

Date : 20171116

Dossiers : 566-02-8683 et 8684

Référence : 2017 CRTESPF 39

*Loi sur la Commission des relations
de travail et de l'emploi dans le
secteur public fédéral et
Loi sur les relations de travail dans
le secteur public fédéral*



Devant une formation de la
Commission des relations
de travail et de l'emploi
dans le secteur public fédéral

ENTRE

JOHN WILLIAMS

fonctionnaire s'estimant lésé

et

**CONSEIL DU TRÉSOR
(Service correctionnel du Canada)**

défendeur

Répertorié

Williams c. Conseil du Trésor (Service correctionnel du Canada)

Affaire concernant des griefs individuels renvoyés à l'arbitrage

Devant : Bryan R. Gray, une formation de la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral

Pour le fonctionnaire s'estimant lésé : Dan Fisher, Alliance de la Fonction publique du Canada

Pour le défendeur : Allison Sephton, avocate

Affaire entendue à Abbotsford (Colombie-Britannique)
du 15 au 18 septembre 2015 et du 7 au 11 mars 2016,
et les 29 et 30 novembre et le 1^{er} décembre 2016.
(Traduction de la CRTESPF)

I. Griefs individuels renvoyés à l'arbitrage

[1] John Williams, le « fonctionnaire s'estimant lésé » (le « fonctionnaire ») a renvoyé à l'arbitrage deux griefs individuels à l'encontre du Service correctionnel du Canada (l'« employeur » ou SCC). Ces griefs découlent de son licenciement du poste d'agent de programmes correctionnels (APC) pour rendement insuffisant.

[2] Le fonctionnaire a déposé un grief contestant son licenciement (le « grief de licenciement »). Il a également déposé un autre grief alléguant qu'il avait été victime de discrimination fondée sur sa situation familiale ce qui contrevient à sa convention collective. Le fonctionnaire a déclaré à la fin de la présentation de la preuve qu'il ne poursuivrait pas le grief de discrimination et qu'il souhaitait le retirer.

[3] La présente affaire sera tranchée sur le fondement de mes conclusions de fait. Dans mon analyse de la preuve, je dois décider si l'opinion de l'employeur, à savoir que le rendement du fonctionnaire a été insuffisant, était raisonnable ou si, comme le prétend le fonctionnaire, les évaluations qui concluaient à la médiocrité de son travail étaient injustes ou fondées sur la mauvaise foi.

[4] Le fonctionnaire prétend qu'il était compétent et qu'insuffisamment de temps lui avait été accordé afin de démontrer ses aptitudes. Il prétend aussi avoir reçu une formation et un soutien insuffisants. Il conteste par ailleurs d'autres incidents que l'employeur mentionne à titre de facteurs aggravants dans la décision de le licencier.

[5] À l'audience, M. Williams s'est présenté comme une personne sincère qui, malgré ses efforts et son désir d'aider les autres, a trouvé difficile de concilier les nombreuses obligations auxquelles consacrer du temps, notamment des responsabilités familiales et un emploi dans un milieu de travail correctionnel soumis à des règles strictes.

[6] Comme je l'expliquerai en détail dans la présente décision, j'estime qu'il était raisonnable de la part de l'employeur de conclure que le rendement du fonctionnaire était insuffisant. Le fonctionnaire a agi à titre d'APC pendant environ un an et demi. Au cours de cette période, la prestation des programmes conformément aux normes nationales exigées lui a toujours posé problème. Malgré les efforts importants qui ont été déployés pour fournir une rétroaction, une formation supplémentaire et un encadrement au fonctionnaire, ses examens de la qualité (EQ) ont révélé des lacunes

importantes dans son travail. Par conséquent, ses griefs sont rejetés.

II. La loi

[7] Le grief de licenciement dont je suis saisi a été renvoyé à l'arbitrage au titre du sous-alinéa 209(1)c(i) de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (L.C. 2003, ch. 22, art. 2), qui traite du licenciement d'employés pour rendement insuffisant. En vertu de l'article 230 de la *Loi*, je dois décider si l'opinion de l'employeur voulant que le rendement du fonctionnaire ait été insuffisant était raisonnable, compte tenu de la preuve accessible à ce moment-là. L'article est libellé comme suit :

230 Saisi d'un grief individuel portant sur le licenciement ou la rétrogradation pour rendement insuffisant d'un fonctionnaire de l'administration publique centrale ou d'un organisme distinct désigné au titre du paragraphe 209(3), l'arbitre de grief ou la Commission, selon le cas, doit décider que le licenciement ou la rétrogradation étaient motivés s'il conclut qu'il était raisonnable que l'administrateur général estime le rendement du fonctionnaire insuffisant.

[8] En 2013, les griefs ont été renvoyés à l'arbitrage devant l'ancienne Commission des relations de travail dans la fonction publique. Le 1^{er} novembre 2014, la *Loi sur la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique* (L.C. 2013, ch. 40, art. 365) a été proclamée en vigueur (TR/2014-84) et a créé la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique qui remplace l'ancienne Commission.

[9] Le 19 juin 2017, la *Loi modifiant la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, la Loi sur la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique et d'autres lois et comportant d'autres mesures* (L.C. 2017, ch. 9) a reçu la sanction royale et a modifié le nom de la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique, de la *Loi sur la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique* (L.C. 2013, ch. 40, art. 365), de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (L.C. 2003, ch. 22, art. 2) et du *Règlement sur les relations de travail dans la fonction publique* (DORS/2005-79) par, respectivement, la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral (la « Commission »), la *Loi sur la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral*, la *Loi sur les relations de travail dans le*

secteur public fédéral (la « Loi ») et le *Règlement sur les relations de travail dans le secteur public fédéral* (le « Règlement »).

III. Contexte

[10] Le licenciement est entré en vigueur le 14 octobre 2011, et le grief de licenciement, qui a été déposé le 14 novembre 2011, a été renvoyé à l'arbitrage le 17 juin 2013. Le fonctionnaire a travaillé à l'Établissement Mountain, à Agassiz (Colombie-Britannique), qui est un pénitencier à sécurité moyenne pour hommes.

[11] L'employeur a cité Karen Mater à témoigner. Celle-ci possède plusieurs années d'expérience auprès du SCC en qualité d'APC et de gestionnaire de programmes. Elle agit maintenant à titre d'évaluatrice des APC. Mme Mater a décrit les programmes de réinsertion sociale offerts par le SCC aux détenus incarcérés dans les pénitenciers fédéraux. Ces programmes constituent le principal mode d'intervention visant à modifier le comportement des détenus afin de réduire la récidive.

[12] Mme Mater a expliqué qu'à leur entrée dans le système carcéral, les besoins des délinquants sont évalués. Les délinquants sont ensuite placés dans des groupes de programmes à intensité élevée ou modérée, en fonction de leur risque de récidive. Les programmes à intensité élevée conçus pour les détenus qui présentent un risque élevé visent des groupes de dix à douze délinquants; chaque groupe est composé de deux APC agissant comme intervenants.

[13] Le travail commence par l'orientation de chaque délinquant, dans le cadre d'un programme préparatoire, afin que celui-ci évalue ses facteurs de risque. L'intervenant rédige un rapport sur chaque délinquant. Ce rapport sera utilisé pour orienter les programmes ultérieurs, qui seront adaptés afin de répondre aux besoins particuliers de chaque délinquant. Les rapports font l'objet de discussions avec les délinquants, afin que ceux-ci prennent conscience de leurs problèmes et planifient activement les moyens qui leur permettront d'éviter de retomber dans les anciennes habitudes, qui ont fait en sorte que leurs facteurs de risque respectifs les ont amenés à commettre des crimes et, éventuellement, à être incarcérés.

[14] En fonction de cette évaluation, chaque détenu est inscrit à des programmes visés par des plans de leçon très détaillés et des méthodes d'enseignement très normatives, afin de s'assurer que chacun d'entre eux soit guidé à travers les étapes

extrêmement techniques de l'apprentissage et du traitement. Mme Mater a déclaré que les APC disposent de manuels écrits comprenant des instructions très détaillées qui doivent être suivies lors de chaque séance de programme et lors de la rédaction ultérieure des rapports.

[15] Les programmes amènent les détenus à reconnaître leur mode de pensée déviant et à comprendre comment cette façon de penser les entraîne vers la criminalité. Ils aident ensuite les détenus à élaborer des stratégies afin d'éviter de répéter leurs erreurs. L'objectif consiste à aider les délinquants à intérioriser des schémas mentaux sains et d'adopter un meilleur style de vie afin d'éviter les comportements criminels à l'avenir.

[16] Ce processus par lequel le détenu acquiert la capacité de prendre de meilleures décisions et d'adopter un meilleur style de vie est décrit dans un rapport individuel, où l'on consigne les activités de programme, le suivi du détenu et les progrès réalisés. Ces rapports sont rédigés par les APC intervenants et on s'y appuie pour décider si un délinquant devrait être visé par d'autres programmes. La Commission des libérations conditionnelles s'appuie également sur ces rapports lorsqu'elle envisage la libération des délinquants. À la suite de leur mise en liberté, les délinquants peuvent aussi être soumis à des conditions de libération exigeant qu'ils participent à d'autres programmes, ce qui est décidé, en partie, au moyen des rapports des APC.

[17] Mme Mater a souligné le rôle très important des rapports des APC dans les décisions de la Commission des libérations conditionnelles et dans la réussite des interventions visant à corriger les comportements criminels des détenus. Mme Mater a expliqué qu'un rapport mal rédigé ou erroné pouvait faire en sorte qu'un détenu soit visé par des programmes inefficaces, ou qu'un délinquant n'ayant pas encore tout à fait pris conscience de ses problèmes se voit accorder une libération conditionnelle, augmentant ainsi son risque de récidive, par conséquent, le risque pour la sécurité publique.

[18] Mme Mater a décrit de manière très détaillée la façon dont chacun des aspects de la vie privée d'un détenu était planifié et contrôlé afin d'assurer la sécurité du personnel et des détenus. Le travail d'intervention des APC et les programmes sont conçus de manière à s'insérer précisément dans l'horaire du pénitencier. L'admission des détenus dans le programme préparatoire et dans les programmes suivants

correspond à un horaire précis, afin que les rapports sur les délinquants et les programmes concordent avec la vie pénitentiaire, ce qui englobe les audiences de libération conditionnelle et les dates de libération possibles. L'horaire journalier d'un pénitencier est contrôlé à la minute près, et les déplacements des détenus sont organisés selon des normes précises, afin d'assurer la sécurité du personnel et des détenus.

[19] Mme Mater a souligné qu'un soin particulier est apporté à la protection des délinquants sexuels, parce que ceux-ci peuvent être la cible d'actes de violence au sein de la population carcérale. Mme Mater a déclaré que pour leur propre sécurité, on prend soin de protéger l'identité des participants aux programmes de traitement des délinquants sexuels.

IV. Questions à trancher

[20] Comme je l'exposerai de façon plus détaillée dans la présente décision, ci-après, il est bien établi dans les décisions antérieures de la Commission qui portent sur l'article 230 de la *Loi* que, pour justifier la décision de licencier un employé pour rendement insuffisant, l'employeur doit être en mesure de démontrer ce qui suit (extrait de la décision *Raymond c. Conseil du Trésor*, 2010 CRTFP 23, au paragraphe 130) :

- *qu'il a fixé des normes de rendement appropriées qui ont été clairement communiquées au fonctionnaire;*
- *qu'il a donné au fonctionnaire [...] la formation et l'encadrement nécessaires pour qu'il puisse atteindre les normes fixées dans un délai raisonnable;*
- *qu'il a averti le fonctionnaire par écrit que s'il n'atteignait pas les normes [...] dans le délai - qui doit être raisonnable - fixé, il serait licencié;*
- *que le fonctionnaire n'a pas satisfait à ces normes;*
- *qu'il a agi de bonne foi [en procédant à l'évaluation du rendement].*

[21] Je me pencherai sur la preuve présentée pour chacune de ces exigences, puis j'exposerai mon analyse et mes constatations. Je conclurai par l'examen de l'allégation du fonctionnaire selon laquelle l'employeur a fait preuve de mauvaise foi à son égard, ce qui, soutient-il, devrait vicier la conclusion que son rendement était insuffisant.

A. L'employeur a-t-il fixé des normes de rendement appropriées qui ont été clairement communiquées au fonctionnaire?

[22] Mme Mater a déclaré que le processus d'accréditation du fonctionnaire aux fonctions d'APC comprenait la pratique nationale normalisée qui consiste en une formation de deux semaines sur les tâches d'APC, que tous les nouveaux membres du personnel des programmes reçoivent auprès d'instructeurs nationaux accrédités. Mme Mater a affirmé que le fonctionnaire avait reçu une semaine de formation supplémentaire, consacrée plus particulièrement à la prestation du programme à intensité élevée offert aux délinquants sexuels. Comme je l'exposerai de façon plus détaillée dans la présente décision, ci-après, Mme Mater a ajouté que le fonctionnaire avait dû suivre une deuxième fois la formation de base de deux semaines des APC.

[23] Mme Mater a aussi déclaré que le travail des APC était très structuré, puisque chaque programme, méthode pédagogique ou rapport connexe doit satisfaire à des normes nationales strictes, afin de garantir l'uniformité de la qualité et de l'efficacité. À l'audience, une copie de la description de travail des APC a été produite. La description de travail comprenait 12 pages dans lesquelles les nombreuses responsabilités, tâches, compétences et conditions de travail liées à ce poste sont expliquées de manière détaillée. Le document de 15 pages intitulé « Normes relatives aux programmes correctionnels nationaux » a aussi été produit; les responsabilités et les tâches hautement détaillées qui relèvent de ces programmes, pour tous les aspects du travail effectué par les APC, y sont énoncées.

[24] Mme Mater a expliqué que la formation des APC respecte scrupuleusement les normes nationales, et ce, jusque dans les moindres détails. Elle a donné des précisions sur les documents d'intervention fournis aux APC, qui ont été produits à l'audience à titre de pièces. Ces documents prévoient les points précis qu'un APC doit faire valoir à chaque étape d'une leçon et leur fournissent les réponses qu'ils doivent obtenir de chaque délinquant.

[25] Le manuel des intervenants nationaux comprend 359 pages et s'intitule [traduction] « guide du modèle intégré d'un programme correctionnel à l'intention des programmes à cibles multiples ou visant les délinquants sexuels ». J'estime qu'il est accessible et rédigé dans un style bien structuré et facile à comprendre. Ce guide fournit des explications sur la théorie sous-jacente aux activités des APC, ainsi qu'une orientation précise quant au contenu qu'il faut présenter aux détenus, en plus de

présenter des ressources permettant d'obtenir de l'aide ou de plus amples renseignements.

[26] La preuve a démontré que les programmes du SCC ne laissent aucune place à l'improvisation de la part des APC. Conformément à leur formation, ces derniers ne doivent pas déroger aux manuels de programmes nationaux.

[27] L'employeur a cité Joanne Jolin à témoigner. Mme Jolin est gestionnaire régionale de programmes pour l'Administration régionale - Pacifique, du SCC depuis 2001. Elle possède une vaste expérience de la prestation des programmes et de l'EQ des rapports de programmes. Mme Jolin a déclaré que même si elle rédige des rapports sur l'EQ depuis de nombreuses années, elle suit le guide de l'utilisateur du SCC chaque fois qu'elle en prépare un. Ce guide fournit des précisions sur le contenu exigé dans un bon EQ afin de se conformer aux normes nationales en matière de programmes. Mme Jolin a expliqué qu'elle suivait ce processus rigoureusement encadré afin d'offrir [traduction] « aux APC toutes les chances de briller ».

[28] À l'audience, Mme Jolin a longuement parlé du haut niveau de détails fournis par l'employeur aux intervenants de programmes afin de leur expliquer comment présenter chacune des 50 séances du programme pour délinquants sexuels à intensité élevée. J'ai été impressionné par la grande confiance et la facilité avec lesquelles Mme Jolin a décrit chaque page des directives très détaillées qui sont fournies aux APC, afin d'orienter tous les aspects de leur travail, tant en classe que par la suite, et de les aider à rédiger leurs rapports. Dans son témoignage, Mme Jolin a souligné qu'aucun détail du programme ne permettait aux APC d'interpréter ou d'improviser de façon créative.

[29] Mme Jolin a expliqué que la réussite du programme national conçu pour les détenus repose sur des théories psychologiques qui constituent le fondement du traitement. Elle a ajouté que le caractère hautement normatif des programmes ainsi que les manuels de l'intervenant s'avèrent nécessaires pour assurer l'uniformité des résultats et la fiabilité des rapports qui sont produits pour chaque délinquant, afin d'obtenir les meilleurs résultats et présenter des rapports équitables et uniformes à la Commission des libérations conditionnelles.

[30] Dans son argumentation, le fonctionnaire n'a pas contesté la pertinence de recevoir des normes de rendement appropriées et clairement communiquées. Il n'a

pas, non plus, produit de preuve pouvant jeter un doute sur les pièces et les témoignages abondants que j'ai reçus à propos de sa formation et de sa compréhension des explications qui lui avaient été fournies sur la nature de ses tâches et la façon de s'en acquitter.

[31] Compte tenu des témoignages non contestés que j'ai entendus pendant des heures et du manuel de formation détaillé que j'ai examiné et annoté, il m'est facile de conclure que l'employeur a fixé des normes de rendement appropriées et qu'il les a clairement communiquées au fonctionnaire.

B. L'employeur a-t-il donné au fonctionnaire les outils, la formation et l'encadrement nécessaires pour qu'il puisse atteindre les normes fixées dans un délai raisonnable?

[32] Une évaluation écrite de la formation initiale du fonctionnaire aux tâches d'intervention d'un APC, qui a débuté le 1^{er} mars 2010, a été déposée en preuve à titre de pièce. Le fonctionnaire a souligné que l'évaluation avait été rédigée par John Eno – qui n'a pas témoigné à l'audience –, ce qui fait de son contenu du oui-dire. Cependant, la Commission peut accepter des éléments de preuve, qu'ils soient admissibles ou non en justice (alinéa 20e) de la *Loi sur la commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral*). En outre, compte tenu des témoignages détaillés sur l'encadrement très rigoureux des programmes et de la formation, et du fait que le fonctionnaire n'a présenté ni preuve ni argumentation pour contester l'exactitude du contenu de ce rapport d'évaluation, j'accepte ce document qui est à la fois pertinent et fiable.

[33] L'évaluation précise que la formation a débuté le 1^{er} mars 2010, et indique ce qui suit :

[Traduction]

John est un nouvel intervenant et [...] il s'est heurté à une courbe d'apprentissage abrupte pendant la formation [...]

Pendant ses séances de prestation formatives, John a suivi le manuel pour certaines parties, mais parfois, il s'est écarté du contenu ou s'est trouvé désorganisé. Il n'a pas pleinement atteint les objectifs de la partie en question [...]

[...]

Parfois, pendant les séances de John, le rythme était lent et John perdait l'intérêt du groupe [...]

[...]

John a suivi la formation pendant huit jours, environ, sur les dix jours prévus [...] en raison de problèmes personnels [...]

[...]

John a participé à la formation sur le Programme pour délinquants sexuels [...] cinq jours sur cinq. Mais il est arrivé en retard le matin quatre jours sur cinq [...]

[...]

[34] Il y a aussi plusieurs commentaires favorables sur le rendement du fonctionnaire, dont plusieurs soulignent son attitude positive, l'empathie qu'il a démontrée envers les délinquants lorsqu'il a mené les séances, son grand respect et sa politesse à l'égard des participants, ainsi que les habitudes d'écoute active dont il a fait preuve.

[35] En conclusion, le fonctionnaire a reçu une note de 42/57, et il était recommandé qu'il entame la prestation de programmes sous réserve de [traduction] « conditions précises ».

[36] L'évaluation de cinq pages et demie présente une rétroaction très détaillée sur tous les aspects du travail du fonctionnaire et les fonctions d'APC, y compris sept mesures de suivi spécifiques qui ont été clairement communiquées et recommandées au fonctionnaire afin qu'il puisse acquérir la compétence nécessaire à la prestation des programmes correctionnels. Les mesures de suivi recommandées sont les suivantes :

[Traduction]

1. Lisez attentivement les manuels, faites les exercices vous-mêmes et pratiquez-les avant de les essayer avec les délinquants.

2. Assurez-vous de connaître le but de chaque module et de chaque séance, ainsi que les exercices qu'ils comprennent, les feuilles de travail des participants, le modèle de rapport final, la trousse d'entrevue et les processus préalables et postérieurs aux programmes.

3. Mettez les nouvelles compétences en pratique avant de les enseigner aux délinquants. Assurez-vous de suivre les étapes d'enseignement d'une compétence qui figurent dans le manuel.

4. Afin de rendre la prestation plus dynamique, nous vous suggérons de vous familiariser avec le contenu de la séance, ce qui vous permettra de vous détendre et d'interagir avec le groupe, de parler à un rythme plus rapide en variant le volume et le ton de votre voix, de vous déplacer dans la disposition en U, d'utiliser des illustrations, des exemples personnels et offerts par le groupe et d'utiliser des aides visuelles pour souligner les points clés.

5. Lisez la documentation de référence qui se trouve dans le manuel de l'animateur, afin d'acquérir plus de connaissances au sujet des modèles théoriques, des cibles de programme et d'autres renseignements liés aux programmes.

6. Continuez de vous familiariser avec la théorie de l'apprentissage social et le modèle d'intervention cognitivo-comportemental, la technique d'apprentissage dirigé et la façon de l'utiliser dans le cadre de chaque séance.

7. Communiquez avec votre gestionnaire régional de programmes si vous vous heurtez à des obstacles qui nuisent à votre prestation de programmes.

[...]

[Sic pour l'ensemble de la citation]

[37] La directrice adjointe de l'Établissement Mountain, Karen Schierer, a déclaré qu'à ses débuts comme intervenant APC, le fonctionnaire a été jumelé à Alex Switzer . Cette mesure a été prise en raison des préoccupations relevées dans l'évaluation de la formation initiale du fonctionnaire. L'équipe de direction considérait M. Switzer comme l'un des intervenants les plus solides et espérait que M. Switzer puisse démontrer des aptitudes d'intervenant compétent en classe et agir en tant que personne-ressource et mentor pour le fonctionnaire.

[38] L'employeur a cité M. Switzer à témoigner. Ce dernier a déclaré qu'il possédait neuf ans d'expérience professionnelle comme APC auprès du SCC, et cinq autres années d'expérience par l'intermédiaire d'un fournisseur de services externe.

[39] M. Switzer a déclaré qu'il avait offert son aide au fonctionnaire à plusieurs reprises. Il lui avait expressément dit de lui demander de l'aide s'il avait des questions au sujet de la rédaction des rapports. Cependant, il a affirmé que le fonctionnaire avait décliné toutes ses propositions, sauf en une occasion, où M. Switzer a passé une demi-journée avec le fonctionnaire pour l'aider avec les formats de rapport. M. Switzer a déclaré que le fonctionnaire lui avait dit qu'il était bien appuyé par l'équipe de

direction et qu'il avait refusé l'aide offerte.

