qu'il avait déjà eu affaire à Mme Belot et qu'il n'avait aucune raison de douter de son honnêteté.

[200] M. Fandrich a convenu qu'une allégation de harcèlement est une affaire sérieuse, et que le harcèlement va à l'encontre des valeurs de l'ARC. Il a convenu que si l'employeur prenait connaissance d'une allégation de harcèlement, il devait la prendre au sérieux. Il a aussi convenu qu'il est injuste pour un employé de formuler délibérément une fausse accusation.

[201] M. Fandrich a déclaré qu'à la réunion du 20 novembre 2009 visant à établir les faits, M. Harder a relu ses observations préliminaires pour donner au fonctionnaire la chance de prendre des notes. Il a fait de même à la réunion du 24 novembre 2009. Quand on lui a posé des questions concernant les notes de M. Harder sur la réunion du 24 novembre 2009 (pièce E-32), M. Fandrich a dit se rappeler que le fonctionnaire avait parlé brièvement de sa plainte de harcèlement, comme il est indiqué dans les notes de M. Harder sur la réunion.

[202] M. Fandrich a déclaré avoir eu le sentiment, à la réunion visant à établir les faits, qu'une discussion animée avait eu lieu entre M. Harder et le fonctionnaire. Il ne se rappelait pas si le fonctionnaire avait assumé sa part de responsabilité pour cette discussion, mais il a affirmé que ce dernier ne s'était pas excusé.

[203] M. Fandrich a déclaré qu'il n'avait vu ni le rapport de M. Mattern, ni la lettre que Mme White a envoyée au fonctionnaire le 11 janvier 2010 (pièce E-19), car le fonctionnaire ne les lui avait pas montrés. Il a ajouté qu'il ne savait pas que le fonctionnaire avait dit à la réunion du 18 janvier 2010 que la relation de travail était rompue, mais que cela ne le surprenait pas.

[204] M. Fandrich a affirmé que, dans le cadre de son rôle au sein du syndicat, il ne soutiendrait certainement pas un employé qui veut déposer une plainte de harcèlement frivole et vexatoire. M. Fandrich a convenu que tout plaignant a l'obligation de coopérer pendant une enquête de harcèlement. Il a également convenu que les divergences d'opinions en milieu de travail ne sont pas toutes des cas de harcèlement et que l'exercice judicieux du pouvoir de la direction ne constitue pas du harcèlement.

[205] Pendant le contre-interrogatoire, M. Fandrich a répété qu'il se rappelait que M. Harder avait relu les allégations pour que le fonctionnaire puisse prendre des notes.

### **III. Résumé de l'argumentation**

#### **A. Pour l'employeur**

##### **1. Contexte**

[206] L'employeur a commencé par établir le contexte présenté par M. Mapplebeck, qui a témoigné que le fonctionnaire avait été averti à plusieurs reprises que s'il continuait de manquer de respect et d'entretenir de mauvaises relations interpersonnelles avec les gestionnaires et les autres, il ferait l'objet de mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement.

[207] L'employeur a affirmé avoir fait de nombreux efforts pour aider le fonctionnaire. En novembre 2002, l'employeur a soumis le fonctionnaire à une évaluation de son aptitude au travail. Le professionnel de la santé lui a conseillé d'établir des relations plus professionnelles et plus productives au travail (pièce E-40). L'employeur a élaboré un plan d'action pour le fonctionnaire pour la période allant du 18 février 2003 au 31 mars 2004, et il a eu plusieurs discussions d'encadrement avec lui. En 2004, la sous-commissaire a retenu les services d'un intervenant externe, M. Blahun, pour rechercher des approches qui permettraient d'améliorer les relations

entre le fonctionnaire et la direction, mais en vain. Dans son rapport (pièce E-50), M. Blahun a affirmé que selon lui, la direction cherchait sincèrement à améliorer la relation de travail avec le fonctionnaire. L'employeur a résumé les conclusions de M. Blahun concernant le fonctionnaire en disant que celui-ci avait l'esprit fermé. En 2006, M. Leigh a offert au fonctionnaire un traitement préférentiel en l'invitant à choisir un autre poste de chef d'équipe, mais sans succès. L'employeur a soutenu que tous ces exemples démontrent que l'employeur ne cherchait pas à [traduire] « s'en prendre » au fonctionnaire.

## **2. La suspension de trois jours**

[208] L'employeur a ensuite parlé de l'incident du 2 mai 2008 entre le fonctionnaire et Mme Bauer, qui s'est conclu par l'imposition d'une suspension disciplinaire de trois jours à l'endroit du fonctionnaire, le 2 juin 2008.

[209] Pour appuyer son argument qu'il y a eu inconduite, l'employeur a renvoyé au témoignage de Mme Bauer, qu'il a décrit comme direct, réfléchi et équilibré. L'employeur a souligné le fait qu'elle a affirmé que de son expérience, elle n'avait jamais eu une réunion de ce genre, et qu'elle en était sortie secouée. L'employeur a également mentionné la description que Mme Bauer a donnée du fonctionnaire lorsqu'il a [traduction] « explosé » et qu'il s'est mis à crier et à postillonner, le visage rouge. L'employeur a assuré que Mme Bauer était une gestionnaire d'expérience qui avait eu des centaines d'interactions avec des employés, et il a souligné le fait que son témoignage n'a pas été contredit. L'employeur a soutenu que les excuses que le fonctionnaire a formulées par la suite à Mme Bauer étaient une preuve qu'il reconnaissait avoir adopté un comportement déplacé. Selon l'employeur, cela prouve qu'il y a eu inconduite.

[210] Pour ce qui est de déterminer si la sévérité de la mesure disciplinaire imposée au fonctionnaire était adéquate, l'employeur a déclaré que Mme Bauer avait pris en considération le comportement du fonctionnaire dans le contexte des obligations d'un chef d'équipe en vertu de la *Charte des gestionnaires* et du *Code de déontologie et de conduite*. Selon l'évaluation faite par Mme Bauer, le fonctionnaire avait enfreint les deux politiques, et il en était conscient, comme le révèlent ses différentes évaluations du rendement. L'employeur a souligné que les lignes directrices de l'employeur en matière de discipline, énoncées dans la *Politique sur la discipline*, donnaient à Mme Bauer le pouvoir d'imposer au fonctionnaire une suspension de trois à cinq

jours. L'employeur a rappelé que, dans son témoignage, Mme Bauer a affirmé qu'elle aurait imposé une suspension de cinq jours, mais qu'elle l'avait réduite à trois jours parce que le fonctionnaire s'était excusé, et que ses excuses étaient sincères selon elle. L'employeur a soutenu que la suspension de trois jours était adéquate et il a demandé le rejet du grief. L'employeur a cité les décisions suivantes pour éclairer l'évaluation de la sévérité de la sanction : *Hogarth c. Conseil du Trésor (Approvisionnement et Services)*, dossier de la CRTFP 166-02-15583 (19870331); *Johnston c. Conseil du Trésor (Développement des ressources humaines Canada)*, dossier de la CRTFP 166-02-26460 (19960702); *Noel c. Conseil du Trésor (Développement des ressources humaines Canada)*, 2002 CRTFP 26; *Naidu c. Agence des douanes et du revenu du Canada*, dossier de la CRTFP 166-34-30505 (20011210); *Way c. Agence du revenu du Canada*, 2008 CRTFP 39.

[211] L'employeur a souligné le fait qu'entre juin 2008 et l'incident du 19 novembre 2009, Mme Bauer a eu une rencontre avec le fonctionnaire, en septembre 2008, au sujet d'une séance de rétroaction sur un processus de dotation qu'elle avait lancé. Mme Bauer devait rapidement remplacer un chef de section de façon intérimaire, et elle a avisé le fonctionnaire qu'elle ne pouvait prendre sa candidature en considération pour ce poste tant qu'il ne cesserait pas d'afficher du mépris et du dédain pour les gestionnaires et tant qu'il n'agirait pas dans le respect des valeurs de l'ARC. Selon l'argumentation de l'employeur, il s'agissait là d'un autre avertissement que le fonctionnaire a reçu au sujet de son comportement.

### **3. La suspension de 10 jours**

[212] L'employeur a commencé par déterminer si, le 19 novembre 2009, le fonctionnaire a omis d'acquiescer à un ordre d'assister, le jour suivant, à une réunion avec Mme Nelson et Mme Moore. L'employeur a déclaré que selon le témoignage de M. Harder, celui-ci n'a jamais reçu une réponse positive de la part du fonctionnaire. M. Harder n'était pas au courant du fait que le fonctionnaire a bel et bien assisté à la réunion le 20 novembre 2009. En s'appuyant sur les notes prises par Mme Nelson le 19 novembre 2009, l'employeur a soutenu que le fonctionnaire a affirmé qu'il comprenait l'ordre de M. Harder, ce qui n'est pas la même chose que d'accepter de participer à la rencontre. L'employeur a souligné le fait que le fonctionnaire a par la suite déclaré qu'il n'avait jamais dit qu'il ne participerait pas à la réunion. Selon

l'employeur, la déclaration du fonctionnaire n'est pas logique, puisque M. Harder a dû lui redemander à plusieurs reprises de participer à la réunion en question.

[213] L'employeur s'est ensuite penché sur le fait que M. Harder a demandé au fonctionnaire de participer à une réunion avec Mme Moore et lui pour discuter de l'affectation des dossiers. En s'appuyant sur les témoignages et les notes de Mme Belot et de M. Harder, l'employeur a affirmé que la preuve révèle que le fonctionnaire a d'abord refusé d'assister à la réunion, mais qu'il a ensuite dit qu'il y assisterait sans toutefois y participer. L'employeur a renvoyé aux témoignages de M. Leigh et M. Harder, selon qui une telle attitude et une telle conduite sont inacceptables pour un chef d'équipe, et que la participation à une réunion comme celle-là faisait partie des fonctions et des responsabilités du fonctionnaire.

[214] L'employeur a soutenu qu'il y avait une contradiction entre les notes que M. Ell a prises sur la réunion (pièce G-4) et le récit rédigé par le fonctionnaire dans la formule de grief concernant ce qui s'était produit. Dans ses notes, M. Ell indique ce qui suit : [traduction] « SB a dit qu'il ne comprenait pas pourquoi il devait participer. Mais il va le rencontrer et participer. » Dans son grief présenté le même jour (pièce E-54), le fonctionnaire a écrit ce qui suit : [traduction] « J'ai répondu que je participerais, mais que je n'aurais rien à dire pour des raisons personnelles. » L'employeur a soutenu que la déclaration faite par le fonctionnaire dans son grief correspondait aux témoignages de M. Harder et de Mme Belot.

[215] L'employeur a souligné que lors de l'audience disciplinaire du 2 décembre 2009, le fonctionnaire a dit qu'il avait obéi à tous les ordres de M. Harder qui ne nuisaient pas à sa carrière et à son poste. L'employeur a soutenu que l'on devrait considérer cela comme un facteur aggravant, puisque M. Leigh a affirmé lors de son témoignage que M. Harder n'a rien dit ou fait qui puisse nuire à la carrière ou au poste du fonctionnaire. L'employeur a décrit les déclarations du fonctionnaire lors de la réunion d'une journée, tenue le 18 janvier 2010, comme des propos trompeurs cherchant à minimiser son comportement.

[216] L'employeur a affirmé que la preuve révèle que, selon la prépondérance des probabilités, le fonctionnaire a adopté un comportement difficile et a fait preuve d'insubordination à l'endroit de M. Harder au cours de leurs interactions, et que le fonctionnaire n'avait aucune raison de ne pas obéir aux ordres de la haute direction. L'employeur a affirmé que dans les deux cas il y a eu inconduite.

[217] L'employeur s'est ensuite penché sur la question de la sévérité de la mesure disciplinaire, à savoir si elle était appropriée. L'employeur a renvoyé au témoignage de M. Leigh, lorsqu'il a expliqué comment il avait déterminé la sévérité de la mesure disciplinaire à imposer en s'appuyant sur la grille des mesures disciplinaires de l'ARC et sur le fait que le fonctionnaire avait déjà à son dossier 3 infractions disciplinaires avant la suspension de 10 jours. L'employeur a soutenu qu'il n'y avait aucun facteur atténuant, qu'il n'y avait aucun indice de remords de la part du fonctionnaire, et que celui-ci ne reconnaissait pas sa responsabilité pour les événements du 19 novembre 2009. Pour appuyer sa demande que le grief soit rejeté, l'employeur a cité les documents suivants : Brown et Beatty, *Canadian Labour Arbitration*, 4<sup>e</sup> édition, paragraphe 7:3660; *Chopra et al. c. Conseil du Trésor (ministère de la Santé)*, 2011 CRTFP 99, paragraphe 795; *Byfield c. Agence du revenu du Canada*, 2006 CRTFP 119.

#### **4. La suspension de 20 jours**

[218] Cette mesure disciplinaire a été imposée à la suite de l'allégation d'utilisation abusive par le fonctionnaire de la politique sur le harcèlement de l'ARC lorsqu'il a déposé son grief contre M. Harder (pièce E-54). L'employeur s'est d'abord penché sur la question de savoir si le dépôt du grief faisait intervenir la politique sur le harcèlement de l'employeur. L'employeur a renvoyé au témoignage de M. Leigh, qui a dit qu'il avait parlé de la question à l'autorité déléguée, en l'occurrence la sous-commissaire. L'employeur a mentionné le témoignage de M. Lavkulich, qui a confirmé que le grief faisait intervenir la politique sur le harcèlement. L'employeur a déclaré que le fonctionnaire avait, par le passé, déposé de nombreux griefs de harcèlement qui ont fait l'objet d'une enquête, et qu'il n'a jamais dit qu'ils étaient exclus de la politique sur le harcèlement. La position de l'employeur était donc que le grief déposé par le fonctionnaire (pièce E-54) faisait intervenir la politique sur le harcèlement de l'ARC.

[219] En ce qui concerne l'application de la politique sur le harcèlement, l'employeur a affirmé que le bon sens veut qu'il ne faut pas faire de fausses allégations de harcèlement au travail, et les témoins du syndicat étaient d'accord sur ce point. L'employeur a précisé que la politique sur le harcèlement prévoit que le dépôt de plaintes de harcèlement malveillantes peut entraîner le licenciement. Pour ce qui est de déterminer si les allégations avancées dans le grief étaient fausses, l'employeur a

indiqué que M. Leigh avait conclu qu'elles étaient malveillantes et vexatoires. L'employeur a soutenu que cette conclusion était logique, puisque les notes de Mme Belot et de Mme Nelson ne faisaient aucune mention des allégations du fonctionnaire, et les témoins du syndicat ont convenu qu'elles sont toutes deux des personnes honnêtes. De plus, M. Harder a nié avoir adopté le comportement allégué dans le grief. L'employeur a ajouté que M. Ell n'a pas avancé de preuve que M. Harder aurait adopté un tel comportement. Dans son témoignage, il a critiqué la cadence des questions de M. Harder lors de la réunion du 19 novembre 2009, ce qui, selon l'employeur, est loin de ressembler à ce qui est allégué dans le grief. L'employeur a ajouté qu'il convient de faire attention à la valeur probante à donner au témoignage de M. Ell, puisque l'état de ses souvenirs laissait beaucoup à désirer.

[220] L'employeur a parlé de la réunion visant à établir les faits où, lorsque M. Leigh a demandé au fonctionnaire de fournir des preuves de ses allégations, celui-ci a répondu que M. Harder lui avait donné un ordre. L'employeur a souligné que les témoins du syndicat conviennent qu'un membre de la direction peut donner des directives légales sans que cela soit considéré comme du harcèlement. L'employeur a affirmé que la preuve permettait de conclure que le fonctionnaire a fait une utilisation abusive de la politique de harcèlement de l'employeur, ce qui constitue une inconduite.

[221] Pour ce qui est de la sévérité, l'employeur a indiqué que cette inconduite n'était pas prévue dans la grille disciplinaire de la *Politique sur la discipline*. M. Leigh considérait qu'une mesure disciplinaire découlant d'une telle inconduite pouvait atteindre 30 jours de suspension, mais il a décidé d'imposer 20 jours. En appui à sa demande que le grief soit rejeté, l'employeur a précisé que le fonctionnaire ne s'est jamais excusé auprès de M. Harder, qu'il n'a montré aucun remords et qu'il n'y a aucun facteur atténuant. L'employeur a déclaré que bien qu'il n'ait pas trouvé de décisions traitant de cette question précise, il a trouvé dans les décisions suivantes des éléments qui pouvaient s'appliquer : *Sotirakos c. Agence des douanes et du revenu du Canada*, 2002 CRTFP 38; *Hendrickson Spring (Stratford Operations) v. United Steelworkers, Local 8773 (Czapor)* (2008), 175 L.A.C. (4<sup>e</sup>) 376; *Salvail c. Service canadien du renseignement de sécurité*, dossier de la CRTFP 166-20-28486 (19990816).

##### **5. La suspension pour une période indéfinie**

[222] L'employeur a déclaré que M. Leigh a suspendu le fonctionnaire parce que les événements étaient très graves et nécessitaient un examen approfondi de la situation.

Il a jugé nécessaire de retirer le fonctionnaire du milieu de travail, puisqu'il avait l'habitude de discuter haut et fort de ses problèmes avec la direction devant le personnel. M. Leigh a conclu que cela serait nuisible dans le milieu de travail. M. Leigh a aussi affirmé que si la suspension sans traitement du fonctionnaire s'avérait plus longue que la mesure disciplinaire qui serait éventuellement imposée, l'employeur rembourserait alors la différence au fonctionnaire. L'employeur a précisé qu'il avait essayé de remettre la lettre de suspension plus rapidement, mais que les mauvaises conditions météorologiques avaient ralenti le processus, puisque le fonctionnaire habitait à l'extérieur de la ville.

