

Date: 20210624

Dossier: 566-03-12322

Référence: 2021 CRTESPF 74

*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

BLAIR CARON

fonctionnaire s'estimant lésé

et

COMMISSION CANADIENNE DE SÛRETÉ NUCLÉAIRE

employeur

Répertorié

Caron c. Commission canadienne de sûreté nucléaire

Affaire concernant un grief individuel renvoyé à l'arbitrage

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

Pour le fonctionnaire s'estimant lésé : Lui-même

Pour l'employeur : Marc Séguin, avocat

Affaire entendue à Ottawa (Ontario),
du 10 au 14 décembre 2018, les 3, 4 et 6 juin, et du 28 au 31 octobre 2019, du 20 au
24 janvier 2020 et par vidéoconférence du 16 au 20 novembre 2020.
(Arguments écrits déposés le 18 janvier et les 1^{er} et 29 mars 2021.)
(Traduction de la CRTESPF)

MOTIFS DE DÉCISION**(TRADUCTION DE LA CRTESPF)****I. Demande devant la Commission**

[1] Blair Caron, le fonctionnaire s'estimant lésé (le « fonctionnaire »), occupait un poste d'analyste des systèmes financiers à la Division des systèmes et de la gestion des ressources financières (la « Division ») de la Commission canadienne de sûreté nucléaire (l'« employeur »).

[2] Dans une lettre datée du 16 novembre 2015, Daniel Schnob, directeur général des Finances et de l'Administration de l'employeur, a avisé le fonctionnaire qu'il était licencié pour rendement insatisfaisant. Ce dernier a été avisé que, selon un examen de son rendement global, il n'avait pas satisfait aux exigences de son poste d'analyste des systèmes financiers, classé au groupe et au niveau REG 5, même s'il avait été clairement avisé des lacunes en matière de rendement et qu'on lui avait offert un soutien intensif pour porter son rendement à un niveau satisfaisant. La qualité générale de son travail, son sens de l'initiative et des responsabilités, sa gestion du temps et sa capacité à travailler de façon autonome ne répondaient pas aux exigences essentielles de son poste.

[3] La lettre indiquait que le fonctionnaire avait été rencontré à maintes reprises pour l'informer des attentes relatives à son poste et qu'il avait reçu des communications écrites à ce sujet, et que, dans les lettres du 14 août et du 21 octobre 2015, il avait été avisé des lacunes et des conséquences s'il ne portait son rendement à un niveau satisfaisant.

[4] La lettre indiquait que, malgré les efforts qui avaient été déployés pour l'aider, en mettant en œuvre un plan d'action, en l'affectant à un projet spécial (le projet d'amélioration « SPGPR – informatique décisionnelle ») et en lui présentant une rétroaction en temps utile, il n'avait pas démontré la capacité de porter son rendement à un niveau acceptable.

[5] L'employeur reconnaissait dans la lettre que même si le fonctionnaire avait récemment fait des progrès sur le plan de la productivité, malheureusement, la qualité générale de son travail demeurait insatisfaisante, et l'intervention requise de la part de la direction dans son travail quotidien dépassait encore un niveau raisonnable et acceptable.

[6] Le 17 décembre 2015, le fonctionnaire a présenté un grief concernant son licenciement sur le fondement de la clause 23.02 de sa convention collective. Selon lui, la lettre de licenciement manquait de précisions ou d'éléments de preuve, elle était non fondée et injustifiée, elle contrevenait à la justice naturelle et elle était donc de mauvaise foi; il semblait s'agir d'une mesure disciplinaire déguisée.

[7] Selon le fonctionnaire, au cours des six mois qui avaient précédé son licenciement, il avait été victime de plusieurs formes de harcèlement. Il a affirmé qu'aucun véritable effort n'avait été fait pour lui donner une formation adéquate dans les domaines où il présentait des lacunes, aux dires de l'employeur. Le fonctionnaire croyait avoir été congédié pour des motifs sans rapport avec le rendement.

[8] À titre de mesure corrective, le fonctionnaire a demandé la réintégration dans ses fonctions à la date de licenciement et une indemnisation intégrale pour la perte de salaire et des avantages sociaux.

[9] Le 25 février 2016, l'employeur a répondu au dernier palier de la procédure de règlement des griefs, en rejetant le grief et en affirmant que la décision de licencier le fonctionnaire était justifiée et fondée uniquement sur un rendement insatisfaisant.

[10] Le 30 mars 2016, l'agent négociateur du fonctionnaire a renvoyé le grief de ce dernier à l'arbitrage, en vertu de l'alinéa 209(1)b) de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (L.C. 2003, ch. 22, art. 2), en invoquant l'existence d'une mesure disciplinaire entraînant le licenciement, la rétrogradation, la suspension ou une sanction pécuniaire. Le fonctionnaire agissait pour son propre compte à l'arbitrage.

[11] 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 et le titre de la *Loi sur la Commission des relations de travail et de l'emploi dans la fonction publique* et de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* pour qu'ils deviennent, 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*, et la *Loi sur les relations de travail dans le secteur public*

fédéral (la « Loi »). Il est à noter que dans la présente décision, la « Commission » fait aussi renvoi à tous les prédécesseurs de la Commission actuelle.

II. Contexte

[12] En 2001, M. Caron a obtenu un diplôme en sciences économiques et commerce de l'Université Carleton. En mars 2005, il a été embauché par la Table ronde nationale sur l'environnement et l'économie à un poste d'agent des finances et de l'administration au niveau FI-01, qui est le niveau d'entrée des professionnels des finances. En 2007, M. Caron a été muté latéralement à l'employeur. Il a été nommé pour une période indéterminée à un poste classé au groupe et au niveau REG 5, dont le salaire équivaut à celui d'un poste FI-02.

[13] Bruce Nichol était chef d'équipe au sein du groupe des Systèmes financiers lors de l'embauche de M. Caron. Le nombre d'employés a varié au sein du groupe. Initialement, ils étaient deux, M. Nichol et Jeff McCambley. Ensuite, deux autres personnes ont été embauchées. Le Système de planification, de gestion et de production de rapports (SPGPR) a été lancé, et trois autres personnes ont été embauchées. L'équipe était composée de sept employés à ce moment-là, puis a été réduite à cinq personnes à l'achèvement du projet.

[14] Le SPGPR recevait des renseignements de trois systèmes financiers qui produisaient des rapports sur les renseignements d'entreprise au moyen du logiciel Cognos.

[15] Le poste de M. Caron était un poste d'analyste des systèmes financiers, et ses fonctions et responsabilités consistaient à soutenir les systèmes financiers au sein du groupe.

[16] Tous les ministères étaient dotés d'un système de gestion financière. Celui de l'employeur était appelé FreeBalance. L'employeur disposait aussi du système connu sous le nom de Performance Budgeting for Human Capital (PBHC). Le système de revenus interne était appelé Louis.

[17] Pour ce qui est du SPGPR, les fonctions particulières de M. Caron se rattachaient à un système de fiches en vue du traitement des demandes de nouveaux rapports et de la résolution des divergences dans le système financier.

[18] La nature du PBHC était très délicate. Il permettait l'importation de données sur les salaires.

[19] L'employeur a élaboré un système de fiches à l'intention du groupe financier. S'il n'était pas possible de résoudre un problème dans un délai de 15 minutes, une fiche était créée et transmise à un membre du groupe ou à M. Nichol. Le système a été très bien reçu. Habituellement, M. Nichol attribuait la fiche à un membre du groupe.

[20] Au départ, le rendement au travail de M. Caron ne posait aucun problème. Subséquemment, toutefois, la direction a affirmé qu'il éprouvait des difficultés concernant le classement final des fiches, et que, de façon générale, mais pas dans tous les cas, son rendement devait s'améliorer. Des problèmes liés à la ponctualité et à l'assiduité du fonctionnaire ont aussi été soulevés. Le rendement de M. Caron se répercutait sur l'équipe.

[21] Le 10 mai 2012, M. Nichol a envoyé une lettre d'instructions à M. Caron. Cette lettre avait pour but d'exprimer des préoccupations au sujet de l'absentéisme et des retards du fonctionnaire qui touchaient le rendement au travail. La lettre contenait aussi des instructions sur la présence au travail se rattachant aux heures de travail, aux retards et aux procédures de demande de congé. La lettre indiquait aussi que toutes les affaires personnelles, notamment les appels téléphoniques, devaient être gérées en dehors des heures de travail.

[22] D'autres allégations avaient trait à la gestion du rendement et plus particulièrement au manque de souci du détail de M. Caron dans son travail.

[23] Jeff McCambley est devenu chef d'équipe au moment du départ à la retraite de M. Nichol, en juin 2013. À ce moment-là, l'équipe se composait de cinq fonctionnaires : M. Nichol, qui avait été embauché à titre d'ancien employé, Mike Dorris, Pascale Charpentier, M. Caron et un stagiaire.

[24] Normalement, M. Caron était responsable du système FreeBalance. Il l'avait déjà utilisé dans le cadre de ces anciennes fonctions. C'était l'une des raisons pour lesquelles il avait été embauché.

[25] Quant au rendement de M. Caron, il a été mentionné que le principal problème était son souci du détail.

[26] En juin 2014, l'employeur a embauché un nouveau directeur général, M. Schnob. Celui-ci a réorganisé la Direction des finances et de l'administration. En septembre 2014, le groupe des Systèmes financiers a été confié à Nancy Sigouin. Cette dernière est donc devenue la directrice de M. Caron, qui occupait son poste REG 5 au sein du groupe des Systèmes financiers. Mme Sigouin ne supervisait aucune des tâches de M. Caron.

III. Modification des affectations

[27] À l'automne 2014, M. McCambley était en formation linguistique. À son retour de formation, en janvier, il a dû modifier les affectations parce que Mme Charpentier et M. Caron avaient eu des problèmes.

[28] M. Caron avait été chargé du système FreeBalance, et Mme Charpentier, du PBHC et du système de gestion des salaires. Le poste de M. Caron était classé au groupe et au niveau REG 5; celui de Mme Charpentier, au groupe et au niveau REG 4. Cette dernière s'était plainte du fait que sa charge de travail au poste classé au groupe et au niveau REG 4 était plus élevée que celle de M. Caron au poste classé au groupe et au niveau REG 5.

[29] M. McCambley avait deux employés occupant un poste REG 5 sous sa direction. Il a pris la décision d'attribuer le système PBHC à M. Caron, et de confier la responsabilité du système FreeBalance à l'autre fonctionnaire occupant un poste REG 5, M. Dorris. Ce changement a eu lieu à la mi-février.

[30] Au cours des six semaines suivantes, avant la fin de l'exercice financier, l'unique responsabilité de M. Caron était de s'initier au PBHC. Les autres membres de l'équipe étaient là pour l'aider. Ils ne voulaient pas qu'il s'adresse à Mme Charpentier.

[31] M. Caron a demandé d'obtenir des heures accumulées pour accomplir ses tâches. En temps normal, les fonctionnaires doivent travailler 7,5 heures par jour. Or, si un fonctionnaire doit travailler plus longtemps que les heures prévues lors d'une journée normale de travail, il peut accumuler ses heures et les utiliser comme congés payés, sous réserve des besoins du service.

[32] M. McCambley a refusé la demande de M. Caron, parce que ce dernier n'aurait pas dû avoir besoin de travailler plus d'heures que celles prévues lors d'une journée normale de travail pour s'acquitter de ses tâches. M. McCambley a déclaré que

M. Caron n'avait qu'une seule responsabilité, le système PBHC, ce qui ne correspondait pas et n'avait jamais correspondu à une tâche à temps plein auprès de l'employeur.

M. McCambley a déclaré qu'il en avait fait un poste à temps plein pour que M. Caron puisse s'initier au PBHC. Le moment où ce changement a eu lieu était important, puisque l'exercice tirait à sa fin et qu'il devait s'agir de la seule responsabilité de M. Caron.

[33] M. Caron est parti en vacances. Toutefois, il aurait commis des erreurs importantes dans son travail en vue de la fin de l'exercice, et d'autres membres de l'équipe ont dû refaire le processus de fin d'exercice au cours de la fin de semaine de Pâques. C'est pourquoi, dans l'évaluation du rendement de fin d'exercice, il était mentionné que M. Caron devait s'améliorer dans toutes les catégories.

[34] La direction a envisagé de réaffecter M. Caron au système FreeBalance. Mais elle a décidé de soumettre ce dernier à un plan de gestion du rendement, pour tenter de lui offrir la possibilité d'améliorer son rendement soit dans le cadre de ses fonctions actuelles, soit en travaillant sur un projet spécial.

[35] La feuille de route stratégique du groupe comprenait un plan du SPGPR réalisé en trois phases pour permettre le passage du système des bases de données Microsoft Access à un outil de production de rapports.

[36] Le SPGPR était le système interne de production de rapports de l'employeur. Lors de sa mise en œuvre, en 2008, il avait fallu regrouper les champs des systèmes financiers en un seul système de production de rapports. Cependant, les champs n'avaient pas tous été intégrés au SPGPR; il en manquait quelques-uns.

[37] La direction a pensé qu'il s'agirait d'un bon projet pour M. Caron; ce dernier avait les compétences pour le faire, car, dans le cadre de son travail, il avait utilisé le système FreeBalance, les bases de données Access et, dans une moindre mesure, le système Louis. Il devait se concentrer sur l'ensemble de la production de rapports.

[38] En vue du plan de gestion du rendement, M. Caron s'est vu offrir le choix de poursuivre son travail habituel ou de travailler sur un projet spécial. Il a opté pour le projet spécial. La date de début du projet était fixée au 6 juillet 2015. La date limite était le 31 décembre 2015.

[39] Les réunions concernant le plan d'action visant à faire le point sur les progrès se tenaient habituellement toutes les deux semaines, en présence de la directrice, Mme Sigouin, et de M. Caron. De plus, M. McCambley et M. Caron se rencontraient aussi régulièrement, une fois par semaine, pour discuter des problèmes techniques. Après chacune des réunions de suivi du plan d'action, Mme Sigouin présentait à M. Caron des commentaires sur les progrès qu'il avait réalisés au cours des deux semaines précédentes.