[40] M. Switzer a déclaré que, vers le milieu du programme, il a cessé d'offrir de l'aide au fonctionnaire puisque ce dernier la refusait toujours.

[41] En contre-interrogatoire, le fonctionnaire a déclaré qu'il avait demandé une rétroaction sur ses rapports provisoires à M. Switzer, mais que celui-ci ne l'avait jamais aidé. Lorsqu'on lui a rappelé le témoignage de M. Switzer selon lequel il l'avait accompagné pendant une demi-journée pour l'aider à apprendre comment sélectionner les formats de rapport appropriés, le fonctionnaire a répondu ceci : [traduction] « je jure que cela ne s'est jamais produit ». Malheureusement pour le fonctionnaire, son propre courriel du 21 janvier 2011, que j'examinerai ultérieurement, contredit cette affirmation.

[42] Christine Mason a rempli les fonctions de gestionnaire intérimaire de programmes et de superviseure immédiate du fonctionnaire dès l'entrée en poste de ce dernier à titre d'APC en avril 2010, et ce, jusqu'à son propre départ à la retraite, à la fin d'août 2010. En ce qui concerne l'arrivée tardive au travail du fonctionnaire, Mme Mason a déclaré lui avoir dit clairement qu'il devait être au travail entre 8 h et 16 h. Chose peut-être plus importante encore, Mme Mason a déclaré avoir souligné au fonctionnaire qu'il était [traduction] « essentiel » qu'il arrive tôt le matin, afin que son co-intervenant et lui puissent se préparer ensemble en vue de leurs leçons journalières à 8 h 30.

[43] Mme Mater a déclaré qu'elle avait supervisé le fonctionnaire de septembre 2010 à juin 2011, alors qu'elle était gestionnaire intérimaire de programmes. Elle a affirmé que lorsqu'elle a accepté ce poste intérimaire, Mme Mason l'avait avertie que l'arrivée tardive au travail du fonctionnaire suscitait des préoccupations. Mme Mater a affirmé avoir constaté que le fonctionnaire [traduction] « était en retard presque quotidiennement ». Elle a ajouté que ses retards au travail variaient entre 10 et 120 minutes, et qu'il disait qu'il avait mal dormi, que son fils était malade, que la voiture ou le covoiturage lui avait causé des ennuis ou qu'il s'était occupé d'une affaire urgente pour la société de condominiums, puisqu'il siégeait comme administrateur au conseil d'administration de son condominium.

[44] Mme Mater a aussi déclaré que le co-intervenant du fonctionnaire avait exprimé des préoccupations à l'égard du fait que, en raison de l'arrivée tardive du

fonctionnaire, il devait parfois se préparer seul pour des cours qu'ils devaient donner ensemble.

[45] M. Switzer a déclaré que le fonctionnaire accordait très peu de temps à la préparation parce qu'il arrivait souvent en retard. M. Switzer a expliqué que même si le fonctionnaire était parfois ponctuel, il arrivait parfois une dizaine ou une quinzaine de minutes après le début du cours. Dans certains cas, il manquait complètement une séance.

[46] Après avoir constaté, dès le début du programme, que le fonctionnaire arrivait en retard, M. Switzer lui a demandé de lui téléphoner s'il prévoyait être en retard, afin qu'il puisse se préparer à entamer la séance seul, puisque le principe de la coanimation suppose une certaine collaboration entre les intervenants. M. Switzer a déclaré que ces appels téléphoniques n'avaient duré qu'une semaine ou deux et que le fonctionnaire avait cessé d'appeler par la suite. Il a ajouté que le fonctionnaire arrivait tardivement pendant toute la durée du programme.

[47] Au sujet de sa ponctualité, le fonctionnaire a avoué franchement, pour ne pas dire en minimisant : [traduction] « je ne dis pas que je n'arrivais jamais en retard ». Même si j'analyserai mieux la question de l'heure d'arrivée au travail et de l'assiduité de façon générale, ci-dessous, je suis convaincu que le fonctionnaire arrivait en retard.

[48] Il ressort de façon convaincante de la preuve que les arrivées tardives du fonctionnaire en classe ont passablement entravé sa capacité à se préparer et, plus important encore, eu pour effet de réduire les avantages potentiels de l'encadrement que l'équipe de direction souhaitait le voir tirer de sa coanimation avec M. Switzer.

[49] En plus d'évoquer la formation de base de deux semaines et l'encadrement offert au fonctionnaire par le co-intervenant, l'employeur a longuement abordé les efforts qui ont été déployés pour présenter au fonctionnaire une rétroaction sur son travail de coanimation et sa rédaction des rapports, et lui offrir d'autres possibilités de formation.

[50] Mme Mater a déclaré qu'en octobre 2010, peu de temps après avoir accepté le poste intérimaire de superviseure, elle s'est entretenue avec le fonctionnaire au sujet de la rédaction des rapports. À ce moment-là, il coanimait un programme à intensité élevée pour les délinquants sexuels à risque élevé. Les fonctions de gestionnaire de

programmes de Mme Mater consistaient en partie à examiner les rapports des APC sous l'angle du contrôle de la qualité (CQ). Mme Mater a déclaré avoir remarqué que les rapports du fonctionnaire n'étaient pas présentés selon les formulaires appropriés, qu'ils ne fournissaient pas les détails pertinents sur les facteurs de risque des délinquants, et que les cotes attribuées aux délinquants étaient trop généreuses et insuffisamment justifiées.

[51] Mme Mater a déclaré qu'elle avait fourni au fonctionnaire une rétroaction détaillée au sujet de la rédaction de ses rapports et qu'elle lui avait montré les modèles appropriés pour les rapports précis qu'il rédigeait. Elle l'a également aidé à relever les sources d'information qui n'apparaissaient pas dans ses ébauches et elle lui a demandé de réécrire les rapports.

[52] Mme Mater a aussi dirigé le fonctionnaire vers les collègues à qui il pouvait demander de l'aide pour rédiger ses rapports et déterminer le but de ces rapports et leur rôle dans le système correctionnel, afin de s'assurer qu'il comprenne le contexte entourant les nombreuses précisions qu'elle avait passées en revue avec lui à l'égard des aspects techniques de la rédaction de rapports.

[53] À l'audience, un courriel envoyé par Mme Mather au fonctionnaire, le 10 novembre 2010, a été produit en preuve. Dans ce courriel, Mme Mater explique au fonctionnaire, en détail, comment il devait saisir le [traduction] « cheminement criminel » de chaque délinquant. Le cheminement criminel consiste en un exposé de la vie du délinquant au cours des douze mois qui ont précédé son « infraction à l'origine de la peine ». Mme Mater a rappelé au fonctionnaire que les renseignements se trouvaient sur la feuille de travail relative au cheminement criminel relevant du programme préparatoire. Elle lui a précisé qu'à cette étape-là, il ne fallait pas indiquer tous les antécédents criminels du délinquant lors de la rédaction du rapport. Mme Mater a aussi laissé entendre au fonctionnaire qu'il pouvait trouver ces renseignements auprès d'une deuxième source, soit les carnets de travail du délinquant. Le fonctionnaire a répondu à Mme Mater l'après-midi même, en joignant une note de remerciements et en l'assurant que ses renseignements étaient utiles et qu'il les avait bien compris.

[54] Mme Mater a ajouté que lorsqu'elle a découvert les nombreuses lacunes du fonctionnaire dans la rédaction de ses rapports, elle a sollicité un deuxième avis

auprès de Mme Schierer, qui a partagé ses préoccupations relatives à l'utilisation du mauvais modèle, l'absence de renseignements essentiels et le fait que le fonctionnaire ne semblait pas comprendre ce qui était censé figurer dans le rapport.

[55] Le 2 décembre 2010, Mme Mater a effectué un examen de CQ des travaux écrits du fonctionnaire. Son témoignage comprenait les commentaires qu'elle lui a communiqués par courrier électronique ce jour-là :

[Traduction]

Je constate que je dois effectuer un CQ exhaustif de votre deuxième version du rapport concernant [nom caviardé]. Un bon nombre des mêmes problèmes s'y retrouvent encore, c'est-à-dire une utilisation inappropriée des paragraphes et de l'espacement, des fautes de grammaire, l'absence d'exemples de compétences extraits de la matrice et d'exemples précis de l'utilisation que fait le sujet des compétences requises, l'ajout de commentaires qui ne sont pas pertinents au facteur de risque en question et le défaut d'indiquer dans quelle mesure le comportement du sujet confirme son engagement. Efforcez-vous d'être très précis, collez au modèle et utilisez des exemples de son travail dans votre analyse pour corroborer vos cotes [...]

[56] Le fonctionnaire a répondu plus tard le même après-midi, en assurant Mme Mater qu'il commençait à mieux comprendre ce qui était exigé dans un rapport de qualité et en déclarant ceci : [traduction] « je suis certain que vous n'aurez plus de problèmes avec le prochain rapport que je ferai [...] »

[57] Mme Mater a mentionné une réunion qu'elle avait tenue le lendemain, soit le 3 décembre 2010, avec le fonctionnaire et Mme Schierer, afin de discuter des éléments que le fonctionnaire devait améliorer en ce qui concerne la rédaction de ses rapports. On lui a dit que son troisième rapport provisoire sur le programme des délinquants, auquel il avait travaillé cette semaine-là, ne faisait guère preuve d'améliorations.

[58] Au cours de la réunion, les divergences entre ce qui figurait dans le carnet du délinquant et ce que le fonctionnaire avait écrit dans son rapport ont été relevées. Mme Mater a souligné une divergence particulièrement importante, soit que le rapport du fonctionnaire indiquait une réaction affective différente de ce que le délinquant avait consigné dans son carnet au sujet des sentiments qu'il avait éprouvés pendant son cheminement criminel. À la question de savoir comment cette divergence était apparue, le fonctionnaire a répondu qu'il avait présumé ce que le délinquant devait

avoir ressenti pendant son cheminement criminel.

[59] Mme Mater a déclaré qu'elle avait ensuite expliqué au fonctionnaire l'importance de noter certains éléments avec précision, afin que le reste du travail dans le cadre du programme et des programmes de traitement permette de réduire le risque de récidive du délinquant à sa libération.

[60] Mme Mater a déclaré que l'employeur prévoit que chaque APC doit disposer d'une journée de travail pour rédiger un rapport faisant état des résultats du travail effectué par chaque détenu dans les cours.

[61] Mme Mater a déclaré qu'à la mi-décembre 2010, deux autres semaines s'étaient écoulées et le fonctionnaire se démenait toujours pour rédiger les rapports de quatre délinquants sur dix dans le cadre de son programme pour délinquants sexuels à intensité élevée. Elle a expliqué que compte tenu du cycle de programmes, un pareil retard pouvait faire en sorte que les délinquants manquent leurs programmes suivants ou qu'ils ne fassent l'objet d'aucun rapport sur leur participation aux programmes lors des audiences de libération conditionnelle.

[62] Mme Mater a affirmé que même si, normalement, les coanimateurs d'un programme à intensité élevée se partagent également la rédaction des rapports, dans ce cas-ci, en raison de l'incapacité du fonctionnaire à le faire, son coanimateur a dû rédiger neuf rapports sur dix dans le cadre de leur programme qui venait de prendre fin. Mme Mater a aussi déclaré que dans le cadre du deuxième programme du fonctionnaire, en raison de l'incapacité de ce dernier, son coanimateur a dû rédiger l'ensemble des douze rapports finaux.

[63] Mme Mater a déclaré qu'elle avait constaté des lacunes qu'elle estimait importantes dans les rapports rédigés par le fonctionnaire. Elle a ensuite prié le fonctionnaire de participer, en décembre 2010, à un cours d'un jour portant uniquement sur ce sujet et qui était offert par des spécialistes régionaux de la formation et de l'EQ.

[64] Mme Mater a déclaré qu'initialement, le fonctionnaire était très enthousiaste au sujet de ces possibilités de formation. Toutefois, son entrain s'est émoussé ultérieurement, parce qu'il croyait s'être amélioré et se questionnait à savoir pourquoi une formation supplémentaire était nécessaire.

[65] Mme Schierer a déclaré que le fonctionnaire avait suivi le cours à la mi-décembre 2010; elle était une des instructrices. Elle a évoqué un courriel en date du 22 décembre 2010, qu'elle a envoyé à Mme Mater pour lui expliquer l'ampleur des difficultés du fonctionnaire dans le cadre du cours. Mme Schierer a aussi déclaré qu'elle s'était adressée au fonctionnaire pendant l'une des pauses, afin de se présenter et de lui offrir de l'aider s'il en ressentait la nécessité.

[66] Les spécialistes de l'EQ ont également offert une aide supplémentaire au fonctionnaire. Michelle Doherty, gestionnaire régionale de programmes, a contribué à l'enseignement du cours d'un jour sur la rédaction de rapports. Elle a déclaré qu'elle s'était entretenue avec le fonctionnaire lors du cours et qu'elle avait offert d'effectuer un suivi auprès de lui et de lui offrir une aide supplémentaire en tout temps. Le 4 janvier 2011, le fonctionnaire lui a envoyé un courriel pour lui demander une aide supplémentaire. Mme Doherty a répondu à 12 h 17, en disant qu'elle serait heureuse de le rencontrer pour lui offrir de l'aide. Elle a suggéré qu'ils se rencontrent plus tard pendant cette semaine-là, ce qu'ils ont fait le 7 janvier. Mme Doherty a déclaré qu'ils avaient passé deux heures à revoir en détail le rapport provisoire que le fonctionnaire avait rédigé pour documenter le travail effectué par un délinquant sexuel pendant le cours.

[67] En fonction de ses observations lors de cette séance, le lundi suivant, soit le 10 janvier, Mme Doherty a écrit à l'équipe de direction du fonctionnaire afin d'exprimer ses préoccupations au sujet des lacunes dans son travail qu'elle jugeait graves. En conséquence, un courriel a été envoyé au fonctionnaire le 14 janvier, afin de le convoquer à une réunion, le 17 janvier, pour discuter de ce rendement. Le fonctionnaire a été avisé que même si aucune mesure disciplinaire n'était prévue, il pouvait envisager d'être accompagné par une personne de confiance ou un représentant syndical, ce qui veut dire qu'il s'agissait d'une réunion importante pour lui.

[68] Mmes Mater et Schierer ont toutes deux assisté à cette réunion et présenté un témoignage à ce propos. Elles ont aussi produit des notes très détaillées de la réunion de Mme Mater. Mme Mater a expliqué que la réunion découlait notamment des instructions détaillées en matière de rédaction de rapports qui avaient été données au fonctionnaire en décembre. Le fonctionnaire a été informé que son travail présentait des lacunes très graves. L'avis de l'équipe de direction était fondamental, à savoir que

le fonctionnaire ne semblait pas saisir tout le tort que les détenus avaient causé aux victimes de leurs agressions sexuelles commises avec violence. Mme Mater a déclaré qu'elle avait expliqué au fonctionnaire les lacunes que l'équipe de direction avait relevées dans la rédaction de ses rapports et pourquoi ces lacunes les avaient amenés à tirer cette conclusion.

[69] Mme Mater a aussi déclaré que l'équipe de direction avait posé plusieurs questions au fonctionnaire sur sa façon de se préparer à animer ses leçons et lui avait donné des précisions sur la façon de mieux se familiariser avec les antécédents de chacun des détenus inscrits dans son programme, afin que les séances soient plus fructueuses. Les membres de l'équipe de direction ont aussi beaucoup parlé du rôle d'intervenant du fonctionnaire, en établissant des liens entre ce rôle et les buts du programme. Ils ont expliqué que le travail d'intervention des agents fournit les renseignements nécessaires pour rédiger ses rapports et ont discuté des dossiers de certains détenus auxquels il avait eu affaire en guise d'exemples.

[70] Mme Mater a déclaré que le fonctionnaire s'était montré très réceptif à leur rétroaction lors de la réunion. Elle a affirmé qu'il avait rétorqué qu'il pensait faire un meilleur travail à ce stade qu'à ses débuts. Il leur a dit qu'il se sentait compétent pour préparer et mener les séances; il a toutefois reconnu qu'il devait améliorer la rédaction de ses rapports.

[71] Mme Mater a expliqué qu'ils avaient souligné au fonctionnaire qu'il devait discuter des éléments fondamentaux du programme qu'ils venaient d'examiner à fond, afin de relever les croyances néfastes et les erreurs de jugement du détenu en question, et préciser comment il avait remis en question ce processus mental défectueux lors de son intervention.

[72] Mme Mater a aussi déclaré qu'après avoir examiné à fond le concept des programmes du SCC et l'effort déployé pour amener les détenus à évoluer, le fonctionnaire avait répliqué qu'il comprenait ce qu'ils lui avaient expliqué et qu'il était d'accord avec le programme dans son ensemble.

[73] À la fin de la réunion, le fonctionnaire a été avisé qu'il n'animerait pas le prochain programme prévu, qui devait commencer sous peu. Il devait plutôt observer d'autres séances d'intervention afin d'apprendre, rédiger des notes dans les domaines de développement qu'on venait de lui expliquer et revoir ces notes avec l'équipe de

direction. Mme Mater a déclaré que le fonctionnaire semblait surpris, mais qu'il avait accepté de faire tout ce qu'il fallait pour perfectionner ses compétences.

[74] Le 21 janvier 2011, en guise de suivi aux questions qui ont fait l'objet de discussion, le fonctionnaire a écrit à Mme Mater afin de l'informer de ses progrès cette semaine-là. Le courriel produit à titre de pièce est ainsi rédigé :

[Traduction]

Juste un mot afin de vous signaler les progrès réalisés cette semaine [...] Mercredi, comme John et Brian n'enseignaient pas, j'ai rencontré Alex [Switzer] et nous avons travaillé sur les rapports pendant la matinée et l'après-midi. John et Brian m'ont aussi fourni des exemples de rapports. Aujourd'hui, c'est vendredi et je travaille à un module d'orientation en ligne que Alannah m'a envoyé afin que je le remplisse dès que possible. Il s'agit d'une exigence pendant la première année de service pour tous les fonctionnaires [...] Merci.

[75] Mme Mater a déclaré que les problèmes relevés antérieurement étaient réapparus dans la deuxième version du rapport concernant les délinquants sexuels. Plusieurs semaines se sont écoulées, pendant lesquelles le fonctionnaire a été prié de continuer à travailler sur ses rapports. Les discussions de ses gestionnaires ont alors abouti à la conclusion que le fonctionnaire devait reprendre son cours de formation d'APC d'une durée de deux semaines. Entre-temps, selon le témoignage de Mme Mater, il a été prié de relire les cinquante plans de leçon du programme de traitement multicibles d'intensité moyenne et d'y travailler.

[76] Au début de janvier 2011, Mme Mater a commencé à se faire de plus en plus de souci au sujet des difficultés du fonctionnaire à rédiger des rapports, à son avis. Elle a demandé l'aide de Mme Doherty pour revoir un rapport provisoire que le fonctionnaire avait rédigé concernant un détenu qui avait commis douze agressions sexuelles, dont une sous la menace d'une arme.

[77] Mme Mater a déclaré que l'examen de Mme Doherty avait confirmé son opinion que dans ce rapport, plus particulièrement, le fonctionnaire avait omis des faits importants, qu'il y avait inclus des faits erronés et qu'il semblait avoir deviné la réponse à la question cruciale de savoir si le délinquant avait exprimé des remords à l'égard de ses victimes.

[78] Mme Mater a aussi déclaré que ce qui était peut-être encore plus significatif que toutes leurs préoccupations, c'était qu'en examinant le rapport avec le fonctionnaire et en discutant de ce dossier avec lui, il paraissait évident que celui-ci ne semblait pas voir la gravité du préjudice causé à la victime de l'agression sexuelle et, selon les mots de Mme Mater, qu'il semblait [traduction] « justifier » la gravité de l'infraction comme s'il défendait les intérêts du délinquant.

[79] Mme Mater a ajouté qu'elle en avait discuté avec le fonctionnaire, et qu'il lui avait expliqué qu'à son avis, tous les participants (au programme pour délinquants sexuels à intensité élevée) étaient de [traduction] « bons gars ». Mme Mater a expliqué que cette affirmation l'avait incitée à croire que le fonctionnaire n'était pas en mesure de reconnaître les déclarations ou questions procriminelles dans le cadre de son animation des discussions de groupe avec les délinquants sexuels.

[80] Mme Mater a ajouté que tout manque d'insistance sur la gravité de l'infraction et sur le préjudice causé à la victime de l'agression sexuelle peut faire en sorte que le délinquant ne tire aucun bénéfice de son traitement et que les risques de récidive soient plus élevés à sa libération.

[81] Mme Mater a expliqué que leur discussion sur le travail du fonctionnaire l'avait amenée à exprimer l'avis qu'il n'était peut-être pas approprié que celui-ci poursuive l'enseignement des programmes de traitement pour délinquants sexuels. À ce titre, Mme Mater a déclaré qu'il avait été décidé au cours de l'hiver 2011 de ne plus lui confier d'autres programmes.

[82] Pendant le contre-interrogatoire sur ce point, Mme Mater a reconnu qu'il s'agissait de la dernière fois que le fonctionnaire avait offert un programme exigeant de rédiger un rapport pour chaque délinquant lorsqu'il prenait fin. Mme Mater a déclaré qu'elle avait commencé à penser que [traduction] « ni aide, ni formation » ne pouvait aider le fonctionnaire à rédiger un rapport de programme approprié.

[83] Lorsqu'on a affirmé à Mme Mater que le fonctionnaire déclarerait qu'il avait eu le sentiment qu'elle avait rapidement décidé qu'il devait être licencié, celle-ci a rétorqué que même si elle avait éprouvé de la frustration à l'égard du manque de progrès du fonctionnaire au printemps 2011, elle avait néanmoins continué à s'efforcer, du mieux qu'elle pouvait, de soutenir son perfectionnement.

[84] Plutôt que d'offrir d'autres programmes, à la fin de l'hiver 2011, le fonctionnaire a passé huit semaines à revoir les documents de cours, après quoi il s'est préparé à offrir programme préparatoire, ce qu'il a fait. Comme je l'ai mentionné, un programme préparatoire a pour but de cerner les besoins des délinquants et d'établir la base de référence des questions que chacun des délinquants doit relever à titre de problèmes auxquels il doit trouver une solution au cours des séances de programme ultérieures.

[85] Dans son évocation des efforts déployés à la fin de 2010 et au début de 2011 afin d'aider le fonctionnaire à rédiger des rapports, Mme Mater a déclaré qu'il était devenu évident pour elle et pour l'équipe de direction que les problèmes du fonctionnaire allaient au-delà de ses aptitudes de rédaction de rapports. En conséquence, des dispositions ont été prises afin qu'il reprenne son cours de formation de base des APC d'une durée de deux semaines, qu'il a achevé en mai 2011.