[223] L'employeur s'est alors penché sur la question de savoir si la suspension pour une période indéfinie était de nature administrative ou disciplinaire. L'employeur a affirmé qu'il n'était pas nécessaire d'analyser cette question, puisque les sanctions disciplinaires ont été appliquées rétroactivement, avec effet à la première journée de la suspension pour une période indéfinie, ce qui rend la question purement théorique. L'employeur a ajouté que s'il fallait quand même analyser la question, je devrais conclure que la suspension pour une période indéfinie était de nature administrative. L'employeur a soutenu que le simple fait qu'il examinait la possibilité d'imposer une mesure disciplinaire n'est pas suffisant pour faire de la suspension une mesure disciplinaire. En ce sens, l'employeur a renvoyé au témoignage de M. Leigh, selon qui l'employeur n'avait pas encore pris de décision, puisque l'enquête était en cours. L'employeur a souligné qu'à la réunion du 2 décembre 2009, le fonctionnaire a eu l'occasion de présenter sa version des faits. L'employeur a soutenu qu'il n'y a pas suffisamment de preuves pour conclure que la suspension pour une période indéfinie était de nature disciplinaire, mais que si c'est ce que je conclus tout de même, il demeure que la question n'est que théorique en raison de l'application rétroactive des mesures disciplinaires, avec effet à la première journée de la suspension pour une période indéfinie. Pour appuyer son argument, l'employeur a cité les cas suivants : *Canada (Procureur général) c. Basra*, 2010 CAF 24; *Canada (Procureur général) c. Frazee*, 2007 CF 1176; *Brazeau c. Administrateur général (ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux)*, 2008 CRTFP 62.

## **6. Le licenciement**

[224] L'employeur a soutenu qu'il y a eu un incident déterminant. Il a déclaré que, bien que le fonctionnaire n'était pas sur les lieux de travail en décembre 2009,

Mme White a conclu qu'il n'avait pas collaboré à l'enquête de M. Mattern et elle en a avisé M. Leigh en décembre 2009. La lettre qu'elle a envoyée au fonctionnaire le 11 janvier 2011 mentionnait également ce manque de coopération. L'employeur a soutenu que le défaut de collaborer à une enquête sur des allégations de harcèlement constitue une infraction grave qui contrevient à la politique sur le harcèlement, un fait que les témoins du syndicat ont confirmé.

[225] L'employeur a affirmé qu'un autre incident déterminant est survenu lors de la réunion d'une journée qui a eu lieu le 18 janvier 2010, dont l'objectif était de trouver un moyen de faire progresser la relation de travail entre le fonctionnaire et la direction. L'employeur a souligné la déclaration que le fonctionnaire a faite peu de temps après le début de la réunion lorsqu'il a dit qu'il n'avait pas manqué de respect à l'endroit de la direction, confirmant ainsi qu'il n'accepterait jamais sa responsabilité pour le mauvais état de la relation et qu'il ne verrait pas en quoi ses actes étaient irrespectueux. L'employeur a également rappelé que le fonctionnaire avait été évasif dans ses réponses aux questions qui lui étaient posées, qu'il avait adopté un ton hostile et avait lancé des accusations à l'endroit de M. Harder.

[226] En ce qui concerne la lettre de licenciement, l'employeur a indiqué qu'elle rendait compte des antécédents disciplinaires du fonctionnaire et des deux nouveaux faits mentionnés ci-dessus, de même que du comportement du fonctionnaire lors de la réunion du 18 janvier 2010. À propos de l'affirmation de M. Leigh selon laquelle le licenciement du fonctionnaire ne constituait pas une mesure disciplinaire, l'employeur a mentionné que selon lui, une mesure disciplinaire était, en soi, une mesure corrective. Étant donné que l'on mettait fin à l'emploi du fonctionnaire, la mesure ne visait plus à corriger un problème. L'employeur a soutenu que le fait que M. Leigh et le syndicat n'avaient pas la même compréhension de la mesure disciplinaire imposée le 22 janvier 2010 n'est pas un facteur déterminant.

[227] L'employeur a soutenu que, même si le fonctionnaire n'est pas retourné au travail avant la réunion du 18 janvier 2010, le comportement qu'il a adopté lors de cette rencontre indiquait clairement qu'il ne changerait pas sa conduite, tout comme ses déclarations en ce sens. À titre d'exemple, l'employeur a mentionné la déclaration du fonctionnaire selon laquelle il ne rencontrerait pas M. Harder sans la présence d'un représentant syndical. L'employeur a soutenu que cet exemple révélait que la mesure disciplinaire progressive imposée au fonctionnaire n'avait manifestement pas atteint

son but correctif. De plus, le fonctionnaire a continué de nier avoir fait quoi que ce soit de mal. L'employeur a renvoyé au témoignage de M. Leigh, selon lequel ce dernier a cherché à obtenir un indice, aussi minime soit-il, que le fonctionnaire s'efforceraient d'améliorer ses relations de travail, mais qu'il n'en a vu aucun de toute la réunion d'une journée. L'employeur a demandé que le grief soit rejeté.

[228] Pour appuyer ses arguments, l'employeur a cité différentes sources faisant autorité. Au sujet des incidents déterminants et de l'insubordination en général, l'employeur a renvoyé à *Canadian Labour Arbitration*, paragraphe 7:3660, et à *Way*. L'employeur a soutenu que puisque le fonctionnaire était gestionnaire, il se trouvait dans une position de confiance. En ce qui a trait au licenciement résultant de la rupture du lien de confiance par un employé en position de confiance, l'employeur a cité : *King c. Administrateur général (Agence des services frontaliers du Canada)*, 2010 CRTFP 125; demande de contrôle judiciaire rejetée dans : 2012 CF 488. Concernant le licenciement pour insubordination : *British Columbia Hydro and Power Authority v. I.B.E.W., Local 258 (Crerar)* (2002), 113 L.A.C. (4th) 337; *Cloutier c. Conseil du Trésor (ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration)*, 2007 CRTFP 50. Le cas sur un licenciement résultant d'une attitude négative à l'endroit de l'employeur était le suivant : *Desrochers c. Conseil du Trésor (Solliciteur général du Canada)*, dossier de la CRTFP 166-02-26340 (19980116). Pour ce qui est des cas où un employé qui ne se conforme pas à une attente claire de la direction sans qu'un ordre ait été expressément donné se rend coupable d'insubordination, l'employeur a cité : *Shuniah Forest Products Ltd. v. I.W.A. - Canada, Local 2693*, [2000] O.L.A.A. No. 811. Pour la question de la relation de travail qui n'est plus viable : *Sun-Rype Products Ltd. v. Teamsters Local Union 213*, (2010) 191 L.A.C. (4<sup>e</sup>) 129. Le licenciement pour non-respect continu des directives de la direction est une question traitée dans : *Anten v. Conseil du Trésor (Défense nationale)*, dossiers de la CRTFP 166-02-27491 et 166-02-27499 (19971107). Enfin, en ce qui concerne la non-pertinence du caractère mineur d'un incident déterminant : *Culinar Foods Inc. v. American Federation of Grain Millers*, (1995) 48 L.A.C. (4<sup>e</sup>) 99; *Northwest Territories Power Corp. v. Union of Northern Workers*, (2004) 132 L.A.C. (4<sup>e</sup>) 275.

[229] L'employeur a affirmé que si le grief contestant le licenciement du fonctionnaire est accueilli, le redressement approprié est l'octroi d'une indemnité tenant lieu de réintégration. L'employeur a soutenu qu'il serait contraire aux intérêts de la direction aussi bien qu'à ceux du fonctionnaire de poursuivre la relation de travail, puisque le

fonctionnaire et le syndicat reconnaissent tous deux que la relation est rompue. L'employeur a ajouté qu'il subirait un dommage grave si le fonctionnaire était réintégré dans le milieu de travail. Pour appuyer la proposition de l'indemnité tenant lieu de réintégration, l'employeur a cité les cas suivants : *Doucette c. Conseil du Trésor (ministère de la Défense nationale)*, 2003 CRTFP 66; *Gannon c. Canada (Procureur général)*, 2004 CAF 417; *Lâm c. Canada (Procureur général)*, 2009 CF 913; appel accueilli dans 2010 CAF 222. L'employeur a affirmé que la réintégration n'est pas un droit absolu et que le paragraphe 228(2) de la *LRFP* donne aux arbitres de grief le pouvoir d'ordonner l'octroi d'une indemnité tenant lieu de réintégration. L'employeur a renvoyé aux facteurs énoncés dans *DeHavilland Inc. v. CAW-Canada, Local 112* (1999), 83 L.A.C. (4<sup>e</sup>) 157, dont il faut tenir compte au moment de décider s'il y a lieu d'accorder une indemnité tenant lieu de réintégration, et il a précisé que bon nombre de ces facteurs se retrouvent dans le présent cas.

[230] En ce qui a trait à l'évaluation du rendement du fonctionnaire pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2007 au 31 mars 2008, l'employeur a souligné que le fonctionnaire a reçu une réprimande écrite le 18 janvier 2007 ainsi qu'une suspension d'une journée le 3 avril 2007 pour son comportement déplacé au travail lors d'une rencontre avec son gestionnaire survenue le 1<sup>er</sup> mars 2007. L'employeur a ajouté que l'incident avec Mme Bauer est survenu en mai 2008, juste après la période d'évaluation. L'employeur a expliqué que bien que le fonctionnaire était capable d'adopter un bon comportement durant cette période, il n'est pas parvenu à le maintenir. L'employeur a déclaré qu'il semblait y avoir des commentaires positifs dans l'évaluation du fonctionnaire pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009, mais que le fonctionnaire a contesté la note qu'il a reçue pour cette période : *Bahniuk*, 2011 CRTFP 75.

### **B. Pour le fonctionnaire s'estimant lésé**

[231] Le fonctionnaire a soutenu que même si la lettre de licenciement indique que le lien de confiance entre l'employeur et lui a été irrémédiablement rompu, ses évaluations du rendement montrent qu'il peut se corriger. Le fonctionnaire a d'abord parlé de son évaluation du rendement pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2007 au 31 mars 2008 (pièce E-12, annexe 13). Il a souligné les nombreuses mentions de sa relation avec les gestionnaires, dans les sections suivantes : objectif 1.1 : [traduction] « Contribue à l'atteinte des objectifs des programmes nationaux, régionaux et locaux »; l'évaluation pour l'objectif 1.2 : [traduction] « Veille à ce que les mesures

prises pour le recouvrement des comptes soient conformes à la loi et aux politiques et procédures de la Division du recouvrement des recettes »; l'évaluation de l'objectif 1.3 : [traduction] « Appuie le gestionnaire dans l'utilisation des ressources allouées à la section de façon efficace et efficiente »; objectif 1.4 : [traduction] « Appuie l'équipe de direction de la Division du recouvrement des recettes »; l'évaluation de l'objectif 2.1 [traduction] « Sécurité »; [traduction] « Sommaire du rendement du gestionnaire superviseur ». Dans le deuxième document inclus dans cette pièce, le fonctionnaire a souligné les éléments suivants : l'évaluation de l'objectif 1 [traduction] « Gestion efficace du rendement »; l'évaluation de l'objectif 3 : [traduction] « Favorise une communication ouverte et multidirectionnelle, de même qu'un échange des connaissances (multidirectionnel) »; l'évaluation de l'objectif 4 : [traduction] « Décisions et comportement fondés sur les valeurs, la déontologie et les principes de l'ARC ». Le fonctionnaire a soutenu que son évaluation du rendement contient 16 commentaires positifs en tout.

[232] Le fonctionnaire a également renvoyé à plusieurs commentaires contenus dans son évaluation du rendement couvrant la période du 1<sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2009 (pièce G-5) dans les sections suivantes : l'évaluation de l'objectif 1.2; l'évaluation de l'objectif 1.4; l'évaluation de l'objectif 2.1 : [traduction] « Travaille en collaboration avec tous les niveaux de la direction ». Le fonctionnaire a soutenu que son évaluation contenait 11 commentaires positifs, pour un total de 27 commentaires positifs dans les deux évaluations consécutives couvrant une période de deux ans. Le fonctionnaire a souligné le fait que la pièce G-5 mentionnait deux interactions négatives avec la haute direction, dont l'une est visée par le présent cas.

### **1. La suspension de trois jours**

[233] Le fonctionnaire a soutenu que la perception qu'a eue Mme Bauer de l'incident devrait être prise en considération dans le contexte des 27 commentaires positifs contenus dans ses évaluations du rendement. Le fonctionnaire a avancé que la perception de Mme Bauer était extrémiste et qu'il n'y avait aucune mention indiquant que le fonctionnaire aurait été hors de contrôle durant l'incident. Le fonctionnaire a soutenu que si je devais conclure qu'il était justifié de lui imposer une mesure disciplinaire, au moment d'en évaluer la sévérité appropriée, je devrais tenir compte des évaluations du rendement du fonctionnaire et du fait qu'il s'est excusé auprès de Mme Bauer.

## 2. La suspension de 10 jours

[234] Le fonctionnaire a renvoyé au paragraphe 86 de *Doucette*, où l'arbitre de grief énonce les critères requis pour conclure qu'il y a eu insubordination. Le fonctionnaire a soutenu que pour qu'il y ait insubordination, il faut qu'il y ait clairement désobéissance à un ordre. À propos de l'allégation selon laquelle le fonctionnaire n'aurait pas acquiescé à l'ordre de M. Harder de rencontrer Mme Moore et Mme Nelson, le fonctionnaire a renvoyé aux notes que Mme Belot a prises sur la réunion du 19 novembre 2009 (pièce E-21), dans lesquelles elle a écrit : [traduction] « Stan a répondu qu'il n'a pas dit qu'il ne viendrait pas », et [traduction] « Stan a répondu qu'il acceptait de venir à la rencontre ». Le fonctionnaire a ensuite renvoyé à l'extrait suivant des notes de Mme Nelson, toujours pour la même réunion (pièce E-28) :

[Traduction]

[...]

*Terry a ensuite déclaré de façon directe et ferme : « C'est la quatrième fois que je le demande et il s'agit maintenant d'un ordre. Vous allez rencontrer Lynn et Rosemary demain matin à ce sujet. Me comprenez-vous bien? » Stan a répondu oui.*

[...]

[235] Le fonctionnaire a affirmé que le passage ci-dessus indique clairement qu'il avait l'intention de participer à la réunion avec Mme Moore et Mme Nelson. Le fonctionnaire a souligné le fait que lorsqu'on a renvoyé M. Leigh à l'extrait ci-dessus lors de son contre-interrogatoire, M. Leigh a affirmé que cela semblait indiquer qu'il avait acquiescé à l'ordre. Le fonctionnaire a ensuite renvoyé aux notes de M. Harder sur la réunion visant à établir les faits, tenue le 20 novembre 2009 (pièce E-31), où il est écrit :

[Traduction]

[...]

*Je (Stan) n'ai jamais eu l'intention de ne pas rencontrer Rosemary ou Lynn, et je (Stan) ne sais pas comment vous (Terry) pouvez en être arrivé à cette conclusion.*

[...]

[236] Le fonctionnaire a soutenu que M. Harder a mal compris son intention de participer à la réunion. Le fonctionnaire a ensuite renvoyé à l'extrait suivant de la lettre de suspension (pièce G-2) :

[Traduction]

[...]

*Le directeur adjoint a ensuite mis fin à la discussion sur la question en vous ordonnant clairement de rencontrer votre gestionnaire et votre collègue chef d'équipe pour résoudre les questions en suspens dans le dossier. Bien que je reconnaisse que vous avez bel et bien rencontré votre gestionnaire et votre collègue le jour suivant, soit le 20 novembre 2009, vous n'avez donné aucune indication au directeur adjoint que vous étiez disposé à le faire. Vos refus répétés de répondre à ces demandes constituent un manque de respect, de professionnalisme et de collaboration, et ils constituent un manquement aux valeurs fondamentales de l'Agence.*

[...]

[237] Le fonctionnaire a affirmé que le passage ci-dessus indique clairement qu'il a obéi à l'ordre de rencontrer Mme Moore et Mme Nelson, et que la preuve de l'employeur contredit plusieurs des pièces qu'il a lui-même présentées.

[238] Le fonctionnaire s'est ensuite penché sur l'allégation selon laquelle il aurait refusé de rencontrer M. Harder et Mme Moore, et qu'il aurait ensuite accepté d'assister à cette rencontre, mais sans y participer. Il a soutenu que les notes de M. Ell sur la réunion du 19 novembre 2009 (pièce G-4) indiquent qu'il a accepté de participer. Le fonctionnaire a demandé que le grief contestant la suspension de 10 jours soit accueilli.

### **3. La suspension de 20 jours**

[239] Le fonctionnaire a soutenu que l'enquête de l'employeur relativement au grief de harcèlement était incomplète, puisque M. Leigh n'a pas interrogé M. Ell à ce sujet. Le fonctionnaire a soutenu qu'en omettant d'interroger M. Ell, l'employeur ne pouvait pas conclure que le dépôt du grief de harcèlement était un geste malveillant, et il a affirmé qu'il n'est donc pas justifié de lui imposer une mesure disciplinaire. Pour appuyer cet argument, le fonctionnaire a cité *Pilon c. Agence du revenu du Canada*, 2010 CRTFP 97, où j'ai conclu que l'enquête par l'employeur au sujet d'une plainte

déposée contre le fonctionnaire dans ce cas était incomplète, puisque l'employeur n'avait pas communiqué avec l'auteur de la plainte. Le fonctionnaire a donc demandé que le grief contestant la suspension de 20 jours soit accueilli.