[40] Le 14 août 2015, et de nouveau le 21 octobre 2015, Mme Sigouin a adressé à M. Caron une lettre concernant ses problèmes de rendement. Elle l'a avisé qu'il avait peu avancé dans le cadre du projet spécial, ce qui était insuffisant pour respecter la date limite fixée au 31 décembre, et que son rendement demeurerait insatisfaisant. Les lettres avisaient aussi officiellement le fonctionnaire que s'il ne répondait pas aux objectifs et aux attentes, il pourrait être licencié pour rendement insatisfaisant.

[41] Dans une lettre datée du 16 novembre 2015, M. Schnob, directeur général des Finances et de l'Administration, a avisé M. Caron qu'il était licencié pour rendement insatisfaisant.

IV. Trois objections à la compétence de la Commission

[42] Dès le début de l'affaire, l'employeur a soulevé trois objections concernant la compétence de la Commission. La première portait sur la compétence de cette dernière pour évaluer le caractère raisonnable du point de vue de l'employeur selon lequel le rendement du fonctionnaire avait été insatisfaisant, la deuxième avait trait à la compétence de la Commission pour se pencher sur les allégations selon lesquelles l'employeur avait harcelé le fonctionnaire au cours des six mois précédant son licenciement et la troisième visait la compétence de la Commission pour examiner les allégations selon lesquelles l'employeur avait manqué à son obligation de prendre des mesures d'adaptation pour le fonctionnaire fondées sur une incapacité, imposée par la *Loi canadienne sur les droits de la personne* (L.R.C. (1985), ch. H-6; *LCDP*).

[43] Pour les motifs énoncés ci-dessous, j'accueille les trois objections de l'employeur à la compétence de la Commission.

[44] La seule question en litige dont la Commission est saisie est celle de savoir si M. Caron a fait l'objet d'une mesure disciplinaire déguisée, ce qui conférerait

compétence à la Commission pour déterminer si le licenciement du fonctionnaire était motivé.

[45] Je me pencherai sur ces trois objections au début des motifs.

A. La question de savoir si la Commission a compétence pour évaluer le caractère raisonnable du point de vue de l'employeur selon lequel le rendement du fonctionnaire était insatisfaisant

1. L'argumentation de l'employeur

[46] L'employeur a soulevé sa première objection pour les motifs énoncés ci-dessous.

[47] En vertu du décret en conseil CP 2000-1135, daté du 22 juillet 2000, le président de l'employeur dispose des pouvoirs du Conseil du Trésor en matière de gestion du personnel. Ces pouvoirs sont énoncés dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* (L.R.C. (1985), ch. F-11; *LGFP*). Selon l'alinéa 12(1)d) de la *Loi*, l'employeur peut licencier un fonctionnaire pour rendement insatisfaisant. En se fondant sur ce pouvoir, l'employeur a licencié le fonctionnaire pour rendement insatisfaisant.

[48] Selon le paragraphe 209(1) de la *Loi*, un fonctionnaire peut renvoyer à l'arbitrage un grief individuel concernant ce qui suit :

209(1)c) [...] *s'il est un fonctionnaire de l'administration publique centrale,*

(i) la rétrogradation ou le licenciement imposé sous le régime soit de l'alinéa 12(1)d) de la Loi sur la gestion des finances publiques pour rendement insuffisant, soit de l'alinéa 12(1)e) de cette loi pour toute raison autre que l'insuffisance du rendement, un manquement à la discipline ou une inconduite, [...]

[...]

d) *soit la rétrogradation ou le licenciement imposé pour toute raison autre qu'un manquement à la discipline ou une inconduite, s'il est un fonctionnaire d'un organisme distinct désigné au titre du paragraphe (3).*

[49] Selon le paragraphe 209(3) de la *Loi*, le gouverneur en conseil peut, par décret, désigner, pour l'application de l'alinéa 209(1)d), tout organisme distinct.

[50] Les employés de l'employeur ne sont pas des fonctionnaires de l'administration publique centrale au sens du paragraphe 2(1) de la *Loi*, soit la même définition que

celle de l'alinéa 11(1)a) de la *LGFP*. L'employeur n'est pas mentionné aux annexes I ou IV de la *LGFP*.

[51] Pour l'application de l'alinéa 209(1)d) de la *Loi*, l'employeur n'est pas désigné aux paragraphes 209(1) et (3). Seules l'Agence du revenu du Canada et l'Agence canadienne d'inspection des aliments sont ainsi désignées.

[52] Le pouvoir de la Commission d'évaluer le caractère raisonnable d'une décision de licencier un employé pour incompétence en vertu de l'article 230 de la *Loi* ne s'applique pas à l'employeur.

[53] En vertu de l'alinéa 209(1)b) de la *Loi*, la Commission a compétence pour décider si l'employeur a utilisé une mesure disciplinaire déguisée.

[54] Au dire de l'employeur, les allégations du fonctionnaire selon lesquelles l'employeur a utilisé une mesure disciplinaire déguisée sont non fondées. Selon la preuve présentée à la Commission, la décision de licencier le fonctionnaire était fondée sur le rendement insatisfaisant.

2. La position du fonctionnaire s'estimant lésé

[55] M. Caron a convenu que l'article 230 de la *Loi* ne confère pas à la Commission sur cette question.

3. Conclusion

[56] L'article 230 de la *Loi* prévoit ce qui 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.

[57] En l'espèce, l'employeur est un organisme distinct qui n'est pas désigné au paragraphe 209(3) de la *Loi*. Par conséquent, je conclus que la Commission n'a pas compétence pour évaluer ou examiner le caractère raisonnable du point de vue de l'employeur selon laquelle le rendement de M. Caron était insuffisant, suivant l'article 230.

B. La question de savoir si la Commission a compétence pour se pencher sur les allégations selon lesquelles l'employeur a harcelé le fonctionnaire au cours des six mois précédant son licenciement

1. L'argumentation de l'employeur

[58] L'employeur a soutenu que la Commission n'a pas compétence pour se pencher sur les allégations de harcèlement.

[59] L'article 6 de la convention collective entre l'employeur et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC) (échue le 31 mars 2018; la « convention collective »), soit la clause sur l'élimination de la discrimination, traite en partie du harcèlement. Elle est rédigée en ces termes :

*6.01 Il n'y aura aucune discrimination, ingérence, restriction, coercition, **harcèlement**, intimidation, ni aucune mesure disciplinaire exercée ou appliquée à l'égard d'un employé du fait de son âge, sa race, ses croyances, sa couleur, son origine ethnique, sa confession religieuse, son sexe, son orientation sexuelle, son identité et son expression de genre, sa situation de famille, son état civil, son incapacité mentale ou physique, sa situation matrimoniale ou une condamnation pour laquelle il a obtenu son pardon ou son adhésion à l'Institut ou son activité dans celui-ci.*

[Je mets en évidence]

[60] Pour donner suite à une allégation de harcèlement à l'arbitrage, il doit être affirmé que l'article 6 de la convention collective a été enfreint. Or, pour ce faire, le grief devrait être renvoyé à l'arbitrage en vertu de l'alinéa 209(1)a) de la *Loi*. Cette disposition porte sur l'interprétation ou l'application d'une clause de la convention collective ou d'une décision arbitrale. Il faut aussi que l'agent négociateur ait consenti à représenter le fonctionnaire à l'arbitrage, comme l'exige le paragraphe 209(2).

[61] Le grief a été renvoyé à l'arbitrage sur le fondement de l'alinéa 209(1)b) de la *Loi*, qui porte sur les affaires disciplinaires. Par ailleurs, le grief n'a pas été renvoyé à la Commission en vertu de l'alinéa 209(1)a), qui porte sur l'interprétation ou l'application d'une clause d'une convention collective ou d'une décision arbitrale. De plus, l'agent négociateur du fonctionnaire ne représentait pas ce dernier lors du renvoi de son grief à l'arbitrage.

2. L'argumentation du fonctionnaire s'estimant lésé

[62] Le fonctionnaire n'a présenté aucun argument relativement à cette question.

3. Conclusion

[63] Je suis convaincu que la Commission n'a pas compétence pour examiner les allégations de harcèlement et rendre une décision sur celles-ci. Comme l'a soutenu l'employeur, il n'y a eu aucune allégation de violation de l'article 6 de la convention collective. En outre, le fonctionnaire n'est pas représenté par l'agent négociateur dans le cadre du renvoi à l'arbitrage du grief relatif à cette clause, comme l'exige le paragraphe 209(2) de la *Loi*. Cependant, j'ai décidé que j'examinerais la preuve factuelle pertinente, peu importe la façon dont elle est désignée, en vue de déterminer si l'employeur avait pris une mesure disciplinaire déguisée.

C. Obligation de prendre des mesures d'adaptation et discrimination - La Commission a-t-elle compétence pour examiner les allégations selon lesquelles l'employeur a manqué à son obligation de prendre des mesures d'adaptation pour le fonctionnaire fondées sur l'incapacité que lui impose la *LCDP*?

[64] À l'audience, le fonctionnaire a demandé de présenter en preuve des notes des médecins et de témoigner en personne, ce qui lui a permis de faire valoir qu'il a été victime de discrimination et que l'employeur a manqué à son obligation de prendre des mesures d'adaptation à son égard. Les parties ont eu la possibilité de présenter des arguments, de vive voix et par écrit, relativement à cette question.

1. L'argumentation de l'employeur

[65] L'employeur a soutenu que la Commission devait se pencher sur la mesure disciplinaire déguisée, le leurre ou le camouflage, plutôt que sur la discrimination. La discrimination, tout comme l'incapacité, est un critère juridique. Il ne peut s'agir d'un facteur lié à une mesure disciplinaire déguisée. Le fonctionnaire serait tenu de procéder à une analyse et d'établir une preuve *prima facie*. S'il parvenait à établir cette preuve, l'employeur devrait alors prendre des mesures d'adaptation à son égard, au point d'en subir une contrainte excessive. Il s'agit d'un critère juridique, et non d'un sous-facteur d'une mesure disciplinaire.

[66] Le grief ne comporte aucune allégation de discrimination. Le libellé ne fait aucune mention de la discrimination. La discrimination relève de l'article 6 de la convention collective. Le fonctionnaire n'est pas représenté par l'agent négociateur. Le présent grief n'a pas été renvoyé à l'arbitrage sur le fondement de l'alinéa 209(1)a) de la *Loi*.

[67] De toute évidence, la Commission n'est pas saisie d'une question relative à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation.

[68] Les décisions rendues dans *Chamberlain c. Conseil du Trésor (ministère des Ressources humaines et du Développement des compétences)*, 2013 CRTFP 115; *Chamberlain c. Canada (Procureur général)*, 2015 CF 50 (« *Chamberlain CF* »), et *Remtulla c. Conseil du Trésor (Agence de la santé publique du Canada)*, 2013 CRTFP 132, appuient le principe selon lequel la Commission n'a pas le droit inhérent d'interpréter et d'appliquer les dispositions législatives en matière de droits de la personne en l'absence de litige arbitral.

[69] L'article 226 de la *Loi* confère à la Commission le pouvoir d'appliquer la *LCDP* dans le contexte d'un grief en bonne et due forme, mais la Commission n'a pas le droit inhérent d'être saisie d'une question à cet égard.

2. L'argumentation du fonctionnaire s'estimant lésé

[70] La partie qui suit présente un résumé des arguments écrits du fonctionnaire et des extraits de ceux-ci.

[71] Le fonctionnaire a d'abord invoqué le paragraphe 241(1) de la *Loi*, qui indique que les procédures prévues par la *Loi* ne sont pas susceptibles d'invalidation pour vice de forme ou de procédure. Rien ne devrait permettre de faire abstraction de ses droits et des preuves pertinentes à l'appui de ses allégations selon lesquelles l'employeur n'a pas pris de mesures d'adaptation à son égard, l'a harcelé et a pris une mesure disciplinaire déguisée. Le droit applicable, les lois invoquées dans la procédure devant la Commission et la jurisprudence qui en découle devraient être dûment pris en considération.

[72] Le fonctionnaire a aussi présenté des arguments se rapportant à *Chamberlain*. Il a d'abord cherché à clarifier les décisions relatives à Mme Chamberlain. Au sujet de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation et à l'incapacité, notamment, la *LCDP* prévoit 11 motifs de distinction illicites. Le défaut d'un employeur de prendre des mesures d'adaptation pour répondre aux besoins liés à l'un de ces motifs, sciemment ou inconsciemment, est assimilé à de la discrimination. Comme il est expliqué dans la *LCDP*, les employeurs doivent examiner comment les règles et les procédures du

milieu de travail touchent les droits des employés pour s'assurer qu'ils préviennent la discrimination.

a. Analyse : objection *Burchill*

[73] La meilleure interprétation du principe énoncé dans *Burchill c. Procureur général du Canada*, [1981] 1 C. F. 109 (C.A.) et de sa compatibilité avec les principes formulés par la Cour suprême du Canada dans *Parry Sound (District), Conseil d'administration des services sociaux c. S.E.E.F.P.O., section locale 324*, 2003 CSC 42 se trouve dans la décision *Boudreau c. Canada (Procureur général)*, 2011 CF 868, où la Cour fédérale a déclaré ce qui suit, au paragraphe 18 :

18. La Cour souligne que les décisions arbitrales citées par la Cour suprême dans l'arrêt Parry Sound, précité, établissent que « celui-ci [le grief] doit toutefois être interprété libéralement de sorte que le grief véritable puisse être tranché » (Re Blouin Drywall Contractors Ltd. and United Brotherhood of Carpenters and Joiners of America, Local 2486, (1975), 8 OR (2d) 103 (CA), p. 108) et que, comme l'a déclaré la Cour suprême du Canada dans l'arrêt Parry Sound, précité, au par. 69, ces décisions arbitrales sont aussi fondées sur l'idée que les exigences procédurales ne devraient pas être rigoureusement appliquées dans les cas où l'employeur ne subit aucun préjudice. La Cour ne voit aucun problème de cohérence avec ces principes et ce que la Cour d'appel fédérale a décidé dans l'affaire Burchill, précitée, dans la mesure où le renvoi à l'arbitrage au titre de l'article 209 de la Loi ne modifie pas la nature du grief initial déposé par un employé ou par l'agent de négociation en vertu de l'article 208 de la Loi ou de la convention collective.