[86] Mme Mater a été contre-interrogée au sujet de l'évaluation écrite du rendement du fonctionnaire lors de la reprise de sa formation. Elle a reconnu que le fonctionnaire n'avait éprouvé aucun problème d'assiduité. En ce qui concerne les domaines où la direction avait soulevé des problèmes, plus particulièrement, elle a confirmé que le fonctionnaire avait réalisé des progrès en ce qui concerne le maintien d'une distance professionnelle appropriée et sa capacité à déceler les distorsions cognitives. Il a reçu une note globale de 43 sur 60 et on a de nouveau recommandé qu'il puisse offrir des programmes, à certaines conditions.

[87] L'évaluation a parfois été flatteuse, surtout à l'égard des qualités personnelles du fonctionnaire, notamment sa politesse, sa courtoisie, le respect et l'empathie qu'il montrait envers autrui, les aptitudes et la conduite dont il donnait l'exemple, le soutien qu'il apportait à son coanimateur, son esprit d'équipe et sa façon d'aborder l'animation du groupe. Il a reçu une note de 11 sur 12 pour l'évaluation du travail en équipe et de 8 sur 9 pour l'évaluation de l'autogestion.

[88] Cependant, d'autres domaines de l'évaluation posaient encore problème quant au rendement du fonctionnaire. Sa note était de 13 sur 21 pour la technique et les compétences en matière de prestation de programmes, et de 7 sur 12 pour le raisonnement analytique et le jugement. L'évaluatrice (Mme Doherty) a déclaré expressément qu'il avait beaucoup de difficulté à établir les facteurs de risque et les cibles de programme des délinquants, et que même si sa compréhension de la théorie

du programme s'était améliorée, il avait beaucoup de mal à présenter la documentation devant une classe. Mme Doherty a aussi écrit que le fonctionnaire ne semblait pas toujours être mentalement disposé à offrir les séances de formation et que, souvent, il manquait de temps pour aborder les principaux points d'apprentissage indiqués dans le manuel du cours.

[89] Au vu des conclusions de cette évaluation attestant que le fonctionnaire s'était amélioré dans certains domaines, Mme Mater a déclaré qu'elle espérait encore qu'il maintienne sa lancée. Il a été décidé que le fonctionnaire serait affecté à la prestation d'un autre programme préparatoire.

[90] Mme Jolin a déclaré qu'à la fin de l'hiver et au début du printemps 2011, elle a aidé le fonctionnaire à offrir un enseignement personnalisé dans le cadre de son animation de groupe. Elle a livré un témoignage sur les courriels qu'elle avait échangés avec lui à ce moment-là, afin de l'encourager et de lui offrir de l'aide. Les courriels échangés les 17 et 18 mars 2011, ont été examinés.

[91] Mme Jolin a aussi témoigné au sujet des courriels échangés avec Mme Mater le 5 avril 2011, dans lesquels elle exposait les directives qu'elle avait données au fonctionnaire concernant la préparation des feuilles de travail avant chaque séance, la démonstration appropriée des compétences, la reconnaissance des différents styles d'apprentissage dans son groupe de détenus et la façon d'entrer en contact avec chacun. Mme Jolin a aussi déclaré qu'elle avait dit au fonctionnaire d'utiliser des feuilles de travail lors de l'exercice qu'il effectuait avec les détenus et de préparer ces feuilles lui-même, afin de s'en servir pour faire des démonstrations aux détenus. Mme Jolin a aussi déclaré qu'elle avait suggéré au fonctionnaire de préparer son matériel didactique avant ses cours.

[92] À la fin de son interrogatoire principal sur l'aide apportée au fonctionnaire en vue d'améliorer ses compétences, Mme Doherty a déclaré qu'à son avis, rien de plus n'aurait pu être fait pour le former, l'encadrer et l'encourager dans ses efforts afin qu'il accomplisse ses tâches selon les normes exigées.

[93] Dans son plaidoyer final, le fonctionnaire n'a pas contesté le fait qu'il avait reçu une formation ou un encadrement. En réalité, il a davantage insisté sur ce qui constituait à son avis la preuve d'un rendement compétent dans son travail, de la

mauvaise foi que la direction avait démontrée à son égard et des évaluations inéquitables de son travail qui en avaient résulté.

[94] Cependant, lors de son interrogatoire principal, le fonctionnaire a déclaré qu'à son avis, la formation et l'encadrement qu'il avait reçus de l'employeur ne répondaient pas à ses besoins. Malheureusement, il n'a pas précisé exactement le genre de formation ou d'encadrement dont il aurait eu besoin.

[95] Je souligne que Mme Mater a présenté un témoignage sur une réunion qui a eu lieu le 4 février 2011, afin de discuter du rendement du fonctionnaire. Le fonctionnaire a été questionné à savoir quelle aide serait, à son avis, la plus utile. Mme Mater a déclaré que le fonctionnaire avait répondu qu'il avait du mal à discerner les déclarations des détenus qui étaient véridiques; cette réponse est confirmée dans les notes que Mme Mater a prises à la réunion et qui ont été présentées en preuve. Il a affirmé qu'il était difficile pour lui de comprendre de quoi il s'agissait. Mme Mater a déclaré qu'il lui avait posé la question suivante : [traduction] « Comment puis-je savoir ce qu'ils ont fait et où puis-je obtenir ces renseignements? » Mme Mater lui a répondu qu'il trouverait ces renseignements dans les dossiers de chaque détenu et qu'il devait lire chaque dossier avant de recevoir les détenus en entrevue. Elle a aussi dit au fonctionnaire de se familiariser avec les critères et les cotes du programme.

[96] L'autre élément de preuve pertinent sur ce point a été l'allégation du fonctionnaire voulant que son coanimateur ne lui ait jamais offert d'aide. Cependant, il a contredit cette déclaration dans un courriel dans lequel il avisait sa superviseure qu'il avait passé toute une journée à recevoir l'aide de M. Switzer afin d'apprendre quels étaient les formats de rapport appropriés. À ce sujet, je préfère la version du témoignage du fonctionnaire qui figure dans le courriel, puisqu'elle coïncide avec le témoignage de M. Switzer, qui s'est montré un témoin très crédible.

[97] Compte tenu des heures de témoignage, par ailleurs non contestées, que l'employeur a livrées et, parfois, de leur confirmation dans les propres courriels du fonctionnaire, j'estime que dernier possédait les outils précisés ci-dessus et qu'il avait reçu une formation et un encadrement amplement suffisants pour avoir toutes les possibilités raisonnables d'atteindre les normes fixées pour lui au cours d'une période raisonnable de près d'un an et demi.

C. L'employeur a-t-il averti le fonctionnaire par écrit que, s'il n'atteignait pas les normes fixées dans le délai raisonnable prévu, il serait licencié?

[98] Mme Mater a déclaré que lorsque le fonctionnaire a achevé sa deuxième séance de formation de base d'une durée de deux semaines offerte aux membres du personnel agissant comme APC, en mai 2011, il a été affecté à l'animation d'un cours préparatoire. Ce cours constitue en quelque sorte un mode d'évaluation initiale, qui permet aux détenus de cerner leurs besoins particuliers en matière de programmes. Dans le cadre des cours, ils cernent leur processus criminel et les facteurs de risque qui les ont incités à avoir des pensées préjudiciables et à commettre des crimes.

[99] Mme Mater a expliqué que l'équipe de direction était bien au courant du fait que le fonctionnaire avait besoin d'une aide spéciale et du soutien pour offrir le cours. Pendant son témoignage, elle a mentionné les réunions où des instructions très détaillées lui avaient été données par écrit dans une note de service en date du 3 juin 2011, afin de guider tous les aspects de sa préparation de cours. Des ressources ont été désignées à l'intention du fonctionnaire, et ce dernier a été informé qu'il pouvait communiquer avec d'autres membres du personnel agissant comme APC, à titre de mentors, pour avoir des réponses à toutes les questions qu'il pourrait se poser au sujet du cours et de ses tâches.

[100] Mme Mater a déclaré que le fonctionnaire était revenu de sa formation [traduction] « enthousiaste » et [traduction] « disposé à entreprendre son cours préparatoire en disant que ses deux semaines de formation étaient une réussite ».

[101] L'équipe de direction a dit au fonctionnaire qu'il devait enregistrer tous ses cours sur bande vidéo, aux fins d'observation et de rétroaction dans le but de l'aider à perfectionner ses compétences. Mme Mater a déclaré que dès son premier visionnement des vidéos, elle a décelé sur-le-champ des problèmes importants dans le travail du fonctionnaire. Elle a envoyé un courriel à Mme Doherty sans délai (le 21 juin 2011) en sollicitant son aide pour affecter un gestionnaire de programmes de l'administration régionale, afin qu'il procède à un examen exhaustif des vidéos accessibles dans les neuf classes du cours préparatoire.

[102] Mme Mater a expliqué que le fonctionnaire avait inscrit un détenu au cours préparatoire malgré le fait que celui-ci l'avait déjà achevé. Elle a déclaré que le fonctionnaire lui avait expliqué qu'il pensait que ce détenu devait reprendre le cours

puisqu'il n'avait pas obtenu de bons résultats la première fois. Mme Mater a expliqué de nouveau que le cours préparatoire n'était pas un programme de traitement, mais plutôt un mode d'évaluation initiale et de sélection, qui vise à déterminer des données de base et des besoins aux fins des programmes de traitement subséquents.

[103] Mme Mater a déclaré qu'en résumé, à la suite de son examen et de celui des membres du personnel régional qui avaient visionné les vidéos, la conclusion unanime était que [traduction] « très peu de progrès, voire aucun » avait été constaté dans le travail du fonctionnaire après de nombreux mois de formation, de formation d'appoint, de rétroaction et d'encadrement. Elle a expliqué qu'elle n'avait jamais été témoin de difficultés aussi importantes de la part d'un APC. Elle n'avait jamais vu non plus un pareil effort afin de former de nouveau et d'encadrer un APC.

[104] Au 30 juin 2011, le fonctionnaire avait présenté son premier rapport provisoire à l'issue de l'animation du cours préparatoire, qui venait tout juste de prendre fin. J'examinerai les résultats plus en détail ci-dessous. Néanmoins, malgré le fait que Mme Doherty ait constaté une certaine amélioration dans les rapports rédigés par le fonctionnaire, l'ébauche comportait encore des erreurs importantes et l'équipe de direction en était préoccupée.

[105] Dans les jours suivants l'EQ du rapport provisoire du fonctionnaire et la discussion de l'équipe de direction au sujet de cette affaire, on a envoyé au fonctionnaire une note de service de deux pages, rédigée le 14 juillet 2011 et signée par la gestionnaire de programmes, Mme Kerri Sullivan, afin de l'aviser qu'il [traduction] « [...] ne satisfaisait pas aux exigences de [son] poste [...] ». Toutes les lacunes qui avaient été relevées dans son travail y étaient énumérées, ainsi que les dates des onze cours de formation, encadrements ou réunions. Il est également signalé qu'il avait été jumelé à M. Switzer à titre de coanimateur, dans le cadre d'une relation d'encadrement.

[106] La note de service se termine sur ces mots :

[Traduction]

Je vous avise par les présentes que si votre rendement continu, qui est jugé très sérieusement, ne s'améliore pas d'ici le 29 août 2011, de façon à satisfaire aux exigences de votre poste, je pourrais éventuellement recommander votre rétrogradation ou votre licenciement. Dès votre retour au

travail, vous aurez la possibilité de démontrer que votre rendement s'est amélioré dans le cadre de tâches précises et mesurables que votre équipe de direction vous indiquera.

Je suis à votre disposition pour discuter de cette affaire ou répondre à vos questions.

[107] Aucun élément de preuve visant à contester la réception de cette note de service n'a été reçu à l'audience. J'estime qu'elle avisait adéquatement le fonctionnaire que le défaut de satisfaire aux normes de rendement fixées pouvait mener à son licenciement. J'estime également que le délai fixé était raisonnable et qu'il lui a été communiqué adéquatement.

D. Était-il raisonnable de la part de l'employeur de conclure que le rendement du fonctionnaire était insuffisant?

[108] Comme je l'ai mentionné, une abondante jurisprudence de la présente Commission et ses prédécesseurs a établi comment cette question doit être tranchée.

[109] Il est bien établi que mon travail ne consiste pas à réévaluer et à formuler ma propre opinion du rendement au travail du fonctionnaire. Aux termes de l'article 230 de la *Loi*, le législateur a plutôt limité mon rôle à l'examen du caractère raisonnable de la décision de l'employeur.

[110] Dans *Reddy c. Bureau du surintendant des institutions financières*, 2012 CRTFP 94, au paragraphe 95, l'arbitre de grief Bertrand a examiné *Raymond* et a affirmé que si l'évaluation de l'employeur indiquant que le rendement de l'employé était insuffisant est raisonnable, la compétence de l'arbitre de grief est épuisée. Il a ajouté qu'un arbitre de grief ne peut substituer son avis à celui de l'employeur en ce qui concerne l'évaluation du rendement.

[111] Récemment, dans *Forner c. Canada (Procureur Général)*, 2016 CAF 136, aux paragraphes 17 et 18, la Cour d'appel fédérale a approuvé la pratique décisionnelle que j'ai mentionnée, notamment *Raymond* et *Reddy*, ainsi que d'autres décisions (*Plamondon c. Administrateur général (ministère des Affaires étrangères et du Commerce international)*, 2011 CRTFP 90 et *Mazerolle c. Administrateur général (ministère de la Citoyenneté et de l'Immigration)*, 2012 CRTFP 6) avec des conclusions similaires. La Cour a souscrit à ces décisions et a déclaré que les arbitres de grief ne doivent pas mener leur propre analyse indépendante du rendement du fonctionnaire,

mais plutôt limiter leur analyse au caractère raisonnable de la décision de l'employeur selon laquelle le rendement du fonctionnaire était insuffisant.

[112] Comme je l'examinerai plus en détail ci-dessous, et comme les parties l'ont fait valoir devant moi, il est aussi affirmé dans *Raymond* qu'un jugement posé de mauvaise foi, de façon arbitraire ou encore, posé sur la foi de considérations discriminatoires, ne saurait être qualifié de raisonnable (au paragraphe 129). En outre, il est conclu, toujours dans *Raymond*, que l'employeur n'est pas tenu d'atteindre la perfection dans les mesures qu'il prend à l'égard du fonctionnaire.

[113] Les parties s'entendent en grande partie sur la jurisprudence que j'ai citée et qui guidera mon analyse. L'employeur a méticuleusement consigné des centaines de pages au sujet du travail du fonctionnaire, au même titre que des notes de service, des courriels et des notes de réunion à l'appui de son argumentation. Le fonctionnaire a soulevé plusieurs commentaires concernant son bon rendement dans les évaluations, ainsi que des incidents survenus au travail qui démontrent la mauvaise foi de l'équipe de direction à son égard.

1. Assiduité

[114] De nombreuses heures d'instruction ont été consacrées à l'audience de la preuve et de l'argumentation concernant l'assiduité du fonctionnaire, même si la preuve a démontré qu'il s'agissait d'un facteur négligeable dans la décision de mettre fin à l'emploi du fonctionnaire.

[115] Comme je l'ai déjà mentionné, Mme Mason remplissait les fonctions de gestionnaire intérimaire de programmes et de superviseure immédiate du fonctionnaire entre avril 2010 et son départ à la retraite à la fin d'août 2010. Mme Mason a déclaré que les heures de travail d'un APC, y compris le fonctionnaire, étaient de 8 h à 16 h. Elle a affirmé que le fonctionnaire était souvent en retard au travail et qu'il arrivait vers 8 h 15, et parfois plus tard.

[116] Mme Mason a mentionné un courriel que le fonctionnaire a envoyé le 19 mai 2010. Il y rendait compte de ses heures de travail et proposait un plan qui lui permettrait de rattraper ses heures. Selon le courriel, il s'est absenté au cours des périodes suivantes :

- le 13 mai, de 13 h 30 à 16 h;

- le 14 mai, de 8 h à 9 h 15;
- le 17 mai, de 8 h à 11 h;
- le 18 mai, de 8 h à 9 h 15.

[117] Selon le contenu du courriel, pour chaque période non travaillée qui est mentionnée, le fonctionnaire s'occupait de l'administration de sa propriété ou participait à des réunions du conseil, était épuisé et avait trop dormi (le 17 mai). Mme Mason a expliqué qu'il siégeait au conseil d'administration de son immeuble en copropriété et que le fonctionnaire disait qu'en conséquence, il devait s'absenter quelques heures de son travail au SCC et qu'il était très fatigué à cause des longues réunions en soirée.

[118] Pendant son interrogatoire principal sur ce courriel, le fonctionnaire a expliqué qu'il y avait eu un refoulement des égouts à son immeuble en copropriété et qu'il avait travaillé de très longues heures afin d'y remédier. Il a aussi déclaré qu'il était certain que cela ne se reproduirait pas. Il a proposé de travailler pendant les pauses déjeuner et de prendre des congés sans solde au besoin pour rattraper le temps perdu. Mme Mason a déclaré que le fonctionnaire lui avait dit qu'il travaillerait jusqu'à une heure plus tardive certains jours pour compenser ses retards le matin.

[119] Cependant, Mme Mason a déclaré avoir dit au fonctionnaire qu'il devait prendre ses pauses et que travailler tard était très problématique, puisque la présence non prévue à l'horaire de membres du personnel au pénitencier après les heures normales de travail posait un grave problème de sécurité. Mme Mason a expliqué que, selon le protocole de travail après les quarts, la personne devait se présenter au poste de contrôle central, s'enregistrer auprès du personnel de sécurité, faire l'essai de son dispositif d'alarme personnel et se présenter de nouveau au poste de contrôle central à son départ du bureau. Mme Mason a déclaré qu'elle avait signifié très clairement au fonctionnaire qu'il devait travailler de 8 h à 16 h, et qu'il était très important qu'il arrive rapidement le matin, afin que son coanimateur et lui puissent se préparer à entamer leurs leçons quotidiennes à 8 h 30, soit à l'arrivée des détenus. Mme Mason a aussi déclaré qu'elle avait signifié clairement au fonctionnaire qu'il ne devait pas travailler après 16 h.

[120] Mme Mason a déclaré qu'elle avait souligné au fonctionnaire les raisons pour

lesquelles il était d'arriver à 8 h, sans faute, dans le cadre du programme d'intervention. Elle a affirmé qu'elle lui avait expliqué que la séance de chaque jour exigeait que les intervenants s'y préparent ensemble, puisque chacun d'eux devait animer des parties précises du matériel didactique. Elle a déclaré que le coanimateur du fonctionnaire, M. Switzer, lui avait parlé et avait dit qu'il craignait que les retards du fonctionnaire puissent nuire à la mise en œuvre du programme.

[121] Mme Mason a été questionnée au sujet de l'allégation du fonctionnaire selon laquelle il avait conclu un arrangement avec elle et la directrice adjointe de l'Établissement Mountain, Brenda Miller, en vertu duquel il pouvait commencer à travailler à 8 h 15. Mme Mason a répondu qu'elle ne se souvenait pas que le fonctionnaire ait présenté une demande officielle visant à modifier ses heures de travail, et que si une pareille demande avait été présentée, il aurait fallu en discuter avec M. Switzer et obtenir l'autorisation de la haute direction, ce qui, selon son témoignage, ne s'était pas produit. Mme Mason a déclaré qu'elle n'avait pas rencontré le fonctionnaire et M. Switzer pour discuter des heures de travail du fonctionnaire.

[122] Mme Schierer a aussi livré un témoignage sur cette question. Elle a affirmé qu'elle n'était pas au courant d'une conversation ou d'une entente qui aurait autorisé le fonctionnaire à arriver plus tard au travail. Elle a aussi déclaré que lorsqu'on lui avait dit que le fonctionnaire alléguait avoir conclu un arrangement avec Mme Miller, qui était alors à la retraite, elle avait appelé celle-ci. Mme Miller lui avait dit qu'il n'existait aucun arrangement de ce genre.

[123] Mme Schierer a aussi déclaré qu'au contraire, les souvenirs de Mme Mason relativement à son traitement des problèmes d'assiduité du fonctionnaire étaient si clairs qu'elle avait été en mesure de porter à sa connaissance un courriel en date du 11 juin 2010, dans lequel elle avait dit au fonctionnaire que ses heures de travail allaient de 8 h à 16 h et que tout changement à cet horaire devait être approuvé au préalable. Dans ce même courriel, le fonctionnaire est également informé qu'il était important qu'il prenne sa pause déjeuner plutôt que de travailler pendant cette période.

[124] Mme Mater a déclaré avoir supervisé le fonctionnaire de septembre 2010 à juin 2011, lorsqu'elle était gestionnaire intérimaire de programmes. Elle a affirmé qu'au moment d'accepter ce poste intérimaire, Mme Mason l'a avertie que les retards

du fonctionnaire suscitaient des préoccupations.

[125] Mme Mater a aussi déclaré que le coanimateur du fonctionnaire s'était dit préoccupé de devoir parfois se préparer seul à des cours qui devaient être coanimés avec le fonctionnaire en raison des arrivées tardives au travail de celui-ci. Mme Mater a expliqué qu'elle avait discuté de ce problème avec sa superviseure, Mme Miller, et qu'elles avaient convenu d'exiger du fonctionnaire qu'il envoie un courriel à Mme Mater chaque matin à son arrivée à son bureau et un autre à son départ du travail, afin de remédier à ce problème.

[126] En guise de suivi à une réunion qu'elle avait eue avec le fonctionnaire au sujet de son rendement, de ses améliorations et de son assiduité, le 3 novembre 2010, Mme Mater a noté dans un courriel écrit ce jour-là que le fonctionnaire [traduction] « [...] avait convenu d'améliorer son assiduité et de se conformer à un horaire quotidien allant de 8 h à 16 h, en vigueur immédiatement ». Elle a aussi noté que le fonctionnaire avait accepté l'exigence en fonction de laquelle il devait lui envoyer un courriel chaque jour, à son arrivée et à son départ de son bureau.

[127] Dans son témoignage au sujet de ce courriel, Mme Mater a expliqué que le fonctionnaire lui avait dit qu'il avait conclu un arrangement avec sa gestionnaire précédente, Mme Miller, qui, à ses dires, l'avait autorisé à commencer 15 minutes plus tard chaque matin. Mme Mater a déclaré qu'elle avait téléphoné à Mme Mason, qui avait pris sa retraite depuis, et que celle-ci lui avait dit qu'aucun arrangement concernant la modification des heures de travail n'avait été conclu. Mme Mater s'est également adressée à Mme Miller à ce sujet, et celle-ci lui a dit qu'aucun arrangement n'avait été conclu. Mme Mater a affirmé qu'elle avait éclairci cette question avec le fonctionnaire lors de leur rencontre, comme en fait foi le courriel susmentionné, et qu'elle lui avait dit qu'il devait être au bureau chaque matin, à 8 h, pour commencer à travailler.