[240] Le fonctionnaire a affirmé que, subsidiairement, le grief est un grief de harcèlement présenté en vertu de la convention collective. Le fonctionnaire a soutenu que sa position est confirmée par le fait même qu'il a retiré le grief au début de l'audience parce qu'il n'était pas lié à l'un des motifs de distinction illicite prévus par la *Loi canadienne sur les droits de la personne*. Le fonctionnaire a fait valoir qu'un employé ne peut faire l'objet d'une mesure disciplinaire pour avoir déposé un grief de harcèlement, et que son grief devrait donc être accueilli.

#### **4. La suspension pour une période indéfinie**

[241] Le fonctionnaire a maintenu que la suspension administrative pour une période indéfinie (pièce E-33) contenait des éléments punitifs et qu'elle était donc de nature disciplinaire, puisque le fonctionnaire s'est retrouvé sans traitement, ne devait pas se présenter dans les locaux de l'employeur et ne devait avoir aucun contact avec les personnes travaillant dans ces locaux. La suspension a donc été imposée en contravention de l'article 17 de la convention collective, ce qui la rend nulle d'emblée. Le fonctionnaire a souligné qu'en contre-interrogatoire, M. Leigh a déclaré que pendant la période de suspension administrative, l'employeur songeait à imposer une mesure disciplinaire.

[242] Le fonctionnaire s'est ensuite penché sur l'argument de l'employeur lorsque celui-ci a affirmé que la suspension pour une période indéfinie était théorique, puisque la mesure disciplinaire imposée s'appliquait rétroactivement, avec effet à la première journée de la suspension administrative. Le fonctionnaire a soutenu que la suspension administrative n'était pas théorique, puisque l'employeur n'a pas respecté la clause 17.01 de la convention collective, qui exige que des motifs soient fournis par écrit lorsqu'une suspension est imposée pour des raisons disciplinaires. Le fonctionnaire n'a pas dit qu'il n'était pas au courant des raisons de la suspension pour une période indéfinie. Il a plutôt soutenu que la suspension pour une période indéfinie était une mesure disciplinaire, et que l'employeur aurait donc dû lui remettre par écrit les motifs de cette suspension, conformément à la convention collective. Pour appuyer son argument, le fonctionnaire a cité *Shneidman c. Canada (Procureur général)*, 2007 CAF 192.

## 5. Le licenciement

[243] Le fonctionnaire a formulé les arguments suivants pour ce qui est du licenciement. Le premier était que le licenciement représentait une double incrimination. Le fonctionnaire a déclaré à ce sujet que la lettre de licenciement était simplement un résumé des mesures disciplinaires qui lui avaient été imposées précédemment, et qu'elle ne mentionnait aucun incident déterminant. Le fonctionnaire a expliqué que, si je devais conclure qu'il n'y avait pas de double incrimination, il n'en demeure pas moins qu'il n'y a aucun incident déterminant. Dans les deux cas, le licenciement du fonctionnaire serait nul d'emblée. Dans un argument connexe, le fonctionnaire a soulevé la question du respect des délais. Il soutient que l'employeur a pris trop de temps pour le licencier.

[244] Le fonctionnaire a fait valoir qu'il n'y avait aucun incident déterminant, car l'employeur a limité le motif du licenciement à l'incident de la rencontre du 18 janvier 2010. Le fonctionnaire a souligné que M. Leigh avait dit pendant le contre-interrogatoire qu'il ne lui avait pas imposé de mesure disciplinaire pour cet incident. Le fonctionnaire a également mentionné l'échange du 22 janvier 2010 entre M. Randall et M. Leigh, lorsque ce dernier a dit que le licenciement n'était pas une mesure disciplinaire. Le fonctionnaire a fait valoir que, comme il n'y avait pas d'incident déterminant, le licenciement était injustifié. Pour appuyer cet argument, le fonctionnaire a cité les paragraphes 93 et 94 de *Doucette*, qui décrit les exigences pour un incident déterminant.

[245] Le fonctionnaire a ensuite affirmé que l'inclusion de ses antécédents disciplinaires dans la lettre de licenciement représentait une double incrimination, car ces antécédents ont été utilisés pour justifier le licenciement. Le fonctionnaire a souligné que M. Leigh avait précisé dans son témoignage que la lettre de licenciement énumérait l'ensemble des incidents ayant contribué à rompre la relation de travail. Il a expliqué qu'il était déplacé de la part de l'employeur d'utiliser ces incidents pour justifier le licenciement, car il avait clairement déjà fait l'objet de mesures disciplinaires pour ces incidents. Pour appuyer cet argument, le fonctionnaire a cité les sources suivantes : *Canadian Labour Arbitration*, paragraphe 7:4240, sur les sanctions multiples; *Scott c. Administrateur général (ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences)*, 2010 CRTFP 42; *Babineau c. Conseil du Trésor (Service correctionnel du Canada)*, 2004 CRTFP 145 (demande de contrôle judiciaire

rejetée, 2005 CF 1288); *Mains Ouvertes - Open Hands Inc. v. Ontario Public Service Employees Union*, [2004] 79 C.L.A.S. 459; *Maan c. Conseil du Trésor (Transports Canada)*, 2003 CRTFP 100.

[246] Dans un argument connexe, le fonctionnaire a fait valoir que la lettre de licenciement ne respectait pas les délais, car elle mentionnait des incidents qui s'étaient produits loin dans le passé, en 2002, en 2004 et en 2006. Pour appuyer cet argument, il a cité le paragraphe 7:2120 de *Canadian Labour Arbitration*.

[247] Le fonctionnaire a terminé en disant que le grief sur son licenciement devrait être accueilli. Pour ce qui est de l'indemnité tenant lieu de réintégration, le fonctionnaire a affirmé qu'il fallait appliquer les principes établis dans *Gannon*.

### **C. Réplique de l'employeur**

[248] L'employeur a fait valoir que la majorité des arguments du fonctionnaire sont fondés sur deux évaluations du rendement. Il a ajouté que le fonctionnaire avait insisté sur deux points : premièrement, les évaluations font un portrait positif du fonctionnaire; deuxièmement, les nombreuses plaintes de l'employeur concernant la conduite du fonctionnaire ne sont pas mentionnées dans les évaluations.

[249] Pour ce qui est des commentaires positifs, l'employeur a fait remarquer que la majorité portait sur l'expertise technique du fonctionnaire et ses interactions avec les membres de son équipe. Ces points n'étaient pas en cause. M. Mapplebeck a déclaré que le fonctionnaire avait quelque peu amélioré son comportement, mais qu'il était incapable de maintenir ces gains.

[250] L'employeur a expliqué qu'il y avait deux volets pour les questions relatives au personnel dans la fonction publique, le premier étant les relations de travail et les mesures disciplinaires, et le deuxième, les évaluations du rendement. Si un employeur de la fonction publique inscrivait les détails d'une mesure disciplinaire dans l'évaluation du rendement d'un employé, il y aurait double incrimination. L'employeur a insisté sur le fait que les mesures disciplinaires ne sont pas mentionnées dans les évaluations du rendement, sauf si le rendement de l'employé est touché. L'employeur a souligné que M. Leigh avait dit dans son témoignage qu'il n'était pas habituel de donner des détails concernant une mesure disciplinaire dans une évaluation du

rendement. L'employeur a déclaré qu'un employé pouvait être coupable d'inconduite même s'il était compétent dans son travail.

[251] L'employeur a ensuite parlé de la rencontre du 18 janvier 2010. Il a fait valoir que le fonctionnaire a fait preuve d'inconduite lorsqu'il s'est mis en colère et cherchait à se disputer vers la fin de la rencontre. L'employeur a affirmé qu'il s'agissait d'un facteur important dans la décision de licencier le fonctionnaire, car cela prouvait que le fonctionnaire ne changerait pas son comportement, même après 2 suspensions d'un total de 30 jours et après une rencontre de plusieurs heures qui avait été organisée expressément pour tenter d'améliorer la relation de travail.

[252] Pour ce qui est de l'argument de double incrimination du fonctionnaire, fondé sur le fait que M. Leigh a témoigné que tous les antécédents du fonctionnaire étaient mentionnés dans la lettre de licenciement, l'employeur a déclaré qu'il n'avait aucunement l'intention d'imposer d'autres mesures disciplinaires au fonctionnaire pour les incidents mentionnés dans la lettre, mais que ces incidents étaient mentionnés en raison de l'importance de la décision de licencier le fonctionnaire. L'employeur a indiqué que les sources citées par le fonctionnaire à ce sujet parlent de différentes sanctions imposées pour un même incident, tandis que dans le présent cas, l'employeur passait en revue la relation de travail.

[253] Pour ce qui est de l'argument du fonctionnaire quant au respect des délais, l'employeur a déclaré que l'incident du 18 janvier 2010 ne s'était produit que cette journée-là. En ce qui a trait à la mesure disciplinaire imposée le 10 décembre 2009, à ce moment-là, M. Leigh n'avait pas encore pris connaissance du rapport de M. Mattern et de la décision de Mme White.

[254] Concernant la suspension administrative pour une période indéfinie, l'employeur a déclaré que les dispositions de la convention collective sur la discipline ne s'appliquaient pas, car il n'avait pas encore pris de décision concernant la discipline. L'employeur a souligné que M. Harder a lu les allégations deux fois à la réunion du 20 novembre 2009 visant à établir les faits, et qu'à ce moment-là, il ne s'agissait que d'allégations.

[255] L'employeur a ensuite répondu à l'argument du fonctionnaire selon lequel l'enquête de l'employeur avait été bâclée, car M. Ell n'avait pas été interrogé. L'employeur a déclaré que la situation dans la présente affaire n'était pas comparable à

la situation dans *Pilon*, car dans *Pilon*, l'employeur avait omis d'interroger la personne ayant déposé la plainte. Dans la présente affaire, M. Ell a seulement été témoin de la deuxième partie de la rencontre. Bien qu'il ait déclaré que M. Harder n'a pas donné au fonctionnaire assez de temps pour répondre à ses questions, il a également dit que M. Harder n'a pas élevé la voix et est demeuré professionnel. L'employeur a indiqué que dans l'ensemble, les éléments de preuve démontraient que M. Harder avait agi de manière professionnelle. M. Ell a certes dit qu'il avait été troublé par la rencontre, mais il n'a pas précisé pourquoi. L'employeur a fait valoir que M. Harder était un témoin crédible, car il était arrivé au service en 2009 et n'avait donc jamais eu de problème avec le fonctionnaire. M. Harder n'avait aucune raison de vouloir que ses interactions avec le fonctionnaire deviennent négatives. De son côté, le fonctionnaire avait dans son passé des cas bien documentés de comportement accusatoire lors de réunions avec des membres de la haute direction.

[256] Pour ce qui est de la suspension de 10 jours en raison de la première partie de la rencontre du 19 novembre 2009, l'employeur a souligné que, lors du contre-interrogatoire de M. Leigh, le représentant du fonctionnaire a mentionné uniquement les notes de Mme Nelson, et non les notes ou le témoignage de M. Harder. La position de l'employeur était que le fonctionnaire n'avait jamais dit qu'il rencontrerait Mme Moore et Mme Nelson. Il a qualifié de fallacieuse la déclaration du fonctionnaire - dans les notes de M. Harder (pièce E-31) - selon laquelle il n'aurait jamais eu l'intention de ne pas aller à la rencontre, et il a souligné que si ça avait été le cas, M. Harder n'aurait pas été obligé de le lui demander quatre fois. Par ailleurs, l'employeur a précisé que M. Harder a dit dans son témoignage qu'il n'avait jamais eu à donner un ordre à un employé avant.

[257] Pour ce qui est de la deuxième partie de la rencontre du 19 novembre 2009, qui portait sur l'affectation des dossiers, et la directive donnée par M. Harder au fonctionnaire de participer à une rencontre avec Mme Moore et lui, l'employeur a indiqué que le représentant du fonctionnaire a confondu les deux incidents de la rencontre. L'employeur a fait valoir que la véracité du témoignage de M. Harder n'avait pas été mise à l'épreuve. Il a ajouté qu'il suffisait de démontrer que la conduite était suffisamment méprisante à l'endroit de la direction pour justifier une mesure disciplinaire, et que c'était le cas dans la présente affaire.

[258] En ce qui a trait à la question de l'indemnité tenant lieu de réintégration, l'employeur a soutenu que *Gannon* était antérieure au paragraphe 228(2) de la *LRTFP*, qui prévoit que les arbitres de grief peuvent ordonner ce genre de redressement à leur discrétion. L'employeur a expliqué que, bien que le fonctionnaire ait soutenu que, selon *Doucette*, il fallait un incident déterminant pour ordonner une indemnité tenant lieu de réintégration, les sources de l'employeur indiquent qu'un comportement répréhensible n'est pas nécessaire pour ordonner ce genre de redressement. L'employeur a précisé qu'en raison des circonstances exceptionnelles dans le présent cas, puisqu'il était clairement impossible de sauver la relation de travail et qu'il n'y avait aucun espoir de convaincre le fonctionnaire de corriger son comportement, une indemnité tenant lieu de réintégration était le redressement approprié.

#### **IV. Motifs**

##### **A. La suspension de trois jours (dossier de la Commission 566-34-3958)**

[259] Comme il est indiqué dans la lettre disciplinaire (pièce E-7), la suspension de trois jours a été imposée au fonctionnaire pour sa conduite non professionnelle et irrespectueuse pendant la rencontre avec Mme Bauer, le 2 mai 2008, ce qui constituait une infraction au *Code de déontologie et de conduite* (pièce E-8) et à la *Charte des gestionnaires* (pièce E-9) de l'employeur.

[260] Comme le fonctionnaire n'a pas témoigné, les éléments de preuve permettant d'établir s'il y a eu inconduite sont le témoignage non contesté de Mme Bauer et ses notes sur la rencontre du 2 mai 2008 (pièces E-2 et E-3), de même que les notes sur la réunion disciplinaire du 2 juin 2008 (pièce E-6). Dans son témoignage, Mme Bauer a décrit de manière imagée l'emportement non provoqué du fonctionnaire lors d'une rencontre qui avait eu lieu à la demande de ce dernier. Les éléments de preuve indiquent que le fonctionnaire se serait lancé dans une diatribe contre Mme Bauer, qu'il aurait accusée de ne pas tenir les gestionnaires responsables. Mme Bauer a essayé de le calmer, mais le fonctionnaire a continué d'être en colère et de lancer des accusations. Mme Bauer a déclaré qu'elle avait été ébranlée par le comportement du fonctionnaire. C'était la première fois, en 33 ans de carrière à l'ARC, qu'elle voyait un tel comportement. Par ailleurs, Mme Bauer a déclaré que, lors de la réunion du 15 mai 2008, qui visait à établir les faits, le fonctionnaire n'a pas nié sa conduite quand on lui a demandé une explication; il a dit s'être comporté de la sorte parce qu'il était frustré. Après la réunion, le fonctionnaire est revenu et s'est excusé. Je crois que

Mme Bauer est un témoin très crédible. Elle était calme et réfléchie tout au long de son témoignage.

[261] Selon le *Code de déontologie et de conduite* de l'employeur, tous les employés de l'ARC doivent se conformer aux valeurs fondamentales que sont le respect et le professionnalisme, et les gestionnaires doivent illustrer ces valeurs. Selon son dossier de formation, le fonctionnaire (pièce E-48) connaissait le *Code de déontologie et de conduite*. Selon la *Charte des gestionnaires*, les gestionnaires doivent illustrer les valeurs fondamentales de l'ARC par leurs paroles et leurs actions.

[262] En me fondant sur les éléments de preuve, je conclus que le fonctionnaire a adopté une conduite non professionnelle et irrespectueuse à l'endroit de Mme Bauer le 2 mai 2008, ce qui constituait une infraction aux politiques de l'employeur. Le fonctionnaire a avoué sa conduite en présentant des excuses à Mme Bauer. Le comportement incontrôlé du fonctionnaire, comme il est décrit par Mme Bauer, était répréhensible et n'avait pas sa place dans un environnement de travail, particulièrement de la part d'un gestionnaire.

[263] Pour ce qui est du caractère adéquat de la mesure disciplinaire, le dossier disciplinaire du fonctionnaire consistait alors en une réprimande écrite et une suspension d'une journée pour des incidents similaires. Mme Bauer a renvoyé à la grille de l'employeur, qui comprend des exemples d'inconduite et les mesures disciplinaires suggérées à l'annexe C de la *Politique sur la discipline*. Elle a choisi [traduction] « Emploi d'un langage offensant », une inconduite dans le groupe 1, comme étant la catégorie correspondant à l'inconduite du fonctionnaire. Il est clairement indiqué à la page d'introduction de l'annexe que l'information n'est pas exhaustive et est présentée en guise de lignes directrices. Comme le fonctionnaire avait un dossier disciplinaire, la *Politique sur la discipline* suggérait d'imposer une suspension de trois à cinq jours. Mme Bauer a déclaré qu'elle aurait imposé au fonctionnaire la suspension la plus longue (cinq jours), mais qu'elle a décidé de lui imposer la suspension la plus courte (trois jours), parce qu'il s'était excusé, ce qu'elle a considéré comme une circonstance atténuante. Pendant le contre-interrogatoire, Mme Bauer a déclaré qu'il fallait imposer une mesure disciplinaire au fonctionnaire même s'il s'était excusé, car les gestionnaires doivent donner l'exemple aux employés, et il était important de faire comprendre ce principe au fonctionnaire.