[74] M. Caron s'est opposé à l'application du principe énoncé dans *Burchill* en l'espèce. Il a fait valoir que son incapacité et sa situation de famille étaient des caractéristiques protégées par la *LCDP* contre la discrimination, et qu'il ne faisait aucun doute que, par suite de son licenciement, il avait subi des répercussions défavorables sur le plan professionnel.

3. Conclusion

[75] Le 20 décembre 2019, j'ai rendu par écrit une décision provisoire sur cette question, en ces termes :

[Traduction]

Après avoir examiné avec soin les arguments des parties, la Commission décide que les questions qui ont trait à la

discrimination et à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation ne font pas partie du grief dont la Commission est saisie. Les questions de la discrimination et de l'obligation de prendre des mesures d'adaptation ne sont pas soulevées au vu du grief. Celui-ci a été renvoyé à la Commission au titre de l'alinéa 209(1)b) de la Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral, une disposition qui traite uniquement des mesures disciplinaires. Les dispositions portant sur la discrimination et l'obligation de prendre des mesures d'adaptation sont incorporées à la convention collective. L'alinéa 209(1)a) de la Loi traite des griefs relatifs à l'interprétation et à l'application de la convention collective. Selon la Loi, avant de renvoyer à l'arbitrage un grief individuel concernant des questions liées à l'interprétation ou à l'application d'une convention collective, le fonctionnaire doit obtenir de son agent négociateur qu'il accepte de le représenter dans les procédures d'arbitrage. L'agent négociateur n'a pas appuyé le grief comme l'exige la Loi. La Commission n'a pas le droit inhérent d'interpréter et d'appliquer les dispositions législatives en matière de droits de la personne si elle n'est pas saisie d'un grief en bonne et due forme.

[76] La Cour fédérale a tranché péremptoirement cette question dans *Chamberlain CF*, lorsqu'elle a établi que l'arbitre de grief n'avait pas commis d'erreur en décidant qu'il n'avait pas compétence pour examiner des allégations liées aux droits de la personne, parce qu'il n'avait pas compétence pour instruire le grief en tout premier lieu.

[77] Dans cette affaire, Mme Chamberlain, une fonctionnaire exclue des négociations collectives et, par conséquent, non visée par une convention collective, prétendait que son poste comportait une charge de travail excessive et que le directeur général dont elle relevait se montrait difficile et agressif. Elle prétendait aussi être victime de harcèlement.

[78] Les allégations de Mme Chamberlain ont été soumises à une analyse, mais Mme Chamberlain a été insatisfaite des conclusions de l'analyse à plusieurs égards.

[79] En définitive, Mme Chamberlain a déposé un grief. Lorsque ce grief a été rejeté au dernier palier de la procédure de règlement des griefs, Mme Chamberlain l'a renvoyé à l'arbitrage sur le fondement de l'alinéa 209(1)b) de la *Loi*, en alléguant une mesure disciplinaire entraînant le licenciement, la rétrogradation, la suspension ou une sanction pécuniaire. Le grief soulevait aussi des questions relatives aux droits de la personne, à savoir que l'employeur n'avait pas pris de mesures d'adaptation à l'égard

de la fonctionnaire, et que celle-ci avait été victime de discrimination au sens de la *LCDP*.

[80] En réponse à l'objection soulevée par l'employeur à propos de la compétence, l'arbitre de grief a rejeté le grief au motif qu'il n'était pas visé par l'alinéa 209(1)b), parce que le grief ne portait pas sur une mesure disciplinaire. L'arbitre de grief n'a pas examiné la question relative aux droits de la personne. La Cour fédérale lui a renvoyé cette question pour qu'il détermine si les allégations de violations de la *LCDP* de Mme Chamberlain étaient admissibles à l'arbitrage sous le régime de la *Loi*.

[81] L'arbitre de grief devait déterminer si l'alinéa 226(1)g) de la *Loi*, maintenant l'alinéa 226(2)a), qui prévoit expressément qu'un arbitre de grief a le pouvoir d'interpréter et d'appliquer la *LCDP*, lui conférait la compétence d'admettre les allégations de violations de la *LCDP* de Mme Chamberlain.

[82] L'arbitre de grief a établi que l'alinéa 226(1)g) ne lui conférait pas compétence à l'égard des griefs portant sur des allégations autonomes de violation de la *LCDP*, et que la compétence ne s'appliquerait qu'une fois que le grief aurait d'abord été valablement renvoyé à l'arbitrage au titre du paragraphe 209(1), et qu'à condition qu'il soit nécessaire d'interpréter et d'appliquer la *LCDP* pour se prononcer sur le grief.

[83] Mme Chamberlain a présenté à la Cour fédérale une demande de contrôle judiciaire de la décision rendue par l'arbitre de grief, selon laquelle il n'avait pas compétence pour examiner les allégations de violation de la *LCDP* de la fonctionnaire.

[84] La Cour fédérale a rejeté la demande de contrôle judiciaire. Dans ses motifs de décision, la Cour a déclaré ce qui suit aux paragraphes 39 à 41 :

[39] Le régime adopté par le législateur pour le règlement des griefs des fonctionnaires est très particulier et diffère des régimes généralement appliqués dans le secteur privé. Le législateur a décidé d'accorder un « droit de grief » relativement à plusieurs questions qui se rapportent aux conditions d'emploi à tous les fonctionnaires, y compris ceux qui ne sont pas représentés par un agent négociateur ni parties à une convention collective [...]

[40] Cependant, le législateur a aussi choisi de ne rendre que certains types de grief susceptibles de renvoi à l'arbitrage par les employés. Voici comment l'article 209 de la LRTFP circonscrit et limite les cas de renvoi à l'arbitrage [...]

[Traduction]

La présente décision déterminera si la LRTPF prévoit le droit d'un fonctionnaire à renvoyer un grief en alléguant une violation de la LCDP découlant de façon indépendante de la convention collective. Un grief arbitral pour le seul motif qu'il allègue une violation de la LCDP et en l'absence de décision factuelle selon laquelle il donnerait lieu à l'arbitrage en vertu de l'alinéa 209(1)a) de la LRTPF?

[41] L'article 209 ne vise pas les griefs individuels présentés par des fonctionnaires non parties à une convention collective, qui contiennent des allégations autonomes de violation à la LCDP. Or, à mon sens, l'article 209 est la seule disposition de la LRTPF qui attribue compétence à l'arbitre de grief. L'article 226 ne crée pas une autre catégorie de griefs susceptible d'être renvoyée à l'arbitrage [...]

[85] Dans *Remtulla*, qui applique la décision rendue dans *Chamberlain*, la Commission a conclu, dans le cas d'une fonctionnaire s'estimant lésée qui avait allégué dans son grief une violation de l'article 6 - la clause sur l'élimination de la discrimination de la convention collective en question - et le manquement de l'employeur à son obligation de prendre des mesures d'adaptation, qu'elle n'avait pas compétence pour entendre le grief, puisque la fonctionnaire n'avait pas obtenu l'approbation de son agent négociateur, comme l'exige le paragraphe 209(2) de la *Loi*. Par conséquent, le grief de la fonctionnaire ne pouvait pas être renvoyé à l'arbitrage au titre de l'alinéa 209(1)a). J'estime que la même analyse s'applique en l'espèce. Le fonctionnaire n'a pas renvoyé l'affaire à titre de litige se rattachant à la convention collective. Même si l'affaire qui nous occupe pouvait être considérée comme telle, étant donné que le fonctionnaire n'est pas représenté par son agent négociateur, je ne serais pas adéquatement saisi de l'affaire au titre du paragraphe 209(2). Par conséquent, je n'ai pas compétence pour entendre les allégations de discrimination et de manquement à l'obligation de prendre des mesures d'adaptation en l'espèce.

D. Conclusion - les questions de compétence

[86] À la lumière de l'analyse qui précède, la Commission n'avait pas compétence pour entendre le grief en question, sauf si le fonctionnaire avait pu démontrer que son licenciement constituait une mesure disciplinaire déguisée.

V. La seule question dont la Commission est saisie est la suivante : M. Caron a-t-il fait l'objet d'une mesure disciplinaire déguisée?

[87] La seule question dont la Commission est saisie est celle de savoir si M. Caron a fait l'objet d'une mesure disciplinaire déguisée, ce qui conférerait compétence à la Commission pour déterminer si le licenciement du fonctionnaire était motivé.

[88] La Cour d'appel fédérale a fourni des directives sur la façon d'appliquer la doctrine de la mesure disciplinaire déguisée. Dans *Bergey c. Canada (Procureur général)*, 2017 CAF 30, la Cour a examiné le contexte législatif et la jurisprudence entourant l'élaboration de la notion de mesure disciplinaire déguisée, dans le cadre de laquelle la Commission a conclu que certaines décisions qui étaient de nature non disciplinaire de l'avis de l'employeur, et par conséquent non admissibles à l'arbitrage, étaient en réalité de nature disciplinaire, ce qui conférait compétence à la Commission pour instruire les affaires.

[89] La Cour souligne au paragraphe 34 de cette décision qu'elle-même et la Cour fédérale ont reconnu la légitimité de cette approche, en citant *Basra c. Canada (Procureur général)*, 2010 CAF 24; *Canada (Procureur général) c. Frazee*, 2007 CF 1176; *Chamberlain c. Canada (Procureur général)*, 2012 CF 1027.

[90] La Cour a examiné les principes découlant de la jurisprudence qui indiquent comment faire la distinction entre une mesure disciplinaire et une mesure non disciplinaire, à partir du paragraphe 37, rédigé en ces termes :

[37] Il est reconnu dans la jurisprudence qu'il est nécessaire, pour distinguer entre une mesure disciplinaire et une mesure non disciplinaire, de tenir compte à la fois de l'intention réelle (par opposition à l'intention déclarée) de l'employeur qui a pris la mesure et des répercussions de la mesure sur la carrière de l'employé. Comme je le mentionne, aux paragraphes 56 et 57, de la décision Chamberlain :

Pour déterminer si une mesure est disciplinaire, il y a lieu de procéder à une analyse axée sur les faits qui peut impliquer l'examen de questions comme la nature des agissements de l'employé qui ont donné lieu à la mesure en question, la nature de la mesure prise par l'employeur, l'intention déclarée de l'employeur et les répercussions de cette mesure sur l'employé. Lorsque la conduite de l'employé est blâmable ou lorsque l'employeur avait l'intention de corriger la mauvaise conduite de l'employé ou de le punir, la mesure prise sera en règle générale considérée comme disciplinaire. En revanche, lorsque la conduite de l'employé n'est pas

blâmable et que l'objectif de l'employeur n'était pas de punir ou de corriger l'employé, la mesure sera généralement qualifiée de non disciplinaire ([décision Lindsay c. Canada (Procureur général), 2010 CF 389, au paragraphe 48]; [décision Frazee, aux paragraphes 23 à 25]; Basra c Canada (Administrateur général — Service correctionnel), 2008 CF 606, au paragraphe 19, [2008] ACF n° 777).

Certaines mesures sont de toute évidence disciplinaires. Ce serait le cas, par exemple, lorsque l'employeur inflige explicitement une sanction — comme une suspension ou un congédiement — en réponse à l'inconduite de l'employé. D'autres situations sont plus nuancées et exigent une appréciation des facteurs susmentionnés pour déterminer si l'intention de l'employeur était effectivement d'infliger une mesure disciplinaire à l'employé même si l'employeur le nie. Le juge Barnes a expliqué dans les termes suivants l'analyse à laquelle il convient de procéder dans la décision Frazee, aux paragraphes 21-25 :

[L]a question n'est pas de savoir si la mesure prise par l'employeur est mal fondée ou mal exécutée, mais plutôt si elle constitue une mesure disciplinaire visant la suspension [...] [L]es sentiments d'un employé qui estime avoir été traité injustement n'ont pas pour effet de convertir une mesure administrative en mesure disciplinaire [...]

[...] Il convient de se demander si l'employeur avait l'intention d'imposer une mesure disciplinaire et si la contestation de sa décision pouvait servir de fondement à une mesure disciplinaire ultérieure [...]

Néanmoins, il est admis que la façon dont l'employeur choisit de qualifier sa décision ne peut pas être en soi un facteur déterminant. Le concept de mesure disciplinaire déguisée est un facteur déterminant bien connu et nécessaire qui permet à un arbitre de grief d'examiner les éléments sous-jacents au motif énoncé par l'employeur afin de déterminer quelle était sa véritable intention.

[...]

Le problème de la mesure disciplinaire déguisée peut aussi être abordé par l'examen des effets de la mesure sur l'employé. Lorsque l'incidence de la décision de l'employeur est grandement disproportionnée par rapport au motif administratif qui est invoqué, la décision peut être considérée comme disciplinaire [...] Cependant, cette norme ne sera pas atteinte si la mesure imposée par l'employeur est jugée comme étant une réaction raisonnable (mais pas nécessairement la meilleure) à des considérations opérationnelles honnêtes.

Parmi les autres facteurs servant à définir la mesure disciplinaire dans le contexte de l'emploi figurent les répercussions de la décision sur les perspectives de carrière de l'employé et les questions de savoir si l'incident en cause ou le point de vue de l'employeur à cet égard peut sembler être lié à la conduite de l'employé pouvant être rectifiée ou à sa conduite coupable, si la décision prise était de nature corrective et si la mesure de l'employeur a eu un effet préjudiciable immédiat sur l'employé [...]

[Renvois omis]

[38] Donald J.M. Brown et David M. Beatty, dans leur ouvrage faisant autorité sur l'arbitrage de griefs, Canadian Labour Arbitration (4^e éd.) (Toronto : Thomson Reuters, 2006) (Brown et Beatty), reconnaissent également que l'analyse qui précède permet de distinguer entre les mesures disciplinaires et non disciplinaires. Ils affirment au paragraphe 7:4210 :

[Traduction]

Pour vérifier si un employé a fait ou non l'objet d'une mesure disciplinaire, les arbitres examinent à la fois l'objet et l'effet de la mesure prise par l'employeur. La caractéristique essentielle de la mesure disciplinaire est une intention de corriger la mauvaise conduite d'un employé en le punissant d'une certaine façon. Une confirmation de l'employeur déclarant qu'il n'avait pas l'intention d'imposer une mesure disciplinaire suffit souvent, mais pas toujours, à régler la question.