[128] Mme Mater a présenté un témoignage sur une réunion qui a eu lieu à la demande du fonctionnaire le 4 novembre 2010. À cette occasion, il a expliqué qu'il avait le sentiment d'être ciblé injustement en ce qui concerne la gestion des présences. Il a prétendu que d'autres membres du personnel arrivaient tard et ne subissaient pas les mêmes conséquences que lui. Il a aussi expliqué qu'il traversait une période difficile, parce que sa sœur était décédée, qu'il était citoyen américain et qu'il appartenait à une minorité visible, puisqu'il s'identifiait comme étant de race noire.

[129] Mme Mater a déclaré qu'elle avait alors demandé au fonctionnaire s'il avait le sentiment d'être victime de harcèlement, et qu'il avait répondu non. Elle a aussi déclaré que le fonctionnaire n'avait présenté aucune demande de mesure d'adaptation, même s'il lui arrivait de s'absenter du travail ou d'arriver en retard pour des motifs qu'il attribuait à la fatigue et à des troubles du sommeil. Cependant, Mme Mater a précisé qu'aucune demande de mesure d'adaptation présentée officiellement par écrit n'avait été reçue et que, en règle générale, une demande écrite était requise pour accorder une mesure d'adaptation.

[130] J'ai reçu une preuve documentaire présentée sous la forme de courriels échangés entre Mme Mater et le fonctionnaire les 24 novembre et 8 décembre 2010. À chacune de ces dates, le fonctionnaire était arrivé en retard au travail. Mme Mater lui a rappelé qu'il ne lui avait pas envoyé de courriel confirmant l'heure de son arrivée la veille et l'avant-veille, et que le jour où il lui a envoyé un courriel, il l'a fait à 8 h 29, afin d'expliquer qu'il était arrivé au travail [traduction] « vers 8 h 08 » et qu'il était en retard parce qu'il avait été coincé derrière [traduction] « [...] un autobus scolaire qui s'arrêtait fréquemment ». Dans la deuxième série de courriels, Mme Mater a de nouveau rappelé au fonctionnaire qu'il ne lui avait pas envoyé de courriel à son arrivée ou à son départ la veille, ni les deux jours précédents à son départ.

[131] Pendant son interrogatoire principal sur cette question, Mme Mater a affirmé qu'elle ne se souvenait pas que les courriels d'arrivée du fonctionnaire lui soient déjà parvenus à l'heure. Lorsqu'il a été questionné, pendant son interrogatoire principal en réplique au témoignage de Mme Mater, le fonctionnaire a affirmé qu'il s'agissait d'un [traduction] « mensonge flagrant » et a ajouté qu'il respectait son horaire de travail, et cela sous la contrainte, puisque sa superviseure lui avait déjà accordé une [traduction] « mesure d'adaptation spéciale » l'autorisant à commencer sa journée à 8 h 15, en raison de ses obligations familiales consistant à conduire son fils à la garderie.

[132] Dans son témoignage à ce sujet, le fonctionnaire a souligné que, à son avis, il était souligné dans un extrait de son évaluation du rendement pour la période du 14 décembre 2009 au 31 octobre 2010, que sa gestionnaire s'attendait à ce que son manque d'assiduité s'améliore et qu'il bénéficiait d'un arrangement spécial à l'égard de son horaire de travail. L'extrait en question est rédigé en ces termes : [traduction] « L'un des sujets de préoccupation est l'assiduité de John [...] La gestionnaire intérimaire de programmes, Mme Mason, a signalé cette préoccupation à

John Williams, et l'on s'attend bien à ce que les préoccupations liées à la gestion des absences soient à court terme ».

[133] En contre-interrogatoire, Mme Mater a été questionnée à savoir pourquoi le fonctionnaire n'avait pas fait l'objet de mesures disciplinaires s'il arrivait en retard aussi souvent. Elle a répondu qu'au cours des discussions avec Mme Miller, il avait été décidé que le fonctionnaire réagirait peut-être mieux s'il était encouragé et soutenu au lieu d'être visé par des mesures disciplinaires. Le fonctionnaire a de nouveau contesté le témoignage de Mme Mater sur ce point. Il a souligné que, selon la preuve de l'employeur, des mois s'étaient écoulés sans qu'il y ait eu des améliorations au niveau de son assiduité. Mme Mater a de nouveau été priée d'expliquer pourquoi aucune mesure disciplinaire n'avait été imposée si, dans les faits, un problème aussi sérieux ne s'était pas amélioré. Mme Mater a répondu qu'en rétrospective, elle reconnaissait avoir commis une erreur en s'abstenant de prendre des mesures disciplinaires à l'égard du fonctionnaire par suite de son manque d'assiduité.

[134] L'employeur a cité Keri Sullivan à témoigner. Mme Sullivan a été la superviseuse directe du fonctionnaire en mars 2010, à son embauche, ainsi qu'après son retour de congé, de juin à septembre 2011. Mme Sullivan a livré un témoignage détaillé, élaboré et étayé par des documents pertinents concernant les nombreuses lacunes quant aux interventions et à la rédaction de rapports du fonctionnaire. Le témoignage de Mme Sullivan confirme essentiellement la preuve énoncée ailleurs dans la présente décision. Mme Sullivan a aussi témoigné au sujet d'une expérience vécue lorsqu'un membre du personnel du pénitencier l'a appelée d'urgence un matin, parce que les détenus étaient arrivés à leur cours où le fonctionnaire était l'unique intervenant; il était alors 8 h 30 et le fonctionnaire n'était pas encore arrivé. Mme Sullivan a déclaré qu'à plusieurs reprises, elle l'avait vu arriver vers 8 h 40 ou 8 h 45 pour entamer son cours prévu à 8 h 30.

[135] Pendant l'audience nous avons aussi entendu le témoignage de Mme Miller. Cette dernière a dirigé les superviseuses directes du fonctionnaire. Elle a déclaré qu'elle avait souvent été informée des problèmes d'assiduité du fonctionnaire et de son rendement médiocre en matière d'intervention de programmes et de rédaction de rapports. Mme Miller a confirmé qu'elle en avait été avisée par Mme Mason avant le départ à la retraite de celle-ci, à la fin d'août 2010. Mme Miller a déclaré qu'elle ne se souvenait pas d'un arrangement conclu avec le fonctionnaire l'autorisant à arriver au

travail à 8 h 15. Elle a aussi déclaré qu'elle n'était pas au courant d'une éventuelle plainte de harcèlement déposée par le fonctionnaire, ni d'une demande de mesure d'adaptation qu'il aurait présentée pendant la durée de ses fonctions d'APC à l'Établissement Mountain.

[136] En contre-interrogatoire, on a laissé entendre que, en réalité, Mme Miller avait rencontré le fonctionnaire en privé pour discuter de sa demande de commencer sa journée de travail quinze minutes plus tard en raison de ses obligations familiales à l'égard de son fils, qui avait des besoins spéciaux. Mme Miller a répondu qu'elle lui aurait dit de s'adresser à sa superviseuse directe.

[137] Cependant, Mme Miller a déclaré que, en réalité, Mme Mason lui avait fait part de ses préoccupations au sujet du manque d'assiduité et du rendement au travail médiocre du fonctionnaire. Lorsque celui-ci a contesté son témoignage en disant qu'il avait conclu une entente avec Mme Mason afin d'arriver au travail à 8 h 15, Mme Miller a rétorqué qu'elle n'en avait aucun souvenir, puis a expliqué que les heures normales de travail étaient de 8 h à 16 h. Pendant son contre-interrogatoire à ce sujet, le fonctionnaire a déclaré qu'il [traduction] « jurait sur son âme » qu'il avait conclu une entente verbale l'autorisant à commencer sa journée de travail à 8 h 15, et que les témoins de l'employeur avaient menti dans leurs témoignages en le niant.

[138] Lorsque l'employeur a demandé à M. Switzer, pendant son interrogatoire principal, s'il avait assisté à une discussion au cours de laquelle le fonctionnaire avait prié la direction de l'autoriser à commencer à 8 h 15, M. Switzer a répondu qu'il ne se souvenait pas d'une pareille discussion.

[139] En contre-interrogatoire, le fonctionnaire a eu l'occasion de répliquer au témoignage de M. Switzer selon lequel il était parfois arrivé au travail après le début d'un cours. Il a répondu que M. Switzer avait menti.

[140] M. Switzer s'est présenté comme un professionnel accompli, qui ne prenait manifestement aucun plaisir à témoigner, mais qui l'a fait parce que son employeur le lui avait demandé. Il a limité son témoignage à des réponses factuelles et n'a formulé aucun commentaire donnant lieu à une opinion ou à un jugement personnel.

[141] Dans son témoignage, le fonctionnaire a insisté sur sa conviction d'avoir eu une entente verbale l'autorisant à arriver à 8 h 15. La preuve présentée par tous les autres

témoins contredisait son témoignage. Chose plus importante encore, j'estime qu'il est hautement improbable qu'un gestionnaire ait autorisé un APC qui coanimait un cours débutant à 8 h 30 précises à commencer plus tard, car cela minerait la capacité des intervenants à coordonner adéquatement leur plan de leçon matinal.

[142] Compte tenu du déni de tous les autres témoins qu'une pareille entente ait existé, comme l'a soutenu le fonctionnaire, et au vu de mes conclusions sur l'improbabilité de cette entente en raison des réalités de l'horaire de travail rigoureux de ce milieu, je conclus que, selon la prépondérance des probabilités, il est plus probable que le contraire que le fonctionnaire ait été convaincu à tort qu'il existait une entente avec son employeur en vertu de laquelle il pouvait commencer sa journée de travail à 8 h 15.

[143] Même si le fonctionnaire avait bénéficié d'une pareille entente, il existe une preuve claire que très peu de temps après l'arrivée de Mme Mater, il a été informé de façon itérative qu'il devait commencer sa journée de travail à 8 h.

[144] Et même si j'acceptais la version du fonctionnaire alléguant l'existence d'une entente antérieure concernant son arrivée tardive au travail, je suis saisi d'une preuve abondante non contredite, présentée par plusieurs membres de l'équipe de direction, selon laquelle le fonctionnaire est arrivé au travail bien après 8 h 15 à maintes reprises.

[145] Je rejette aussi le témoignage du fonctionnaire indiquant qu'il arrivait dans le parc de stationnement de son lieu de travail vers 8 h, et qu'il s'écoulait une quinzaine ou une vingtaine de minutes pendant qu'il traversait la zone de sécurité et se dirigeait vers son bureau. Il devait commencer sa journée de travail à 8 h, et non arriver au parc de stationnement à cette heure-là.

[146] Le manque d'assiduité du fonctionnaire était inacceptable et, plus important encore, cela l'empêchait de se préparer adéquatement à accomplir ses tâches conformément aux normes exigées.

[147] Le fonctionnaire a choisi de faire carrière dans un climat de travail très réglementé, où tous les aspects de son travail doivent être conformes à des normes nationales clairement établies en matière de programmes. Son arrivée ponctuelle et fiable au travail chaque matin aurait dû constituer le fondement d'un bon rendement

dans l'exercice de ses fonctions quotidiennes.

[148] Le directeur de l'Établissement Mountain, Bill Thompson, a déclaré que cette question avait joué un rôle [traduction] « négligeable » dans sa décision finale de licencier le fonctionnaire. J'estime qu'il existe une preuve abondante incitant à conclure que ce volet de la décision de l'employeur de licencier le fonctionnaire était raisonnable.

2. Distance professionnelle

[149] L'employeur a fait valoir que le fonctionnaire avait omis d'établir et de garder une distance professionnelle avec les détenus à plus d'une occasion, ce qui allait à l'encontre de sa formation et des normes de conduite. Le fonctionnaire n'a pas contesté les incidents en question, mais il les a associés à sa façon d'établir des rapports avec les détenus. Il a affirmé qu'il avait vu d'autres membres du personnel poser des gestes tels que l'échange de poignées de main avec les détenus.

[150] Mme Schierer a expliqué dans son témoignage que tous les membres du personnel correctionnel apprennent à établir et à garder constamment une distance professionnelle stricte avec les détenus. Ils ne doivent jamais communiquer de renseignements personnels à un détenu, car cela pourrait entraîner un risque important pour la sécurité de l'établissement et la sécurité personnelle de l'effectif.

[151] Mme Schierer a mentionné la section du manuel de formation applicable au cours préparatoire d'une durée de deux semaines, que le fonctionnaire a suivi à deux reprises. La section qui traite de la distance professionnelle débute à la page 118; on y explique de façon détaillée en quoi consiste cette distance et pourquoi il est essentiel de l'établir et de la garder. Le manuel indique ce qui suit à la page 119 : [traduction] « La prestation d'un programme ne constitue PAS une relation personnelle; il s'agit d'une relation professionnelle » [souligné dans l'original]. Une sous-section traitant de ce thème a pour but d'enseigner aux membres du personnel à éviter de divulguer des renseignements personnels; il y est indiqué ce qui suit, aux pages 120 et 121 :

[Traduction]

Il arrive souvent que des intervenants de programme se fassent poser des questions au sujet de leurs expériences personnelles se rattachant à divers thèmes du programme,

surtout en ce qui concerne la consommation d'alcool ou d'autres substances. Il est important de ne pas tomber dans le piège d'utiliser la divulgation pour tenter d'établir des rapports avec les participants au programme ou de se bâtir une crédibilité auprès d'eux [...]

Les gens ont souvent le sentiment que l'autorévéléation permettra de renforcer les relations et que la réussite du fournisseur de programme motivera les participants. Malheureusement, cela se retourne souvent contre l'intervenant de programmes lorsque le délinquant lui remet ses révélations sur le nez pour contester sa crédibilité en tant que « professionnel » [...] Les membres du groupe peuvent aussi essayer de profiter d'un intervenant qui est trop disposé à échanger, afin d'éviter de travailler dans le cadre du programme.

[152] Mme Schierer a aussi déclaré que les membres du personnel reçoivent une formation sur le droit relatif au respect de la vie privée, et qu'ils sont informés qu'ils ne doivent jamais communiquer à des détenus des renseignements concernant les programmes et les infractions d'autres détenus. Mme Schierer a expliqué que les délinquants sexuels risquent d'être agressés ou tués si d'autres détenus découvrent leurs infractions. Elle a déclaré que les détenus de l'Établissement Mountain sont intégrés, et qu'il est donc très important que les détails de leurs programmes et de leurs infractions ne soient pas divulgués.

[153] Mme Mater a elle aussi présenté un témoignage au sujet de la distance professionnelle du fonctionnaire avec les détenus. Elle a déclaré que lors d'une discussion, le 4 février 2011, elle lui avait dit qu'elle l'avait vu en fin de journée, aux côtés d'un groupe de détenus, marcher vers un détenu, lui tendre et lui serrer la main. Mme Mater a déclaré que le fonctionnaire s'était alors présenté au détenu en lui disant qu'il était l'un des intervenants du programme pour délinquants sexuels.

[154] Mme Mater a expliqué que les membres du personnel ne doivent pas avoir de contacts avec un détenu, ni leur serrer la main. Elle a aussi expliqué qu'au moment où le fonctionnaire avait dit au détenu qu'il était intervenant auprès des délinquants sexuels, d'autres détenus auraient pu entendre la conversation et en conclure que le détenu avec lequel il s'entretenait était un délinquant sexuel. Comme il a été mentionné, Mme Mater a affirmé que si d'autres détenus avaient considéré ce détenu comme un délinquant sexuel, sa sécurité aurait pu être menacée.

[155] Mme Mater a aussi déclaré qu'à cette réunion, elle avait avisé le fonctionnaire qu'elle était au courant qu'il communiquait aux détenus des renseignements très personnels sur son vécu dans le cadre de son programme. Elle a déclaré qu'elle lui avait rappelé que cela était tout à fait inapproprié, et qu'elle lui avait expliqué que les détenus pouvaient utiliser ces renseignements contre lui ultérieurement. Mme Mater a dit que le fonctionnaire avait alors semblé surpris et qu'il avait rétorqué qu'il s'efforçait simplement d'établir des rapports avec les détenus dans le cadre de son programme.

[156] Le fonctionnaire a contesté l'interprétation des faits relatifs à sa distance professionnelle avec les détenus. Il a soutenu qu'il avait simplement montré du respect et de la cordialité envers eux, afin d'établir des rapports et de les encourager à participer ouvertement aux séances de son programme.

[157] À l'appui de son explication, le fonctionnaire a attiré l'attention sur l'évaluation écrite que M. Eno avait faite de son cours de formation de base d'APC, où figure la remarque suivante : [traduction] « Pendant les séances d'exercice de prestation, j'ai constaté que John gardait une distance professionnelle appropriée avec les participants du groupe ».

[158] Le fonctionnaire a aussi souligné que les commentaires suivants figuraient dans l'évaluation écrite de sa deuxième séance du cours de formation d'APC, rédigée par Mme Doherty : [traduction] « Vous avez établi et gardé une distance professionnelle dès le tout début de la formation »; [traduction] « En raison de votre ouverture et de votre humilité, vous semblez avoir gagné le respect de vos collègues et de vos formateurs »; [traduction] « [...] vous avez démontré efficacement les compétences, les valeurs, les convictions et les attitudes prosociales conformes aux principes de l'apprentissage social ».

[159] Les incidents mentionnés par les témoins de l'employeur au sujet de la distance professionnelle ne sont pas contestés. Il ressort clairement de ce fait, auquel s'ajoute la directive très claire du manuel de formation que j'ai citée ci-dessus, que le fonctionnaire a oublié ou n'a pas compris sa formation. Le fait que les deux évaluations mentionnent qu'il avait établi une distance appropriée pendant ses séances de formation pratique laissent penser qu'il démontrait un comportement approprié pendant la formation. Mais son commentaire selon lequel il s'efforçait d'établir des

relations avec les détenus indique qu'il n'a pas appliqué sa formation dans le cadre de son travail, puisque cette affirmation va directement à l'encontre d'une directive clairement établie dans le manuel de formation.

[160] Compte tenu de cette preuve et de mes conclusions, j'estime que l'employeur a agi raisonnablement lorsqu'il a conclu que le fonctionnaire n'avait pas établi et gardé une distance professionnelle appropriée avec les détenus.

3. Animation et rédaction de rapports

[161] Mme Schierer a livré un témoignage très détaillé sur le rôle crucial que jouent les rapports de programme des APC dans le bon fonctionnement du système correctionnel. Elle a déclaré que le rapport de programme final que rédige un APC pour chaque détenu est [traduction] « l'élément le plus essentiel de l'évaluation des risques » lorsque le SCC ou la commission des libérations conditionnelles envisage l'avenir d'un détenu et les futurs programmes de réadaptation ou la mise en liberté et ses conditions.

[162] Mme Schierer a expliqué que les superviseuses directes du fonctionnaire relevaient d'elle, et qu'elle était régulièrement consultée sur les nombreuses difficultés auxquelles se heurtait le fonctionnaire dans les domaines de l'assiduité, de l'intervention de programmes et de la rédaction de rapports. Elle a déclaré que l'aide qu'elle avait apportée à l'égard de la rédaction de rapports, en qualité de membre de l'équipe de direction, avait englobé un examen de CQ visant à évaluer le travail et à préparer une rétroaction sur la rédaction de ses rapports provisoires à l'intention du fonctionnaire.

[163] Afin d'illustrer objectivement les lacunes relatives à la rédaction de rapports du fonctionnaire, selon mes propres observations, Mme Schierer a passé presque toute une matinée à examiner ligne par ligne un rapport concernant un délinquant sexuel qui avait participé au programme de traitement à intensité élevée pour délinquants à risque élevé qu'avait animé le fonctionnaire. Ce programme s'est déroulé du 31 mai au 15 octobre 2010.

[164] À la suite de la présentation détaillée du but de chacune des parties du rapport offerte par Mme Schierer et de l'examen de la teneur de ce rapport, ligne par ligne, j'ai constaté qu'il portait sur le traitement d'un délinquant sexuel violent.

[165] Mme Schierer a souligné un passage précis du rapport où il manque la liste des infractions à l'origine de la peine, ainsi que sur les erreurs et omissions que comporte le rapport à chacune des 10 pages qu'il compte, selon elle.

[166] Mme Schierer a souligné l'un des problèmes les plus importants que présente l'ébauche du fonctionnaire, à savoir que celui-ci a attribué plusieurs cotes très positives ([traduction] « excellent ») à divers aspects du programme du délinquant, sans les justifier dans la narration détaillée. L'un des facteurs cotés dans un passage apparaît plus loin dans le rapport sous une cote différente. À plusieurs égards, les constatations présentées dans le rapport comportaient des conclusions que le fonctionnaire avait rédigées de manière vague et qui ne signifiaient pas grand-chose.

[167] Le plus alarmant, peut-être, c'est qu'il est manifeste à la lecture de l'ébauche du fonctionnaire que toute la section finale, qui traite des recommandations aux fins du traitement subséquent, a été copiée et collée à partir d'un autre rapport, y compris le nom de l'autre délinquant, mentionné vingt fois, ainsi que des renseignements à caractère personnel sur le plan de traitement de l'autre délinquant, y compris [traduction] « la fréquentation d'une école d'art ». Lorsqu'il a été questionné à ce propos pendant son interrogatoire principal, le fonctionnaire a affirmé qu'il n'avait jamais collé et copié de renseignements à partir du rapport d'un autre délinquant et qu'il s'agissait d'une fausse allégation.

[168] Mme Schierera dit que l'ébauche démontrait [traduction] « une déconnexion » entre ce qui était exigé et ce qui était écrit. Mme Schierer a déclaré qu'à la lecture de l'ébauche, le fonctionnaire donnait l'impression d'être confus. Elle a ajouté que l'ébauche renfermait de bons renseignements, mais qu'ils étaient indiqués aux mauvais endroits. Elle a aussi souligné qu'il manquait des renseignements importants.

[169] Mme Schierer a déclaré que les APC doivent être vigilants lorsqu'ils ont affaire à des délinquants sexuels, car certains d'entre eux sont particulièrement doués en matière de conduite stratégique des relations, ce qui est attribuable à leur capacité de manipuler et de contrôler leurs victimes. Mme Schierer a expliqué que ce genre de délinquant peut arnaquer un APC, en faisant des déclarations creuses et en affichant le comportement modèle escompté afin d'obtenir des recommandations favorables de l'APC, dans l'espoir qu'il l'aide à obtenir la libération conditionnelle.

[170] Mme Schierer a attiré l'attention sur le texte précis du rapport provisoire du

Loi sur la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral et Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral

fonctionnaire d'où ressortaient des déclarations vagues et non corroborées, pouvant aisément conduire à une pareille manipulation. Elle a expliqué que les APC sont censés consulter l'équipe de gestion de cas de ce genre de délinquant, afin de vérifier les données à l'appui d'autres comportements affichés au pénitencier pouvant corroborer les conclusions favorables énoncées dans le rapport, qui doivent être mentionnées à ce titre.