[264] Le fonctionnaire a indiqué que, si je concluais qu'il était juste d'imposer une mesure disciplinaire, je devais prendre ses excuses en considération de même que ses évaluations du rendement au moment de déterminer la gravité de la mesure qu'il convenait d'imposer.

[265] Pour ce qui est des excuses du fonctionnaire, je conclus en me fondant sur le témoignage de Mme Bauer que l'employeur les a bien pris en considération dans sa décision d'imposer une suspension de trois jours.

[266] En ce qui a trait aux évaluations du rendement du fonctionnaire, je ne crois pas que je devrais les prendre en considération pour déterminer la gravité de la mesure. Le rendement du fonctionnaire n'est pas en cause dans le présent cas. M. Leigh a déclaré que, selon son expérience à l'ARC, il n'était pas habituel de donner des détails concernant une mesure disciplinaire dans une évaluation du rendement. Dans des circonstances semblables, pourquoi un employé affichant un bon rendement mériterait-il une mesure disciplinaire moins sévère qu'un employé ayant un rendement médiocre? Pour cette raison, je rejette l'argument du fonctionnaire sur ce point.

[267] Le fonctionnaire a remis en question l'objectivité de Mme Bauer au regard du processus disciplinaire. Il a suggéré qu'en organisant la réunion visant à établir les faits sur un incident dans lequel elle était impliquée, elle s'était mise en situation de conflit d'intérêts. Mme Bauer a déclaré lors du contre-interrogatoire qu'elle avait consulté le directeur des relations de travail au préalable, et que ce dernier lui avait dit que, selon la *Politique sur la discipline*, elle pouvait organiser la réunion. Pendant le contre-interrogatoire, Mme Bauer a établi une distinction entre un processus visant à établir les faits et une enquête en vertu de la *Politique sur la discipline*. Elle a expliqué que la réunion visant à établir les faits était dirigée par un gestionnaire, tandis que l'enquête était lancée par le directeur local, à la demande de l'unité des affaires internes. Quoi qu'il en soit, la présente audience d'arbitrage est une audience *de novo*, ce qui fait que tous les vices de procédure sont corrigés.

[268] Le fonctionnaire a fait valoir que la perception de l'incident de Mme Bauer était extrême, parce qu'elle a mentionné à un gestionnaire responsable des relations de travail que si le fonctionnaire avait eu une arme à feu, elle n'était pas certaine qu'il ne l'aurait pas utilisée. Ce commentaire n'est certes pas des plus heureux, mais il convient toutefois de le mettre en contexte. Selon les éléments de preuve, le commentaire a été fait à un autre gestionnaire le jour de la rencontre, et Mme Bauer a indiqué qu'elle

s'était sentie ébranlée après la rencontre. Mme Bauer a déclaré que ce commentaire était fondé sur sa perception du comportement du fonctionnaire. Elle a déclaré lors du contre-interrogatoire qu'elle n'avait pas établi l'inconduite du fonctionnaire à ce moment-là. La réunion visant à établir les faits sur cet incident avec le fonctionnaire a eu lieu le 15 mai 2008, soit presque deux semaines après l'incident, et la mesure disciplinaire a été imposée environ deux semaines plus tard. Je crois que ce calendrier des faits ainsi que la déclaration de Mme Bauer qu'elle aurait consulté d'autres gestionnaires, dont un gestionnaire des relations de travail, pour déterminer quelle mesure disciplinaire était appropriée démontrent que son commentaire n'a pas influé sur son objectivité pour ce qui est de la mesure disciplinaire imposée au fonctionnaire.

[269] En me fondant sur les éléments de preuve, je conclus que la suspension de trois jours imposée au fonctionnaire était appropriée dans les circonstances. Par conséquent, je rejette le grief.

#### **B. La suspension pour une période indéfinie (dossier de la Commission 566-34-3957)**

---

[270] Le grief visant à contester la suspension sans traitement pour une période indéfinie a été présenté en vertu de l'alinéa 209(1)b) de la *LRTFP*. Selon la *LRTFP*, un employé peut renvoyer à l'arbitrage un grief portant sur « une mesure disciplinaire entraînant le licenciement, la rétrogradation, la suspension ou une sanction pécuniaire ». L'employeur a fait valoir que la suspension pour une période indéfinie était de nature administrative. De son côté, le fonctionnaire a indiqué que la suspension contenait des éléments punitifs qui en faisaient une mesure disciplinaire.

[271] Pour déterminer si la suspension pour une période indéfinie était de nature administrative ou disciplinaire, il faut déterminer quelle était l'intention de l'employeur quand il a imposé la suspension : *Basra*.

[272] L'employeur a déclaré que cette analyse était superflue dans le présent cas, car le grief sur la suspension pour une période indéfinie était théorique en raison du fait que les suspensions de 10 et 20 jours ont été imposées rétroactivement, avec effet au premier jour de la suspension sans traitement pour une période indéfinie. Dans *Brazeau* (paragraphe 154), l'arbitre de grief a établi ce qui suit :

[...] *je suis d'accord avec le défendeur pour dire que le grief concernant la suspension est théorique, puisque le*

*licenciement a été imposé rétroactivement à la date de la suspension sans traitement.*

[273] Dans *Shaver c. Administrateur général (ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences)*, 2011 CRTFP 43, l'arbitre de grief était saisi d'une question semblable :

*79 Je suis d'avis que la lettre de suspension du 29 septembre 2008 doit être interprétée telle qu'elle est formulée. J'estime que la suspension comportait un aspect disciplinaire, car c'est ce qu'indique le renvoi à l'alinéa 12(1)c de la LGFP [...]*

*80 Cela dit, je suis également d'avis que cette question est devenue théorique parce que le licenciement du fonctionnaire a pris effet rétroactivement à la date du premier jour de sa suspension (Brazeau c. Administrateur général (ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux), 2008 CRTFP 62, au paragr. 154) [...]*

[274] Dans le présent cas, le grief est théorique, car l'employeur a appliqué la mesure disciplinaire rétroactivement, avec effet au premier jour de la suspension pour une période indéfinie. Par conséquent, le grief est rejeté.

### **C. Les suspensions de 10 et 20 jours (dossier de la Commission 566-34-3956)**

[275] Il est indiqué dans la lettre disciplinaire du 10 décembre 2009 (pièce G-2) que le fonctionnaire devra purger deux suspensions consécutives. Le fonctionnaire a déposé un seul grief pour les deux mesures. Dans ce grief, il a indiqué ce qui suit : [traduction] « Je conteste la mesure disciplinaire prise par l'employeur contre moi le 10 décembre 2009, ou autour de cette date. » Le redressement demandé par le fonctionnaire se lit en partie comme suit : [traduction] « Que toutes les pertes de salaire et d'avantages sociaux découlant de cette mesure me soient remboursées rétroactivement, avec effet au 24 novembre 2009, ou autour de cette date. » Comme les mesures ont été imposées pour des incidents différents, je propose de les analyser séparément.

#### **1. La suspension de 10 jours**

[276] Il est mentionné dans la lettre disciplinaire que l'employeur a imposé une suspension de 10 jours au fonctionnaire pour deux actes présumés d'insubordination. Le premier acte est le refus répété du fonctionnaire d'acquiescer à l'ordre direct que lui

avait donné M. Harder de rencontrer Mme Moore et Mme Nelson le 20 novembre 2009. Le deuxième acte est le refus initial du fonctionnaire de rencontrer M. Harder et Mme Moore et, plus tard, le fait qu'il a accepté de les rencontrer, mais a refusé de participer à la discussion. Je dois d'abord déterminer si l'inconduite présumée a bien eu lieu.

**i) Le refus d'acquiescer à un ordre direct**

[277] Pour ce qui est du refus présumé du fonctionnaire d'acquiescer à l'ordre de M. Harder de rencontrer Mme Moore et Mme Nelson, les éléments de preuve montrent clairement que M. Harder a demandé trois fois au fonctionnaire de rencontrer Mme Moore et Mme Nelson. M. Harder a ensuite donné un ordre direct au fonctionnaire. Ces faits sont fondés sur le témoignage de M. Harder concernant les événements du 19 novembre 2009, ses notes sur la réunion du 20 novembre 2009 visant à établir les faits (pièce E-31) et la réunion disciplinaire du 24 novembre 2009 (pièce E-32), de même que les notes de Mme Nelson (pièce E-28). Dans la pièce E-32, M. Harder a noté une phrase du fonctionnaire indiquant qu'il reconnaissait ces faits : [traduction] « Il me l'a ordonné au moins trois fois. » Comme le fonctionnaire n'a pas témoigné, cet élément de preuve demeure incontesté.

[278] Cependant, le fait que M. Harder ait donné l'ordre ne suffit pas à régler la question. L'inconduite que l'employeur reproche au fonctionnaire n'est pas d'avoir désobéi à l'ordre, mais plutôt d'avoir refusé d'acquiescer à sa demande d'aller à la rencontre.

[279] Dans la lettre disciplinaire, l'employeur reconnaît que le fonctionnaire est allé à la rencontre dans les termes suivants :

[Traduction]

*Bien que je reconnaisse que vous avez bien rencontré votre gestionnaire et votre collègue le jour suivant, soit le 20 novembre 2009, vous n'avez donné aucune indication au directeur adjoint que vous étiez disposé à le faire.*

[280] M. Leigh a déclaré que sa connaissance des incidents du 19 novembre 2009 était basée sur divers documents qui ont été portés à son attention par M. Harder, dont les notes de M. Harder, de Mme Nelson, de Mme Belot et de Mme Moore. Dans ses notes, Mme Nelson mentionnait que M. Harder avait ordonné au fonctionnaire de

la rencontrer ainsi que Mme Moore : [traduction] « Vous allez rencontrer Lynn et Rosemary à ce sujet demain matin. Est-ce que vous avez compris? Stan a répondu oui. » Quand on lui a mentionné cet échange lors du contre-interrogatoire, M. Leigh a indiqué que le fonctionnaire semblait acquiescer à l'ordre. Par ailleurs, dans ses notes sur la réunion visant à établir les faits, M. Harder a indiqué que le fonctionnaire avait déclaré qu'il n'avait jamais eu l'intention de ne pas rencontrer Mme Moore et Mme Nelson et s'était demandé comment M. Harder avait pu en arriver à cette conclusion. Quand on lui a demandé lors du contre-interrogatoire pourquoi il avait imposé une mesure disciplinaire au fonctionnaire, tandis que ce dernier était allé à la rencontre, M. Leigh a répondu que le fait que M. Harder a dû demander trois fois au fonctionnaire d'aller à la rencontre avant de faire de sa demande un ordre était une preuve de comportement irrespectueux.

[281] Je conviens que l'attitude du fonctionnaire lors de cet échange avec M. Harder était irrespectueuse, mais il demeure que l'inconduite reprochée au fonctionnaire par l'employeur est d'avoir refusé d'acquiescer à un ordre direct. À mon avis, la réponse du fonctionnaire à l'ordre de M. Harder, comme il est indiqué dans les notes de Mme Nelson, était un acquiescement à l'ordre. Par ailleurs, M. Leigh, qui a dit dans son témoignage que les notes de Mme Nelson étaient fiables, a déclaré pendant le contre-interrogatoire que cet échange semblait indiquer que le fonctionnaire a acquiescé à l'ordre. Dans la lettre disciplinaire, il est mentionné que le fonctionnaire n'a pas dit à M. Harder qu'il irait à la rencontre, mais je ne crois pas que ce soit pertinent pour déterminer si le fonctionnaire a refusé d'acquiescer à l'ordre. Selon les éléments de preuve, je crois que l'employeur n'a pas réussi à prouver d'après la prépondérance des probabilités que le fonctionnaire a commis l'inconduite présumée, c'est-à-dire qu'il a refusé d'acquiescer à l'ordre direct de M. Harder.

## **ii) Le refus d'aller à la rencontre**

[282] Le deuxième acte d'insubordination que l'employeur reproche au fonctionnaire est son refus initial de rencontrer M. Harder et Mme Moore concernant l'affectation des dossiers, et le fait qu'il a plus tard accepté de les rencontrer, mais a refusé de participer à la discussion.

[283] Selon les éléments de preuve, le fonctionnaire a soulevé la question de l'affectation des dossiers auprès de M. Harder. Ce dernier a alors invité le fonctionnaire à une rencontre avec Mme Moore et lui-même pour discuter de la

question. Le fonctionnaire a refusé l'invitation pour des raisons personnelles. Les raisons personnelles citées par le fonctionnaire étaient que, lors de leur seul entretien précédent, le 2 octobre 2009, au sujet d'une question qui impliquait un employé faisant partie de l'équipe du fonctionnaire, M. Harder avait ordonné au fonctionnaire de mettre fin à toute conduite non professionnelle dont il pourrait être témoin. Cette question est clairement liée au travail. Quand on a insisté, le fonctionnaire a dit qu'il irait à la rencontre, mais qu'il ne participerait pas à la discussion.

[284] Ces événements ont été décrits dans les témoignages de M. Harder et de Mme Belot, dans les notes de M. Harder sur la réunion du 19 novembre 2009 (pièces E-26 et E-27), la réunion visant à établir les faits (pièce E-31), la réunion disciplinaire du 24 novembre 2009 (pièce E-32) et la réunion disciplinaire du 2 décembre 2009 (pièce E-35), de même que dans les notes de Mme Belot (pièce E-21). Le fonctionnaire a fait valoir que, dans ses notes sur la réunion du 19 novembre 2009 (pièce G-4), M. Ell a indiqué que le fonctionnaire avait accepté d'aller à la rencontre et de participer à la discussion.

[285] En lisant attentivement les notes, on voit clairement que, peu importe quelle version j'accepte, le fonctionnaire a initialement refusé de rencontrer M. Harder et Mme Moore, car il ne voulait pas rencontrer M. Harder pour des raisons qu'il a qualifiées de personnelles.

[286] La prochaine question est de déterminer si, après avoir accepté d'aller à la rencontre sur l'affectation des dossiers, le fonctionnaire a dit qu'il n'allait pas participer à la discussion. Les notes de M. Ell contiennent la seule preuve que le fonctionnaire aurait dit qu'il participerait à la discussion. Cependant, la valeur probante des preuves n'appuie pas cette conclusion. Les témoignages de M. Harder et de Mme Belot, de même que les notes de Mme Belot, indiquent clairement que le fonctionnaire a déclaré qu'il ne participerait pas à la discussion. Le fonctionnaire a écrit ce qui suit à la section B de la formule de grief, intitulée [traduction] « Énoncé du grief », qu'il a remplie pour le grief qu'il a déposé le jour de la rencontre, soit le 19 novembre 2009 (pièce E-54) :

[Traduction]

[...]

*Ensuite, il m'a demandé de discuter avec lui et la gestionnaire au sujet des problèmes associés à l'affectation des comptes. J'ai répondu que j'irais à la rencontre, mais que je n'aurais rien à dire pour des raisons personnelles.*

[...]

[287] Par ailleurs, M. Harder a déclaré qu'il avait été surpris d'entendre le fonctionnaire dire qu'il irait à la rencontre, mais qu'il ne participerait pas à la discussion. Il a dit au fonctionnaire que cette réponse n'était pas acceptable et qu'on attendait d'un chef d'équipe qu'il participe à ce genre de discussion. Comme le fonctionnaire avait refusé de participer à la discussion, M. Harder a annulé la rencontre et a déclaré qu'il organiserait une réunion pour établir les faits. Son témoignage a été corroboré par Mme Belot et confirmé dans les notes de cette dernière. Il me semble évident que si le fonctionnaire avait accepté de participer à la discussion, M. Harder n'aurait pas eu besoin de lui dire que les chefs d'équipe devaient contribuer aux discussions. Dans *Chopra* (paragraphe 795), l'arbitre de grief a déclaré ce qui suit :

[...]

*Dans une relation d'emploi, l'employé est tenu de respecter les directives légitimes. Un lieu de travail n'est pas une démocratie où les superviseurs doivent convaincre leur personnel des mérites de suivre un ordre donné.*

[...]

[288] Par conséquent, je conclus que l'employeur a prouvé que le refus du fonctionnaire de suivre une directive claire de M. Harder était un acte d'insubordination.

[289] Pour déterminer si la suspension de 10 jours imposée par l'employeur était appropriée compte tenu des circonstances, je dois d'abord examiner l'incident, pour lequel j'ai conclu que le fonctionnaire était coupable d'insubordination. Le fonctionnaire a initialement refusé de rencontrer M. Harder et Mme Moore pour discuter de l'affectation des dossiers. Ce n'est qu'après que M. Harder le lui ait demandé plusieurs fois que le fonctionnaire a accepté d'aller à la rencontre, mais il a refusé de participer à la discussion.

[290] Les éléments de preuve montrent que c'est le fonctionnaire qui a soulevé la question de l'affectation des dossiers auprès de M. Harder. Ce dernier l'a alors invité à une rencontre avec sa gestionnaire de section, Mme Moore, et lui-même, pour discuter de la question. Le comportement du fonctionnaire en réponse à cette invitation montrait du dédain à l'endroit de M. Harder et était un acte d'insubordination. Le fait que M. Harder avait donné une directive légitime au fonctionnaire lors de leur seul entretien précédent ne justifiait pas le refus du fonctionnaire de le rencontrer pour des raisons personnelles. M. Ell a expliqué qu'en tant qu'agent de recouvrement, il rencontrait toujours son superviseur immédiat ou son directeur adjoint quand ces derniers lui demandaient un entretien et que, selon son expérience, il était inhabituel que le fonctionnaire ait dit à M. Harder qu'il ne voulait pas le rencontrer pour des raisons personnelles. Le comportement du fonctionnaire était un autre exemple de son insubordination, de son manque de respect et de son attitude de défiance à l'endroit de la haute direction de l'ARC.