Lorsque la conduite d'un employé n'est pas coupable ou que l'objet visé par l'employeur n'est pas de punir, ou dans ces deux cas, toute mesure qui est prise sera généralement qualifiée de non disciplinaire.

[...]

VI. Aperçu des arguments du fonctionnaire s'estimant lésé

A. Analyse

[91] Pour récapituler, j'ai établi que la Commission n'a pas compétence pour :

- examiner le caractère raisonnable de l'évaluation de l'employeur selon laquelle le rendement du fonctionnaire était insatisfaisant;
- se pencher sur les allégations de harcèlement;
- examiner les allégations selon lesquelles l'employeur a manqué à son obligation de prendre des mesures d'adaptation à l'égard du fonctionnaire que lui impose la *LCDP*, sans qu'il y ait eu renvoi à l'arbitrage d'un grief dans lequel le fonctionnaire était représenté par l'agent négociateur en alléguant une violation des clauses de la convention collective relatives à la prévention de la discrimination;

- instruire le grief, sauf si le fonctionnaire a démontré que son licenciement était attribuable à une mesure disciplinaire déguisée, ce qui conférerait compétence à la Commission pour déterminer si le licenciement du fonctionnaire était motivé.

[92] Je me suis appuyé sur la décision rendue par la Cour d'appel fédérale dans *Bergey* pour obtenir des directives concernant l'application de la doctrine des mesures disciplinaires déguisées.

[93] Je résumerai les facteurs qu'il faut appliquer pour faire la distinction entre une mesure disciplinaire et une mesure non disciplinaire.

[94] Il s'agit des facteurs qu'il convient d'appliquer lorsqu'il s'agit d'examiner les intentions réelles de l'employeur (par opposition aux intentions déclarées) au moment où il a pris les mesures, ainsi que l'incidence des mesures sur la carrière du fonctionnaire (voir *Bergey*, par. 37) :

Analyse axée sur les faits pour déterminer si une mesure est disciplinaire;

Facteurs;

La nature des agissements de l'employé qui ont donné lieu à la mesure;

La nature de la mesure prise par l'employeur;

L'intention déclarée de l'employeur;

Répercussions de la mesure sur l'employé

Lorsque la conduite de l'employé est blâmable ou lorsque l'employeur avait l'intention de corriger la mauvaise conduite de l'employé ou de le punir, la mesure prise sera en règle générale considérée comme disciplinaire;

Lorsque la conduite de l'employé n'est pas blâmable et que l'objectif de l'employeur n'était pas de punir ou de corriger l'employé, la mesure sera généralement qualifiée de non disciplinaire;

Situations disciplinaires de toute évidence;

L'employeur inflige explicitement une sanction — comme une suspension ou un congédiement — en réponse à l'inconduite de l'employé;

Situations nuancées;

Ces situations exigent une appréciation des facteurs pour déterminer si l'intention de l'employeur était effectivement d'infliger une mesure disciplinaire à l'employé même si l'employeur le nie;

L'analyse à laquelle il convient de procéder;

La question n'est pas de savoir si la mesure prise par l'employeur est mal fondée ou mal exécutée, mais plutôt si elle constitue une mesure disciplinaire [...] Les sentiments d'un employé qui estime avoir été traité injustement n'ont pas pour effet de convertir une mesure administrative en mesure disciplinaire;

Il convient de se demander si l'employeur avait l'intention d'imposer une mesure disciplinaire et si la contestation de sa décision pouvait servir de fondement à une mesure disciplinaire ultérieure;

La façon dont l'employeur choisit de qualifier sa décision ne peut pas être en soi un facteur déterminant;

Un arbitre de grief peut examiner les éléments sous-jacents au motif énoncé par l'employeur afin de déterminer quelle était sa véritable intention;

Lorsque l'incidence de la décision de l'employeur est grandement disproportionnée par rapport au motif administratif qui est invoqué, la décision peut être considérée comme disciplinaire;

La norme ne sera pas atteinte si la mesure imposée par l'employeur est jugée comme étant une réaction raisonnable (mais pas nécessairement la meilleure) à des considérations opérationnelles honnêtes;

Répercussions de la décision sur les perspectives de carrière de l'employé;

La question de savoir si l'incident en cause ou le point de vue de l'employeur à cet égard peut sembler être lié à la conduite de l'employé pouvant être rectifiée ou à sa conduite coupable;

La question de savoir si la décision prise était de nature correctrice et si la mesure de l'employeur a eu un effet préjudiciable immédiat sur l'employé.

[95] Dans *Canadian Labour Arbitration*, les auteurs Brown et Beatty affirment ce qui suit :

[Traduction]

[...]

Pour vérifier si un employé a fait ou non l'objet d'une mesure disciplinaire, les arbitres examinent à la fois l'objet et l'effet de la mesure prise par l'employeur.

La caractéristique essentielle de la mesure disciplinaire est une intention de corriger la mauvaise conduite d'un employé en le punissant d'une certaine façon.

Une confirmation de l'employeur déclarant qu'il n'avait pas l'intention d'imposer une mesure disciplinaire suffit souvent, mais pas toujours, à régler la question.

Lorsque la conduite d'un employé n'est pas coupable ou que l'objet visé par l'employeur n'est pas de punir, ou dans ces deux cas, toute

mesure qui est prise sera généralement qualifiée de non disciplinaire [...]

[...]

[96] Il ressort clairement de la jurisprudence qu'il incombe au fonctionnaire d'établir, selon la prépondérance des probabilités, qu'il est plus probable qu'improbable que l'employeur ait pris une mesure disciplinaire déguisée.

[97] Le fonctionnaire a relevé différents incidents qui constituaient selon lui une mesure disciplinaire déguisée.

[98] Je m'efforcerai d'apprécier la preuve à la lumière des facteurs faisant double emploi qui sont des considérations pertinentes selon la jurisprudence.

VII. Résumé de la preuve

[99] Avec l'accord de l'employeur, le fonctionnaire a présenté sa preuve en premier. Il a lui-même témoigné et a cité comme témoin Harold Marcotte, un fonctionnaire et représentant de l'IPFPC.

[100] L'employeur a cité quatre témoins, M. Nichol, M. McCambley, Mme Sigouin et M. Schnob.

[101] Jusqu'à son départ à la retraite en juin 2013, M. Nichol était chef d'équipe au sein du groupe des Systèmes financiers. Il est retourné au travail dans le cadre du Programme des anciens, lequel permet aux retraités de reprendre le travail trois jours par semaine jusqu'au 31 décembre 2019. De 2007 à 2013, M. Caron relevait de M. Nichol.

[102] M. McCambley était chef du groupe des Systèmes financiers et il est devenu chef d'équipe lorsque M. Nichol est parti à la retraite. M. McCambley a commencé à travailler pour l'employeur en 2001 à titre de conseiller financier. Il a travaillé avec M. Nichol et l'équipe des systèmes pendant 15 ans. M. Caron a aussi travaillé dans l'équipe des systèmes. M. McCambley était le superviseur direct de M. Caron de juin 2013 à décembre 2015.

[103] Mme Sigouin occupait le poste de directrice intérimaire et celui de directrice du groupe des Services de gestion financière. Elle a été au service de l'employeur pendant 11 ans en tout. En septembre 2014, elle est devenue responsable du groupe des Systèmes financiers. M. McCambley relevait d'elle.

[104] Pendant toute la période pertinente, M. Schnob a occupé le poste d'adjoint au dirigeant principal des finances de l'employeur, soit au cours des six années qui ont précédé son départ à la retraite en 2020. Il était responsable des finances et de la gestion financière de l'employeur, ainsi que de tous les aspects liés à la sécurité et à la passation de marchés. Du côté des finances, M. Schnob était responsable de tous les aspects des opérations comptables, de la gestion financière et de la gestion comptable. En qualité de directrice, Mme Sigouin relevait de M. Schnob pendant toute la période où celui-ci a été au service de l'employeur. M. Schnob a pris la décision de licencier M. Caron; il est l'auteur de la lettre de licenciement.

[105] Par souci de cohérence, je réunirai les éléments de preuve pertinents, et je m'efforcerai de les présenter selon les questions à trancher, en suivant l'ordre chronologique. Il convient de souligner que l'audition de la preuve en l'espèce s'est déroulée sur un grand nombre de semaines et d'années. Comme le fonctionnaire agissait pour son propre compte, il a bénéficié d'une marge de manœuvre pour établir sa preuve et il a présenté des éléments de preuve qui ne se rapportaient pas strictement aux questions en litige. Je me suis efforcé de mentionner uniquement les éléments de preuve ayant trait aux questions à trancher.

A. La nature de la mesure prise par l'employeur et son intention déclarée

[106] Le 16 novembre 2015, le directeur général, M. Schnob, a avisé par écrit le fonctionnaire qu'il était licencié pour rendement insatisfaisant, et que l'examen de son rendement global indiquait qu'il ne répondait pas aux exigences essentielles de son poste d'analyste des systèmes financiers classé au groupe et au niveau REG 5.

[107] Les exigences essentielles consistaient à maintenir la qualité globale du travail, à faire preuve d'initiative et d'appropriation, à gérer son temps et à travailler de façon indépendante.

[108] La lettre faisait renvoi à un plan d'action mis en œuvre pour aider le fonctionnaire à obtenir un rendement satisfaisant. Cependant, il n'avait pas démontré cette capacité.

[109] Dans son témoignage, M. Schnob a déclaré que depuis un certain nombre d'années, le rendement du fonctionnaire était insuffisant, qu'un directeur et un ancien directeur l'avaient averti que son rendement n'était pas à la hauteur, et que des clients

s'étaient plaints. Des collègues s'étaient adressés à M. Schnob en larmes et avaient déclaré qu'ils quitteraient l'équipe.

[110] M. Schnob a décrit l'instrument politique qui prévoit le processus de licenciement dans les cas d'incompétence. Selon la compréhension de M. Schnob, il faut demander à l'employé de montrer une amélioration. Si ce dernier ne s'améliore pas, il en est avisé oralement et par écrit. L'employé est censé obtenir du soutien, des consignes et la possibilité de s'améliorer. L'employé doit être averti qu'il risque d'être licencié ou réaffecté.

B. La preuve de l'employeur à l'appui de l'affirmation de M. Schnob selon laquelle le rendement du fonctionnaire s'estimant lésé était insuffisant depuis un certain nombre d'années

[111] M. Nichol a déclaré qu'initialement, lorsque M. Caron s'était joint à son équipe en 2007, ce dernier n'avait aucun problème de rendement. Cependant, des problèmes sont survenus à l'égard du classement des fiches. Le rendement de M. Caron devait habituellement, mais pas toujours, faire l'objet d'améliorations. M. Caron a commencé à classer des dossiers sans indiquer la date d'achèvement ou les solutions adoptées; les dossiers passaient du statut ouvert au statut classé. Ils étaient réglés, mais la façon dont ils étaient réglés n'était pas indiquée, et aucune indication précédente ne précisait comment ils avaient été réglés.

[112] En outre, M. Caron ne respectait habituellement pas les dates limites des tâches, et les fiches n'étaient pas classées dans les délais. M. Caron ne respectait pas les dates limites qui ne pouvaient pas être reportées, par exemple, dans le cas des améliorations à apporter aux logiciels, ce qui exigeait de chercher des ressources afin d'affecter d'autres personnes pour apporter de l'aide.

[113] Des problèmes de retard et d'assiduité se sont posés. M. Caron pouvait arriver au travail avec une demi-heure de retard. Il s'améliorait, se maintenait un certain temps, puis retombait dans ses habitudes.

[114] Le 14 février 2012, M. Nichol a écrit à M. Caron, en exposant les motifs pour lesquels il le priait d'obtenir une évaluation de l'aptitude à travailler. M. Nichol a présenté des données pour la période d'août 2011 à janvier 2012, les six mois pendant lesquels, d'après ses notes, le fonctionnaire avait été malade cinq jours, était parti tôt ou arrivé en retard à 26 reprises et avait eu sept rendez-vous chez le médecin.

[115] Selon son témoignage, M. Caron n'avait jamais entendu parler d'une évaluation de l'aptitude à travailler auparavant. À son avis, la demande était hostile. Il a affirmé que les facteurs qui y avaient contribué étaient qu'il posait problème, qu'il était insubordonné et qu'il contestait l'employeur.

[116] M. Nichol a aussi fait mention de l'état d'avancement des 33 fiches attribuées à M. Caron au cours de la même période. Sur ce nombre, cinq fiches avaient été réattribuées, quatre fiches étaient toujours actives, deux fiches étaient réputées terminées à la date d'échéance, mais leur état réel ne pouvaient pas être déterminé, deux fiches avaient été terminées avant leur date d'échéance, neuf fiches avaient été terminées entre 11 et 115 jours après leur date d'échéance, et sur les 11 fiches restantes, 18 p. 100 avaient été terminées avant leur date d'échéance et 82 p. 100 étaient en retard.

[117] M. Caron ne voulait pas se soumettre à une évaluation de l'aptitude à travailler. Il l'a refusée deux fois.

[118] M. Nichol a présenté à M. Caron une liste de ses attentes, à savoir que : tous les rendez-vous chez le médecin ou le dentiste de M. Caron devaient être approuvés au préalable, conformément au manuel des Ressources humaines (RH); tous ses congés accumulés et congés pour raisons personnelles devaient être saisis dans le système du personnel et être approuvés au préalable sous réserve des besoins du service; le gestionnaire de soir devait recevoir tous les avis d'absence du fonctionnaire pour cause de maladie le jour de l'absence à 9 h; tous les congés de maladie et les rendez-vous chez le médecin ou le dentiste du fonctionnaire devaient être saisis dans le système du personnel dans les 24 heures précédant son retour; tous ses appels téléphoniques devaient être faits en dehors des heures de travail; le fonctionnaire devait confirmer qu'il avait fixé ses heures de travail entre 9 h et 17 h.