[171] Mme Schierer a déclaré que le rapport devait être entièrement réécrit. Elle a expliqué qu'elle avait rencontré Mme Mater et le fonctionnaire pour discuter des lacunes dans le travail de ce dernier et des points à améliorer. Elle a affirmé qu'à la fin de la discussion, le fonctionnaire avait dit qu'il comprenait la rétroaction. Cependant, Mme Schierer a déclaré que la qualité du travail du fonctionnaire ne s'était pas améliorée à la suite des commentaires détaillés sur son rapport et de la réunion.

[172] L'employeur a cité Mme Jolin à témoigner. Mme Jolin possède de nombreuses années d'expérience en matière d'EQ des rapports de programmes à titre de gestionnaire de programmes. Elle a déclaré suivre le guide de l'utilisateur du SCC même si elle effectue l'EQ depuis de nombreuses années. Elle a mentionné que le guide fournit des précisions sur ce qui est exigé dans un rapport de programme pertinent et sur la façon de procéder à un EQ. Mme Jolin a expliqué qu'elle se conformait à ce processus rigoureusement réglementé, afin de [traduction] « donner à l'APC toutes les chances de se distinguer ».

[173] À l'audience, Mme Jolin a longuement parlé de précision avec laquelle l'employeur indique aux intervenants de programmes comment offrir chacune des cinquante séances du programme à intensité élevée pour délinquants sexuels. Mme Jolin a témoigné avec une confiance et une aisance impressionnantes, puisqu'elle a décrit page par page les instructions très détaillées qui sont fournies aux APC afin de guider tous les aspects de leur travail, tant en classe qu'après les cours, lorsqu'ils rédigent leurs rapports. Le témoignage de Mme Jolin a montré de manière très convaincante qu'aucun détail des programmes que les APC offrent aux délinquants n'est laissé à la libre interprétation d'un APC.

[174] Mme Jolin a expliqué que le caractère très normatif des programmes et des manuels des intervenants est nécessaire afin de garantir l'uniformité des résultats et la fiabilité des rapports produits pour chaque délinquant, et de s'assurer que les théories

psychologiques très techniques qui constituent le fondement du traitement ne seront pas compromises par suite d'une erreur de la part de l'animateur.

[175] Mme Jolin a rédigé un rapport sur l'EQ du premier programme à intensité élevée pour délinquants sexuels qu'avait coanimé le fonctionnaire, programme qui a pris fin le 26 octobre 2010. Dans le cadre de son travail d'EQ, Mme Jolin a aussi visionné les enregistrements vidéo des neuf séances de programmes animées par le fonctionnaire. Mme Jolin a déclaré qu'en règle générale, pour effectuer l'EQ, elle doit examiner entre quatre et sept enregistrements de séances offertes en classe, afin de relever les tendances et de s'assurer qu'un APC n'est pas jugé injustement s'il a eu une mauvaise journée. Mme Jolin a aussi mentionné que dans le cadre de son travail d'EQ, elle examine habituellement trois ou quatre rapports de programme rédigés par un APC.

[176] Malgré certains commentaires flatteurs indiquant que le fonctionnaire maîtrisait bien ses émotions et affichait un comportement prosocial en classe, selon la conclusion générale du rapport de Mme Jolin, le fonctionnaire [traduction] « [...] ne démontre pas les compétences requises. L'accréditation n'est pas recommandée et [le fonctionnaire] est jugé inapte à offrir le programme. »

[177] Mme Jolin a ajouté que même si le fonctionnaire avait démontré qu'il pouvait établir et maintenir une solide complicité avec son groupe, il avait de la difficulté à offrir le programme. Elle a ajouté que dans certains cas, les objectifs des séances n'auraient pas été atteints sans l'aide du coanimateur. Il était conclu dans le rapport que le fonctionnaire ne semblait guère comprendre le programme.

[178] Mme Jolin a déclaré qu'elle avait examiné un plus grand nombre d'enregistrements vidéo pour le fonctionnaire qu'elle ne le fait normalement aux fins d'un rapport d'EQ, dans l'espoir de relever des progrès. Pour la majorité des nouveaux intervenants, elle s'attend à constater des améliorations pendant la durée du programme. Mme Jolin a expliqué que dans les neuf enregistrements vidéo visionnés, elle a constaté que le fonctionnaire devait lire la documentation de cours dans le manuel de l'intervenant, et qu'il avait ensuite manqué les réponses des délinquants à ses questions. Mme Jolin a expliqué que le fait de manquer les commentaires des détenus était crucial dans le déroulement de la séance et pour s'assurer que les délinquants puissent bénéficier du travail et progresser dans leur traitement.

[179] Mme Jolin a aussi déclaré qu'elle avait constaté que le fonctionnaire était

incapable de relever et de contester les commentaires problématiques des délinquants en classe. Elle a expliqué que cette question était très préoccupante puisqu'elle constitue le fondement de la réussite du programme. Comme le fonctionnaire avait laissé passer les commentaires problématiques, son défaut de les corriger risquait d'en renforcer l'acceptabilité, ainsi que les croyances qui avaient amené les délinquants à commettre des crimes en tout premier lieu. Mme Jolin a aussi mentionné que, souvent, dans les rapports du fonctionnaire, les cotes positives attribuées aux résultats des délinquants n'étaient pas justifiées, et que les séances prenaient souvent du retard. À ce titre, les sections subséquentes des plans de leçon quotidiens étaient précipitées.

[180] Mme Jolin a témoigné au sujet des courriels qu'elle avait échangés avec le fonctionnaire, dans lesquels elle l'encourageait et lui offrait de l'aide. Ces courriels, échangés les 17 et 18 mars 2011, ont fait l'objet d'un examen à l'audience.

[181] L'effort sincère du fonctionnaire en vue d'améliorer son travail était attesté dans les courriels échangés le 5 avril 2011. Mme Jolin y disait à Mme Mater qu'il [traduction] « s'était un peu amélioré » et expliquait qu'elle avait vu comment il préparait ses cours en surlignant dans ses manuels et en y apposant des notes adhésives.

[182] Dans la conclusion de son témoignage, Mme Jolin a déclaré qu'en raison des grandes difficultés que le fonctionnaire éprouvait pour offrir son programme, par rapport aux autres nouveaux animateurs, elle avait recommandé à l'équipe de direction d'exiger qu'il reprenne sa formation d'APC. Elle a dit qu'il était très rare qu'un APC soit obligé de faire cela.

[183] Lorsqu'elle a été contre-interrogée sur le fait que le fonctionnaire aurait pu réussir sa formation initiale d'APC et être ultérieurement jugé non qualifié, Mme Jolin a expliqué que la formation repose sur des simulations et que les choses se passent différemment pour les APC lorsqu'ils animent un programme en situation réelle.

[184] Le fonctionnaire a déclaré pendant son interrogatoire principal qu'il était mécontent des conclusions énoncées dans son évaluation. Il a affirmé que l'évaluation n'étayait pas suffisamment les progrès qu'il croyait avoir réalisés en matière d'intervention et de rédaction de rapports. De plus, il a expliqué que sa sœur était décédée au cours de cette période et qu'il s'était absenté. À son retour, son coanimateur était parti en vacances. Le fonctionnaire a affirmé qu'il croyait avoir fait un bon travail d'intervention de programmes en l'absence de son coanimateur.

[185] Lorsqu'il a été interrogé au sujet du rendement du fonctionnaire lors de sa coanimation d'un programme antérieur, M. Switzer a déclaré que le fonctionnaire avait démontré beaucoup de compassion et d'empathie envers les délinquants, mais que le programme dans son ensemble lui avait posé des difficultés. M. Switzer a ajouté qu'en se limitant à l'expression de sa sympathie, le fonctionnaire ne contestait pas les croyances et les actes répréhensibles des délinquants. M. Switzer a expliqué que le fonctionnaire ne semblait pas capable de faire la distinction entre les croyances et les commentaires inacceptables des délinquants. Il a ajouté que le fonctionnaire devait souvent lire la documentation de cours dans le manuel, et qu'à ce moment-là, il manquait la réponse d'un délinquant à une question.

[186] M. Switzer a expliqué que les programmes de traitement reposent sur la théorie de la thérapie cognitive, qui amène les délinquants à découvrir un bon chemin de vie et à le suivre, afin d'éviter la récidive. Il a expliqué que l'un des éléments fondamentaux des programmes consiste à identifier les croyances nuisibles et à les contester chaque fois qu'un détenu en exprime une en classe. Si on ne relève pas ces croyances nuisibles et si on ne les conteste pas, selon M. Switzer, on ne remédie pas à l'autojustification des détenus à l'égard de leurs crimes sexuels.

[187] Lorsqu'il a été questionné au sujet de la capacité du fonctionnaire à achever une leçon, M. Switzer a déclaré que le fonctionnaire prenait souvent le double du temps alloué à la prestation d'un segment d'un plan de leçon quotidien. M. Switzer a expliqué que cela occasionnait des problèmes, notamment parce que les délinquants perdaient de l'intérêt pour le sujet et devenaient distraits.

[188] M. Switzer a en outre déclaré qu'au milieu du programme, il avait rencontré l'équipe de direction afin de demander une mutation à un autre programme, pour s'éloigner du fonctionnaire. M. Switzer a affirmé qu'il y avait un manque de communication de la part de celui-ci en ce qui concernait ses arrivées tardives ou ses absences, ce qui rendait la coanimation plus difficile. M. Switzer a ajouté que les séances s'écartaient à tel point des périodes allouées qu'il avait commencé à craindre que sa propre accréditation ne fût révoquée si le programme ne pouvait pas être offert conformément aux normes nationales. M. Switzer a déclaré qu'il avait conclu que si le fonctionnaire ne communiquait pas bien avec lui, il réussirait peut-être mieux avec un autre coanimateur.

[189] En contre-interrogatoire, M. Switzer a dit clairement qu'il n'avait pas communiqué avec la direction afin de se plaindre du fonctionnaire. Il a déclaré qu'il avait refusé la demande de la direction de lui rendre compte de l'assiduité quotidienne du fonctionnaire, en faisant valoir que son rôle n'était pas de surveiller l'assiduité de ses collègues.

[190] Mme Doherty a travaillé comme APC pendant trois ans. Elle est gestionnaire régionale de programmes depuis 2010. Elle possède de nombreuses années d'expérience professionnelle dans des établissements correctionnels, dans lesquelles elle peut puiser lorsqu'elle offre une formation, ainsi que dans son travail d'EQ au bureau régional. Mme Doherty a mené l'atelier de formation sur la rédaction de rapports qui a été offert en décembre 2010 et auquel le fonctionnaire a participé.

[191] Mme Doherty a présenté un témoignage complet et convaincant, ainsi qu'un examen ligne par ligne de la documentation très détaillée qui a été fournie aux membres du personnel APC qui ont suivi le cours d'un jour sur la rédaction de rapports. La documentation comprenait une liste de vérification de huit pages, qui a pour but de guider pas à pas un APC dans tous les aspects de la rédaction d'un rapport.

[192] Mme Doherty a déclaré que dans un courriel en date du 9 décembre 2010, Mme Mater l'avait priée d'accorder une attention et une aide supplémentaires au fonctionnaire, qui devait participer à l'atelier de rédaction de rapports débutant le 14 décembre 2010.

[193] Mme Doherty a déclaré qu'elle avait été heureuse de venir en aide au fonctionnaire et qu'elle avait trouvé celui-ci très agréable, poli et disposé à perfectionner ses compétences. Elle a mentionné qu'après avoir constaté ses efforts lors de l'atelier, elle l'a trouvé confus et en proie à des difficultés au moment de rédiger les leçons de son atelier. Mme Doherty a déclaré qu'elle ne savait pas trop s'il avait de la difficulté à comprendre ce qui était enseigné à l'atelier ou à appliquer la documentation aux délinquants inscrits dans son programme, pour qui il devait rédiger des rapports.

[194] À l'audience, un échange de courriels en date du 4 janvier 2011, a été examiné. Dans ce courriel, le fonctionnaire effectuait un suivi auprès de Mme Doherty à la suite de l'atelier et acceptait l'aide qu'elle lui offrait ouvertement. Ils convenaient de se

rencontrer au lieu de travail du fonctionnaire, où une aide supplémentaire consistant en une séance d'enseignement tutoriel sur la rédaction de rapports lui a été offerte plus tard au cours de cette semaine-là.

[195] Mme Doherty a déclaré qu'à la suite de cette séance d'enseignement tutoriel, elle avait eu nettement l'impression que le fonctionnaire ne comprenait pas les exigences relatives à la rédaction d'un rapport. Elle a affirmé qu'il ne comprenait pas quelles ressources utiliser pour demander des directives dans le cadre de son travail ni l'objectif des rapports. Mme Doherty a expliqué qu'elle avait constaté que le fonctionnaire ne faisait que répéter les versions présentées par les délinquants sexuels au sujet de la perpétration de leurs crimes et ne s'efforçait pas de contester les pensées ou croyances néfastes qui avaient amené les délinquants à commettre leurs crimes.

[196] Mme Doherty a relaté qu'à un moment donné, pendant la séance d'enseignement tutoriel, alors qu'elle s'efforçait de résoudre ce problème, le fonctionnaire avait affirmé ce qui suit : [traduction « Le délinquant n'a pas vraiment causé du tort à la victime ». Je répète que ce commentaire a été soulevé par un fonctionnaire qui offrait un programme de traitement à des délinquants reconnus coupables de viol ou d'agression sexuelle. Le délinquant au sujet duquel le fonctionnaire a soulevé ce commentaire avait été déclaré coupable de douze agressions sexuelles, dont une commise en concomitance avec une infraction relative aux armes.

[197] Mme Doherty a exprimé ces préoccupations dans un courriel très détaillé qu'elle a envoyé à la gestionnaire du fonctionnaire, Mme Mater, le 12 janvier 2011. Le courriel se conclut sur une déclaration de Mme Doherty. Elle y signale qu'elle se fait du souci au sujet du retour en classe du fonctionnaire deux semaines plus tard, afin d'entamer son programme suivant, car ce serait rendre un mauvais service à toutes les personnes intéressées, principalement les délinquants.

[198] En janvier 2011, Mme Doherty a fait valoir que la meilleure mesure à prendre pour le fonctionnaire était de lui offrir une formation supplémentaire. Cette formation a eu lieu en mai 2011, au cours de la période où il a repris son cours d'APC d'une durée de deux semaines. Mme Doherty était au nombre des instructeurs. Elle a déclaré que même s'il semblait encore confus et incapable de reconnaître les distorsions cognitives des délinquants, elle avait vu un petit peu d'amélioration au niveau de ses

compétences relatives aux interventions pendant la formation d'appoint. Mme Doherty a expliqué que le fonctionnaire s'était montré attentif et avait bien participé à la formation d'appoint, et qu'elle avait espéré qu'il puisse réussir en classe, avec un soutien constant.

[199] Malgré les nombreuses préoccupations de l'équipe de direction que j'ai déjà évoquées, le fonctionnaire a eu l'autorisation, une deuxième fois, de retourner en classe, à certaines conditions, après avoir suivi la formation. Il a été affecté à la prestation indépendante d'un programme préparatoire et toutes ses séances devaient être enregistrées sur bande vidéo, afin que la direction puisse les visionner toutes les semaines.

[200] En juillet 2011, Mme Sullivan a pris la relève de Mme Mater à titre de superviseuse directe du fonctionnaire. Le 7 juillet, elle a écrit à Mme Doherty peu de temps après son arrivée à ce poste, au cours de la période où le fonctionnaire offrait le programme préparatoire qui suivait sa formation d'appoint.

[201] Mme Doherty a déclaré que Mme Sullivan lui avait mentionné de ce qu'elle avait constaté lors de l'examen des enregistrements des séances du fonctionnaire. Mme Sullivan a déclaré qu'elle a immédiatement été préoccupée par ce qu'elle avait vu et qu'elle craignait pour la sécurité publique. Elle a affirmé que le fonctionnaire ne distinguait pas et ne contestait pas les commentaires nuisibles des délinquants. Ceux-ci semblaient contrôler l'orientation des séances.

[202] Mme Doherty a ensuite examiné l'un des enregistrements du programme préparatoire du fonctionnaire, ainsi que les deux premières pages de l'un des rapports qu'il a rédigés dans le cadre de ce programme. Mme Doherty a déclaré que le rapport était si mal écrit et comportait tant d'erreurs qu'elle avait mis fin à son examen et conclu qu'il devait être entièrement réécrit. Elle a expliqué que ce rapport concernait un délinquant déclaré coupable de meurtre. Le fonctionnaire devait exposer les observations faites dans le cadre de son cours et rendre compte du cheminement criminel du délinquant, c'est-à-dire des événements survenus dans sa vie qui l'avaient amené à commettre un meurtre. Cependant, le fonctionnaire s'était plutôt contenté de copier et coller les précisions indiquées dans un rapport de crime traitant de l'acte qui consiste à assassiner une victime.

[203] Mme Doherty a documenté en quoi le fonctionnaire avait mal compris le crime,

puisqu'il avait écrit dans le rapport du programme préparatoire que le délinquant avait ressenti des émotions passionnées avant le meurtre, ce qui laissait supposer qu'il pouvait s'agir d'un incident impromptu, découlant d'une bagarre et alimenté par la colère. Cependant, Mme Doherty a démontré qu'en réalité, ce meurtre avait été un homicide à forfait planifié, qui n'était pas survenu sous le coup de la colère ou de l'émotion.

[204] Le 15 août 2011, Mme Doherty a écrit à Mme Sullivan afin de lui communiquer l'évaluation du dernier cours préparatoire que le fonctionnaire avait animé quelques semaines auparavant. Dans son courriel, elle a indiqué que son travail d'EQ avait révélé quelques améliorations dans la rédaction des rapports du fonctionnaire, mais que son travail comportait encore de nombreuses erreurs, dont certaines [traduction] « assez cruciales ».

[205] Mme Doherty a précisé les éléments figurant dans les rapports du fonctionnaire qui l'ont incité à tirer ces conclusions. Les cheminements criminels qu'il a décrits n'étaient pas suffisamment détaillés pour justifier les cibles personnelles du délinquant. Mme Doherty a également conclu que les cibles personnelles que le fonctionnaire avait établies semblaient dans certains cas contredire ce qu'il avait indiqué dans le cheminement criminel. Elle a en outre découvert que le fonctionnaire avait désigné erronément un programme de traitement dans un rapport, alors que le délinquant avait suivi le programme préparatoire.

[206] Mme Doherty a aussi déclaré qu'elle avait découvert des rapports d'étape favorables à l'égard de deux délinquants, dans lesquels il était indiqué que ceux-ci étaient exposés à un risque modéré de récidive, ce qui était préoccupant. Néanmoins, selon la conclusion générale du fonctionnaire, les deux délinquants avaient plutôt bien réussi leur programme.

[207] Dans la note de service qu'elle a envoyée au fonctionnaire le 14 juillet 2011, Mme Sullivan l'a avisé que son rendement au travail était insuffisant et qu'il devait l'améliorer afin de satisfaire aux normes acceptables le 29 août 2011 au plus tard, à défaut de quoi il serait éventuellement licencié. Mme Sullivan a déclaré qu'à la réunion où la question du rendement insuffisant du fonctionnaire a été débattue, celui-ci a rétorqué qu'il satisfaisait aux exigences du poste et que travailler comme APC était la carrière dont il avait rêvé. Mme Sullivan a aussi déclaré que le fonctionnaire lui avait

dit que ses gestionnaires ne l'aidaient pas.

[208] Mme Sullivan a déclaré qu'à la fin de la réunion, elle a dit au fonctionnaire qu'il devait réfléchir et, éventuellement, parler avec sa famille de son avenir en tant qu'APC et se demander s'il serait éventuellement disposé à envisager une mutation à un autre poste au sein du SCC. Lorsqu'on lui a demandé ce que le fonctionnaire avait répondu, Mme Sullivan a déclaré qu'il était revenu au travail le lendemain en l'accusant de l'avoir menacé.

[209] Mme Sullivan a déclaré avoir été surprise d'entendre le fonctionnaire affirmer qu'il n'était nullement responsable de son rendement et de constater qu'il niait l'existence du problème, alors qu'elle l'avait rencontré à plusieurs reprises afin de revoir les commentaires étayant les nombreux problèmes qu'elle avait relevés dans son travail. Elle a déclaré qu'elle avait demandé au fonctionnaire de se remémorer avec exactitude le déroulement de leur réunion et la rétroaction précise qu'elle lui avait présentée au sujet de son travail. Elle avait ensuite fait valoir qu'il pouvait communiquer avec les responsables du programme d'aide aux employés s'il pensait avoir besoin d'aide. Mme Sullivan a affirmé que la conversation avait alors pris fin. Elle a aussi déclaré que ni ce jour-là ni à quelque moment que ce soit le fonctionnaire n'avait présenté une demande de mesure d'adaptation.

[210] Le fonctionnaire est retourné au travail à la suite d'un congé de maladie. Il a alors reçu une note de service de Mme Sullivan en date du 9 août 2011, qui s'intitulait [traduction] « Plan d'action relatif aux mesures du rendement ». Cette note, qui comptait seize pages, exposait en détail dix tâches mesurables qu'il devait effectuer. Plusieurs de ces tâches s'appliquaient à de véritables dossiers de détenus et une séance d'animation simulée était aussi prévue.

[211] Mme Sullivan a livré pendant plusieurs heures un témoignage détaillé sur les tâches mesurables. Elle a déclaré qu'elle avait rencontré le fonctionnaire et son représentant syndical le 9 août 2011, qu'ils avaient parlé du but et du contenu de l'exercice et qu'ils avaient passé en revue toutes les facettes de chacune des dix tâches.

[212] Mme Sullivan a affirmé qu'à chaque étape mentionnée dans la note de service et pendant l'exécution des tâches, elle avait demandé au fonctionnaire s'il avait des questions et s'il comprenait ce que était attendu de lui. Elle a affirmé qu'ils avaient débattu plusieurs questions, mais qu'à la fin elle croyait que le fonctionnaire lui avait

posé toutes les questions qu'il avait et comprenait chacune des tâches. Elle a aussi déclaré qu'encore une fois, le fonctionnaire avait nié l'existence de quelque problème que ce soit en ce qui concerne son rendement. Elle a affirmé qu'à la réunion, elle avait été accusée de ne lui offrir ni encadrement ni aide au perfectionnement et d'être raciste. Le fonctionnaire lui a expressément dit qu'il n'avait jamais reçu de rétroaction écrite sur son travail.

[213] Mme Sullivan a déclaré que l'exercice avait débuté le 9 ou le 10 août 2011, et qu'il comportait les dix tâches énumérées ci-dessous. Les tâches étaient toutes décrites de façon très détaillée dans une note de service à l'intention du fonctionnaire :

Tâche n° 1. Rédiger un rapport d'introduction MCPI ((Modèle de programme correctionnel intégré) pour un délinquant.