[291] On n'a présenté aucune preuve de circonstances atténuantes pour expliquer ou excuser le comportement du fonctionnaire. M. Harder a déclaré que le fonctionnaire et son représentant ont eu l'occasion à la réunion disciplinaire du 24 novembre 2009 de présenter des circonstances atténuantes et ne l'ont pas fait. Le fonctionnaire n'a pas accepté sa responsabilité pour son comportement. M. Harder a également indiqué que le fonctionnaire ne s'était pas excusé, ce qui a été corroboré par M. Fandrich.

[292] Quand il a imposé la suspension de 10 jours, l'employeur a pris en compte le dossier disciplinaire du fonctionnaire, qui contenait une réprimande écrite pour insubordination, une suspension d'une journée pour un comportement similaire et une suspension de trois jours pour langage offensant. Selon la grille de l'annexe C de la *Politique sur la discipline* de l'employeur, quand des infractions du groupe 1 (emploi d'un langage offensant ou de jurons) et du groupe 2 (insubordination) ont été commises à répétition, on doit imposer une mesure disciplinaire du groupe 3, soit une suspension de 1 à 30 jours. Comme j'ai confirmé la suspension de 3 jours, le dossier disciplinaire du fonctionnaire contenait bien les infractions sur lesquelles l'employeur s'est basé pour imposer la suspension de 10 jours.

[293] Cependant, j'ai conclu que l'employeur n'avait pas réussi à prouver un des deux incidents sur lesquels il s'est basé pour imposer la suspension de 10 jours. Dans son témoignage, M. Leigh n'a mentionné aucune considération du caractère proportionnel

de la sanction imposée pour les deux incidents, et l'employeur n'a présenté aucun argument sur ce point. C'est donc à moi qu'il revient de déterminer si la sanction choisie par l'employeur était raisonnable compte tenu des circonstances.

[294] Selon la *Politique sur la discipline*, une sanction mesure disciplinaire du groupe 2 est imposée pour un acte d'insubordination, et cette sanction varie d'une réprimande écrite à une suspension de 10 jours. Je pourrais décider que je ne dois pas intervenir car, puisque l'employeur a prouvé un des deux incidents présumés, la suspension qu'il a imposée s'inscrit dans le choix de sanctions pour un acte d'insubordination, particulièrement si on considère que cet acte était similaire à ceux pour lesquels le fonctionnaire avait fait l'objet de mesures disciplinaires dans le passé. Cependant, je ne crois pas que cette approche convienne en l'espèce.

[295] Les deux incidents ayant mené à la suspension de 10 jours étaient de même nature. Les deux étaient des actes présumés de comportement répréhensible pour des raisons similaires. Je crois qu'il est raisonnable de supposer que si l'employeur avait examiné le caractère proportionnel de la sanction, il aurait trouvé que les deux incidents étaient de même gravité. Dans tous les cas, c'est à cette conclusion que je suis moi-même arrivé. Par ailleurs, je ne crois pas qu'il soit juste que le fonctionnaire ne profite pas d'une réduction de sanction tandis que j'ai conclu que l'employeur n'avait pas réussi à prouver un des deux incidents sur lesquels la sanction était fondée. À mon avis, il convient dans les circonstances de réduire la durée de la suspension de 10 à 5 jours. Le grief est donc accueilli dans cette mesure.

## **2. La suspension de 20 jours**

[296] Je me pencherai d'abord sur l'argument du fonctionnaire que l'enquête de M. Leigh sur le grief de harcèlement était incomplète parce que M. Ell n'a pas été interrogé, et que par conséquent, la décision de l'employeur sur cette question était fondée sur une perception incomplète des faits. Le fonctionnaire a cité *Pilon* pour appuyer son argument.

[297] M. Leigh a déclaré que, pour réaliser l'enquête, il s'est basé sur les notes de Mme Nelson et de Mme Belot sur le comportement du fonctionnaire et de M. Harder à la rencontre du 19 novembre 2009. Il a expliqué qu'il était tout à fait convaincu de l'exactitude des notes. La fiabilité des notes n'est pas contestée. M. Leigh a déclaré

qu'il n'a pas interrogé M. Ell sur cette question parce qu'il était le représentant syndical du fonctionnaire, et qu'il ne voulait pas le mettre dans une position délicate.

[298] Bien que ce soit certainement une bonne pratique en matière de relations de travail, je ne connais aucune exigence juridique stipulant qu'il faut interroger des personnes en particulier dans le cadre d'une enquête, même si ces personnes ont joué un rôle central dans les événements. Aucune exigence semblable n'est mentionnée dans la convention collective applicable, et le fonctionnaire n'a cité aucune source pour appuyer un tel principe. L'employeur devra se contenter de son enquête, et sa défense dépendra des éléments de preuve présentés.

[299] L'argument du fonctionnaire est que l'employeur avait la fausse impression que le fonctionnaire avait accepté d'assister à la rencontre avec Mme Moore, mais avait refusé d'y participer. Pour cet argument, si M. Ell avait été interrogé, il aurait dit à M. Leigh que le fonctionnaire avait en fait accepté de participer.

[300] M. Ell n'a toutefois pas assisté à toute la rencontre. À part le témoignage de M. Ell, tous les éléments de preuve indiquent que l'employeur n'a rien fait de déplacé à la rencontre. Pendant la première partie de la rencontre, le fonctionnaire était agité, et son ton était accusatoire. En réaction à ce comportement, M. Harder a adopté une approche ferme à son endroit. Le ton de la rencontre a dérangé M. Ell, mais ce dernier n'était pas présent lors de la première partie de la rencontre, et il ne savait pas comment on en était venu à prendre ce ton.

[301] Par ailleurs, le fait que M. Ell n'a pas été interrogé ne peut pas être comparé à la situation dans *Pilon*. Dans *Pilon*, le fonctionnaire avait prétendument envoyé un courriel dont le ton était non professionnel et irrespectueux. Bien que le gestionnaire qui enquêtait sur cette question ait déclaré que la caractérisation du ton du courriel dépendait de la perception du destinataire, qui avait déposé la plainte, il n'a pas tenté de communiquer avec cette personne. Contrairement à la plaignante dans *Pilon*, M. Ell ne jouait pas un rôle central dans la présente affaire. Je rejette donc l'argument du fonctionnaire que l'enquête de M. Leigh était incomplète.

[302] Le fonctionnaire a présenté un argument subsidiaire selon lequel le grief était un grief de harcèlement et était dans la portée de la convention collective, ce qui selon lui était confirmé par le fait qu'il avait retiré le grief au début de l'audition, parce qu'il ne renvoyait pas à un des motifs de discrimination illicite énoncés dans la *Loi*

*canadienne sur les droits de la personne*. Le fonctionnaire a fait valoir que le grief devrait être accueilli, car on ne peut pas imposer une mesure disciplinaire à un employé pour avoir déposé un grief de harcèlement.

[303] Pendant le contre-interrogatoire de Mme White, de M. Leigh et de M. Lavkulich, le fonctionnaire a tenté d'inciter les témoins à établir une distinction entre une allégation de harcèlement dans un grief et une allégation de harcèlement dans une plainte pour déterminer si la politique sur le harcèlement de l'ARC s'appliquait. Tous les témoins ont déclaré que la politique sur le harcèlement s'appliquait dès qu'une allégation de harcèlement était faite, que ce soit sous forme de grief ou de plainte, car il n'existait qu'une seule méthode de règlement.

[304] De plus, le fonctionnaire a lui-même indiqué que son grief, dans lequel il alléguait que M. Harder l'avait harcelé, serait traité conformément à la politique sur le harcèlement. Dans un courriel qu'il a envoyé à Mme Nelson le 20 novembre 2009 (pièce E-60), le fonctionnaire a déclaré ce qui suit : [traduction] « Lynn, je vais déposer une plainte de harcèlement, et vous serez témoin. Vous devrez donner un compte rendu de notre réunion du 19 novembre avec Terry Harder. » Par ailleurs, dans ses notes sur la réunion disciplinaire du 24 novembre 2009 (pièce E-32), M. Harder a indiqué que le fonctionnaire avait mentionné sa plainte de harcèlement et l'enquête qui allait être menée par l'employeur.

[305] Quoi qu'il en soit, je crois que l'employeur peut imposer une mesure disciplinaire pour recours malveillant à l'un ou l'autre des processus, que ce soit un grief ou une plainte de harcèlement. Pendant le contre-interrogatoire, M. Ell a déclaré que la procédure de règlement des griefs était en place pour les griefs légitimes et ne devait pas être utilisée à des fins malveillantes ou pour des motifs vindicatifs par un employé qui n'aime pas les directives qu'il reçoit.

[306] Il est précisé dans la lettre de suspension que le fonctionnaire a fait l'objet d'une mesure disciplinaire pour avoir utilisé de manière abusive la *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement*. Il est également indiqué ce qui suit : [traduction] « Selon la *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement* de l'ARC (pièce E-58), les plaintes doivent être présentées de bonne foi, et un employé qui dépose une plainte vexatoire peut se voir imposer des mesures disciplinaires. » Ce passage reflète l'extrait suivant de la section 6 [traduction] « Exigences de la Politique » de la Politique :

[Traduction]

*Les plaintes doivent être faites de bonne foi. Un employé qui dépose une plainte malveillante ou de mauvaise foi ou qui exerce des représailles contre un autre employé pour avoir déposé une plainte peut faire l'objet de mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au licenciement.*

[307] Je dois avant tout déterminer si le grief du fonctionnaire contre M. Harder était [traduction] « malveillant » ou [traduction] « de mauvaise foi ». Comme ces termes ne sont pas définis dans la politique sur le harcèlement, je commencerai par examiner leur sens courant. Dans le *Webster's Third New International Dictionary of the English Language Unabridged* (1981), le mot « *malice* » est défini comme suit : [traduction] « intention ou désir de blesser une autre personne, habituellement par un acte illégal ou autrement injustifié ». La définition de ce mot comprend ce qui suit dans le *New Shorter Oxford English Dictionary* (1993) : [traduction] « désir de blesser une autre personne; rancune ou haine; acte pernicieux ou ayant des effets néfastes ».

[308] Dans *Jeffrey v. Dofasco Inc.*, [2004] HRTO 17, le Tribunal des droits de la personne de l'Ontario a accepté la définition suivante :

[Traduction]

*Une plainte de mauvaise foi est une plainte déposée pour de mauvaises raisons et ne découlant pas d'une erreur commise de bonne foi au regard des droits et des obligations. Le terme « mauvaise foi » renvoie normalement à la culpabilité morale de la personne accusée et sous-entend que la personne a adopté une conduite qui visait à tromper ou qui était autrement malhonnête. Ce terme renvoie à un état d'esprit qui sous-entend assurément un dessein suspect ou de la mauvaise volonté [...]*

[309] Étant donné les circonstances de la présente affaire, je crois que le terme « mauvaise foi » peut être associé à un motif répréhensible. Dans *McMorrow c. Conseil du Trésor (Anciens combattants Canada)*, dossier de la CRTFP 166-02-23967 (19931119), pour déterminer si on avait agi de mauvaise foi, l'arbitre de grief a déclaré ce qui suit :

*Il est banal d'affirmer que pour établir s'il y a eu ou non bonne foi il faut examiner toutes les circonstances entourant l'affaire. Les faits qui peuvent justifier une conclusion de mauvaise foi peuvent se présenter de multiples façons [...] en tenant pour acquis, bien sûr, que l'on doit toujours, en partant, présumer de la bonne foi de l'employeur.*

[310] Je vais maintenant examiner les circonstances de cette affaire. M. Harder est entré dans ses fonctions le 30 mars 2009. Il n'avait jamais auparavant été impliqué dans les problèmes du fonctionnaire. Sa seule interaction notable avec le fonctionnaire avant le 19 novembre 2009 avait eu lieu le 2 octobre 2009. Lors de cet entretien, il avait dit au fonctionnaire de mettre fin à toute conduite non professionnelle qu'il pourrait observer au travail. Cette directive faisait suite à un incident qui impliquait un membre de l'équipe du fonctionnaire et n'avait absolument rien à voir avec quelque question que ce soit en lien avec le fonctionnaire. Entre le 2 octobre 2009 et le 19 novembre 2009, le fonctionnaire n'a pas tenté de parler à M. Harder des problèmes qu'il avait avec lui. Le fonctionnaire a déposé le grief de harcèlement le 19 novembre 2009, le jour où M. Harder lui a dit d'assister aux réunions de travail. M. Harder a déclaré qu'il avait été bouleversé et blessé par les allégations de harcèlement, car il avait travaillé diligemment à établir des relations de travail respectueuses depuis son arrivée. Conformément à la politique sur le harcèlement, la sous-commissaire a chargé M. Leigh d'enquêter sur le grief de harcèlement. M. Leigh a déterminé que les allégations n'étaient pas fondées. Les éléments de preuve ont révélé que le fonctionnaire n'a pas réussi à étayer ses allégations contre M. Harder et n'a pas présenté de circonstances atténuantes, que ce soit à la réunion visant à établir les faits du 20 novembre 2009, à la réunion disciplinaire du 24 novembre 2009 ou à la réunion du 2 décembre 2009, où on a donné la lettre disciplinaire. M. Ell, M. Fandrich et M. Leigh ont tous déclaré que l'exercice judiciaire du pouvoir de la direction ne constituait pas du harcèlement. M. Fandrich a aussi déclaré que les divergences d'opinions en milieu de travail ne sont pas toutes des cas de harcèlement. De plus, le fonctionnaire ne s'est jamais excusé à M. Harder.

[311] Le fonctionnaire a-t-il déposé son grief pour de mauvaises raisons, ou a-t-il simplement commis une erreur de bonne foi quand il a interprété ce qui s'était passé? Le fait d'avoir présenté le grief contre M. Harder le rend-il moralement coupable d'une manière ou d'une autre? Comme le fonctionnaire n'a pas témoigné, je ne peux pas me prononcer sur l'élément subjectif du critère. De plus, il est indiqué ce qui suit dans *Canadian Labour Arbitration* (paragraphe 3:5120) :

[Traduction]

[...]

*Les arbitres de différend ont généralement pris le même point de vue que les tribunaux appelés à trancher des affaires de droit civil quant aux conclusions à tirer du fait qu'une personne n'est pas appelée à témoigner quand elle aurait pu l'être et qu'elle aurait alors rendu témoignage sur ce qu'elle sait. Il s'ensuit que lorsqu'une partie peut faire la lumière sur une affaire par son témoignage et qu'elle ne le fait pas, l'arbitre de différend a le droit d'en déduire que ce témoignage n'aurait pas été favorable à sa position.*

[...]

[312] Par conséquent, je déduis que si le fonctionnaire avait témoigné, il n'aurait présenté aucun élément de preuve à l'appui de ses allégations de harcèlement contre M. Harder.

[313] Quelle serait alors la conclusion que tirerait une personne raisonnable qui connaîtrait bien toutes les circonstances et se retrouverait dans cette situation? Selon les éléments de preuve, je crois qu'une personne raisonnable ne pourrait arriver qu'à une seule conclusion : que le fonctionnaire a formulé ses allégations de harcèlement uniquement pour faire du tort à M. Harder, parce que ce dernier lui avait donné des directives de travail qui ne lui plaisaient pas. Autrement dit, le fonctionnaire a déposé le grief de harcèlement pour des motifs répréhensibles. Pour citer la décision de la Commission des relations de travail de la Colombie-Britannique dans *Tillicum Haus Society*, [2000] B.C.L.R.B.D. No. 278 : [traduction] « Le motif répréhensible est la marque de la mauvaise foi [...] ». Je conclus que l'employeur a démontré que le fonctionnaire a formulé ses allégations de harcèlement de mauvaise foi, et qu'il lui a imposé une mesure disciplinaire pour emploi abusif de la *Politique sur la prévention et la résolution du harcèlement* de l'ARC.

[314] Le fonctionnaire a soutenu que le grief devrait être accueilli, car on ne peut pas imposer une mesure disciplinaire à un employé pour avoir déposé une plainte de harcèlement. Cet argument était fondé sur le témoignage de Mme White, qui a dit que selon la politique de l'ARC, un employé ne peut pas faire l'objet d'une mesure disciplinaire pour avoir déposé une plainte de harcèlement, même si les allégations n'étaient pas fondées. Cependant, cet argument ne tient pas compte du fait qu'elle a également dit que la politique sur le harcèlement exigeait que toute plainte soit faite de bonne foi pour s'assurer que les plaintes sont sérieuses et non frivoles. Je rejette l'argument du fonctionnaire, parce que l'employeur a démontré non seulement que les

allégations du fonctionnaire n'étaient pas fondées, mais aussi que son utilisation de la politique était abusive. Il lui a imposé une mesure disciplinaire en vertu de la politique.

[315] De plus, je conclus que l'employeur, à qui le fardeau de la preuve incombait, a produit une preuve *prima facie* en justifiant la mesure disciplinaire pour ce grief et ainsi transféré le fardeau de la preuve au fonctionnaire, qui ne s'en est pas acquitté.