[119] Les attentes ci-dessous précisaient comment le fonctionnaire devait traiter les fiches de l'équipe :

[Traduction]

Tenir régulièrement à jour les détails des fiches en indiquant les progrès réalisés; tenir à jour la « partie terminée » de la fiche.

À l'achèvement

Remplacer l'effort estimé par l'effort réel; s'assurer que la partie terminée est réglée à 100 p. 100; indiquer la date d'achèvement.

[120] M. Nichol a dû établir des limites, parce qu'une fois, M. Caron s'était absenté pendant une semaine et l'employeur ignorait où il était. D'autres fois, M. Caron disait être en congé de maladie ou bien l'employeur ne recevait pas la moindre information.

[121] M. Caron a fait mention d'un courriel adressé à M. Nichol le 31 janvier 2011, qui s'intitulait [traduction] « Objet : Allées et venues ». Dans ce courriel, le fonctionnaire indiquait qu'il avait été dirigé vers le service d'urgence d'un hôpital parce qu'il avait éprouvé des douleurs thoraciques. Par ailleurs, il devait subir plusieurs examens. Il s'agissait d'une explication de la raison pour laquelle il s'était absenté aussi longtemps.

[122] Le 24 février 2012, à une réunion hebdomadaire, M. Nichol a confirmé que les heures de travail obligatoires allaient de 9 h à 15 h 15, et que la convention collective indiquait que les employés devaient être au travail pendant cette période. De plus, on avait discuté de la façon de gérer les fiches des équipes relativement aux dates limites.

[123] Le 8 mars 2012, M. Nichol a écrit à M. Caron au sujet d'une erreur commise à l'égard d'un élément qualifié d'importation du « SGBT ». L'introduction de ce long courriel indique que M. Nichol avait écrit ce courriel parce que les problèmes de rendement persistaient. Dans ce courriel, M. Nichol mentionnait les occasions où il avait dit au fonctionnaire que ce dernier devait améliorer ses compétences en résolution de problèmes.

[124] Les problèmes de rendement de M. Caron se répercutaient sur l'équipe. Mme Charpentier avait eu un différend avec lui. Deux autres membres ont affirmé qu'ils avaient craint que M. Caron puisse se tirer d'affaire, même s'ils faisaient de leur mieux pour l'aider à porter son rendement au niveau attendu.

1. La lettre d'instructions du 10 mai 2012

[125] Le 10 mai 2012, M. Nichol a envoyé à M. Caron une lettre d'instructions concernant l'absentéisme et les retards de ce dernier au cours des mois précédents, en soulignant que le fonctionnaire ne respectait pas les heures de travail obligatoires, notamment, la pause du midi et l'exigence de travailler des journées complètes. M. Nichol a avisé le fonctionnaire que la situation ne pouvait plus être tolérée, parce qu'elle nuisait aux activités de l'employeur. M. Nichol a souligné que la situation avait eu des effets sur le rendement du fonctionnaire, et qu'une formation et des réunions

avaient été annulées, ce qui avait nui à l'efficacité de l'équipe. M. Nichol a aussi communiqué ses attentes concernant le traitement des fiches, plus particulièrement à l'égard du respect des délais.

[126] En conséquence, M. Nichol a donné les instructions énoncées ci-dessous concernant la présence au travail de M. Caron, que ce dernier devait respecter :

[Traduction]

Je vous avise officiellement que le non-respect des instructions concernant la présence au travail risque d'entraîner des mesures administratives ou disciplinaires.

Les attentes relatives à la présence au travail sont ainsi formulées :

Les heures de travail vont de 9 h à 17 h 15 et vous devez travailler 7,5 heures par jour.

Les heures obligatoires vont de 9 h à 15 h 15. Tous les employés doivent être à leur poste au cours de cette période à moins que leur absence ne soit autorisée. Il faut suivre la procédure de demande de congé en tout temps, ce qui veut dire que pour tous les congés [annuels, pour raisons personnelles, heures accumulées, rendez-vous chez le médecin, congés de perfectionnement des compétences, etc.], vous êtes prié de demander l'autorisation à l'avance au moyen du PIP.

Une arrivée tardive au travail ou un départ anticipé doivent faire l'objet d'une demande adressée directement à Bruce Nichol ou à son remplaçant, s'il y a lieu, par courriel (ou par téléphone). Vous êtes avisé par les présentes que toute arrivée tardive à l'avenir sera déduite de la paye.

La pause du midi doit consister en une période de 45 minutes prise entre 11 h 30 et 13 h 30.

La période de repos doit consister en une période de 15 minutes en matinée et en après-midi.

Toute absence imprévue pour raison médicale [congé de maladie] doit être signalée à Bruce Nichol ou à son remplaçant, s'il y a lieu, par courriel ou par téléphone avant 9 h.

Vous devez présenter un certificat médical signé et daté par un médecin pour justifier tous les congés de maladie et les rendez-vous chez le médecin.

Les rendez-vous chez le médecin ou le dentiste ne s'appliquent que dans un cas d'examen de routine, périodique, ou d'un rendez-vous associé à une plainte particulière, conformément à l'article 4.5.6 du manuel des Ressources humaines.

L'agenda d'Outlook doit être explicite et transparent pendant les heures de travail.

Toutes les affaires personnelles, y compris les appels téléphoniques, doivent être gérées en dehors des heures de travail.

[127] M. Nichol a déclaré qu'il s'agissait de la dernière étape pour déterminer si le problème de rendement de M. Caron était de nature physique.

[128] En contre-interrogatoire, M. Caron a confirmé que M. Nichol avait relevé et souligné des données sur son assiduité et sa ponctualité. Il ne les a pas contestées.

[129] Le fonctionnaire a été questionné sur sa déclaration selon laquelle des heures accumulées lui avaient été refusées. On lui a demandé quel était le lien entre ce refus et la mesure disciplinaire déguisée. On a attiré l'attention de M. Caron sur la page 76 de la convention collective, qui traite des heures accumulées. On lui a demandé si l'employeur avait une autre politique à ce sujet. Il a répondu qu'il s'agissait de documents complémentaires.

[130] Le fonctionnaire a confirmé qu'il était un employé syndiqué. On a attiré son attention sur un protocole d'entente entre la direction et le syndicat concernant les heures accumulées. On lui a demandé si les heures accumulées devaient être approuvées par un gestionnaire. Il a répondu que c'est ce qui était indiqué dans le protocole. Il y était aussi mentionné que les heures accumulées étaient mises en œuvre à l'essai, et que le fonctionnaire devait accumuler suffisamment de congés.

[131] On a demandé au fonctionnaire si c'était de cette façon que le protocole était administré. Il a déclaré qu'au départ, il pouvait rattraper les heures le lendemain. Il pouvait simplement communiquer avec le superviseur et déclarer qu'il était parti tôt et qu'il rattraperait les heures le lendemain. Il ne s'agissait pas d'une politique.

[132] M. Caron a déclaré qu'on lui avait remis la lettre d'instructions parce qu'il se trouvait dans un environnement hostile. Un point c'est tout.

[133] Pendant le contre-interrogatoire de M. Nichol, M. Caron a fait mention de la lettre d'instructions et il a demandé à M. Nichol si ses attentes étaient liées à des mesures d'adaptation ou à des mesures correctives. Ce dernier a répondu qu'il n'aimait pas utiliser le terme « mesures correctives » puisqu'il pourrait y avoir une connotation disciplinaire. Il s'agissait d'un document énonçant les attentes relatives à l'étiquette au travail. Il a déclaré que ses attentes n'étaient pas liées à des mesures d'adaptation ni à

des mesures correctives. Elles n'étaient pas punitives parce que le fonctionnaire était remboursé s'il présentait la preuve d'un rendez-vous chez le médecin.

[134] La lettre d'instructions devait être la première étape d'un processus d'amélioration du rendement. On a demandé à M. Nichol si le fonctionnaire avait déjà fait l'objet d'une mesure disciplinaire. M. Nichol a répondu qu'il n'avait jamais pris de mesure disciplinaire à l'égard du fonctionnaire et qu'il n'y avait aucune mention à ce sujet dans le dossier de ce dernier.

[135] Même si les exigences rigoureuses qui prévoyaient l'obtention d'un certificat médical avaient été écartées temporairement en 2014, la lettre d'instructions était restée en vigueur pendant le reste de la période d'emploi du fonctionnaire.

[136] M. Caron a déclaré que pendant la période visée, il était en dépression. Les avant-midi étaient difficiles, et il cherchait à obtenir une mesure d'adaptation souple pour surmonter sa dépression. Il avait demandé de changer son heure d'arrivée pour 9 h 30. Il a déclaré qu'il n'était pas un spécialiste, mais qu'il avait éprouvé de l'anxiété et un manque de motivation et de confiance. On lui a demandé s'il était encore apte à venir au travail à ce moment-là. Il a répondu qu'il l'était, mais que certains jours il ne s'en sentait pas capable ou il venait au bureau plus tard au cours de la journée.

[137] On a demandé au fonctionnaire s'il était encore capable de poursuivre des activités en dehors de ses heures de travail à ce moment-là. Il a affirmé que les sports et l'exercice sont bons pour la santé. Contrairement au travail dans un bureau, celui de barman est facile. Les médecins recommandent toutes ces choses, pour mettre l'accent sur le positif.

2. Les arguments du fonctionnaire s'estimant lésé

[138] Le fonctionnaire a soutenu que la lettre d'instructions était excessivement dure. Il s'est demandé si elle enfreignait la *Charte canadienne des droits et libertés* (partie I de la *Loi constitutionnelle de 1982*, constituant l'annexe B de la *Loi de 1982 sur le Canada*, 1982, ch. 11 (R.-U.)) en raison d'une double discrimination, et si elle constituait du harcèlement injustifié. En l'espèce, l'employeur n'a jamais pris de mesure disciplinaire à son égard par suite de ses absences.

[139] Bien que les instructions concernant les certificats médicaux aient été modifiées, la lettre d'instructions est demeurée en vigueur pendant le reste de la période d'emploi

du fonctionnaire. Celui-ci a fait mention de l'environnement toxique en ce qui concerne les congés. Il a affirmé que l'employeur n'était pas du tout à l'aise avec l'utilisation des congés. La direction était d'avis qu'il abusait de ses congés. L'agent négociateur était d'avis qu'il était dans son droit. D'autres fonctionnaires semblaient jouir d'une certaine souplesse et obtenaient des libertés.

[140] En contre-interrogatoire, M. Caron a déclaré à Mme Sigouin qu'elle avait eu l'occasion de prendre une mesure disciplinaire à son égard lorsqu'il était arrivé en retard au travail. Mme Sigouin a répondu ce qui suit : [traduction] « Vous attendiez de moi que je prenne une mesure disciplinaire à votre égard lorsque vous arriviez en retard? » M. Caron lui a ensuite demandé pourquoi elle n'avait pas pris de mesure disciplinaire à son égard. Celle-ci a déclaré qu'elle s'était efforcée de collaborer avec lui pour qu'il arrive tôt.

3. Les arguments de l'employeur

[141] L'employeur a fait valoir que le témoignage et l'argumentation de M. Caron reposaient sur son sentiment d'avoir été traité injustement. À titre d'exemple, ce dernier a longuement témoigné au sujet du traitement inéquitable à l'égard des demandes de congé et de l'application inéquitable des heures accumulées. Comme la Commission l'a énoncé, les sentiments d'un employé qui estime avoir été traité injustement n'ont pas pour effet de convertir une mesure administrative en mesure disciplinaire. Voir *Garcia Marin c. Conseil du Trésor (Travaux publics et Services gouvernementaux Canada)*, 2006 CRTFP 16, au paragraphe 85.

4. Analyse

[142] M. Nichol a déclaré qu'en envoyant la lettre d'instructions, il n'avait pas eu l'intention d'imposer une mesure disciplinaire à M. Caron. Les instructions se rattachent toutes aux conditions d'emploi de M. Caron, qui était un employé syndiqué. Ses conditions d'emploi étaient énoncées dans la convention collective.

[143] L'article 7 de la convention collective porte sur les heures de travail. La clause 7.01a) indique ce qui suit :

7.01 (a) La semaine de travail normale s'étend sur une période de cinq jours et elle compte trente-sept heures virgule cinq (37,5), et la journée de travail normale compte sept virgule cinq (7,5) heures consécutives, excluant la pause repas. Tous les employés, à moins d'avoir un congé autorisé ou d'indication contraire de la part de

l'Employeur, doivent se trouver au travail au moins de 9 h à 15 h 15, du lundi au vendredi inclusivement.

[144] La clause 7.04, concernant les heures accumulées, indique ce qui suit :

7.04 À la demande de l'employé et avec l'approbation préalable de l'Employeur, l'employé peut effectuer des heures de travail additionnelles en sus de ses heures normales, soit pendant une journée régulière de travail soit pendant une journée de repos ou un jour férié, et accumuler ces heures additionnelles, au taux de rémunération des heures normales. Ces heures additionnelles doivent être consacrées à un travail productif.

[145] L'article 13 traite des congés de maladie. Les clauses 13.02 et 13.03 sont rédigées en ces termes :

13.02 L'employé bénéficie d'un congé de maladie payé lorsqu'il est incapable de travailler en raison d'une maladie ou d'une blessure, à la condition : (a) qu'il puisse convaincre l'Employeur de son état d'une manière et à un moment que ce dernier détermine, et (b) qu'il ait les crédits de congé de maladie nécessaires. 13.03 À moins d'une indication contraire de l'Employeur, une déclaration signée par l'employé indiquant qu'il a été incapable de travailler en raison d'une maladie ou d'une blessure est jugée satisfaisante aux exigences du paragraphe 13.02 (a) lorsque fournie à l'Employeur.

13.03 À moins d'une indication contraire de l'Employeur, une déclaration signée par l'employé indiquant qu'il a été incapable de travailler en raison d'une maladie ou d'une blessure est jugée satisfaisante aux exigences du paragraphe 13.02 (a) lorsque fournie à l'Employeur.