Tâche n° 2. Rédiger un autre rapport d'introduction MCPI pour un autre délinquant.

Tâche n° 3. Décrire le cheminement criminel de quatre délinquants aux fins du programme d'introduction MPCI.

Tâche n° 4. Effectuer un examen préalable au programme et relever le cheminement criminel, les facteurs de risque et les cibles personnelles des délinquants.

Tâche n° 5. Mener une entrevue avec un délinquant aux fins du MCPI et rédiger un rapport résumant son cheminement criminel, ses facteurs de risque, ses cibles personnelles, les compétences acquises pour atténuer le risque et les compétences qu'il doit acquérir.

Tâche n° 6. Effectuer un examen du programme d'introduction MCPI et identifier les préoccupations relatives aux délinquants inscrits sur la liste du programme. Concentrer son examen sur les éléments suivants : les délais et dates, les critères de sélection, les programmes d'introduction requis et achevés, le caractère approprié des délinquants, les exigences relatives aux politiques satisfaites ou non selon les normes du programme, les conséquences des retards et l'effet sur la réinsertion sociale des délinquants et la sécurité publique.

Tâche n° 7. Préparer un plan de leçon complet de la séance du MPCPI qu'il devait offrir à sa gestionnaire et à d'autres délégués lors d'une séance de formation simulée. À la suite de la séance, le fonctionnaire devait présenter des notes concernant les participants.

Tâche n° 8. Préparer un plan de leçon de la [traduction] « Dixième séance du module 2 - Se sentir bien : Transformer les croyances néfastes ». Le fonctionnaire devait aussi observer la prestation d'une séance du MPCPI animée par deux collègues membres du personnel APC. Il devait consigner les erreurs de jugement et les distorsions cognitives des délinquants et relever l'appellation précise de chacune des erreurs de jugement constatées.

Tâche n° 9. Préparer le chargement d'un programme applicable à tous les aspects d'un « programme multicibles à intensité modérée » MCPI. Le fonctionnaire devait fixer les dates de début et de fin et sélectionner les dix principaux participants et les cinq premiers remplaçants.

Tâche n° 10. Effectuer des renvois à des programmes pour un nouveau contingent de délinquants inscrits sur une liste. Dans ses recommandations, le fonctionnaire devait préciser des délais.

[214] Mme Sullivan a expliqué, dans un témoignage détaillé, que chaque tâche découlait des fonctions de base d'un APC auxquelles le fonctionnaire avait été formé (à deux reprises). Elle a aussi témoigné au sujet de la période qui devait être allouée à l'exécution de chacune des tâches au cours de la journée normale de travail d'un APC. Mme Sullivan a déclaré que, pour chaque tâche, le fonctionnaire s'était vu accorder une fois et demie ou deux fois plus de temps qu'il n'en faut normalement.

[215] Mme Sullivan a affirmé qu'elle avait rencontré le fonctionnaire au début de chaque journée, afin de s'assurer qu'il obtiendrait des réponses à ses questions au sujet des tâches. Elle a aussi déclaré que plusieurs fois pendant la semaine, le fonctionnaire avait demandé une période plus longue pour accomplir sa tâche quotidienne, ce qui lui a toujours été accordé selon elle.

[216] Lorsqu'on lui a demandé de résumer comment le fonctionnaire avait accompli les tâches mesurables dans le cadre de l'exercice, Mme Sullivan a déclaré qu'il n'avait

pas bien réussi. Elle a affirmé qu'il n'avait pas atteint les objectifs des tâches. Il n'a pas été en mesure de les accomplir dans le temps alloué, et il n'a pas satisfait les normes exigées d'un APC.

[217] Le 30 août 2011, Mme Sullivan a écrit une note de service de neuf pages à l'intention du directeur de l'établissement, M. Thompson. Il s'agissait d'un rapport très détaillé, portant sur l'accomplissement des dix tâches par le fonctionnaire. Cette note de service comprend les observations suivantes (j'en ai paraphrasé certaines parties que j'ai présentées sans les indiquer en italique, entre crochets) :

[Traduction]

[Tâche n° 1 :] [...] *On a accordé plus de temps. Cependant, M. Williams n'a pas été en mesure d'achever le rapport [...] Le rapport comportait des lacunes graves. Le contenu essentiel du programme n'y était pas abordé et il ne renfermait que des renseignements superficiels au sujet du délinquant. Le cheminement criminel [...] n'était pas précisé [...] L'infraction à l'origine de la peine du délinquant [...] consistait à avoir battu violemment un enfant âgé de [information caviardée] mois, ce qui avait entraîné la mort de cet enfant, mais ce niveau de violence était minimisé [...] et n'était pas assimilé à une cible personnelle visant à gérer le risque [...]*

[...] *le mauvais modèle de rapport a été utilisé [...]*

[...] *les sections du rapport traitant de l'assiduité et de la participation [...] étaient contradictoires.*

[Tâche n° 2 :] *M. Williams n'a pas été en mesure d'achever le rapport [...] Le rapport comportait un bon nombre des mêmes erreurs cruciales déjà mentionnées [pour la tâche n° 1] [...] L'infraction à l'origine de la peine avait entraîné une accusation de harcèlement criminel [...] sa conjointe [...] avait été agressée et menacée pendant trois ans. Le rapport mettait l'accent sur une installation de culture de la marijuana [...] Le rapport [...] était vague et ne fournissait aucun renseignement sur les compétences nécessaires pour gérer les risques.*

La gestionnaire régionale principale de programmes, Michelle Doherty, a procédé à un examen indépendant des deux rapports finaux [relevant de cette tâche]. Voici les commentaires de Mme Doherty :

« [...] *ses rapports se sont améliorés depuis la première fois [qu'elle a examiné le travail du fonctionnaire] [...] »*

« Par ailleurs, M. Williams commet des erreurs qui sont assez cruciales. [Il affirme dans ses deux rapports que les délinquants représentent un risque modéré de récidive] mais les cotes attribuées [dans le rapport] indiquent que les deux délinquants réussissent plutôt bien, ce qui porte vraiment à confusion [...] D'après l'accomplissement [...] des tâches n^{os} 1 et 2, [le fonctionnaire] n'a pas [...] démontré le niveau de compétence nécessaire pour satisfaire à cette exigence de l'emploi. »

[Tâche n° 3 :] [Le fonctionnaire a achevé le volet de la tâche qui consistait à taper les travaux manuscrits des délinquants sous une forme présentable à des fins de consultation. Ces renseignements devaient être consignés dans un document en format Word, afin d'être transférés ultérieurement dans le Système de gestion des délinquants (SGD). Cependant, il avait été clairement indiqué au fonctionnaire de ne pas transférer des renseignements dans le SGD. Malgré cette directive, il a tenté de verser des renseignements dans le SGD. Il n'a pas analysé le cheminement criminel des délinquants, ce qui était l'élément le plus essentiel de cette tâche.]

[Tâche n° 4 :] [Le travail] écrit de M. Williams n'énonçait pas les exigences de la tâche assignée [...] La plus grande partie de son résumé écrit était un texte copié et collé [à partir du rapport sur le profil criminel d'un autre délinquant]. Le [travail] ne faisait état d'aucun cheminement criminel. [Il était faussement indiqué dans le rapport qu'il n'y avait eu aucune condamnation pour agression sexuelle.] [...] Cependant, les renseignements versés au dossier indiquent clairement qu'il y a eu [...] condamnation pour agression sexuelle d'un enfant âgé de [information caviardée]. Les renseignements versés au dossier expliquent clairement les antécédents criminels du délinquant et exposent la tendance à la violence conjugale, à la violence généralisée et à la violence sexuelle. [Le travail écrit du fonctionnaire] ne présentait aucun des trois cheminements criminels [...]

[Tâche n° 5 :] Le délinquant qui a été reçu en entrevue est un délinquant sexuel notoire qui purge une peine d'emprisonnement à perpétuité. M. Williams n'a pas utilisé le bon livret d'entrevue [...] La formule de consentement normalisée n'a pas été remplie [...] avant ou après l'entrevue [...] le délinquant a fourni des renseignements sur les facteurs de risque à M. Williams; cependant, celui-ci ne les a ni relevés [...] ni approfondis. Malgré les renseignements importants qui figurent au dossier en ce qui a trait à la participation antérieure à divers programmes, cette question n'a pas été abordée pendant l'entrevue [...] la capacité actuelle du délinquant à gérer ses facteurs de risque. L'infraction à l'origine de la peine [...] ayant donné lieu à

l'enlèvement, au viol et au meurtre d'un enfant âgé de [information caviardée] a fait l'objet d'une discussion vague pendant l'entrevue, tandis que les condamnations antérieures pour [introductions par effraction] ont été longuement examinées. M. Williams a tenté d'approfondir les connotations sexuelles des infractions d'introduction par effraction, mais ses [questions] n'ont pas permis [...] d'obtenir ces renseignements. Il est à l'honneur de M. Williams de s'être montré à l'aise et calme avec le délinquant [...]

Le résumé écrit contenait des renseignements copiés et collés qui étaient extraits du Profil criminel [...] Le rapport ne présentait aucun résumé du cheminement criminel. Les renseignements [...] obtenus pendant l'entrevue étaient mal rapportés dans le résumé écrit [...] le délinquant a affirmé qu'il n'avait pas commis des introductions par effraction pour se procurer de l'argent. Il a fait allusion à la recherche de sensations fortes, ainsi qu'à un comportement sexuel déviant pendant les introductions par effraction. [Cependant, le fonctionnaire a écrit dans son rapport sur cette tâche que le délinquant avait commis des introductions par effraction pour se procurer de l'argent.]

[Tâche n° 6 :] [Le fonctionnaire a présenté son travail écrit dans le délai imparti; cependant, les renseignements que contenait ce texte n'étaient ni exacts, ni pertinents.]

[Tâche n° 7 :] [La séance dirigée par le fonctionnaire comportait de graves lacunes. La leçon n'a pas commencé par une introduction, un aperçu, un examen des objectifs et une autoévaluation de mise en train, qui sont des exigences obligatoires énoncées dans le plan de leçon. Le fonctionnaire a sauté cinq pages du plan de leçon et a parcouru le reste du plan de façon sporadique. Il a eu recours à un problème fictif, ce qui n'est pas approprié. Les délinquants n'ont pas pu assimiler la documentation. Le plan de leçon invitait plutôt le groupe à résoudre un problème concret auquel ils s'étaient heurtés personnellement. Le fonctionnaire a modifié à maintes reprises les faits qui se rattachaient à son problème fictif et a refusé d'accepter les réponses des délinquants. La frustration s'est accumulée au sein du groupe et les participants à la séance de simulation ont donné plusieurs indices au fonctionnaire afin de le guider, mais il n'est pas parvenu à réorienter la leçon. Il a reproché aux participants de « l'avoir déstabilisé ».]

[Mme Doherty a procédé à un examen indépendant de l'accomplissement de cette tâche par le fonctionnaire :] « [...] je tiens à souligner que [...] il s'est un peu énervé [...] et a dit au groupe à deux reprises que nous lui rendions la tâche difficile et que nous l'avions troublé pendant la séance. Je pense que ce n'a pas du tout été le cas, surtout compte tenu

du fait que nous avons essayé de le remettre sur la bonne voie à quelques reprises. De plus, en disant cela à un groupe il le blâmait ouvertement pour le mauvais déroulement de sa leçon, ce qui est exactement le contraire de ce que nous enseignons au sein d'un groupe [à de vrais délinquants]. Selon l'un des concepts de base qui est enseigné dans le programme, nous ne pouvons pas contrôler ce que font les autres, mais nous pouvons contrôler notre façon d'agir (ou de réagir) face à eux [...] »

[...] il est parvenu à comprendre les principaux concepts de la leçon, mais il a de la difficulté à les expliquer au groupe.

Dans l'ensemble, M. Williams n'a pas offert la séance comme prévu, n'a pas démontré qu'il comprenait la documentation du programme, a eu de la difficulté à composer avec la dynamique de groupe et n'a pas été en mesure d'atteindre les objectifs de la séance [...]

[Tâche n° 8 :] [Le plan de leçon du fonctionnaire était inadéquat, et les notes qu'il avait prises en observant l'animation de la séance ne contenaient pas les renseignements requis.]

[Tâche n° 9 :] M. Williams a respecté le délai imparti à cette tâche assignée. Il a désigné dix participants [...] et un remplaçant aux fins du programme. Il n'a pas désigné les cinq remplaçants [...] M. Williams a chargé un fichier de programme parallèle [qui] contenait des renseignements pertinents [...] [concernant les dix participants]. Les fichiers ne renfermaient pas les livrets d'entrevue ou ne précisait pas suffisamment en quoi les participants répondaient aux critères exigés pour cet exercice. Il y a plusieurs erreurs en ce qui concerne les délinquants [...] désigné comme étant sa priorité numéro un [...] les délinquants désignés aux fins du programme n'auraient pas été disponibles [...] compte tenu de l'isolement à long terme [...] et ainsi de suite. [Des renseignements figurant au dossier pouvaient être consultés pour mettre ces faits en lumière.]

[Même s'il lui a été indiqué clairement d'accomplir cette tâche par lui-même et de demander l'aide de sa gestionnaire, le fonctionnaire a posé plusieurs questions à des collègues afin qu'ils l'aident à accomplir cette tâche.]

[Tâche n° 10 :] M. Williams a achevé cette tâche assignée dans le délai imparti. Il a été en mesure d'établir correctement certains aiguillages [...] Bien qu'il ait présenté des recommandations justes, il n'a pas expliqué la nature de l'aiguillage ni comment les critères étaient réunis [...] Cinq aiguillages n'ont pas été exhaustivement précisés [...]

Ponctualité et manque de ponctualité

Bien que M. Williams soit arrivé en retard à quelques occasions, il s'est beaucoup amélioré pour ce qui est de se présenter au travail à l'heure. Au cours de la présente période d'évaluation, M. Williams est régulièrement arrivé au travail à l'heure et a pointé son arrivée conformément au plan de surveillance de son assiduité.

Conclusion

M. Williams devait accomplir des tâches mesurables précises, qui étaient directement liées aux exigences en matière de compétences du poste d'agent de programmes correctionnels. M. Williams s'est acquitté des tâches mesurables requises. Dans le cadre de ces tâches, il a investi un bon effort et a conservé une attitude positive envers son travail et sa gestionnaire. Il est évident que M. Williams veut devenir agent de programmes correctionnels et qu'il croit être en mesure d'effectuer le travail. Cependant, M. Williams a encore de la difficulté à répondre aux exigences de base de l'emploi et ne démontre pas qu'il comprend la documentation du programme et le risque que représentent les délinquants.

Certaines améliorations substantielles ont été soulignées pendant la présente période d'évaluation. À titre d'exemple, M. Williams s'est amélioré en se présentant au travail à l'heure. Cependant, il démontre encore qu'il ne comprend pas en profondeur la documentation du programme, le comportement des délinquants et le risque que ceux-ci représentent, ainsi que la politique et le poste d'agent de programmes. Dans l'accomplissement des tâches assignées, M. Williams n'a pas été en mesure de faire preuve de la compétence et des capacités requises pour satisfaire aux exigences de l'emploi.

Ce qui est préoccupant, c'est que malgré le degré important de formation, d'encadrement et d'intervention qui lui a été fourni afin de l'aider à améliorer sa compréhension, ses compétences et ses capacités sur une période de 17 mois, M. Williams n'a pas été en mesure d'apporter des améliorations significatives. Ce qui est également préoccupant, c'est que M. Williams ne reconnaît pas la formation et les efforts fournis afin de l'aider. Pendant l'examen de ses progrès, il a déclaré qu'on ne lui avait pas offert la possibilité de faire le travail et d'apprendre correctement. Son incapacité de reconnaître sa responsabilité lorsqu'il s'agit de dissiper les préoccupations continue d'entraver ses progrès. Lorsqu'une rétroaction est présentée à M. Williams au sujet de son rendement, il ne semble pas comprendre la portée ou l'importance capitale des problèmes.

[...] M. Williams a déployé de grands efforts pour accomplir ses tâches. Il semble être réellement motivé à travailler

comme agent de programmes correctionnels et être fermement convaincu qu'il est à la hauteur du poste et apte à remplir toutes les exigences. Cependant, à ce jour il n'a pas été en mesure de satisfaire aux exigences. Il ne s'agit pas d'une question de motivation dans le cas de M. Williams, mais plutôt de son rendement, qui est directement lié au fait qu'il ne possède pas les compétences et les capacités nécessaires pour satisfaire aux exigences de l'emploi selon les normes minimales.

Recommandation

Compte tenu des lacunes graves et du rôle que joue le poste d'agent de programmes correctionnels dans la sécurité publique, M. Williams n'est pas apte à poursuivre son travail d'APC. De plus, son incompréhension persistante de la politique, ses difficultés à suivre les directives et son appréciation insuffisante du milieu et de la clientèle posent des difficultés pour son emploi permanent auprès du service. Il est donc recommandé que M. Williams soit rétrogradé ou licencié du SCC.

[Sic pour l'ensemble de la citation]

[218] Outre cette note de service, l'équipe de direction et le coanimateur du fonctionnaire ont témoigné au sujet de son rendement général.

[219] M. Switzer a déclaré qu'à la suite de la centaine de séances du programme à intensité élevée pour délinquants sexuels qu'ils avaient coanimées, il n'avait vu aucune amélioration dans le rendement du fonctionnaire en classe auprès des délinquants.

[220] Dans sa conclusion résumant les heures de témoignage qu'elle a présentées pendant l'interrogatoire principal, Mme Mater a déclaré qu'au cours de sa carrière au SCC, qui a débuté en 2008, elle il s'agissait de la première fois qu'un APC devait reprendre le cours de formation de deux semaines.

[221] Mme Mater a aussi déclaré dans sa conclusion qu'après avoir supervisé directement le fonctionnaire pendant plusieurs mois, elle a constaté [traduction] « des améliorations minimales, voire nulles dans son travail », même après les heures d'encadrement offertes par plusieurs membres du personnel, le cours de rédaction de rapports et l'aide du bureau régional de l'EQ et des spécialistes de la formation. Mme Mater a ajouté qu'elle n'avait jamais été témoin d'autant de difficultés à assimiler le travail de la part d'un nouvel APC.

[222] L'employeur a aussi cité M. Thompson à témoigner au sujet du rendement du

Loi sur la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral et Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral

fonctionnaire. M. Thompson possède trente-six années et demie de service au SCC. Au moment de l'audience, il était sous-commissaire (par intérim) responsable de la supervision de tous les directeurs d'établissement.

[223] M. Thompson était directeur de l'Établissement Mountain au cours de la période que le fonctionnaire y occupait un emploi. Il a déclaré qu'il avait pris la décision de licencier le fonctionnaire, et qu'il l'avait fait après avoir examiné avec soin ce qu'il a qualifié de classeur de documents le plus volumineux qu'il n'ait jamais vu au cours de sa carrière aux fins du licenciement d'un employé ou d'une procédure disciplinaire.

[224] Pendant son interrogatoire principal et son contre-interrogatoire, M. Thompson a été prié de préciser la disposition législative habilitante qu'il a citée dans la lettre de licenciement à l'intention du fonctionnaire le 14 octobre 2011. Il est mentionné dans la lettre que l'alinéa 12(1)e) de la *Loi sur la Gestion des finances publiques* (L.R.C., 1985, ch. F-11) autorisait le licenciement du fonctionnaire. Dans son témoignage, M. Thompson a nié avoir modifié les motifs sur lesquels il s'était fondé pour décider de licencier le fonctionnaire et a expliqué que la lettre comportait une erreur, puisqu'elle aurait dû renvoyer à l'alinéa 12(1)d), qui traite du licenciement pour rendement insuffisant.

[225] M. Thompson a déclaré que le manque d'assiduité du fonctionnaire et les incidents liés à son défaut de respecter une distance professionnelle étaient des facteurs [traduction] « négligeables », mais qu'au moment de prendre sa décision finale, il s'était concentré principalement sur le travail insatisfaisant du fonctionnaire, notamment sur les éléments suivants :

- ses compétences insuffisantes;
- son non-respect du programme d'études;
- son non-respect des directives de sa gestionnaire;
- son attitude argumentatrice lorsque des gestionnaires lui présentaient des directives ou une rétroaction;
- son incapacité à améliorer suffisamment son travail pour satisfaire aux normes établies;

- l'inachèvement de ses rapports à la suite des cours.

[226] M. Thompson a expliqué que trois gestionnaires de programmes différents avaient aidé le fonctionnaire et fourni des conseils sur la façon d'améliorer ses interventions et la rédaction de ses rapports, et que le fonctionnaire avait dû suivre la formation de nouveau, tout cela n'ayant guère amélioré son rendement.

[227] M. Thompson a déclaré qu'après avoir examiné les documents qui lui ont été fournis, il a conclu que des ressources considérables étaient consacrées pour aider et gérer le fonctionnaire, et que son rendement insuffisant posait un risque pour la sécurité publique, en raison de son incapacité à offrir les programmes selon les normes nationales et à rédiger un rapport de programme adéquat.

[228] M. Thompson a conclu son témoignage en déclarant qu'il avait rencontré le fonctionnaire afin de l'aviser de la décision de mettre fin à son emploi. Il a déclaré que le fonctionnaire s'était montré argumentateur et avait affirmé que, en réalité, il était compétent dans son travail, et que l'employeur ne l'avait pas averti que son rendement était insuffisant.

[229] Je suis convaincu, d'après l'ensemble de la preuve présentée ci-dessus, que l'employeur a été raisonnable en concluant que les interventions et la rédaction de rapports du fonctionnaire étaient insatisfaisantes et exigeaient des améliorations.

4. L'opinion du fonctionnaire sur les questions liées à son rendement présumé

[230] Comme j'y ai fait allusion dans plusieurs passages de la présente décision, et comme il est souligné dans l'entrevue de fin d'emploi que le fonctionnaire a eue avec le directeur de l'établissement, le fonctionnaire a contesté la conclusion de l'employeur selon laquelle il n'exerçait pas ses fonctions selon les normes exigées de lui.

[231] J'ai écouté attentivement les heures de témoignage livrées par le fonctionnaire et j'ai examiné ligne par ligne ses évaluations et les notes des multiples réunions avec ses gestionnaires, pendant lesquelles ceux-ci ont fourni de la rétroaction au sujet des nombreuses lacunes, selon eux, dans le rendement du fonctionnaire.

[232] Durant ses heures de témoignage, le fonctionnaire a exprimé maintes fois ses sentiments et son opinion personnelle, à savoir que les conclusions défavorables de ses évaluations et la rétroaction sur son rendement étaient inéquitables et inexacts.