[316] Pour ce qui est de la sévérité de la mesure disciplinaire imposée, M. Leigh a déclaré que l'employeur prenait très au sérieux les cas d'utilisation frivole ou vexatoire de sa politique sur le harcèlement. Puisque ce type d'infraction n'est pas inclus dans l'annexe C de la *Politique sur la discipline*, il a déclaré qu'il s'était servi de son jugement pour décider quelle sanction imposer en fonction de la gravité des actes du fonctionnaire. Comme des suspensions de 1 à 30 jours étaient suggérées pour les infractions du groupe 3 et que le fonctionnaire avait déjà fait l'objet d'une suspension de 10 jours, M. Leigh a déterminé qu'il convenait de lui imposer une suspension de 20 jours. Cependant, le caractère approprié de la sanction doit être considéré à la lumière de ma décision de réduire la suspension de 10 jours à une suspension de 5 jours.

[317] Comme je l'ai mentionné, l'employeur prend très au sérieux les cas d'utilisation abusive de sa politique sur le harcèlement. Les allégations de harcèlement non fondées peuvent entraîner de lourdes conséquences au travail. Dans leurs témoignages, M. Ell et M. Fandrich ont convenu que la politique sur le harcèlement de l'employeur ne devait pas être employée de manière frivole. Si le dossier disciplinaire du fonctionnaire avait contenu une suspension de 5 jours et non de 10 jours au moment où l'employeur lui a imposé la mesure disciplinaire, je ne crois pas que l'employeur aurait jugé que la suspension de 20 jours pour utilisation abusive de sa politique sur le harcèlement était conforme au principe des mesures disciplinaires progressives. Bien que cette infraction ne soit pas mentionnée dans la grille de la *Politique sur la discipline*, la sanction doit être assez sévère pour convaincre le fonctionnaire de la gravité de sa conduite. À mon avis, une suspension de 10 jours était une sanction appropriée compte tenu des circonstances. Le grief est donc accueilli dans cette mesure.

**D. Le licenciement (dossier de la Commission 566-02-3955)**

[318] Je me prononcerai d'abord sur l'argument du fonctionnaire selon lequel le grief sur son licenciement devrait être accueilli parce qu'aucun incident déterminant ne justifie que l'employeur se soit appuyé sur le dossier disciplinaire du fonctionnaire.

[319] Le fonctionnaire a fait valoir que M. Leigh avait dit que le licenciement du fonctionnaire n'était pas une mesure disciplinaire, et que cette déclaration indiquait qu'il n'y avait pas de motif de licenciement. M. Leigh a indiqué qu'il ne voyait pas le licenciement comme une mesure disciplinaire, car pour lui, les mesures disciplinaires sont des mesures correctives. Comme il mettait fin à l'emploi du fonctionnaire, aucune autre mesure corrective ne serait nécessaire. Par conséquent, le licenciement n'était pas une mesure disciplinaire. Bien que M. Leigh semblait sincère quand il a expliqué son point de vue, je crois qu'il a mal compris la nature des mesures disciplinaires. La discipline a certes pour but de corriger, mais le but de la sanction comme telle est de punir. Si le point de vue de M. Leigh était exact, il n'y aurait pas de congédiement disciplinaire, car il est impossible de corriger le comportement de quelqu'un qui a été congédié. Je suis d'accord avec l'employeur sur le fait que le point de vue de M. Leigh concernant le licenciement n'est pas déterminant.

[320] Comme dans les cas de droits de la personne, lorsque l'employeur nie avoir congédié un employé pour des motifs disciplinaires, ou dans les cas où l'employeur soutient qu'un travailleur est un entrepreneur indépendant et non un employé, mon rôle dans la présente affaire ne consiste pas simplement à accepter la caractérisation de l'employeur comme fondement de mon analyse. Je dois plutôt examiner les circonstances du licenciement du fonctionnaire et le redéfinir au besoin.

[321] Il ne fait aucun doute que le fonctionnaire a été licencié pour des motifs disciplinaires. Comme il est indiqué dans la lettre disciplinaire, M. Leigh a licencié le fonctionnaire en vertu des pouvoirs qui lui étaient conférés à l'alinéa 51(1)f) de la *Loi sur l'Agence du revenu du Canada* :

*51. (1) L'Agence peut, dans l'exercice de ses attributions en matière de gestion des ressources humaines,*

[...]

*f) établir des normes de discipline et fixer les sanctions pécuniaires et autres, y compris le licenciement et la*

*suspension, susceptibles d'être infligées pour manquement à la discipline ou inconduite et préciser dans quelles circonstances, de quelle manière, par qui et en vertu de quels pouvoirs ces sanctions peuvent être appliquées, modifiées ou annulées, en tout ou en partie [...]*

[...]

[322] De plus, pendant le contre-interrogatoire, M. Leigh a convenu que le licenciement du fonctionnaire tombait sous le coup de l'article 17 de la convention collective, qui régit la discipline.

[323] Au premier paragraphe de la lettre de licenciement, on mentionne les antécédents disciplinaires du fonctionnaire. Au troisième paragraphe, on décrit le comportement du fonctionnaire au fil des ans, un comportement que le fonctionnaire aurait pu gérer. À la page 2, on fait référence aux mesures disciplinaires imposées dans le passé au fonctionnaire en raison de son attitude, qui est qualifiée de grossière insubordination, ainsi qu'à ses allégations de harcèlement non étayées. Il est également indiqué dans la lettre que, selon son évaluation, l'employeur croyait qu'imposer d'autres mesures disciplinaires au fonctionnaire ne changerait rien.

[324] Toute cette information donne un ton clairement disciplinaire à la lettre de licenciement. M. Leigh a peut-être mal défini les motifs du licenciement, mais il n'en demeure pas moins que l'employeur a congédié le fonctionnaire pour des motifs disciplinaires. M. Leigh a déclaré qu'il ne s'était pas basé uniquement sur la réunion du 18 janvier 2010 pour congédier le fonctionnaire, mais il a tout de même tenu compte du comportement du fonctionnaire à cette réunion ainsi que de son comportement dans le passé, et il a licencié le fonctionnaire pour des motifs fondés sur la discipline.

[325] Y a-t-il eu un incident déterminant? Avant de prendre une décision sur cette question, il serait utile de revoir la doctrine de l'incident déterminant, qui est décrite comme suit au paragraphe 7:4310 de *Canadian Labour Arbitration* :

[Traduction]

*La doctrine de l'incident déterminant établit les circonstances dans lesquelles un employeur peut s'appuyer sur le mauvais dossier d'un employé pour justifier la prise de mesures plus sévères que ce qui serait autrement jugé approprié dans les autres circonstances. Cette situation est le corollaire logique de la proposition qu'un arbitre de différend peut utiliser le long dossier sans tache d'un employé pour réduire la sévérité*

*d'une mesure disciplinaire. Dans un cas standard, la doctrine prévoit que si un employé a commis une inconduite finale et déterminante ou a manifesté un comportement final et déterminant qui pourrait lui mériter l'imposition d'une mesure disciplinaire, il est tout à fait justifié pour un employeur de se fonder sur le dossier irrégulier et incriminant de cet employé pour déterminer la sanction qu'il convient de lui imposer pour cet incident final.*

[...]

[326] Au paragraphe 7:4312 de *Canadian Labour Arbitration*, on parle de l'incident final comme suit :

[Traduction]

*Pour appliquer la doctrine de l'incident déterminant, un employeur doit prouver qu'un incident final justifiant l'imposition d'une mesure disciplinaire a eu lieu ou, dans le cas d'un comportement exempt de faute, il doit prouver l'existence d'une « occasion justifiée et appropriée » d'examiner le rendement général de l'employé. Certaines infractions peuvent être trop banales pour satisfaire à la règle, mais on jugera que la condition a été remplie et que les antécédents du fonctionnaire ont été pris en considération comme il se doit, même si l'acte final ne justifie qu'un avertissement écrit. Inversement, si un employeur est incapable de prouver l'existence d'un acte final pour lequel une mesure disciplinaire pourrait être imposée ou d'un acte justifiant un examen des antécédents d'emploi du fonctionnaire, il ne peut pas utiliser les antécédents du fonctionnaire pour justifier la mesure disciplinaire [...]*

[327] L'employeur a indiqué que la lettre de licenciement faisait référence à deux incidents déterminants. Premièrement, en décembre 2009, alors que le fonctionnaire purgeait ses suspensions, Mme White a établi qu'il n'avait pas coopéré pendant l'enquête de M. Mattern, et elle en a informé M. Leigh. Deuxièmement, l'employeur a déclaré que le fonctionnaire avait fait de fausses déclarations au début de la réunion du 18 janvier 2010. Je me pencherai sur chacune de ces déclarations.

[328] L'employeur a fait valoir que le refus du fonctionnaire de coopérer à l'enquête de harcèlement était une question sérieuse qui allait à l'encontre de la politique sur le harcèlement. Le passage de la lettre de licenciement (pièce G-5) portant sur cette question se lit comme suit :

[Traduction]

*En juillet 2009, la sous-commissaire, région des Prairies, a reconnu qu'il était nécessaire de faire examiner vos allégations continues de harcèlement et de discrimination à l'endroit de la direction par un tiers indépendant. On a confié à un enquêteur externe la tâche d'examiner ces allégations. Le rapport de l'enquêteur a été remis à la commissaire adjointe le 29 décembre 2009. Se fondant sur le rapport de l'enquêteur externe, la commissaire adjointe a établi que toutes les allégations étaient non fondées. Elle a aussi remarqué, en s'appuyant sur les commentaires du rapport de l'enquêteur, que vous n'aviez pas participé activement au processus d'enquête, puisque vous avez refusé de fournir des preuves ou des commentaires sur le fond bien qu'on vous en ait donné l'occasion à plusieurs reprises.*

[329] Dans la lettre qu'elle a envoyée au fonctionnaire le 11 janvier 2010 (pièce E-19), Mme White mentionnait que le fonctionnaire n'avait pas suffisamment participé à l'enquête comme suit :

[Traduction]

[...]

*Cette enquête était l'occasion pour vous de fournir à un enquêteur externe des renseignements et des preuves pour appuyer vos allégations. Au cours de cette enquête, vous avez refusé d'examiner, de valider ou de signer ce que vous aviez déclaré lors de l'entrevue; en agissant ainsi, vous avez limité votre niveau de coopération à votre participation à l'entrevue. De plus, lorsqu'on vous a indiqué que l'enquêteur n'avait pas de copie de ce que vous aviez déclaré lors de l'entrevue, vous avez refusé de lui en fournir une. Par conséquent, l'enquête a été réalisée et les décisions ont été prises sur la base des renseignements fournis par les témoins et les défendeurs, ainsi que de l'information contenue dans les griefs. Je trouve décevant votre manque de coopération dans le cadre de cette enquête.*

[...]

[330] Dans le reste de sa lettre, Mme White décrit les conclusions respectives des 13 allégations de harcèlement du fonctionnaire. La lettre ne contient aucun avertissement ni aucune indication que le fonctionnaire ferait l'objet d'une mesure disciplinaire en raison de son manque de coopération lors de l'enquête, ce qui est en accord avec la politique de l'employeur, qui prévoit qu'aucune mesure disciplinaire ne serait imposée à un employé pour avoir déposé une plainte de harcèlement qui s'est

avérée non fondée, sauf si la plainte est vexatoire et entachée de mauvaise foi, ce que Mme White a corroboré dans son témoignage. De plus, on ne précise pas dans la lettre de licenciement que le fonctionnaire a été licencié pour avoir refusé de coopérer lors de l'enquête. Selon le passage reproduit au paragraphe 328 de la présente décision, il est ensuite question dans la lettre de la relation de travail du fonctionnaire et de la réunion du 28 janvier 2010. Il est clair que, dans le contexte de la lettre de licenciement de deux pages et demie, la référence au manque de coopération du fonctionnaire pendant l'enquête faisait partie de l'énumération par l'employeur des problèmes dans sa relation de travail avec la haute direction depuis 2002 ou, pour reprendre les paroles de M. Leigh : [traduction] « de l'ensemble des incidents ». Par ailleurs, selon les notes de M. Harder (pièce E-37), dans ses observations préliminaires à la réunion du 18 janvier 2010, M. Leigh a parlé du manque de coopération du fonctionnaire lors de l'enquête sur ses 13 allégations de harcèlement et a mentionné que ce manque de coopération le perturbait. Pendant la réunion, il a ajouté que les allégations continues, non fondées et frivoles du fonctionnaire ne seraient plus tolérées, et que si le fonctionnaire enfreignait les politiques de l'employeur, il ferait l'objet de mesures disciplinaires. On a ensuite lancé la discussion en vue de réparer la relation de travail. Selon les éléments de preuve, je crois qu'au début de la réunion l'employeur ne songeait pas à imposer de mesure disciplinaire au fonctionnaire pour avoir refusé de coopérer pendant l'enquête et avait en fait renoncé explicitement à ce droit. Par conséquent, il ne peut pas utiliser la conduite du fonctionnaire sur cette question comme incident déterminant. En me fondant sur les éléments de preuve, je rejette l'argument de l'employeur que le manque de coopération du fonctionnaire pendant l'enquête constitue un incident déterminant.

[331] Comme deuxième incident déterminant, l'employeur a déclaré que le fonctionnaire a affirmé au début de la réunion ne pas avoir manqué de respect à la direction, qu'il a répondu de manière évasive aux questions, qu'il a employé un ton hostile et qu'il a formulé des accusations à l'endroit de M. Harder.

[332] Dans ses notes sur la réunion du 18 janvier 2010, M. Harder a indiqué que le fonctionnaire a dit qu'il n'avait pas manqué de respect à l'endroit de la direction. L'employeur a précisé que le fonctionnaire avait fait cette déclaration au début de la réunion, ce qui est confirmé par les notes de M. Harder sur la réunion - 15 pages de notes dactylographiées, en excluant les observations préliminaires de M. Leigh. Dans son témoignage et ses notes, M. Harder a indiqué que la réunion avait commencé à

9 h et s'était terminée à 15 h 40. La déclaration du fonctionnaire figure à la première page des notes. M. Leigh et le fonctionnaire ont ensuite discuté. Le fonctionnaire a dit qu'il respecterait la haute direction et qu'il s'attendait à ce qu'on le respecte. Selon les notes, il y aurait eu une courte pause de 9 h 35 à 9 h 42. La réunion s'est poursuivie toute la journée, et il n'y a aucune autre référence à la déclaration dans les notes de M. Harder. Il me semble que si l'employeur avait pensé que la déclaration du fonctionnaire qu'il n'avait pas manqué de respect à la direction était grave, M. Leigh aurait immédiatement mis fin à la réunion pour déterminer si une mesure disciplinaire serait imposée. Comme ce ne fut pas le cas, je suis d'avis que l'employeur ne peut pas maintenant utiliser uniquement cette déclaration du fonctionnaire comme incident déterminant.

[333] De plus, un employé a le droit de nier une allégation de l'employeur, que ce soit, par exemple, une allégation de vol, de mauvaise attitude ou de rendement insatisfaisant, sans être visé par une mesure disciplinaire. Si une mesure disciplinaire est imposée, elle est imposée parce que l'allégation a été prouvée et non parce que l'employé a nié l'allégation, sauf si le déni lui-même constitue une forme d'inconduite.

[334] Pour ce qui est de l'argument de l'employeur que pendant la réunion le fonctionnaire a répondu de manière évasive aux questions, après avoir examiné les notes de M. Harder, je ne suis pas complètement en désaccord avec la déclaration de l'employeur. Il faut se rappeler que M. Leigh a déclaré que la réunion du 18 janvier 2010 était extrêmement importante, ce qu'il a clairement établi dans ses observations préliminaires ce jour-là en demandant au fonctionnaire s'il était prêt à travailler avec la direction. Il est évident que le fonctionnaire savait que son emploi était en jeu. Comme il est précisé dans les notes, à certains moments au cours de la réunion, le fonctionnaire essayait apparemment d'éviter de répondre directement aux questions. Les discussions avec le fonctionnaire se sont poursuivies toute la journée, et il semble que M. Leigh a réussi à gérer cet aspect des discussions. On ne peut pas dire que la conduite du fonctionnaire était commode, mais on ne peut pas non plus dire qu'il s'agissait d'une inconduite. Rien ne prouve qu'on ait pensé imposer une mesure disciplinaire, et il n'est pas question de cette possibilité dans les notes. Par conséquent, je conclus que cette conduite ne peut pas servir d'incident déterminant.

[335] On ne peut discerner dans la lettre de licenciement aucune intention de l'employeur de licencier le fonctionnaire pour les deux incidents déterminants

présumés. Je crois que les incidents en question ont été qualifiés de déterminants après coup.

[336] L'argument le plus convaincant de l'employeur en vue d'établir un incident déterminant est l'accès de colère qu'aurait eu le fonctionnaire à l'endroit de M. Harder. Selon les éléments de preuve, cet incident se serait produit à la fin de la réunion. Pour mettre cet incident en contexte, M. Harder a indiqué dans ses notes qu'il y a eu une pause de 13 h 53 à 15 h 30. Quand la réunion a repris son cours, M. Leigh a déclaré qu'il avait relu ses notes sur la réunion et essayait de déterminer si la relation de travail devrait se poursuivre. Il a dit qu'il avait besoin de plus de temps pour revoir ses notes et prendre une décision définitive, et il a dit au fonctionnaire qu'il serait en congé payé jusqu'au vendredi 22 janvier 2010, à moins qu'on le rappelle au travail plus tôt. Si M. Leigh ne l'avait toujours pas appelé jeudi après-midi, le fonctionnaire devait rentrer au travail vendredi à 9 h et aller voir M. Leigh. C'est à ce point que le fonctionnaire a eu son accès de colère. M. Harder a indiqué dans ses notes que M. Leigh a dit ce qui suit :

[Traduction]

*Tout ceci est très perturbant. Nous avons passé la journée à discuter de la façon dont nous pourrions poursuivre la relation et voilà que nous sommes témoins de cette scène. Nous devrions mettre fin à la réunion, et je vous enverrai une lettre.*

[337] Je suis d'accord avec l'argument de l'employeur que l'accès de colère du fonctionnaire à l'endroit de M. Harder était une inconduite qui justifiait l'imposition d'une mesure disciplinaire. Cet incident ressemble à la crise de rage du fonctionnaire lors de sa rencontre avec Mme Bauer, pour laquelle on lui a imposé une mesure disciplinaire. Rien ne prouve que M. Leigh avait décidé de licencier le fonctionnaire avant que ce dernier fasse un accès de colère. M. Leigh avait dit au fonctionnaire qu'il allait examiner ses notes et prendre une décision définitive avant le 22 janvier 2010. Il a dit au fonctionnaire qu'il se pourrait qu'il le rappelle au travail avant cette date, ce qui selon moi prouve qu'il n'avait pas encore pris sa décision et qu'il se pouvait toujours que le fonctionnaire conserve son emploi.