[146] Selon son témoignage, après avoir reçu la lettre d'instructions, M. Caron avait déposé des griefs, alléguant une violation de la convention collective, avec l'appui de son agent négociateur. Toutefois, l'agent négociateur n'a pas renvoyé ces griefs à l'arbitrage. En pareil cas, la réponse de l'employeur au dernier palier de la procédure de règlement des griefs est définitive.

[147] Dans certains organismes, notamment les milieux de la production, les retards et l'absentéisme excessif pourraient être assimilés à une inconduite, et une mesure disciplinaire prise sous la forme de lettres de réprimande et de suspensions pourrait être imposée à un employé dans l'intention de corriger ou de punir son comportement.

5. Conclusion

[148] Compte tenu des circonstances de l'espèce, je ne suis pas convaincu que l'employeur ait eu pour intention de punir le fonctionnaire ou de corriger son comportement. À mon avis, il l'enjoignait à satisfaire aux attentes relatives à la 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

négociation d'emploi et à respecter les conditions de la convention collective, par exemple de se présenter au travail à l'heure, de travailler des journées complètes, et de rendre compte des absences telles que les rendez-vous chez le médecin.

[149] La convention collective conférait à la direction le vaste pouvoir discrétionnaire de déterminer comment un employé pouvait le convaincre de son état de santé. En l'espèce, le manquement à cet égard n'a pas entraîné une réponse de nature disciplinaire, mais plutôt une réduction de la rémunération en raison des heures de travail non comptabilisées. Je conclus que la preuve de M. Caron reposait uniquement sur sa conviction d'avoir été traité injustement. Comme je l'ai souligné, pareille conviction ne suffit pas en soi pour que la mesure administrative devienne une mesure disciplinaire.

[150] Je conclus qu'il n'y a aucun élément de preuve à l'appui de l'allégation selon laquelle la lettre d'instructions constituait une mesure disciplinaire déguisée. Comme la lettre d'instructions a continué de régir les conditions d'emploi du fonctionnaire jusqu'à son licenciement, cette analyse s'applique aussi par la suite.

C. Problèmes de rendement

[151] On a porté l'attention de M. Nichol sur un courriel adressé à M. Caron le 22 mai 2012, dans lequel étaient énumérés les points discutés lors d'une réunion bilatérale tenue le 11 mai 2012. M. Caron était responsable de la mise à niveau d'un logiciel. Or, l'opération s'est accompagnée de divers problèmes de rendement, notamment un retard des mises à l'essai, des communications limitées sur l'état du projet, la mise à niveau de la plateforme de travail sans approbation, l'actualisation des données de préparation du plan de travail, ce qui a eu pour effet d'effacer six mois de données de préparation du plan de travail, en plus de dupliquer le travail qu'un autre membre de l'équipe avait déjà achevé.

1. Autres problèmes relatifs à l'assiduité, aux retards et aux heures de travail

[152] M. Nichol a fait mention d'incidents survenus au bureau pendant les absences du fonctionnaire comme des réunions de mise à l'essai non inscrites à l'horaire, l'impossibilité de répondre à des questions qui se posaient parce que les renseignements étaient conservés sous clé dans le cabinet de travail du fonctionnaire et des questions qui requéraient des réponses immédiates lorsque le fonctionnaire n'était pas encore sur place.

[153] M. Nichol a de nouveau fait mention des heures de travail obligatoires et du fait que le fonctionnaire devait être au bureau pendant ces heures. M. Nichol a de nouveau avisé M. Caron que si une raison médicale justifiait ses agissements, la direction lui recommandait de se soumettre à une évaluation de l'aptitude à travailler, ce qui lui permettrait de collaborer avec lui afin de prendre une mesure d'adaptation à l'égard de tous les problèmes de santé reconnus. Cependant, s'il ne demandait pas cette évaluation, son assiduité serait alors associée à un problème de rendement et ferait l'objet d'un rapport écrit à l'avenir.

[154] Le 9 août 2012, M. Nichol a écrit à M. Caron afin de résumer la discussion qu'ils avaient eue ce jour-là au sujet du manque de minutie dans son travail et de son absentéisme.

[155] Dans une deuxième lettre d'instructions, rédigée le 3 avril 2014 par Pierre Souigny, directeur de M. Caron à l'époque, l'exigence de fournir un certificat médical dans tous les cas a été supprimée, mais les attentes formulées dans la lettre d'instructions du 10 mai 2012 demeuraient en vigueur.

2. Départ à la retraite de M. Nichol et nomination de M. McCambley au poste de chef des systèmes financiers

[156] Après le départ à la retraite de M. Nichol, M. McCambley a été nommé chef des systèmes financiers.

[157] Au sujet du rendement de M. Caron, M. McCambley a témoigné que le souci du détail était le principal problème. Lorsqu'une fiche était reçue et était attribuée à M. Caron, celui-ci devait faire en sorte que, à la fin du processus, ce qu'il avait produit concordait avec le contenu du système FreeBalance, mais le travail n'était pas effectué complètement. Le problème ne se posait pas régulièrement, mais assez souvent. De plus, certaines demandes devaient être traitées rapidement.

[158] M. McCambley a fait mention du document de gestion du rendement de M. Caron de 2013-2014 qu'il avait signé. Les attentes en matière de rendement pour le cycle de mi-exercice indiquent que M. Caron devait faire preuve de plus de rigueur. À la fin de l'exercice, il était indiqué que M. Caron offrait un bon service à la clientèle, qu'il était professionnel, et qu'il devait examiner les données financières une fois qu'elles étaient achevées, mais que son rendement global était bon.

[159] Toutefois, M. McCambley a fait allusion à divers incidents qui étayaient les lacunes de M. Caron en matière de rendement.

[160] M. McCambley a fait allusion à des erreurs dans un rapport sur les demandes de remboursement de frais de déplacement en retard, en mai 2013. La chef des Opérations comptables avait constaté que le rapport du fonctionnaire était inexact. Elle avait demandé que la date rattachée aux demandes en retard devant être terminées soit fixée au 15 avril 2013, mais comme certains déplacements s'appliquaient à juin 2013, les demandes n'étaient pas échues et n'auraient pas dû figurer dans le rapport.

[161] M. McCambley a fait mention du courriel qu'il avait envoyé à M. Caron le 3 octobre 2013, concernant une fiche incomplète envoyée à un client.

[162] M. McCambley a fait renvoi à une série de courriels envoyés entre le 17 et le 23 décembre 2013 concernant un rapport de voyage en retard.

[163] La chef des Opérations comptables avait demandé de l'aide pour exporter un rapport précis en format Excel. M. Caron a présenté une réponse inutile, bien en deçà des normes de service, laquelle a été consignée.

[164] M. McCambley a fait renvoi à un courriel en date du 14 février 2014, qui offrait un autre exemple d'une fiche dont la date d'achèvement n'avait pas été respectée et qui n'était pas utile. M. McCambley a reçu 121 pages d'instantanés d'écran, alors qu'il voulait obtenir une analyse.

[165] Vers la fin de l'année 2014, M. McCambley était en formation linguistique. M. Caron a affirmé que le retour de M. McCambley était une mesure que la direction avait prise délibérément en vue de le licencier.

3. Modification des attributions – le PBHC

[166] M. McCambley a témoigné qu'en janvier 2015, il avait dû modifier les attributions, puisque des problèmes étaient survenus entre M. Caron et Mme Charpentier, une autre membre de l'équipe. Cette dernière s'était plainte du fait que, à titre de titulaire d'un poste REG 4, sa charge de travail était plus élevée que celle d'un titulaire de poste REG 5, poste que M. Caron occupait. M. Schnob a témoigné que Mme Charpentier avait menacé de quitter l'équipe en raison de ce problème.

[167] M. McCambley a pris la décision d'attribuer la responsabilité du PBHC, le système de gestion des salaires, à M. Caron. Il a attribué la responsabilité du système FreeBalance, dont s'occupait M. Caron, à un autre titulaire de poste REG 5, M. Dorris. Cette mesure a pris effet à la mi-février.

4. Les arguments du fonctionnaire s'estimant lésé

[168] M. Caron a affirmé qu'il faisait partie des quelques membres de l'équipe qui avaient rarement travaillé au moyen du PBHC et qu'il possédait peu d'expérience de la mise à l'essai du système. Mme Charpentier, avec qui il avait un différend, travaillait efficacement à l'aide du PBHC. On a dit à M. Caron de ne pas communiquer avec elle, mais plutôt avec M. Dorris, qui répondrait à ses questions. M. Caron a affirmé que certaines des modifications apportées à ses fonctions l'avaient étonné. Il avait une bonne relation de travail avec le groupe chargé de la passation de marchés. Il a été placé dans un environnement hostile. Il travaillait au sein d'un milieu positif, puis il a été muté à un autre lieu de travail peu enrichissant et hostile. À son avis, ce milieu mettait l'accent sur des aspects négatifs plutôt que positifs. Il a affirmé avoir été mis en situation d'échec, ce qui étaye son allégation de mesure disciplinaire déguisée.

5. Analyse : examen du témoignage de M. McCambley

[169] M. McCambley a témoigné qu'au cours des six semaines qui avaient précédé la fin de l'année, l'unique responsabilité de M. Caron était de s'initier au PBHC, avec l'appui des autres membres de l'équipe. M. McCambley pensait que M. Caron accepterait de relever le défi, mais ce dernier n'était pas stimulé par ce dossier.

[170] M. Caron a affirmé que le 14 mai 2015, il devait partir en vacances. Il n'était pas retenu par le travail au PBHC pour le nouvel exercice. L'approbation finale en vue du nouvel exercice ne devait être accordée que le 29 mai. Il pensait que tout irait bien.

[171] Les autres membres de l'équipe, qui ont assumé la transition au nouvel exercice au cours de la fin de semaine de Pâques, pendant que M. Caron était en vacances, ont dû pratiquement refaire le processus de clôture de l'exercice, car M. Caron avait commis beaucoup d'erreurs.

[172] Par conséquent, l'examen final du rendement de M. Caron indiquait qu'il devait s'améliorer dans toutes les catégories. L'examen indiquait que, à titre de titulaire d'un poste REG 5, M. Caron devait gérer le système financier, le PBHC. Les principales

exigences en matière de gestion consistaient à fournir des données pertinentes, fiables et rapprochées en temps opportun. En définitive, tous les gestionnaires utilisaient les données pour prévoir les dépenses salariales.

[173] Même s'il a été reconnu que M. Caron s'était vu confier le PBHC en février 2014, celui-ci travaillait au moyen des systèmes financiers de l'employeur depuis plus de huit ans. Cependant, comme il n'avait pas prêté attention aux détails, le processus fiscal de fin d'exercice 2014-2015 comportait de multiples erreurs, ce qui avait obligé un autre membre de l'équipe à reprendre entièrement le travail. Il a été souligné que dans le cas d'une petite équipe, si une personne ne s'acquitte pas bien de ses tâches, toute l'équipe s'en ressent. Il a aussi été souligné que l'assiduité de M. Caron, sa présence au bureau et ses compétences en gestion du temps relativement à la façon de s'acquitter des tâches quotidiennes, devaient faire l'objet de mesures immédiates.

[174] En ce qui concerne les demandes de congés accumulés de M. Caron, celui-ci a été renvoyé à un courriel qu'il avait reçu de M. McCambley le 10 avril 2015.

[175] M. Caron a été avisé qu'il n'était pas autorisé à utiliser des heures accumulées. Dans le courriel, M. McCambley indique ceci : [traduction] « Je me permettrai de vous rappeler que jeudi dernier, je vous ai autorisé à utiliser 1,0 heure accumulée, alors ne me dites pas que vous obtenez toujours les mêmes réponses à vos demandes, ou que je ne suis pas équitable ». M. Caron a confirmé que cette situation s'était probablement produite. Le reste du courriel indique ce qui suit :

[Traduction]

En ce moment, votre responsabilité pour la fin de l'exercice est le PBHC. Votre autre livrable, ouvert en octobre dernier, est en retard depuis longtemps et aurait dû être produit il y a des mois. Je ne vous laisserai pas invoquer l'excuse des problèmes liés à l'application BMO pour autoriser des heures accumulées aux fins de votre seule autre responsabilité.

Affirmez-vous ne pas être en mesure de produire votre seul livrable relatif au PBHC pour la fin de l'exercice? Vous devez effectuer des tâches de niveau RL5 et vous devriez être en mesure d'apprendre rapidement et de vous adapter à votre nouvelle responsabilité de gestion du système PBHC. Je comprends qu'il y a une courbe d'apprentissage, mais j'ai tâché d'assurer votre réussite lorsque j'ai établi que le PBHC était votre priorité absolue; je ne vous ai pas demandé de faire quoi que ce soit d'autre que de vous occuper du PBHC. Je vous ai aussi adjoint à Mike, qui est à votre entière disposition pour vous aider en cas de problème. La

seule chose que je ne vous autorise pas à faire est de travailler des heures supplémentaires, parce que je n'ai pas le sentiment que cela est justifié à l'égard de vos tâches actuelles.

Vous nous voyez, Bruce, Mike et moi, travailler d'arrache-pied jour après jour, mais vous devriez vous soucier de ce que vous pouvez faire pour assurer la réussite de l'équipe, et non de ce que les autres font [...]

En ce qui concerne le PBHC, je serai très clair, à moins d'une circonstance extrême, aucune heure accumulée ne sera approuvée à partir de maintenant tant que les tâches de fin d'exercice ne seront pas achevées. J'évaluerai votre rendement au vu de cette tâche, et il ne devrait y avoir aucune raison pour laquelle vous ne pourriez pas respecter cette priorité en travaillant 7,5 heures par jour.

Comme toujours, je suis à votre disposition pour discuter de vos problèmes, au besoin.

[176] On a attiré l'attention de M. Caron sur le deuxième paragraphe, qui traite du seul livrable dont il était responsable, le PBHC, pour la fin d'exercice, et on lui a demandé si c'était exact. Il a répondu que ce n'était pas nécessairement exact, à sa connaissance. Il ne conservait pas toutes ses feuilles se rapportant aux fiches. Il était fort probable qu'il n'avait pas conservé une feuille pour un seul livrable. Il avait autre chose à faire.