[233] Le fonctionnaire a déclaré qu'il était tout à fait apte à occuper le poste d'APC puisqu'il avait un intérêt sincère et profond à aider les gens, comme en témoignaient ses postes antérieurs de fournisseur de soins et de conseiller à New York, de même que sa façon d'aborder son travail à Vancouver, en Colombie-Britannique.

[234] J'accepte les déclarations du fonctionnaire concernant son désir d'aider les gens, qui ont été confirmées par les témoignages de plusieurs membres de l'équipe de direction, ainsi que par les évaluations écrites du fonctionnaire, dont l'ensemble souligne son empathie, sa sollicitude envers les gens et son engagement profond à s'efforcer d'aider tous les détenus avec lesquels il est entré en contact au cours de sa période de travail comme APC.

[235] Cependant, comme l'a souligné M. Switzer dans son témoignage, l'empathie du fonctionnaire et les rapports qu'il établissait subséquemment en classe n'étaient que le prélude de l'aide apportée aux délinquants.

[236] M. Switzer a déclaré que si l'on se contente de manifester de l'empathie, sans donner suite en contestant les croyances nuisibles et les comportements dommageables, les détenus ne changeront pas beaucoup. Ils continueront à justifier le comportement à risque qui les incitera à récidiver après leur libération.

[237] À l'appui de ses allégations de compétence, le fonctionnaire a été en mesure de faire valoir dans son argumentation les nombreux commentaires qu'il avait reçus dans ses évaluations et la rétroaction qui lui avait été présentée, dont plusieurs sont soulignés et où on lui attribue des compétences et, dans certains cas, des améliorations au niveau de ses efforts.

[238] Le fonctionnaire a souligné dans son argumentation à ce sujet que l'évaluation initiale de son rendement avait été très favorable, et qu'elle contrastait fortement avec la rétroaction qu'il avait reçue ultérieurement. Dans ses commentaires sur la période de travail qui avait coïncidé avec les débuts du fonctionnaire comme APC, le 1^{er} mars 2010, et qui durait jusqu'au 31 octobre 2010, Mme Mater a écrit ce qui suit :

[Traduction]

[...]

En ce qui concerne sa formation au MPCJ, aucune préoccupation importante n'a été soulevée, et comme dans le

cas de tous les participants, on a relevé des domaines généraux où des améliorations s'imposent. Il est souligné que tous les participants à cette formation ont fait l'objet d'une évaluation très approfondie et que tous les candidats doivent cibler des domaines de perfectionnement. John a dû participer à une séance de suivi parce qu'il avait manqué une journée en raison d'obligations familiales.

Le style décontracté et l'attitude positive de John lui ont permis de passer sans heurt de la sécurité [groupe CX-1] aux interventions [APC]. John désire apprendre et est ouvert aux commentaires qui l'aideront à se perfectionner.

Actuellement, John coanime le programme multicibles d'intensité élevée pour délinquants sexuels et le volet de maintien des acquis pour délinquants sexuels dans le cadre du MPCJ. Il a été jumelé à un animateur chevronné pendant qu'il assimile le contenu du programme et perfectionne ses compétences pour l'animation. John a tout de suite été à l'aise pour composer avec le processus de groupe. Il s'est adapté à une lourde charge de travail consistant à se préparer à offrir ses leçons et à animer sept séances du volet de maintien des acquis toutes les semaines. Il s'agit d'une tâche colossale pour un animateur chevronné, qui risquerait d'accabler un nouvel animateur. Cependant, John a géré cet horaire, en plus d'avoir à assimiler le contenu du programme, et cela assez facilement. Il lui est souvent arrivé de préparer sa leçon en dehors des heures de travail.

L'assiduité de John suscite des préoccupations. L'accent a été mis sur la sensibilisation à l'assiduité à la suite de nombreuses absences et d'arrivées tardives sur une courte période. Des problèmes de garderie et d'autres problèmes personnels non liés à la santé ont influé sur l'assiduité de John. La gestionnaire intérimaire de programmes, Mme Mason, a soulevé cette préoccupation [auprès du fonctionnaire], et l'on prévoit que les préoccupations liées à la gestion des absences seront de courte durée.

John possède les qualités requises pour devenir un solide animateur de programmes. Il fait constamment preuve de respect dans ses relations, d'une distance professionnelle et d'un regard très positif et enthousiaste sur son poste.

[239] Le fonctionnaire a contre-interrogé Mme Mater au sujet de cette évaluation du rendement, qu'elle avait signée. Elle a convenu qu'il s'agissait d'un compte rendu [traduction] « élogieux » de son travail. Elle a expliqué que pendant la plus grande partie de cette période sa gestionnaire était Mme Mason, qui a pris sa retraite avant la rédaction de l'évaluation. Mme Mater a déclaré qu'elle n'avait pas pu joindre Mme Mason afin de la consulter au sujet de l'évaluation.

[240] Lorsqu'elle a été questionnée au sujet de sa preuve manifestement contradictoire concernant le bon rendement du fonctionnaire à ses débuts et les nombreux problèmes survenus ultérieurement sous sa supervision directe, Mme Mater a rétorqué que la preuve n'était pas contradictoire. Au contraire, selon ses explications, elle avait observé le travail antérieur du fonctionnaire pendant deux semaines seulement au moment de signer l'évaluation en question.

[241] Dans l'évaluation du travail du fonctionnaire pour la période se terminant le 12 mars 2011, Mme Jolin a cerné plusieurs problèmes et conclu que le fonctionnaire était inapte à offrir le programme. Cependant, elle a aussi constaté qu'il maîtrisait bien ses émotions et qu'il prenait des mesures pour démontrer les habiletés et les attitudes prosociales appropriées. Elle a aussi déclaré que le fonctionnaire se montrait très poli et respectueux envers les participants du groupe, et qu'il avait une approche informelle et impartiale, qui mettait tout le monde à l'aise dans son programme.

[242] Dans une évaluation non signée qu'elle a rédigée à la fin du programme de formation de deux semaines du fonctionnaire, en mai 2011, Mme Doherty a relevé des lacunes, comme je l'ai déjà mentionné. Cependant, elle a aussi formulé plusieurs observations favorables, dont les suivantes :

[Traduction]

[Il a obtenu une note très élevée (11/12) pour la création d'un esprit d'équipe.]

John, vous avez fait preuve de politesse et de courtoisie pendant toute la formation. Durant vos présentations, vous écoutiez bien, vous suiviez les directives qu'on vous donnait et vous preniez acte des points de vue divergents. Vous vous êtes aussi efforcé de vous assurer que les membres du groupe se témoignaient mutuellement du respect, en demandant qu'une seule personne à la fois prenne la parole et en veillant à ce que tous aient également la possibilité de répondre.

Pendant le segment coanimé, dont il faut reconnaître qu'il ne s'est pas très bien déroulé, vous avez épaulé votre partenaire et assumé votre part de responsabilité pour le dérapage de la séance. Votre coanimateur a admis que c'était son idée de modifier la leçon et d'utiliser l'exemple qu'il avait choisi, mais vous avez fait front commun, vous avez soutenu votre coanimateur et pris votre part de la critique. En maîtrisant vos émotions, en admettant vos erreurs, en écoutant la rétroaction et en posant des questions franches et précises, vous avez démontré efficacement les compétences, les

valeurs, les convictions et les attitudes prosociales conformes aux principes de l'apprentissage social.

[...]

Parfois, vous avez utilisé plutôt bien les techniques de l'apprentissage dirigé. À mesure que vous êtes devenu plus à l'aise dans les séances d'exercice, vous avez commencé à poser des questions claires et ouvertes au groupe et à puiser aux exemples précédents pour aiguiller le groupe vers le point d'apprentissage suivant. Vous avez démontré un grand potentiel en ce domaine [...]

[...]

Les discussions menées tout au long de la formation et votre analyse des diverses feuilles de travail ont démontré que vous êtes en mesure de relever les distorsions cognitives [...]

[...]

Au fil des présentations, vous êtes devenu plus détendu et plus confiant dans le cadre de votre prestation. Votre langage était approprié, vous vous déplaçiez dans la pièce, vous appeliez les gens par leur nom et votre voix était claire [...]

[...]

Vous avez démontré la capacité d'écouter activement les membres du groupe, notamment en paraphrasant leurs réponses, en reformulant vos questions chaque fois que quelqu'un n'avait peut-être pas compris et en puisant aux exemples présentés dans les autres segments [...] Cela démontrait que vous étiez attentif au groupe et, en conséquence, le groupe s'est vraiment ouvert à vous.

[...]

Tout au long de la formation, vous avez réussi à établir des liens entre la documentation courante et les concepts déjà présentés [...]

[...]

Tout au long de la formation, vous avez approfondi votre connaissance de la documentation et vous avez démontré la compréhension théorique du programme, ce qui veut dire que vous réussissez bien lorsque vous êtes le participant et que vous travaillez en groupe avec vos pairs [...]

[...]

Vous avez établi et gardé une distance professionnelle dès le tout début de la formation. Vos divulgations volontaires étaient appropriées et ciblées.

[...]

[...] vous ne sembliez jamais vous décourager lorsqu'on vous présentait une rétroaction constructive [...] En raison de votre ouverture et de votre humilité, vous semblez avoir gagné le respect de vos collègues et de vos formateurs.

[...] vous vous présentez comme une personne à l'esprit ouvert, modeste et bienveillante, qui se montre disposée à assimiler de nouveaux concepts. Nous espérons que la présente formation vous aidera à mieux comprendre les concepts du programme, ainsi qu'à perfectionner vos connaissances, ce qui s'avère nécessaire pour offrir les programmes efficacement [...]

[243] Le fonctionnaire a déclaré qu'au moins en partie, les difficultés que lui posait la rédaction des rapports venaient du fait qu'il n'avait pas eu accès au disque réseau du bureau qui renfermait tous les modèles dont il avait besoin pour rédiger les divers rapports de programme des délinquants.

[244] En réponse à certaines critiques de ses superviseures à l'égard de son défaut de consigner adéquatement le cheminement criminel d'un délinquant qui avait amené celui-ci à commettre l'infraction à l'origine de la peine, le fonctionnaire a déclaré qu'il ne savait pas exactement pourquoi son travail était aussi mauvais et qu'il avait le sentiment que la critique qu'il avait reçue de Mme Sullivan était erronée.

[245] Pendant son contre-interrogatoire, le fonctionnaire a fait plusieurs déclarations hardies - et à mon avis malheureuses - concernant des collègues qui auraient menti au sujet de son manque d'assiduité. Il a également nié catégoriquement avoir reçu l'aide de M. Switzer.

[246] Cependant, le fonctionnaire a avoué le contraire à plusieurs reprises pendant son contre-interrogatoire, lorsqu'on lui a présenté les dates et les heures précises de ses manques d'assiduité, ainsi que des travaux pour lesquels l'équipe de direction et, à une occasion au moins, M. Switzer l'avait aidé à utiliser les manuels de formation et à effectuer la mise en forme et le formatage de rapports.

[247] En réalité, à la suite d'une longue description des réunions, de l'encadrement, de la formation et de la rétroaction écrite visant à offrir de l'aide au fonctionnaire afin

qu'il améliore son travail, celui-ci a déclaré ce qui suit : [traduction] « Il semble y avoir eu beaucoup de réunions et d'écritures, je ne m'en souviens plus, il semble y avoir eu beaucoup d'aide, mais je n'ai pas eu le sentiment d'obtenir de l'aide. » Quelques minutes plus tard, le fonctionnaire a de nouveau déclaré ceci : [traduction] « Mais ils ne m'ont pas aidé pour ce qui était de mieux faire mon travail ».

[248] Le fonctionnaire a affirmé de façon itérative que Mme Jolin avait examiné l'enregistrement vidéo d'une seule séance d'animation avant de rédiger l'évaluation dans laquelle elle avait recommandé qu'il ne soit pas autorisé à poursuivre la prestation de programmes. Cependant, en contre-interrogatoire on a présenté au fonctionnaire la preuve que Mme Jolin avait examiné les enregistrements vidéo de chacune des huit séances offertes en classe.

[249] Compte tenu de ces exemples attestant que le fonctionnaire a contredit son propre témoignage et formulé des allégations erronées, je préfère la preuve de l'équipe de direction qui a bien étayé les nombreux cas où elle avait offert de l'aide, une rétroaction et un encadrement au fonctionnaire.

[250] Lorsqu'il a été prié de rétorquer à l'allégation de l'employeur selon laquelle il ne comprenait pas les conséquences des crimes violents pour les victimes, le fonctionnaire a répondu qu'il n'était pas d'accord. Il a ajouté que même si son travail lui avait parfois posé des difficultés, ce n'était pas le cas pour toutes ses tâches. Il a déclaré que son renvoi de l'animation des programmes lui avait donné le sentiment de travailler sous la contrainte, par suite de quoi il s'était senti incompetent. Il a affirmé qu'il voulait continuer à travailler et apprendre de ses erreurs, mais que par suite de son renvoi il avait eu peur de perdre son emploi. Le fonctionnaire a aussi déclaré qu'après avoir suivi le cours de formation des APC pour la deuxième fois, il avait remarqué que les cadres supérieurs ne faisaient pas attention à lui lorsqu'ils le croisaient dans les couloirs au travail et qu'il avait été exclu des discussions du personnel.

[251] Le fonctionnaire a invoqué *Morissette c. Conseil du Trésor (ministère de la Justice)*, 2006 CRTFP 10, à l'appui de ses observations selon lesquelles sa compétence n'avait pas été évaluée adéquatement, notamment en raison de son conflit interpersonnel avec ses superviseuses.

[252] Dans *Morissette*, l'employeur a allégué que le rendement de la fonctionnaire en

Loi sur la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral et *Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral*

cause avait été régulièrement inacceptable pendant les trois ans et demi qu'elle avait passés auprès de lui. Cependant, au cours de cette période elle était passée d'un emploi d'occasionnel à une nomination pour une période déterminée d'un an, puis s'était vue offrir un poste permanent avec stage probatoire et, enfin, le statut de fonctionnaire nommée pour une période indéterminée. L'arbitre de grief a conclu qu'il avait « peine à croire » que l'employeur ait offert ce statut à la fonctionnaire pour alléguer ensuite qu'elle avait été incompétente pendant la plus grande partie de son emploi (voir le paragraphe 115).

[253] Dans l'affaire dont je suis saisi, le fonctionnaire a fait la même observation, à savoir que l'employeur l'avait à deux reprises jugé apte à offrir des programmes à la suite de son cours de formation d'APC, pour alléguer ensuite que son rendement avait été insuffisant pendant toute la période qu'il avait passée à l'Établissement Mountain.

[254] Il est important de souligner que dans *Morissette*, l'arbitre de grief conclut que la fonctionnaire « [...] ne semble pas se rendre compte de toute l'incompétence dont elle a régulièrement fait preuve [...] » pendant qu'elle travaillait au ministère de la Justice (voir le paragraphe 119). En dernier ressort, même s'il a été conclu qu'elle était incompétente, le grief de Mme Morissette a été accueilli parce que son employeur ne l'avait pas avertie que ses problèmes de rendement l'exposaient au risque d'être licenciée. Dans l'affaire dont je suis saisi, le fonctionnaire ne peut pas alléguer une pareille absence d'avertissement.

[255] Bien que je comprenne la consternation du fonctionnaire qui a été autorisé à deux reprises à offrir des programmes à la suite de sa formation, je n'accepte pas son observation selon laquelle l'autorisation supposait nécessairement qu'il était apte à exercer ses fonctions avec compétence.

[256] Selon le point de vue optimiste que j'attribue à l'équipe de direction, le fonctionnaire a été autorisé à retourner en classe à la suite de sa deuxième formation d'APC, malgré le fait qu'il avait manifestement éprouvé des problèmes importants pendant des mois, comme je l'ai déjà démontré.

[257] Bien que j'aie déjà souligné les nombreux commentaires favorables indiqués dans l'évaluation du deuxième cours de formation d'APC du fonctionnaire, cette évaluation renferme aussi plusieurs conclusions plutôt déconcertantes, dont la suivante :

[Traduction]

[Note attribuée à la prestation de programmes de 13/21.]

[...]

Vous avez eu de la difficulté à respecter le plan de leçon et vous avez parfois sauté des points essentiels [...]

[...]

[...] vous avez eu de la difficulté à aiguiller [le groupe] vers les liens et vous avez parfois sauté des questions clés [...]

[...]

[...] Vous avez eu du mal à leur présenter une rétroaction constructive et vous avez souvent reconnu que vous ne voyiez pas grand-chose à améliorer [...]

[...]

Les discussions menées tout au long de la formation et votre analyse des diverses feuilles de travail ont démontré que vous êtes en mesure de relever les distorsions cognitives [...]. Cependant, lorsque vous avez présenté vos segments vous avez eu beaucoup plus de mal en ce domaine. Il est fort probable que cela soit attribuable à votre incertitude quant à l'orientation de la matière et à votre compréhension insuffisante des concepts du programme [...]

[...]

[...] vous ne sembliez pas toujours disposé à offrir la séance [...]

[...]

Vous avez souvent manqué de temps pour couvrir tous les principaux points d'apprentissage des segments que vous présentiez [...]

[...]

[...] vous avez assisté aux dix jours de formation [...]. Cependant, vous avez eu du mal à arriver à l'heure tous les jours, puisque vous avez eu quelques minutes de retard le matin ou à votre retour des pauses ou du déjeuner [...]. Vous vous excusiez de votre manque de ponctualité [...]. Mais souvent, la séance d'ouverture en avant-midi, ou celle de transition après le déjeuner, sont les moments où une récapitulation est présentée. Cela aurait pu être avantageux

pour vous, en vous aidant à regrouper les renseignements

[...]

[...]

[258] Je souligne que les principaux éléments de ces commentaires critiques coïncident avec les principaux problèmes déjà mentionnés, qui découlent des efforts déployés par le fonctionnaire pour offrir ses programmes et rédiger des rapports, à savoir qu'il ne semblait pas prêt à donner les cours parce qu'il ne maîtrisait pas les leçons qu'il avait lues dans ses notes et qu'il manquait les commentaires cruciaux des détenus. Que ce soit parce qu'il manquait les commentaires cruciaux ou parce qu'il ne les relevait pas à ce titre, les réflexions fautives des détenus n'étaient pas remises en question et étaient dès lors renforcées implicitement comme si elles étaient acceptables, ce qui avait pour effet de retarder l'enseignement d'habiletés prosociales acceptables aux détenus.

[259] La propre évaluation du fonctionnaire à l'égard de sa compétence et de ses qualités d'APC n'a pas été étayée par la preuve qui ressort de ses travaux écrits ou des notes de l'animation.

[260] Comme au paragraphe 119 de *Morissette*, je conclus que le fonctionnaire ne semble pas se rendre compte de toute l'incompétence dont il a régulièrement fait preuve au travail.

[261] Une fois de plus, comme dans *Morissette*, je ne comprends pas comment l'employeur ait pu témoigner pendant plusieurs jours au sujet du manque de compétence du fonctionnaire, et l'avoir néanmoins autorisé à offrir de nouveau des programmes à la suite de sa deuxième tentative de formation au travail d'APC.

[262] Cependant, compte tenu de l'abondance de la preuve dont je suis saisi en ce qui concerne l'incompétence du fonctionnaire, j'estime que la décision de l'employeur d'autoriser à deux reprises le fonctionnaire à offrir des programmes témoigne, de la part de la direction, d'un optimisme fondé sur l'intention noble, mais futile, d'aider le fonctionnaire. Cependant, cela n'établit pas que l'employeur a été déraisonnable lorsqu'il a finalement décidé que le rendement du fonctionnaire était insuffisant.

[263] Après avoir examiné soigneusement tous les témoignages et les centaines de pages de preuve documentaire présentées à titre de pièces, je dispose d'une preuve claire et convaincante que le fonctionnaire n'a pas animé les séances de groupe de son

programme et rédigé les rapports avec succès, conformément aux normes qui lui avaient été communiquées et qui étaient exigées de lui. Vu cette constatation, je conclus que l'employeur a été raisonnable en décidant que le rendement du fonctionnaire était insuffisant. En réalité, compte tenu du témoignage sur l'effort presque sans précédent que l'employeur a déployé pour aider le fonctionnaire et remédier à ses nombreuses faiblesses graves, que l'employeur avait assimilées à un risque pour la sécurité publique, j'aurais conclu que le rendement insuffisant du fonctionnaire a été démontré même si ce dernier n'avait pas été prié de reprendre le cours de formation de deux semaines.

E. L'évaluation du rendement du fonctionnaire par l'employeur était-elle empreinte de mauvaise foi?

[264] En plus d'alléguer qu'il était compétent, le fonctionnaire a soutenu que les préoccupations de l'employeur concernant son travail avaient surgi après l'arrivée de Mme Mater en qualité de superviseuse directe et de Mme Sullivan ultérieurement.

[265] Le fonctionnaire a mentionné sa première évaluation très favorable à l'égard de la période au cours de laquelle Mme Mason, principalement, avait supervisé son travail avant de partir à la retraite (avril à août 2010), et sur les nombreux commentaires favorables concernant son rendement qui avaient été présentés ultérieurement par Mmes Jolin et Doherty. Le fonctionnaire a soutenu que lorsqu'il se voyait accorder une occasion raisonnable par des membres de l'équipe de direction qui n'étaient pas en conflit avec lui, il effectuait son travail avec succès.

[266] Le fonctionnaire soutient que la mauvaise foi est survenue dans l'évaluation de son rendement effectuée par l'employeur en raison de son conflit présumé avec Mmes Mater et Sullivan.

[267] Le fonctionnaire a attiré l'attention sur la chronologie quotidienne des notes que Mme Mater prenait afin d'étayer ses interactions avec lui et avec d'autres membres de l'équipe de direction concernant son travail. Ces notes ne faisaient pas partie du dossier du personnel de l'employeur applicable au fonctionnaire. Celui-ci a fait valoir que le ton défavorable de ces notes trahit la véritable intention de Mme Mater pendant toute la période où il a été sous sa supervision, c'est-à-dire de le faire échouer et de jeter les bases de son licenciement.

[268] À l'opposé de la rétroaction très favorable que j'ai déjà mentionnée, surtout en

ce qui concerne le bon caractère qu'il affichait au travail, le fonctionnaire a attiré l'attention sur des documents que l'employeur a préparés afin d'envisager la possibilité de lui trouver un autre poste au lieu de mettre fin à son emploi.

[269] Les documents en question sont des énoncés de critères de mérite et des conditions d'emploi applicables à trois autres postes disponibles au sein du SCC. Le fonctionnaire a relevé les commentaires exprimés en des mots très durs qui ont été consignés au sujet son caractère, comme preuve de la mauvaise foi de l'employeur envers lui :

[Traduction]

[...]

Comportements passifs-agressifs envers la gestionnaire

[...]