[338] Le fonctionnaire a soutenu que M. Leigh avait déclaré lors du contre-interrogatoire qu'il n'avait pas imposé une mesure disciplinaire au

fonctionnaire en raison de son comportement à la fin de la réunion du 18 janvier 2010. Le fonctionnaire a eu un accès de colère et a lancé des accusations contre M. Harder. En interprétant cette réponse, il convient de se rappeler que M. Harder pensait que sa décision de licencier le fonctionnaire n'était pas disciplinaire, car elle n'avait pas pour but de corriger le comportement. Je me suis prononcé sur la caractérisation du licenciement du fonctionnaire plus tôt dans la présente décision.

[339] L'employeur n'a certes pas congédié le fonctionnaire uniquement pour son accès de colère à la réunion du 18 janvier 2010, mais le fonctionnaire était coupable d'une infraction en matière de comportement, un aspect qu'il pouvait contrôler. Cette infraction a convaincu l'employeur de prendre la décision de licencier le fonctionnaire. Le comportement du fonctionnaire à la réunion a joué un rôle dans la décision de l'employeur; il est en fait au cœur de cette décision. M. Leigh a déclaré lors du contre-interrogatoire que le comportement du fonctionnaire à la réunion du 18 janvier 2010 a été la goutte qui a fait déborder le vase. Il a expliqué que la colère du fonctionnaire avait continué de s'exacerber tout au long de la journée, même si on lui a offert bien des occasions de réparer la relation. M. Leigh croyait que peu importe à quel point la direction essayait et peu importe ce qu'elle faisait, la relation ne pouvait pas être sauvée.

[340] Je conclus que la conduite du fonctionnaire à la réunion était coupable et que l'employeur était en droit de lui imposer une mesure disciplinaire. Je dois maintenant déterminer si cette inconduite justifiait son licenciement.

[341] Le dossier disciplinaire du fonctionnaire, sur lequel s'est appuyé l'employeur pour licencier le fonctionnaire, comprenait une réprimande écrite et des suspensions de 1, 3, 10 et 20 jours. Cependant, j'ai réduit la durée des suspensions de 10 et 20 jours à 5 et 10 jours respectivement. Si on tient compte des modifications au dossier disciplinaire du fonctionnaire, le licenciement était-il la bonne mesure disciplinaire à imposer?

[342] Je crois que le licenciement du fonctionnaire était excessif dans les circonstances. Après avoir examiné le dossier disciplinaire du fonctionnaire, j'ai déterminé qu'il était peu probable que l'employeur décide de congédier le fonctionnaire. Pour en arriver à cette conclusion, je me suis basé sur le témoignage de M. Leigh concernant sa décision d'imposer les suspensions de 10 et 20 jours. M. Leigh a déclaré que, comme on avait déjà imposé une suspension de 10 jours au

fonctionnaire, et comme l'infraction disciplinaire dont il était question ne figurait pas dans la *Politique sur la discipline* de l'employeur, il a jugé qu'une suspension de 20 jours était la mesure disciplinaire appropriée.

[343] Normalement, à ce stade-ci, je déterminerais s'il convient de remplacer le licenciement du fonctionnaire par une suspension. Cependant, l'employeur a demandé que j'envisage d'accorder au fonctionnaire une indemnité tenant lieu de réintégration.

### **E. Le redressement approprié**

[344] Je me penche maintenant sur l'argument subsidiaire de l'employeur, selon lequel si je devais accueillir le grief contestant le licenciement du fonctionnaire, il conviendrait d'accorder au fonctionnaire une indemnité tenant lieu de réintégration en guise de mesure de redressement.

#### **1. Pouvoir de redressement de l'arbitre de grief**

[345] La première question à prendre en considération est le pouvoir de redressement que l'arbitre de grief a, en vertu de la *LRTFP*, pour ordonner l'octroi d'une indemnité tenant lieu de réintégration. Dans leurs arguments, les parties se sont penchées sur cette question. On a cité entre autres les décisions de la Cour d'appel fédérale dans *Gannon* et *Lâm*. Dans *Gannon*, dont la décision a été rendue en vertu de l'ancienne loi, l'ancienne *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique*, L.R.C. (1985), ch. P-35 (l'« ancienne *LRTFP* »), la Cour d'appel fédérale a jugé que si l'on détermine qu'un fonctionnaire a été licencié sans motif valable, le seul pouvoir de redressement que l'arbitre de grief avait en vertu de l'ancienne *LRTFP* consistait à ordonner la réintégration du fonctionnaire.

[346] Dans *Lâm*, la Cour d'appel fédérale a ordonné que l'affaire soit retournée à l'arbitre de grief qui avait rendu la décision initiale pour qu'elle prenne une nouvelle décision sur la question de la mesure de redressement appropriée. La nouvelle décision de l'arbitre de grief (*Lâm c. Administrateur général (Agence de la santé publique du Canada)*, 2011 CRTFP 137) (« *Lâm 2011* ») a été rendue après la fin des audiences pour l'affaire dont je suis saisi. L'arbitre de grief a résumé le contexte de cette affaire aux paragraphes 1 à 3 de sa décision :

*1 La fonctionnaire s'estimant lésée, Thu-Cúc Lâm (la « fonctionnaire ») a été licenciée de son emploi au sein de la*

*fonction publique fédérale le 12 juillet 2006. Comme arbitre de grief, j'ai statué que le licenciement était injustifié. J'ai toutefois refusé d'ordonner la réintégration de la fonctionnaire pour les motifs exposés dans ma décision (voir Lâm c. Administrateur général (Agence de la santé publique du Canada), 2008 CRTFP 61). La fonctionnaire a présenté une demande de contrôle judiciaire de ma décision au motif que je ne lui avais pas donné la possibilité de présenter des arguments concernant la question de la réintégration.*

*2 En première instance, la demande de contrôle judiciaire a été accueillie en partie (voir Lâm c. Canada (Procureur général), 2009 CF 913). La Cour fédérale a ordonné qu'une audience soit fixée pour entendre les parties sur la question de la réparation appropriée. La fonctionnaire en a appelé de cette décision. La Cour d'appel fédérale a annulé la décision de la Cour fédérale en ordonnant que l'affaire me soit retournée pour décider de la question du redressement approprié (voir Lâm c. Canada (Procureur général), 2010 CAF 222). Voici le jugement de la Cour d'appel :*

*[1] Nous sommes d'avis que le juge de la Cour fédérale, après avoir constaté que l'arbitre du grief avait omis de permettre aux parties de se faire entendre sur la question du remède approprié, se devait de retourner l'affaire pour qu'elle soit décidée à nouveau par l'arbitre du grief.*

*[2] Il y a donc lieu d'accorder l'appel, d'annuler la décision de la Cour fédérale et d'ordonner que l'affaire soit retournée pour que la question du remède approprié soit décidée à nouveau par la même arbitre.*

*[...]*

*3 Alors que le juge de la Cour fédérale avait statué sur le bien-fondé d'accroître la compétence de l'arbitre de grief en matière de licenciement pour permettre de trancher la question des dommages plutôt que la seule question de la réintégration, la Cour d'appel fédérale ne s'est pas prononcée. La question de la compétence de l'arbitre de grief d'attribuer des dommages plutôt que d'ordonner obligatoirement la réintégration lorsqu'un licenciement est injustifié demeure donc entière.*

[347] Comme l'arbitre de grief a statué que la LRTFP donne à un arbitre de grief le pouvoir d'accorder une indemnité tenant lieu de réintégration, j'ai demandé aux parties de me fournir des arguments écrits supplémentaires sur l'application, le cas échéant, de cette décision aux affaires dont je suis saisi.

[348] Dans *Lâm 2011*, l'arbitre de grief a analysé le libellé de la nouvelle *LRTFP* par rapport à celui de l'ancienne *LRTFP* en ce qui concerne l'étendue de la compétence d'un arbitre de grief. Voici le libellé de chacune de ces dispositions :

<i>[Dispositions de l'ancienne LRTFP]</i>	<i>[Dispositions de la nouvelle LRTFP]</i>
<p>[...]</p> <p><b>97. (2) Après étude du grief, l'arbitre rend une décision à son sujet, dont il transmet copie</b></p> <p>a) à chaque partie et à son représentant ainsi que, s'il y a lieu, à l'agent négociateur de l'unité de négociation à laquelle appartient le fonctionnaire qui a déposé le grief [...]</p> <p>[...]</p>	<p>[...]</p> <p><b>228. (2) Après étude du grief, il tranche celui-ci par l'ordonnance qu'il juge indiquée. Il transmet copie de l'ordonnance et, le cas échéant, des motifs de sa décision</b></p> <p>a) à chaque partie et à son représentant ainsi que, s'il y a lieu, à l'agent négociateur de l'unité de négociation à laquelle appartient le fonctionnaire qui a présenté le grief;</p> <p>b) au directeur général de la Commission.</p> <p>[...]</p>

[349] L'arbitre de grief a fait remarquer que l'inclusion au paragraphe 228(2) dans la nouvelle *LRTFP* du passage selon lequel un arbitre de grief « [...] tranche [le grief] par l'ordonnance qu'il juge indiquée » élargit le pouvoir de redressement des arbitres de grief. Elle a fait référence à l'évolution de la jurisprudence issue de la Cour suprême du Canada relativement à l'augmentation du pouvoir des arbitres et au fait que, dans *Amos c. Canada (Procureur général)*, 2011 CAF 38, au paragraphe 75, la Cour d'appel fédérale a reconnu que le pouvoir de redressement des arbitres de grief en vertu de la nouvelle *LRTFP* n'est pas limité à une liste précise de mesures de réparation. L'arbitre de grief a également fait remarquer que le préambule de la nouvelle *LRTFP* précise que « [...] l'établissement de relations harmonieuses est un élément indispensable pour ériger une fonction publique performante et productive ». En décidant qu'elle avait compétence pour accorder une indemnité tenant lieu de réintégration, l'arbitre de grief dans *Lâm 2011* a déclaré ce qui suit au paragraphe 101 de sa décision :

[...] *il me semble qu'il serait contraire à l'objet et l'esprit de la nouvelle LRTP et sans égard à l'expertise en relations de travail reconnue par nos tribunaux que de limiter la discrétion de l'arbitre de grief à la réintégration d'un fonctionnaire à chaque fois qu'un licenciement est injustifié, même si à son avis cette solution n'est pas viable, vu les circonstances de l'affaire. Par conséquent, même s'il existe une présomption en faveur de la réintégration, ce droit est tempéré par une preuve que le rétablissement du lien d'emploi n'a pas de chance raisonnable de succès.*

[350] Dans ses arguments écrits, où il exprime son accord avec la décision de l'arbitre de grief dans *Lâm 2011* selon laquelle les arbitres de grief ont compétence, en vertu de la LRTP, d'accorder une indemnité tenant lieu de réintégration, l'employeur a suggéré que cette conclusion était soutenue par la décision de la Cour suprême du Canada dans *Nor-Man Regional Health Authority Inc. c. Manitoba Association of Health Care Professionals*, 2011 CSC 59, publiée le même jour que *Lâm 2011*. Dans ce cas, la Cour a jugé que dans le cadre d'un contrôle judiciaire, il convient de faire preuve de retenue judiciaire lorsque l'arbitre en droit du travail a appliqué la doctrine de préclusion appliquée à titre de réparation d'équité. L'employeur a renvoyé au paragraphe 49 de cette décision, où la Cour déclare ce qui suit :

*Les arbitres en droit du travail sont particulièrement bien placés pour répondre aux exigences des relations entre employeur et employé. Ils ont toutefois besoin de la souplesse voulue pour façonner des solutions réparatrices lorsque la situation l'exige. En effet, un processus rigide de règlement des différends risque non seulement de provoquer la désintégration de la relation, mais également de troubler la paix industrielle.*

[351] Dans ses arguments écrits, le syndicat a reconnu le fait que la LRTP élargit le pouvoir de redressement des arbitres de grief de façon à ce qu'ils puissent accorder une indemnité tenant lieu de réintégration, comme on l'a confirmé dans *Lâm 2011*.

[352] Pour être en mesure de mettre en pratique la flexibilité dont a parlé la Cour suprême du Canada, les arbitres de grief doivent en avoir le pouvoir en vertu de la loi qui les habilite. Je suis d'accord avec la décision de l'arbitre de grief dans *Lâm 2011* et avec les arguments des parties, selon lesquels les arbitres de grief ont le pouvoir, en vertu du paragraphe 228(2) de la LRTP, d'accorder une indemnité tenant lieu de réintégration s'ils le jugent approprié dans les circonstances.

---

## 2. Facteurs à considérer pour déterminer s'il convient d'accorder une indemnité tenant lieu de réintégration

---

[353] Il est bien établi dans la jurisprudence qu'un arbitre de différend peut exercer sa compétence d'accorder une indemnité tenant lieu de réintégration dans des circonstances exceptionnelles. Il est d'ailleurs précisé ce qui suit au paragraphe 7:4422 de *Canadian Labour Arbitration* :

[Traduction]

[...] *Dans des circonstances exceptionnelles, si un arbitre de différend conclut qu'un employé est incapable d'apprendre de ses erreurs et de corriger son comportement ou qu'il est impossible de rebâtir une relation de travail viable, il peut limiter le redressement en ordonnant à l'employeur de verser une indemnité tenant lieu de réintégration, même si le congédiement était autrement injustifié.*

[354] Dans *Alberta Union of Provincial Employees c. Lethbridge Community College*, 2004 CSC 28, une décision citée par l'employeur, la Cour suprême du Canada a déclaré ce qui suit :

52 [...] *Les parties ne contestent pas l'existence, au sein des conseils d'arbitrage, d'un consensus sur la nécessité que l'arbitre conclue à la présence de circonstances exceptionnelles pour être admis à substituer des dommages-intérêts à la réintégration. Elles s'attachent plutôt à la nature et à l'importance de ces circonstances. L'appelant, notamment, fait valoir que les affaires examinées par la Cour d'appel n'insistent pas de façon particulière sur la conduite blâmable.*

53 *Les décisions dans lesquelles on a conclu à l'existence de circonstances exceptionnelles varient considérablement pour ce qui est des faits. L'examen de ces décisions fait ressortir combien il est difficile d'établir des distinctions nettes entre conduite blâmable et conduite non blâmable dans l'examen de la question de savoir s'il existe des circonstances suffisamment exceptionnelles justifiant le refus du conseil d'ordonner la réintégration. Bien qu'une conduite blâmable soit davantage susceptible d'empoisonner le climat de travail ou de le rendre malsain qu'une conduite qualifiée de non blâmable, ce sont aux conséquences de la conduite, et non à sa qualification, qu'il faut s'attacher pour fixer la réparation qui s'impose. Il convient de rappeler que les arbitres disposent de larges pouvoirs de réparation pour assurer le règlement rapide, définitif et contraignant des différends découlant de l'interprétation ou de l'application des*

*conventions collectives ou des mesures disciplinaires prises par les employeurs.*

*54 Pour que l'arbitrage soit efficace, utile et contraignant, il doit apporter une solution durable et pratique aux problèmes qui existent dans le milieu de travail. À la notion de circonstances exceptionnelles élaborées dans la jurisprudence arbitrale correspond la nécessité de reconnaître aux arbitres un large pouvoir leur permettant de façonner les réparations qui s'imposent eu égard à toutes les circonstances. Enlever aux arbitres la possibilité de prendre en compte l'ensemble du contexte du travail risque de compromettre leur rôle d'arbitres ultimes des différends en milieu de travail. Parce qu'ils interviennent en première ligne dans les conflits en milieu de travail, les arbitres sont bien placés pour soupeser les faits et apprécier la crédibilité des témoins suivant les circonstances.*

[355] L'employeur a lui-même souligné que la réintégration était presque toujours le redressement privilégié, comme il est indiqué au paragraphe 56 de la décision de la Cour suprême dans *Lethbridge Community College* :

*56 En règle générale, lorsqu'il y a eu violation des droits reconnus par la convention collective à l'auteur du grief, la réintégration de celui-ci dans son poste antérieur est normalement ordonnée. Il ne devrait être dérogé à cette règle que dans les cas où les conclusions du conseil d'arbitrage permettent de douter de la viabilité de la relation employeur-employé. L'arbitre peut, à cet égard, tenir compte de toutes les circonstances pertinentes pour apporter une solution durable et définitive au différend qui oppose les parties.*

[356] Quels sont donc les facteurs à prendre en considération pour déterminer si la relation de travail est viable? Comme l'a mentionné l'employeur, le critère le plus couramment accepté est celui établi dans *DeHavilland*. Dans cette décision, après avoir examiné plusieurs décisions, l'arbitre de grief a établi les facteurs suivants [traduction] « sans ordre de priorité » au paragraphe 5 de la décision :

[Traduction]

- 1. Le refus des collègues de travailler avec le fonctionnaire.*
- 2. La rupture du lien de confiance entre le fonctionnaire et l'employeur.*
- 3. L'incapacité ou le refus du fonctionnaire d'accepter la responsabilité de ses fautes.*

4. *Le comportement et l'attitude du fonctionnaire à l'audience.*

5. *L'animosité que le fonctionnaire nourrit à l'égard de la direction ou de ses collègues.*

6. *Le risque de créer un climat de travail malsain.*

[357] L'employeur a cité *NAV Canada v. I.B.E.W., Local 2228 (Coulter)* (2004), 131 L.A.C. (4<sup>e</sup>) 429. Dans cette décision, l'arbitre de différend a déclaré ce qui suit au paragraphe 16, après avoir mentionné les facteurs établis dans *DeHavilland* :

[Traduction]

*Il y a certainement d'autres facteurs, car ceux énumérés ne sont que des exemples d'un principe généralement compris comme suit : quand la relation entre le fonctionnaire et son employeur n'est plus viable, car elle a été si endommagée qu'elle ne peut plus être réparée, il ne convient pas d'ordonner la réintégration du fonctionnaire, même si le congédiement ne satisfait pas à la norme du motif valable.*

[358] Pour déterminer s'il convient de verser une indemnité tenant lieu de réintégration, il n'est pas nécessaire d'établir une distinction entre une conduite coupable et une conduite non coupable. Dans *Lethbridge Community College*, la Cour suprême a déclaré que « [...] ce sont aux conséquences de la conduite, et non à sa qualification, qu'il faut s'attacher pour fixer la réparation qui s'impose ». Pour déterminer s'il convenait de verser une indemnité tenant lieu de réintégration dans *Doucette*, l'arbitre de grief a examiné la conduite du fonctionnaire s'estimant lésé relativement aux questions de nature non disciplinaire (paragraphe 105) :

*Bien que je n'aie pas tenu compte pour fins disciplinaires des éléments de preuve relatifs aux questions de nature non disciplinaire figurant dans le dossier antérieur du fonctionnaire s'estimant lésé, ce sont des éléments sur lesquels je puis me fonder pour déterminer si la relation de confiance entre l'intéressé et l'employeur - une relation de toute évidence rompue par ses actes d'insubordination - peut être rétablie.*

[359] En gardant ces lignes directrices à l'esprit, je tâcherai maintenant de déterminer si le fonctionnaire devrait être réintégré dans ses fonctions.