[177] Le courriel faisait mention de la possibilité de s'adresser à M. Dorris pour obtenir de l'aide. On a demandé à M. Caron s'il en avait demandé à l'égard du PBHC, et dans l'affirmative, à quelle fréquence. M. Caron a déclaré qu'ils formaient une équipe, et qu'il se serait adressé à M. Dorris quand ce dernier était disponible. Il a ajouté que Mme Charpentier était l'experte en la matière, mais qu'il n'était pas autorisé à lui parler. Son premier contact était M. Dorris, et s'il n'était pas disponible, le suivant dans la hiérarchie était M. Nichol. M. McCambley connaissait le PBHC; toutefois, il était le superviseur. On a demandé à M. Caron s'il pouvait s'adresser à l'une de ces trois personnes. Il a dit qu'il s'adressait à M. Dorris, qui, à son tour, s'adressait à Mme Charpentier.

[178] En contre-interrogatoire, on a attiré l'attention de M. Caron sur les notes de M. McCambley concernant une réunion qu'ils avaient eue le 4 juin 2015 concernant les discussions sur le PBHC. Les notes indiquent ce qui suit : [traduction] « [...] il était un peu mécontent que Pascale ait refait tout son travail au PBHC en vue du nouvel exercice, et il a dit qu'il devrait peut-être déposer un grief contre elle pour avoir effectué son travail ». On a demandé à M. Caron s'il s'agissait d'une déclaration juste. Il

a affirmé qu'il n'était pas fâché. Il a affirmé ce qui suit : [traduction] « Est-ce que j'étais un peu mécontent qu'elle ait déposé un grief? Oui, peut-être. » On lui a demandé pourquoi Mme Charpentier avait achevé son travail. Il a affirmé qu'il avait demandé à M. McCambley s'il pouvait rester et continuer à utiliser des heures accumulées. Les heures avaient été refusées. Il se consacrait à sa tâche. Il devait partir en vacances. Il souhaitait avoir un horaire flexible pour se consacrer à sa tâche.

[179] En contre-interrogatoire, M. Caron a reconnu qu'il avait commis des erreurs.

[180] On a demandé à M. Caron s'il pensait que la direction avait eu tort. Il a affirmé que la direction n'avait pas été raisonnable.

6. Les arguments de M. Caron

[181] M. Caron a affirmé qu'aucune formation officielle n'avait été offerte, que des étapes n'étaient pas consignées dans la documentation et que les renseignements erronés n'avaient pas été portés à son attention. Il présumait alors que le dossier de la gestion des salaires était classé et que toutes les données avaient été rapprochées.

[182] M. Caron a soutenu que le dernier formulaire de gestion du rendement (FGR), dans lequel il était indiqué qu'il n'avait atteint aucun de ses six objectifs de rendement, était trop sévère, ce qui équivalait à une punition ou à une forme d'iniquité procédurale. Il a affirmé que le PBHC ne figurait pas dans le premier FGR ni dans celui du cycle de mi-exercice.

[183] Selon M. Caron, le fait que les Relations de travail aient commenté une ébauche de l'examen final du FGR pour la direction constituait un traitement inéquitable, contribuait à la campagne menée contre lui et mettait en doute l'honnêteté de l'opération. M. Caron a aussi soutenu que l'allusion figurant dans le FGR selon laquelle il devait améliorer son assiduité et sa présence au bureau était un acte commis de mauvaise foi visant à induire la Commission en erreur et à le représenter faussement en répandant des renseignements erronés.

7. Les arguments de l'employeur

[184] M. McCambley a témoigné que le fonctionnaire avait reçu du soutien lorsqu'il avait été nouvellement chargé du processus de fin d'exercice lié au PBHC.

M. McCambley a envoyé à M. Caron un courriel indiquant ce qui suit : [traduction] « [...] j'ai tâché d'assurer votre réussite lorsque j'ai établi que le PBHC était votre priorité

absolue; je ne vous ai pas demandé de faire quoi que ce soit d'autre que de vous occuper du PBHC. Je vous ai aussi adjoint à Mike, qui est à votre entière disposition pour vous aider en cas de problèmes. »

[185] Le FGR de M. Caron pour 2014-2015 faisait état de plusieurs domaines dans lesquels celui-ci devait s'améliorer. À titre d'exemple, M. McCambley a témoigné que M. Caron devait s'améliorer à l'égard des processus généraux en matière de technologies de l'information (TI), du souci du détail, de la mise à jour régulière des fiches et des heures d'arrivée tardives. Avant de signer le FGR, M. McCambley avait tenu une réunion lors de laquelle il avait expliqué au fonctionnaire pourquoi la cote attribuée dans le FGR était défavorable. M. McCambley a témoigné que le fonctionnaire lui avait dit ce qui suit à cette réunion : [traduction] « Il peut être très difficile de venir au travail, parce que ce qu'il fait ne l'enthousiasme pas. Il souhaiterait avoir davantage de tâches apparentées à un projet, un travail intéressant qui lui permettrait de participer à l'établissement des coûts. »

8. Analyse et conclusion sur cette question

[186] M. Caron avait été avisé qu'il n'avait qu'un seul livrable, le PBHC en fin d'exercice. Il était un professionnel du domaine des finances. Selon ma compréhension de sa preuve, parce qu'il s'est vu refuser des heures accumulées et qu'il avait prévu des vacances, il n'a pas achevé son travail, laissant ainsi à d'autres le soin de l'achever, puisqu'il devait être terminé dans les délais. Il ne fait pas de doute dans mon esprit qu'il s'agissait d'une insuffisance en matière de rendement, ce qui a donné lieu à une évaluation indiquant un rendement peu satisfaisant. Je ne suis pas convaincu que l'employeur ait eu l'intention de prendre une mesure disciplinaire, et je ne conclus pas non plus que l'évaluation était sévère au point de s'apparenter à une punition.

[187] M. McCambley a affirmé que M. Caron avait continué à gérer le PBHC jusqu'en mai ou juin 2015, date à laquelle il a initialement été réaffecté au système FreeBalance, après quoi il a fait l'objet d'un plan d'action. La direction n'était pas satisfaite des résultats liés au PBHC. Comme le PBHC se rattachait aux salaires, les résultats devaient être exacts. Il s'agissait d'un élément de haut niveau de la gestion de l'information, et la direction ne pouvait pas prendre le risque de laisser des années s'écouler sans examiner ces données au peigne fin.

D. Refus d'autoriser un représentant syndical à assister à une réunion

[188] En mars 2015, M. Caron a demandé l'approbation de Mme Sigouin pour utiliser des heures accumulées. Il a affirmé qu'il tentait alors d'achever son travail dans les délais, mais que la direction l'empêchait de le faire. Il a été avisé qu'il devait être en mesure de gérer sa charge de travail pendant les heures normales de travail. Il a déclaré que d'autres fonctionnaires avaient de la flexibilité, et qu'à son avis la direction n'était pas raisonnable.

[189] Le 26 mars 2015, Mme Sigouin a fixé une réunion avec le fonctionnaire pour discuter des courriels qu'il avait envoyés au sujet de sa demande de flexibilité. Celui-ci a demandé un ordre du jour. Il a été avisé que la réunion porterait sur les exigences professionnelles générales élémentaires, les heures de travail et les feuilles de congé. Le fonctionnaire a avisé Mme Sigouin qu'il attendait une réponse du syndicat, qui avait accepté de participer à la réunion. Le fonctionnaire a été avisé qu'il pouvait consulter le syndicat après la réunion. Il a répliqué que toutes les questions en litige concernaient le syndicat et que l'environnement de travail n'était pas bon.

[190] Mme Sigouin a dit au fonctionnaire de venir la voir. Elle ne voulait pas que le syndicat intervienne. Elle n'a montré aucune empathie en ce qui concernait l'environnement de travail hostile du fonctionnaire. Le 27 mars 2015, le fonctionnaire s'est préparé à rédiger un grief pour s'être vu refuser une représentation syndicale. Il n'a pas déposé ce grief.

[191] Le 30 mars 2015, le fonctionnaire a écrit à Mme Sigouin au sujet de la lettre d'attentes que celle-ci l'avait prié de rédiger. Le syndicat intervenait dans le dossier à ce moment-là. Le fonctionnaire était d'avis que M. Marcotte avait eu une conversation avec Mme Sigouin.

1. M. Marcotte

[192] M. Marcotte travaille pour l'employeur. Il est représentant syndical de l'IPFPC. En 2015, il était délégué syndical.

[193] M. Caron avait été convoqué à une réunion. Il a demandé à M. Marcotte s'il y assisterait. M. Caron s'attendait à ce que la réunion porte sur une mesure disciplinaire. M. Marcotte a accepté d'y assister et de le conseiller.

[194] M. Marcotte s'est présenté à la réunion. Mme Sigouin était visiblement contrariée. M. Marcotte n'était pas le bienvenu. Mme Sigouin était en colère, et elle a dit à M. Caron qu'il avait tort, qu'il amplifiait le dossier et que s'il allait dans cette direction, elle agirait de même. Elle a déclaré qu'elle ne tiendrait pas la réunion. M. Marcotte a déclaré qu'il avait été décontenancé, et qu'il avait pensé devoir s'adresser à un délégué plus expérimenté. Selon lui, il a communiqué avec les Relations de travail, qui l'avaient avisé qu'il n'aurait pas dû se présenter à la réunion.

[195] M. Marcotte a demandé à un délégué plus expérimenté s'il devait assister aux réunions subséquentes dans l'éventualité où il serait convoqué. Selon sa compréhension, les choses ne se déroulaient pas bien. Le fonctionnaire et lui ont demandé l'aide d'un agent des relations avec les employés de l'IPFPC.

[196] Selon le syndicat, si l'un de ses membres demande le soutien d'un délégué lorsqu'il traite avec la direction, le délégué devrait être autorisé à assister aux réunions.

[197] Mme Sigouin a affirmé que la réunion prévue le 27 mars 2015 ne portait pas sur le rendement. M. Caron avait affirmé qu'elle portait sur le rendement.

[198] M. Marcotte se souvenait d'une discussion enflammée au sujet des heures de travail. Il a affirmé qu'il croyait avoir fourni un document syndical traitant des heures de travail à M. Caron. M. Marcotte se souvenait aussi d'avoir encadré M. Caron à un moment où il s'efforçait d'être un bon employé.

[199] M. Marcotte a donné un aperçu de la façon dont le syndicat conçoit l'horaire de travail de ses membres. Les heures obligatoires allaient de 9 h à 15 h 15. Il y avait une certaine flexibilité avant et après les heures obligatoires, tant que les employés travaillaient pendant cette période-là. La pause du midi durait 45 minutes. Il y avait une pause santé durant l'après-midi, qui n'était pas mentionnée dans la convention collective. Les employés disposaient d'une certaine flexibilité tant qu'ils respectaient ces limites.

[200] M. Marcotte a appelé Mme Sigouin pour lui expliquer le rôle du syndicat. Il a tenté de calmer la situation. Il a expliqué que si un représentant syndical vient à une réunion, ce n'est pas pour la perturber, mais pour s'assurer que ses membres sont traités équitablement et pour prendre des notes.

[201] Selon M. Marcotte, la discussion s'est bien passée. Il tenait à faire savoir à Mme Sigouin qu'il ne représentait pas une menace et qu'il ne cherchait pas à envenimer la situation. Il a tenté d'établir une relation.

[202] À l'époque, le dénouement de la situation lui était inconnu, à savoir que M. Caron avait été licencié.

[203] Pendant la discussion, M. Marcotte et Mme Sigouin n'ont pas parlé du cas de M. Caron.

2. Contre-interrogatoire de M. Marcotte

[204] M. Marcotte a été élu délégué syndical en 2015. Le syndicat a été accrédité autour de l'année 2005. Avant son élection, M. Marcotte n'avait aucune expérience des fonctions de délégué. Il avait passé la plus grande partie de sa carrière dans le domaine de la gestion. Avant 2015, il n'est pas intervenu dans le dossier de M. Caron.

[205] Après la réunion, M. Marcotte a tenté d'offrir des conseils à M. Caron. Selon la teneur de la discussion, le rendement de M. Caron semblait poser un problème pour la direction. M. Marcotte a expliqué à M. Caron comment éviter de se trouver dans la mire de la direction pour ce qui était des mesures disciplinaires. M. Marcotte a aussi conseillé M. Caron sur la comptabilisation du temps, et il l'a avisé de se présenter à l'heure et de faire savoir à l'employeur qu'il était arrivé. À l'époque, il pensait qu'il s'agissait des questions en litige.

[206] M. Caron avait des préoccupations, bien qu'il ne s'en soit pas vraiment souvenu. Il s'agissait du rendement selon son souvenir. Il pensait qu'il était peut-être dans le pétrin.

3. Les arguments de M. Caron

[207] M. Caron a soutenu que Mme Sigouin ne voulait pas que le syndicat intervienne. Elle n'était pas autorisée à refuser la représentation syndicale.

4. Analyse

[208] M. Caron a soutenu que Mme Sigouin n'était pas autorisée à refuser la représentation syndicale. L'examen de l'article 25 de la convention collective indique que l'employé tenu d'assister à une réunion portant sur des questions de discipline a le droit d'être accompagné d'un représentant. L'article 23 prévoit que l'employé peut se

faire aider et/ou se faire représenter par l'Institut dans le cadre de la procédure de règlement des griefs.

[209] À mon sens, la réunion portait sur les heures de travail, les feuilles de congé et la demande de flexibilité de M. Caron. Rien ne permettait de croire qu'elle était de nature disciplinaire ni qu'elle portait sur le dépôt d'un grief.

[210] La convention collective ne prévoit aucun droit général de se faire représenter par le syndicat dans les circonstances qui entourent la rencontre d'un gestionnaire avec un employé.

[211] Quoi qu'il en soit, je ne vois aucun lien entre le refus que le syndicat participe à une réunion de nature non disciplinaire entre un gestionnaire et un employé et une mesure disciplinaire déguisée.