A été malhonnête, allègue la discrimination, n'assume pas la responsabilité de son rendement, ignore les directives et la politique

[...]

a affiché un comportement hostile lorsqu'on lui a apporté de l'aide

[...]

est malhonnête, nie les préoccupations, rejette le blâme sur autrui

[270] Le fonctionnaire a souligné que ces commentaires diffèrent nettement de ceux, très favorables, concernant son caractère, qui sont consignés dans les évaluations cotées, notamment celles de Mmes Doherty et Jolin indiquant que le fonctionnaire était très poli, respectueux des autres, disposé à s'efforcer de perfectionner ses compétences et ouvert à la rétroaction des instructeurs. Mme Mater a aussi écrit ce qui suit dans son évaluation initiale : [traduction] « [...] possède les qualités requises pour devenir un solide animateur de programmes. Il fait constamment preuve de respect dans ses relations, d'une distance professionnelle et d'un regard très positif et enthousiaste sur son poste ».

[271] Le fonctionnaire a aussi livré un témoignage sur divers points d'interaction avec ses gestionnaires qui constituaient à son avis du harcèlement. En contre-interrogatoire,

il a confirmé qu'il n'avait jamais déposé de plainte de harcèlement contre qui que ce soit dans son milieu de travail. Cependant, dans son témoignage sur ses interactions avec l'équipe de direction, il a déclaré que, à son avis, les courriels demandés pour confirmer son assiduité quotidienne, le recyclage, se voir dire à maintes reprises que ses heures de travail allaient de 8 h à 16 h, l'exercice axé sur des résultats mesurables et l'animation de simulation avaient tous eu pour but de le harceler.

[272] Pendant son interrogatoire principal, le fonctionnaire a illustré par des exemples tirés de la correspondance de l'équipe de direction les moqueries et les insultes à son endroit. Le premier exemple est un échange de courriels en date du 19 mars 2012, qui vise à éclaircir un enregistrement informatique erroné, dont un membre de l'équipe de direction a attribué la création à « John Williams !!! ☺ », et auquel Mme Schierer avait répondu en disant : [traduction] « OK, assez parlé ».

[273] Un autre courriel, en date du 1^{er} mars 2011, qui contient une longue liste de distribution, a été diffusé afin d'inviter les membres du personnel à un déjeuner. Une collègue a répondu à tous, en disant qu'elle apporterait des beignes et des cornichons, parce qu'à son avis ce n'était pas tout le monde qui aimait sa cuisine. Le fonctionnaire a répondu à tous, en écrivant ce qui suit : [traduction] « C'est drôle [...] ☺! Je n'ai pas de garderie cette journée-là, alors je passerai toute la journée avec mon fils. Merde, quand est-ce que j'aurai de nouveau l'occasion de déjeuner avec Brenda M.? Je perds une occasion exceptionnelle. ☺ Je ne suis pas impressionné du tout [...] *[sic]* ». Le dimanche 13 mars, un destinataire de la liste de distribution a transmis le courriel du fonctionnaire à l'équipe de direction. À 11 h 36, ce jour-là, Mme Miller a envoyé un courriel à Mmes Mater et Schierer, en indiquant ce qui suit : [traduction] « Est-ce qu'il essaie d'être drôle? Il s'agit d'un message largement diffusé. Je ne suis pas sûre d'avoir déjà déjeuné avec lui. En tout cas cela ne m'impressionne pas. Qu'en pensez-vous? »

[274] Le 21 mars 2011, le fonctionnaire a fait parvenir à son coanimateur, M. Switzer, un fichier électronique auquel étaient jointes une photo et des précisions concernant un détenu qui était transféré à l'Établissement Mountain. Il en a transmis des copies à neuf autres collègues. Dans ce courriel, le fonctionnaire semble avoir voulu faire une blague en disant que ce nouveau détenu et M. Switzer ont la même coupe de cheveux : [traduction] « Alex, je n'étais pas du tout au courant de l'arrivée de ton petit frère [...] à l'Établissement Mountain. Il ne fait pas de doute que la coupe de cheveux *[sic]* est une affaire de famille, tu dois être mort de rire *[sic]* [...] peut-être que l'un d'entre nous

l'aura dans notre programme ».

[275] Le 22 mars 2011, le fonctionnaire a lancé une invitation à participer à un événement caritatif à une liste de 53 collègues, afin d'appuyer un ancien membre du personnel de l'établissement qui recueillait des fonds aux fins de la recherche sur la sclérose en plaques :

[Traduction]

Collecte de fonds « Espoir de guérison », le vendredi 25 mars 2011

Bonjour les collègues,

Je viens de recevoir des billets pour la collecte de fonds de mon amie [...] aux fins de la recherche sur la sclérose en plaques. Certains parmi vous la connaissent déjà, parce qu'elle travaillait au service de santé il y a quelques années et qu'elle a été la personne honorée lors de la classique de hockey entre l'Établissement de Kent et l'Établissement Mountain.

Une activité se tiendra à [information caviardée]. Le numéro de téléphone est le [information caviardée]. Les billets coûtent 10 \$, ce qui comprend le dîner composé d'un sandwich au bifteck, et nous payons nos boissons. L'activité a lieu vendredi prochain, 25 mars 2011, de 18 h à 21 h.

S'il y en a qui sont intéressés à y participer, j'ai dix billets en main présentement. Je peux en obtenir d'autres au besoin, alors faites-le-moi savoir si vous désirez y aller. Si j'ai oublié quelqu'un, je m'en excuse, c'est difficile de se souvenir d'autant de noms par cœur.

Salutations,

John E. Williams

[...]

[276] Le fonctionnaire a envoyé l'invitation à une autre longue liste de destinataires, notamment plusieurs groupes du siège social, en indiquant ce qui suit : [traduction] « Je m'excuse si vous avez déjà reçu la présente invitation, mais je devais être certain de n'oublier personne ».

[277] Malheureusement pour le fonctionnaire, son courriel a de nouveau été porté à l'attention de la directrice adjointe, Mme Miller, qui a trouvé le temps, pendant la

soirée du 23 mars 2011, à 23 h 12, d'envoyer un courriel à Mmes Mater et Schierer afin de leur demander que quelqu'un puisse [traduction] « [...] s'assurer que John connaît le DC traitant de l'utilisation des systèmes informatiques ministériels ».

[278] L'équipe de direction a déclaré que les courriels reflétaient simplement les efforts qu'elle avait déployés pour gérer le fonctionnaire et avaient pour but de lui signaler son manquement à la politique en matière de technologies de l'information. Le fonctionnaire a soutenu que ces courriels confirmaient le manque de respect et les moqueries de l'équipe de direction à son égard, ce qui démontrait la mauvaise foi à son égard.

[279] Le fonctionnaire a contre-interrogé Mme Schierer au sujet d'un appel téléphonique qu'elle avait fait à l'un de ses anciens employeurs à Albany (New York), où il avait travaillé comme conseiller dans un centre d'aide aux jeunes. Mme Schierer a déclaré qu'elle avait voulu se renseigner au sujet du genre d'aide offerte, notamment la théorie ou la méthode psychologique (sociocognitive, humaniste ou psychodynamique, par exemple) sur laquelle le centre s'appuyait pour mener ses programmes. Elle a affirmé qu'elle avait questionné le fonctionnaire à ce sujet lors d'une réunion et qu'il lui avait répondu de manière vague. Mme Schierer a aussi reconnu qu'il était exceptionnel pour le SCC de faire un appel téléphonique de ce genre à un ancien employeur et qu'elle n'avait jamais fait cela auparavant.

[280] Mme Schierer a déclaré qu'à son avis, la personne avec qui elle a parlé au centre de traitement d'Albany semblait dénuée de caractère officiel, avait répondu à ses questions de manière vague et avait seulement pu dire que la théorie sous-jacente à ses méthodes de traitement était [traduction] « la même » que celle en usage au SCC. Mme Schierer a ajouté que, essentiellement, ce bref appel avait uniquement confirmé ce qui était indiqué dans le curriculum vitæ du fonctionnaire, car la personne jointe à Albany ne voulait pas fournir de plus amples renseignements.

[281] Les notes que Mme Schierer a consignées lors de cet appel confirment les préoccupations que j'ai soulignées et soulèvent des questions au sujet du service militaire allégué du fonctionnaire, ainsi qu'il est précisé : [traduction] « Note - le curriculum vitæ indique « Quatre ans d'expérience au sein du United States Marine Corps et libéré au grade de caporal suppléant ». Quand? Les dates ne sont pas indiquées, le curriculum vitæ ne semble pas faire place à ces quatre ans » [sic pour

l'ensemble de la citation].

[282] Mme Schierer a répondu lentement et parfois de façon évasive pendant son contre-interrogatoire sur cette question, pour admettre finalement l'évidence, à savoir qu'elle avait des doutes au sujet de la personne qu'elle avait appelée et de l'exactitude des affirmations que le fonctionnaire avait faites dans son curriculum vitæ.

[283] Pendant son contre-interrogatoire sur cette question, Mme Schierer a admis qu'elle ne faisait pas confiance au fonctionnaire lorsqu'il s'agissait d'accomplir le travail exigé de lui. Cependant, elle a ajouté qu'elle [traduction] « ne doutait aucunement qu'il l'aiderait si un délinquant l'attaquait ».

[284] Mme Schierer a conclu en disant qu'au moment d'exprimer ses préoccupations au sujet de l'issue de l'appel à sa supérieure, Mme Miller lui a dit que le but de l'appel n'était pas de mettre en doute l'intégrité du curriculum vitæ du fonctionnaire, et qu'elle devait plutôt se concentrer sur l'aide à lui apporter afin qu'il améliore son travail.

[285] Le fonctionnaire a soutenu que l'hostilité évidente dans le ton de cet appel et dans les notes de Mme Schierer constituait la preuve de sa mauvaise foi à son égard.

[286] Le fonctionnaire a fait valoir qu'il avait reçu une note de service en date du 14 juillet 2011, dans laquelle sa superviseuse, Mme Sullivan, l'avisait que son rendement régulièrement médiocre constituait une préoccupation très grave. Mme Sullivan a ajouté que si, le 29 août au plus tard, il ne s'était pas amélioré suffisamment pour être en mesure de satisfaire aux exigences de son poste, il risquait d'être rétrogradé ou licencié. La note mentionnait également ce qui suit : [traduction] « [...] vous aurez la possibilité de démontrer que vous avez amélioré votre rendement dans le cadre de tâches précises mesurables »; ces tâches devaient être administrées par l'équipe de direction.

[287] J'ai déjà fait allusion à ces dix tâches mesurables. Le fonctionnaire a déclaré qu'il était très fermement convaincu que les tâches mesurables assignées avaient pour but de le faire échouer en cherchant intentionnellement à le rendre ridicule.

[288] Le fonctionnaire a expressément mentionné la séance d'animation de simulation et a livré un témoignage détaillé à ce sujet. Il a expliqué que la veille au soir, il avait longuement préparé le contenu de la leçon qu'il devait présenter. Cependant, à son

Loi sur la Commission des relations de travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral et Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral

arrivée en classe, son coanimateur lui a dit qu'il avait l'intention d'apporter des modifications au plan, ce qui ne lui a pas laissé le temps d'adapter sa part de la leçon en conséquence.

[289] Les membres de l'équipe de direction qui avaient participé au cours avaient déjà témoigné à l'audience et ont expliqué que l'animation de simulation s'était déroulée conformément aux conditions habituelles posées par les délinquants.

[290] Cependant, le fonctionnaire a déclaré que le rôle qu'il devait jouer l'avait rapidement mis très mal à l'aise, parce que ses supérieurs étaient très offensants et verbalement agressifs envers lui. En réalité, il a déclaré que les gestionnaires qui avaient agi à titre de détenus pendant la simulation avaient été beaucoup plus agressifs que ne l'avaient été les véritables détenus auxquels il avait eu affaire en classe. Il a évoqué à quel point il avait été bouleversant pour lui de faire face à sa superviseure, qui était mécontente et offensante et à quel point il avait eu le sentiment qu'il y avait un manque de professionnalisme. Il a ajouté qu'il avait par conséquent tenté de se retirer. Le fonctionnaire a aussi expliqué l'expérience avait été particulièrement difficile pour lui, parce qu'il avait le sentiment que sa superviseure, Mme Sullivan, était parfois très insatisfaite de lui au travail, et qu'il était éprouvant de se trouver très proche d'elle pendant qu'elle l'engueulait grossièrement lors de la séance de programmes.

[291] Le fonctionnaire a aussi mentionné une note de service de quatorze pages en date du 18 juillet 2011, signée par Mme Sullivan, qui a été présentée comme pièce à l'audience. Mme Sullivan y énonçait les nombreuses lacunes que comportait son travail, ainsi que les nombreuses interventions d'encadrement et de formation qui avaient eu lieu. En conclusion, elle recommandait son licenciement.

[292] En guide d'introduction, il est mentionné au début de la note de service qu'il s'agit d'une analyse des problèmes liés au comportement et au rendement du fonctionnaire depuis le début de son emploi comme APC, qui a débuté en mars 2010. Une bonne partie de ce que j'ai déjà exposé dans la présente décision est précisée dans la note de service.

[293] La note de service réitère les allégations de Mme Schierer que j'ai déjà mentionnées, à savoir qu'elle avait appelé l'ancien employeur du fonctionnaire à New York et laissé entendre que ni le curriculum vitæ du fonctionnaire, ni son ancien

gestionnaire à New York, n'avaient présenté un compte rendu honnête de sa formation et de son expérience. La note de service réitère l'allégation selon laquelle l'information sur le service militaire du fonctionnaire était fausse ou exagérée.

[294] La note de service se conclut sur ces mots : il [traduction] « [...] n'a amélioré ni ses compétences ni son niveau de capacité ». Il est précisé que si le fonctionnaire continuait à offrir des programmes, ce serait rendre un mauvais service à toutes les personnes intéressées, notamment les délinquants et le public, et risquerait de mettre en danger les membres du personnel, les détenus et le public. En terminant, Mme Schierer a recommandé de mettre fin à l'emploi du fonctionnaire au SCC.

[295] Le fonctionnaire a répliqué à la note de service en indiquant essentiellement que sa superviseure semblait avoir pris sa décision, et que son licenciement avait été un *fait accompli* bien avant qu'il eût accompli ses tâches mesurables, qui étaient censées être sa dernière chance de démontrer sa compétence.

[296] Mme Doherty a de nouveau souligné pendant son contre-interrogatoire que le fonctionnaire avait démontré une certaine amélioration pendant son recyclage, lors de la séance qu'il avait animée, mais qu'il n'était pas en mesure de tirer parti de ces progrès lorsqu'il retournait en classe et rédigeait des rapports. À la question de savoir pourquoi elle pensait ainsi, Mme Doherty a expliqué qu'il n'avait qu'une compréhension superficielle du programme, et qu'elle ne savait pas ce qu'on aurait pu faire de plus pour l'aider à s'améliorer. Elle a admis qu'elle ignorait que le fonctionnaire avait été en congé de maladie pour cause de stress avant sa dernière séance d'animation de simulation. Cependant, elle a nié que le but était de le faire échouer.

[297] Mme Doherty a en outre expliqué que les séances de simulation étaient régulièrement utilisées afin d'évaluer les compétences des intervenants, et qu'elle y participait personnellement afin de s'assurer qu'elles ne se déroulent ni avec trop d'agressivité, ni avec trop de complaisance. Elle a expliqué que lors de véritables séances, les détenus peuvent s'agiter et devenir offensants et que, à son avis, la séance tenue avec le fonctionnaire et le portrait que les gestionnaires avaient brossé des détenus n'avaient pas [traduction] « dépassé les bornes ». Mme Doherty a aussi déclaré que les supérieurs et la superviseure directe du stagiaire avaient participé à d'autres séances de simulation, tout comme le fonctionnaire.

[298] Je pense que le fonctionnaire était entièrement justifié de remettre en question le caractère raisonnable de la décision de sa superviseuse d'écrire une note de service recommandant son licenciement immédiatement après lui avoir dit qu'il aurait une dernière chance de prouver ses aptitudes. Cela témoigne d'une très grande faute de jugement, et il était répréhensible de la part de Mme Sullivan de prendre ces mesures comme elle l'a fait.

[299] Le moment choisi pour communiquer la note de service recommandant le licenciement montre que Mme Sullivan avait déjà pris sa décision quant au rendement du fonctionnaire dans les tâches mesurables. Sa note de service est entachée factuellement d'une erreur, puisqu'elle affirme qu'il n'y a pas eu d'amélioration au niveau des compétences ou de la capacité du fonctionnaire. J'ai souligné plusieurs éléments de preuve qui indiquent clairement que le fonctionnaire avait démontré une certaine amélioration pendant sa formation.

[300] Il était également répréhensible de la part de Mme Schierer de tirer les conclusions qu'elle a exprimées par suite de son appel à New York, étant même allée jusqu'à remettre en question le service militaire du fonctionnaire. La preuve dont je dispose à l'audience n'a pas permis de confirmer ou de nier ce qu'indique le curriculum vitæ du fonctionnaire au sujet de son service militaire. Cependant, partager ses soupçons à ce sujet dans sa note de service, puis dans la note de service recommandant le licenciement du fonctionnaire, constituait une erreur de jugement, puisqu'ils ne s'appuyaient sur aucun fondement, si ce n'est une appréhension entachée de médisance de sa part.

[301] Dans leur examen des questions liées à l'allégation de mauvaise foi du fonctionnaire, les deux parties ont invoqué *Raymond*. En plus des critères qui y sont énoncés, cette décision fait aussi expressément renvoi à des facteurs en fonction desquels l'employeur a été déraisonnable dans son évaluation du rendement du fonctionnaire. Il est en effet souligné dans *Raymond* qu'un jugement posé de mauvaise foi, de façon arbitraire ou encore, posé sur la foi de considérations discriminatoires, ne saurait être qualifié de raisonnable (voir le paragraphe 129). Il y est également souligné que si l'évaluation du rendement d'un employé a été effectuée de mauvaise foi, elle ne saurait être qualifiée de raisonnable (voir le paragraphe 131). Et en dernier lieu, il est souligné qu'il n'est pas nécessaire qu'une évaluation soit parfaite ou idéale pour conclure qu'elle était raisonnable (voir les paragraphes 140 et 141).

[302] Le fonctionnaire s'est fondé sur les conclusions énoncées dans *Raymond* pour faire valoir que le ton très défavorable des courriels de la direction, le dossier personnel de Mme Mater, les conclusions inéquitables à la suite de l'appel à New York et le fait que Mme Sullivan avait pris sa décision à l'avance au sujet du résultat des dix tâches mesurables, sont autant d'indices de la mauvaise foi et du fait que l'évaluation de son rendement était invariablement entachée de préjugés envers lui.

[303] L'employeur a répliqué en attirant l'attention sur les heures de témoignage et les centaines de pages de preuve qui constituaient, selon lui, une preuve objective des nombreux problèmes du fonctionnaire, ainsi que sur le fait que même les membres de l'équipe de direction avec lesquels le fonctionnaire a prétendu avoir bien collaboré, à savoir Mmes Jolin et Doherty, ont livré des témoignages très clairs au sujet de l'incompétence du fonctionnaire, parallèlement à la rétroaction favorable et flatteuse qu'elles lui avaient présentée.

[304] L'employeur a invoqué la décision rendue par l'arbitre de grief Katkin dans *Kalonji c. Administrateur général (Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada)*, 2016 CRTEFP 31, à titre d'exemple d'une affaire récente dont la Commission a été saisie dans laquelle le fonctionnaire a allégué avoir été traité sans égards et différemment dans l'application des règles et des mesures disciplinaires par la direction. Malgré cela, l'arbitre de grief a souligné son devoir de focaliser son examen sur le caractère raisonnable de l'évaluation de l'employeur, en sus des autres critères énoncés dans *Raymond*.

[305] En l'espèce, je conclus qu'il existe une preuve claire et convaincante de l'incapacité du fonctionnaire à exercer ses fonctions selon des normes acceptables, et que cette preuve n'est pas entachée par les erreurs de jugement que j'ai relevées, notamment à l'égard de l'issue de l'appel à New York et de la note de service inopportune recommandant le licenciement du fonctionnaire. Comme dans *Raymond* précité, je ne suis pas tenu de conclure que l'employeur a utilisé une méthode d'évaluation parfaite ou idéale à l'égard du fonctionnaire.

[306] En parvenant à cette conclusion, je tiens à souligner le fait que le pouvoir législatif a orienté mon examen de ces questions et mon analyse de la question de savoir si la mauvaise foi se limitait strictement à l'évaluation du rendement du fonctionnaire, à l'exclusion de ses relations avec ses superviseuses. Comme je l'ai

conclu dans la décision que j'ai rendue récemment dans *Grant c. Administrateur général (Service correctionnel du Canada)*, 2017 CRTEFP 59, aux paragraphes 108 et 109 :

[108] Le législateur m'oblige à l'art. 230 à examiner la question de savoir s'il était raisonnable que l'employeur estime le rendement du fonctionnaire insuffisant. Je constate que de nombreux fonctionnaires éprouvent des sentiments négatifs dans leur relation avec les superviseurs qui sont aux prises jour après jour avec les difficultés vécues par leur personnel qui sentent la pression de respecter les normes de rendement. Selon moi, l'art. 230 est une reconnaissance par le législateur de ces difficultés et même du ressentiment qui peuvent survenir, mais cette évaluation du rendement doit être examinée séparément et selon son bien-fondé.

[109] La mauvaise foi, s'il est prouvé qu'elle a entaché l'évaluation du rendement, peut mener à une conclusion de caractère déraisonnable en vertu de l'art. 230. J'accepte le fait que, pour un fonctionnaire qui a vécu des expériences difficiles avec un gestionnaire, cette distinction peut être difficile, voire impossible, pour lui.

[307] Bien que l'avocat du fonctionnaire ait fait valoir qu'il m'est impossible d'établir une distinction entre les erreurs et ce qui, selon ses observations, constitue de la mauvaise foi de la part de l'employeur dans l'évaluation du rendement du fonctionnaire, en réalité, il s'agit de mon devoir, et la preuve qui est exposée m'autorise à prendre cette décision.

[308] Pour tous les motifs énoncés ci-dessus, la Commission rend l'ordonnance qui suit :

(L'ordonnance figure à la page suivante.)

V. Ordonnance

[309] Les deux griefs sont rejetés.

[310] J'ai reçu une requête sur consentement des deux parties visant à obtenir une ordonnance de mise sous scellés des pièces E-14, E-23, E-44 et E-52.

[311] Chaque pièce renferme des renseignements hautement détaillés, qui sont extraits des dossiers des détenus et des services correctionnels, notamment les noms de certains détenus et d'autres renseignements identificatoires. Comme il s'agit de renseignements personnels appartenant à de tierces parties, j'ordonne leur mise sous scellés.

Le 16 novembre 2017.

Traduction de la CRTESPF

**Bryan R. Gray,
une formation de la Commission des relations de travail
et de l'emploi dans le secteur public fédéral**