### **3. Le fonctionnaire s'estimant lésé devrait-il être réintégré?**

[360] Comme l'a indiqué l'arbitre de grief dans *Bahniuk*, 2009 CRTFP 141, au paragraphe 133 : « [...] une relation d'emploi difficile [...] perdue depuis des années entre le fonctionnaire et la haute direction de l'ARC ». Selon la preuve produite, la haute direction de l'ARC est préoccupée par la conduite du fonctionnaire au travail depuis au moins 2002, lorsqu'elle l'a aiguillé vers un professionnel de la santé en vue d'une évaluation de son aptitude au travail relativement à la gestion de son comportement au travail, et elle lui a imposé un plan d'action pour qu'il améliore son comportement (pièce E-40).

[361] En 2004, la haute direction, avec l'accord du fonctionnaire, a organisé des discussions avec une tierce partie, M. Blahun, pour tenter de trouver des approches et des solutions qui favoriseraient une relation fondée sur les valeurs de l'ARC. Le rapport de M. Blahun (pièce E-50) est important, puisque selon la preuve, les conclusions qu'il a tirées se sont avérées de justes prédictions de l'avenir. Voici certaines de ses conclusions :

[Traduction]

[...]

*M. Bahniuk semble avoir une très forte personnalité et aimer les confrontations qui découlent de ses contestations à l'endroit de la direction.*

[...]

*Selon moi, d'après ses commentaires, il est incapable ou il n'a pas la volonté d'accepter l'existence d'une hiérarchie dans la direction, que celle-ci a la responsabilité de prendre des décisions à différents niveaux et qu'elle a le droit d'accepter ou de rejeter ses suggestions ou celles des autres. En m'appuyant sur nos discussions, je suis également d'avis qu'il est incapable ou qu'il n'a pas la volonté d'accepter l'obligation qu'il a, aux termes de son contrat de travail, de contribuer aux responsabilités, au mandat et aux objectifs de l'employeur en exerçant ses fonctions dans le cadre d'une relation employeur-employé normale.*

[...]

*Je suis d'avis qu'une personne qui a l'expérience et l'éducation de M. Bahniuk et qui se trouve dans sa position ne peut pas réellement croire que sa façon de gérer ses*

*différends avec la direction est acceptable. D'après les commentaires et les critiques formulés par M. Bahniuk, il semble que celui-ci voit toutes les questions comme des situations où il y a un gagnant et un perdant.*

*Par ses commentaires, M. Bahniuk a indiqué qu'il n'est pas prêt à tourner la page sur ce qui est arrivé par le passé et à faire des efforts pour améliorer la relation. Il a décrit ses supérieurs comme des gens corrompus et incompétents. Même s'il croit qu'il ne fait que se frapper la tête sur les murs sans faire de progrès, il est prêt à poursuivre dans cette voie jusqu'à la fin de sa carrière à l'ARC.*

*Sa relation de travail indésirable est un problème qui doit à tout prix être réglé, peu importe les moyens utilisés. Autrement, il pourrait en résulter une détérioration systémique du milieu de travail qui affecterait un grand nombre d'employés.*

[...]

[362] Selon la preuve, il est clair que le poste de chef d'équipe qu'occupait le fonctionnaire nécessite des interactions fréquentes avec la haute direction. M. Harder et M. Leigh ont tous deux témoigné en ce sens, et la description de travail d'un chef d'équipe (pièce E-24) contient plusieurs références aux obligations du fonctionnaire à cet égard. Pour en arriver à maintenir une relation de travail viable entre le fonctionnaire et la haute direction, il est essentiel que les participants à cette relation soient capables de se faire confiance et de se respecter mutuellement. Selon la preuve révélant le comportement du fonctionnaire par le passé, je suis convaincu que ces caractéristiques sont absentes de ses relations avec la haute direction et qu'elles ne se matérialiseraient pas s'il était réintégré.

[363] Pour ce qui est du respect, il semble qu'il n'ait existé que dans un sens. La preuve montre qu'au fil des ans, l'employeur a souvent tenté, de bonne foi, d'améliorer la relation de travail avec le fonctionnaire. Que ce soit au moyen de discussions, d'un plan d'action, d'offres de traitement préférentiel pour profiter d'autres occasions ou de mesures disciplinaires de plus en plus sévères, tous les efforts se sont butés à la résistance du fonctionnaire et ont été faits en vain. Bien que le fonctionnaire ait accepté de discuter avec M. Blahun, dans son rapport, M. Blahun a paraphrasé ainsi une déclaration du fonctionnaire :

[Traduction]

[...] M. Bahniuk a déclaré qu'il ne croit pas au processus que j'ai entrepris, puisque je n'ai pas le pouvoir de faire quoi que ce soit. Il a affirmé que, selon lui, toutes les recommandations que je pourrais formuler seraient partiales de toute façon et que ce processus n'était qu'une sorte de façade servant uniquement à montrer aux autres que la direction essayait de faire quelque chose.

[364] Le fonctionnaire a maintenu cette attitude. Mme White a témoigné qu'elle avait fait preuve de bonne foi lorsqu'elle a convoqué l'enquête sur les allégations de harcèlement du fonctionnaire. Pourtant, dans un document envoyé par télécopieur en date du 23 octobre 2009 (pièce E-18), le fonctionnaire a déclaré qu'il soupçonnait que l'enquête était [traduction] « [...] une manœuvre de la sous-commissaire pour faire croire à une diligence raisonnable, comme l'exige le poste qu'elle occupe ».

[365] Même à la réunion du 18 janvier 2010, M. Leigh a affirmé que tout ce que l'employeur cherchait à obtenir du fonctionnaire, c'était une indication, aussi minime fût-elle, qu'il était prêt à faire avancer les choses, à assumer la responsabilité de sa conduite et à améliorer la relation de travail. En retour, le fonctionnaire n'a fait que céder à des accès de colère sans provocation et à adopter une conduite d'insubordination qui révélait son mépris envers la haute direction. Il a dit à M. Harder qu'il pourrait travailler avec lui si M. Harder faisait preuve de respect et d'honnêteté. Cela confirme l'observation de M. Blahun selon laquelle le fonctionnaire adoptait à l'endroit de la direction une approche axée sur la confrontation et la dispute. Selon moi, l'employeur ne devrait pas avoir à tolérer que le fonctionnaire adopte une conduite si réfractaire que les seules issues possibles sont l'épuisement ou la capitulation. La complexité d'une organisation comme l'ARC fait qu'elle n'a d'autre choix que de posséder une structure hiérarchique. La preuve révèle que le fonctionnaire est incapable d'accepter les directives données par la haute direction, et je ne suis pas convaincu que cette attitude s'améliorerait s'il était réintégré. En fait, je suis convaincu du contraire. Selon la preuve, à la réunion du 18 janvier 2010, le fonctionnaire a reconnu que la relation de travail était rompue. M. Fandrich a affirmé lors de son témoignage qu'il n'était pas surpris d'apprendre que le fonctionnaire ait fait cette déclaration. En m'appuyant sur la preuve, je suis d'avis qu'il ne fait aucun doute que la relation de travail est rompue.

[366] Pour ce qui est de la question de confiance, le témoignage de M. Harder et ses notes sur la réunion du 18 janvier 2010 indiquent que le fonctionnaire a reconnu qu'il n'y avait aucune confiance au sein de la relation de travail. De plus, M. Randall, le

représentant syndical, a témoigné qu'il y avait un manque de confiance entre le fonctionnaire et la direction, et ce, d'un côté comme de l'autre. Lors de la réunion du 18 janvier 2010, le fonctionnaire a déclaré qu'il exigerait la présence d'un représentant syndical à toutes ses futures rencontres avec M. Harder jusqu'à ce qu'il ait l'impression qu'un lien de confiance est suffisamment établi. Non seulement une telle demande était irréaliste sur le plan opérationnel, comme l'ont affirmé M. Harder et M. Leigh durant leurs témoignages, mais en plus il ne revient pas au fonctionnaire d'imposer des conditions aux réunions de travail convoquées par la haute direction. L'employeur a soutenu dans la lettre de licenciement que la relation de travail et la confiance entre le fonctionnaire et l'ARC étaient irrémédiablement endommagées. La preuve appuie cette conclusion.

[367] Plusieurs témoins de l'employeur ont affirmé qu'ils ne seraient plus capables de travailler avec le fonctionnaire s'il était réintégré. Dans ses arguments écrits, le syndicat a soulevé plusieurs points qui, selon lui, prouvaient que ce facteur ne s'appliquait pas à la situation du fonctionnaire.

[368] Le premier point soulevé par le syndicat est que le témoignage des gestionnaires à ce sujet était rendu partial par le fait que le fonctionnaire avait présenté un grief alléguant du harcèlement de la part de la haute direction. En fait, le syndicat n'a produit aucune preuve, par l'entremise des témoins qu'il a cités, afin d'appuyer la thèse du lien de cause à effet. La seule preuve à ce sujet a pris la forme d'une question posée à M. Mapplebeck en contre-interrogatoire, lorsqu'on lui a demandé s'il serait capable de travailler avec quelqu'un qui a formulé des allégations de harcèlement contre lui. M. Mapplebeck a répondu que son désir de ne plus travailler avec le fonctionnaire ne découlait pas des plaintes de harcèlement, mais plutôt du prix émotionnel élevé qu'il avait payé en supervisant le fonctionnaire. Je rejette donc cet argument.

[369] Le deuxième point soulevé par le syndicat était que, sur les gestionnaires qui ont affirmé qu'ils ne seraient pas capables de travailler avec le fonctionnaire, seuls Mme Belot et M. Mapplebeck avaient été en relation directe avec le fonctionnaire, et le fonctionnaire n'avait pas relevé de Mme Belot depuis 10 ans. Selon moi, le syndicat ne peut rejeter le témoignage de certains témoins de l'employeur à ce sujet simplement parce qu'ils ne se trouvaient pas dans une position de relation directe avec le fonctionnaire. Selon la preuve, le problème était la relation du fonctionnaire avec la

haute direction depuis au moins 2002. Comme il a été mentionné précédemment, selon sa description de travail, le fonctionnaire devait avoir des interactions fréquentes avec la haute direction. La même conclusion s'applique à l'argument du syndicat selon lequel les collègues ou les membres de l'équipe du fonctionnaire n'ont pas témoigné qu'ils ne seraient plus capables de travailler avec lui.

[370] Dans son troisième point, le syndicat a remis en question la crédibilité des gestionnaires en affirmant que leurs témoignages contredisaient les évaluations du rendement du fonctionnaire pour 2007-2008 (pièce E-12, annexe 13) et 2008-2009 (pièce G-5). Le syndicat a cité l'extrait suivant, qui apparaît dans les deux évaluations : [traduction] « Tout au long de la période évaluée, Stan a fait preuve de respect et de collaboration dans son travail avec son gestionnaire, et on a observé qu'il faisait de même avec ses collègues. » Cependant, en ce qui concerne la haute direction, on peut voir le passage suivant dans l'évaluation de 2008-2009 :

[Traduction]

[...]

*Il agit avec respect et professionnalisme avec son gestionnaire, ses collègues et le personnel, mais cela ne s'applique pas toujours à ses interactions avec la haute direction. Stan a eu quelques difficultés par le passé dans ses interactions avec la haute direction, et ces difficultés se poursuivent encore aujourd'hui. Cette situation a entraîné l'établissement d'une relation où il y a un manque de collaboration avec la haute direction en ce qui concerne les problèmes passés.*

[...]

[371] Le syndicat a mis l'accent sur certains aspects des deux évaluations du rendement du fonctionnaire, mais la présente affaire ne porte pas sur des accusations de rendement inférieur à la norme. De plus, comme l'employeur l'a mentionné, la plupart des points positifs cités par le fonctionnaire portent sur son expertise technique et sur ses interactions avec les membres de son équipe.

[372] Comme le syndicat l'a souligné dans ses arguments écrits, il est vrai que Mme Bauer a pris sa retraite. En fait, il est possible que d'autres membres de la haute direction du BSF de Calgary aient également changé de poste. Cependant, la possibilité qu'il y ait eu des changements dans la haute direction ne laisse pas en soi présager que

la relation de travail sera meilleure si le fonctionnaire réintègre son poste. Comme la preuve l'a révélé, la conduite du fonctionnaire à l'endroit de M. Harder était le résultat de sa première interaction avec lui, le 2 octobre 2008, lorsque le fonctionnaire s'est trouvé en désaccord avec une directive légitime liée au travail que lui a donnée M. Harder. De plus, rien dans la preuve ne m'indique que le comportement de confrontation du fonctionnaire serait amené à changer en présence d'une nouvelle équipe de la haute direction au BSF de Calgary. Comme le fonctionnaire l'a déclaré lors de la réunion du 18 janvier 2010, il était ouvert au changement, mais dans les limites de ses propres valeurs. D'après les preuves sur son comportement, selon moi, la réintégration du fonctionnaire mènerait inévitablement à de nouvelles confrontations et à de nouvelles tensions, et la direction aurait à consacrer davantage d'énergie et de ressources pour s'occuper de lui.

[373] Selon la preuve, à l'exception des excuses qu'il a formulées à l'endroit de Mme Bauer, le fonctionnaire n'a exprimé aucun remords et n'a jamais assumé la responsabilité de sa conduite. Puisqu'il n'a pas témoigné, je n'ai pas eu l'occasion d'entendre son point de vue à ce sujet.

[374] En m'appuyant sur toutes les preuves produites, je suis d'avis que le lien de confiance entre le fonctionnaire et l'ARC est irrémédiablement endommagé, et que la relation de travail n'est plus viable. Par conséquent, compte tenu des circonstances exceptionnelles de cette affaire, je refuse de réintégrer le fonctionnaire et je conclus qu'il convient plutôt de lui accorder une indemnité tenant lieu de réintégration en guise de mesure de redressement.

[375] Pour ces motifs, je rends l'ordonnance qui suit :

*(L'ordonnance apparaît à la page suivante)*

**V. Ordonnance**

[376] Dans le dossier de la Commission 566-34-3958, le grief est rejeté.

[377] Dans le dossier de la Commission 566-34-3957, le grief est rejeté.

[378] Dans le dossier de la Commission 566-34-3956, le grief est accueilli en partie : la suspension de 10 jours est modifiée pour devenir une suspension de 5 jours; la suspension de 20 jours est modifiée pour devenir une suspension de 10 jours. L'employeur doit rembourser au fonctionnaire 15 jours de salaire ainsi que tous les avantages qui s'appliquent.

[379] Dans le dossier de la Commission 566-34-3955, le grief est accueilli en partie. Le fonctionnaire recevra une indemnité tenant lieu de réintégration. Je demeurerai saisi de ce grief pour une période de 60 jours à partir de la date de la présente décision pendant lesquels les parties devront tenter de négocier une entente; en cas d'échec, les parties devront en aviser la Commission afin de prévoir la tenue d'une audience.

Le 5 octobre 2012.

Traduction de la CRTFP

**Steven B. Katkin,  
arbitre de grief**