E. Lettre de réprimande

[212] Le 30 juin 2015, le fonctionnaire a reçu une lettre de réprimande concernant un courriel inapproprié qu'il avait envoyé à M. McCambley et à Mme Sigouin le 10 juin 2015. Une réunion a été tenue le 18 juin, avec la participation de son représentant syndical. Lors de cette réunion, M. Caron a présenté des excuses, en disant que le courriel était une réponse présentée sous le coup de l'émotion, puisque c'était la première fois qu'on lui disait qu'il ne satisfaisait pas aux qualifications d'un poste REG 5. En conséquence, il avait reçu une lettre de réprimande officielle, qui devait être placée dans son dossier personnel pour une période de deux ans.

1. Les arguments de M. Caron

[213] M. Caron a fait observer qu'il s'agissait d'un processus disciplinaire officiel, le premier dont il avait fait l'objet. Une inconduite, un avis de mesure disciplinaire, une audience initiée par la direction, le choix de faire intervenir un représentant syndical et une réunion de recherche des faits avaient entraîné l'envoi d'une lettre de réprimande.

[214] M. Caron a soutenu que tous les autres cas d'inconduite mentionnés dans le grief et consignés dans les FGR, par exemple, à l'égard de la comptabilisation du temps, de la directive de l'employeur sur les heures de travail et les congés, des affaires personnelles et des appels téléphoniques personnels, auraient dû faire l'objet d'une mesure disciplinaire. Le fait qu'aucune mesure disciplinaire n'ait été prise alors

qu'il aurait été approprié de procéder ainsi peut permettre d'envisager qu'une situation disciplinaire ait été présentée comme une mesure administrative.

2. Analyse

[215] Une situation où l'employeur impose ouvertement une sanction, comme une lettre de réprimande en réponse à l'inconduite d'un employé, est de toute évidence de nature disciplinaire. Toutefois, l'employeur n'a pas invoqué cet incident comme motif de licenciement de M. Caron. J'ai déjà traité les questions liées à la comptabilisation du temps, à la directive de l'employeur en matière d'heures de travail et de congés et aux affaires personnelles, et j'ai conclu que la présentation d'une lettre d'attentes conforme aux dispositions d'une convention collective, en l'absence de motif disciplinaire, ne constitue pas une mesure disciplinaire déguisée.

F. Plan d'action relatif à la gestion du rendement

[216] Mme Sigouin a témoigné qu'après avoir appris que le rendement de M. Caron laissait à désirer dans le cadre de son travail habituel, à la suite de son évaluation finale de 2014-2015, la direction avait souhaité lui offrir la possibilité d'essayer quelque chose de nouveau. On espérait que l'employeur pourrait tirer avantage des capacités de M. Caron en le soumettant à un plan d'action qui lui offrirait la possibilité d'améliorer son rendement.

[217] M. Caron s'est vu offrir le choix de poursuivre le travail qu'il effectuait ou d'entreprendre un projet visant à évaluer un nouvel outil de veille stratégique. M. Caron a pris la décision d'entreprendre le projet, puisqu'il avait déjà fait l'expérience de certains de ces programmes.

[218] Mme Sigouin a témoigné que le projet devait être achevé en décembre 2015, mais qu'il avait pris fin en novembre, étant donné que M. Caron n'avait effectué qu'un faible pourcentage du travail, que beaucoup d'erreurs avaient été relevées, et du manque de rigueur. Il avait été décidé que M. Caron ne terminerait pas le projet, compte tenu du pourcentage de travail achevé et de la qualité insuffisante.

[219] M. McCambley avait élaboré le plan d'action visant à évaluer le rendement de M. Caron. Le SPGPR était le système de production de rapports interne de l'employeur. Au moment de sa mise en œuvre, en 2008, il avait fallu y saisir les champs des systèmes financiers. Cependant, dans le cas d'un système de production de rapports,

les champs n'avaient pas tous été placés dans le SPGPR; il en manquait quelques-uns. Le SPGPR faisait partie du plan stratégique.

[220] M. McCambley a donné un aperçu des divers éléments du projet.

G. Nouveaux champs importés des systèmes FreeBalance et Louis devant être intégrés dans le SPGPR – délai prévu : quatre semaines

1. Examen de la base de données Access – délai prévu : trois semaines

[221] La TI avait ultimement pour but d'intégrer les bases de données Access au SPGPR. Cette activité devait être réalisée en créant une liste de toutes les bases de données Access.

2. Examen du tableau de bord – délai prévu : trois jours

[222] Cette tâche exigeait de produire un résumé d'une page de plusieurs rapports pour déterminer ce qui fonctionnait ou non, ou s'il manquait quelque chose.

3. Examen des rapports des gestionnaires – délai prévu : quatre semaines

[223] Il y avait un grand nombre de rapports dans le SPGPR. Il fallait recenser les rapports et les bases de données qui devaient être créés dans un nouveau système de production de rapports et ceux qui devaient être supprimés.

4. Examen des rapports d'utilisation du temps – délai prévu : une semaine

[224] Le système de déclaration du temps était fourni par le système Louis. Il fallait consigner chaque rapport, le valider, et déterminer son utilité et s'il fallait le supprimer, le modifier ou le laisser tel quel, puis créer un dépôt central de tous les documents des rapports.

5. Examen des demandes du GSF – délai prévu : trois semaines

[225] Il y avait une base de données des demandes. Il fallait étayer chaque demande, la valider, déterminer son utilité et s'il fallait la supprimer, la modifier ou la laisser telle quelle.

6. Examen du logiciel relationnel pour la veille stratégique (dimensions, faits et mesures) – délai prévu : quatre semaines

[226] Les liens décisionnels constituent une base de données à l'intérieur du SPGPR. Il fallait déterminer s'il manquait des champs ou y ajouter quelque chose.

[227] Comme M. Caron travaillait dans le cadre d'un plan d'action et qu'on avait déterminé que le délai prévu était insuffisant, il était possible de supprimer des livrables dans le plan.

[228] M. McCambley a témoigné que le projet correspondait aux compétences de M. Caron, puisque celui-ci avait travaillé avec les bases de données des systèmes FreeBalance et Access. Il avait travaillé à l'aide du système Louis. Il devait se concentrer sur toute la production de rapports. Il pouvait se concentrer sur une seule chose.

[229] Le 8 juin 2015, M. Caron et Mme Sigouin se sont rencontrés de façon ponctuelle. Ils ont discuté du fait que le FGR de M. Caron était en retard, de son examen de rendement pour 2014-2015 et du plan d'action. Le texte ci-joint, qui comprend les notes de Mme Sigouin et les remarques surlignées de M. Caron concernant le plan d'action, indique ce qui suit :

[Traduction]

Le projet de SPGPR est très important pour la CCSN. C'est un projet réalisé dans le cadre du plan stratégique de la Direction des finances et de l'administration (DFA) :

Nancy : Pour faire suite à votre intérêt pour une affectation enrichie, je propose deux options aux fins du plan d'action : un - le statu quo, les responsabilités actuelles, ou deux - un projet spécial (décrit ci-dessous).

1. Responsabilités actuelles

Le plan d'action consistera à évaluer vos responsabilités actuelles, à savoir la gestion du système [PPHC] et du système intégré de déclaration du temps (ITAS)

Création de rapports du SPGPR pour les demandes des clients

D'autres tâches doivent s'y ajouter, puisqu'en qualité de titulaire d'un poste REG 5 vous devriez faire plus que gérer un système.

2. Le projet de SPGPR

Très important pour la CCSN. C'est un projet réalisé dans le cadre du plan stratégique de la DFA.

Ce projet permettra à la CCSN de se préparer à la phase trois de l'évolution du SPGPR, qui est l'intégration de bases de données et de champs additionnels dans le SPGPR - qui tient à cœur au VP CSP).

Trois projets sont inclus dans le projet spécial : 1- examen des bases de données de rapport actuelles en vue de l'intégration à l'informatique décisionnelle; 2- examen de ce qui figure au tableau de bord, détermination de la provenance de l'information et corriger de celle-ci; 3- examen et validation du SPGPR par rapport

aux systèmes sources (rapports des gestionnaires CR et demandes FSG.)

Ce projet vous permettrait de démontrer votre engagement, votre souci du détail, votre sens de l'initiative et bien plus encore.

Nancy : J'ai fourni à Blair une copie du projet pour examen.

Blair : Je considère ce projet comme une possibilité.

Blair : Je l'ai déjà fait et cela devrait être facile. Dans le passé, j'ai travaillé aux rapports sur le coefficient de conformité, ainsi qu'au rapport sur le dépôt direct.

BC : J'ai effectué un travail similaire, et en fonction des attentes de la direction, je devrais être en mesure de mener ce projet à bien. Dans le passé, j'ai produit des rapports à l'intention des directeurs, notamment sur le coefficient de conformité, les formulaires financiers, les états financiers automatisés, les programmes de dépôt direct et d'autres choses encore.

BC : Il faudra obtenir plus d'information sur les attentes, car le travail avec la Direction de la gestion et de la technologie de l'information (DGTI) créera des obstacles et exigera de proroger les délais.

Nancy : J'ai l'impression que la plus grande partie du travail (analyse, collecte de données, présentation de recommandations) peut se faire tout à fait individuellement, sans la participation de la DGTI - au moins jusqu'à ce que de véritables modifications aient été apportées au système.

BC : Ce n'est pas entièrement clair à ce stade-ci, mais travailler avec d'autres intervenants et des clients occasionne des retards.

Blair : Oui, je pense que vous avez raison.

Blair : Quel est le niveau du poste?

Nancy : REG 5.

Blair : Cela pourrait-il être un niveau REG 6? [...] Pour l'expérience et non pour la rémunération?

Nancy : Tout cela dépendra de votre rendement [...] Vous pourriez effectivement travailler au niveau REG 4 ou REG 6 selon le niveau d'effort que vous avez l'intention d'y investir. Nous attendons de vous que vous travailliez au niveau REG 5.

BC : Ce serait super de réunir les éléments et les compétences qui rendraient ce projet admissible aux niveaux REG 4, REG 5 ou REG 6.

Nancy : Jeff sera à votre disposition pour répondre aux questions, afin de s'assurer que les exigences sont comprises.

BC : Il est important d'avoir la collaboration de tous pour assurer la réussite de ce projet.

Nancy : Demander à Blair d'examiner les options et de confirmer quelle méthode il préfère (ad hoc ou projet spécial) d'ici mercredi

en fin de journée. Il doit confirmer par écrit (courriel) au plus tard le mercredi 10 juin en fin de journée.

BC : C'est fait. « Je suis intéressé à travailler au projet de SPGPR. Les critères et éléments de ce projet doivent être précisés s'ils servent d'outil pour évaluer les ressources humaines et les compétences. »

Nancy, pour le reste de la semaine, je travaillerai avec les RH à la mise au point du plan d'action afin de le soumettre à Blair. D'autres réunions auront lieu.

BC : En date du 23 juin, je n'ai ni reçu un plan d'action ni été consulté à ce sujet. Aucune réunion n'a encore été fixée aux fins d'une discussion.

Blair : A mentionné qu'il n'a pas l'impression qu'il sera retenu aux fins d'une promotion au niveau REG 6 ici à la CCSN. Il a donc besoin de réussir dans le cadre du plan d'action pour obtenir de bonnes références.

BC : J'aimerais travailler avec succès au projet de SPGPR et utiliser le travail comme référence dans un concours quelconque auquel je participerai afin de m'améliorer et de promouvoir ma carrière.

Nancy : J'ai indiqué à Blair qu'il déménagerait dans le cubicule TE 04-225.

Blair semblait content de ce changement.

BC. Je n'étais pas content. Je ne pense pas qu'il s'agisse d'un déménagement favorable pour l'équipe des systèmes financiers, mais je déménagerai si c'est pour le mieux.

Blair : Quand puis-je déménager mes effets personnels?

Nancy : Comme je dois communiquer avec l'administration, ce sera peut-être à la fin de la semaine prochaine, mais je vous tiendrai au courant.

Nancy : J'ai indiqué à Blair qu'il relèvera de moi directement pendant cette évaluation. J'aurai l'appui de Jeff pour tous les aspects techniques du projet. J'approuverai les feuilles de temps.

Blair a dit qu'il se sentait privilégié parce qu'il travaillera directement avec la directrice.

BC : Il ne fait aucun doute que le fait de relever directement d'une directrice est un privilège en tant que titulaire d'un poste REG 5. J'espère régler rapidement tous les problèmes de RH et utiliser mon temps de façon efficiente et efficace aux côtés de ma directrice.

[230] En contre-interrogatoire, on a demandé à M. Caron s'il avait accepté d'entreprendre le projet de SPGPR. Il a affirmé qu'il avait en quelque sorte accepté. Le projet lui a été présenté. On lui a demandé s'il l'avait accepté. Il a affirmé que le projet lui avait été offert et qu'il l'avait accepté. Il a affirmé qu'on lui avait présenté deux options. Il ne se souvenait pas pourquoi il avait choisi cette option.

[231] Le 7 juillet 2015, une réunion a eu lieu pour présenter le plan d'action. M. McCambley, M. Caron et Mme Sigouin, qui avaient présenté le plan, y ont participé.

[232] Un plan d'action établit les objectifs et les compétences qui sont présentés à un employé pour ses poste et niveau. Dans ce cas-ci, le plan établissait les éléments en fonction desquels le fonctionnaire était évalué. Parmi les compétences et les objectifs de travail précisés figuraient le sens de l'initiative, le pragmatisme, la qualité du travail, la gestion du temps et l'indépendance au travail. Des domaines d'amélioration particuliers étaient soulignés pour chacun des objectifs, ainsi que des indicateurs de rendement.

[233] Au regard du progrès, il y avait quatre cases à cocher : [traduction] « En voie de réussir », « Les résultats à ce jour indiquent le besoin d'amélioration », « L'objectif de travail n'est plus requis » et « S.O. ».

[234] Une réunion de suivi du plan d'action devait avoir lieu toutes les deux semaines, en présence du fonctionnaire. Entre ces réunions, il devait y avoir une réunion avec M. McCambley. On rencontrait le fonctionnaire toutes les semaines.

[235] Le 7 juillet, Mme Sigouin a envoyé un courriel à M. Caron, afin de lui transmettre les points importants qu'elle avait utilisés dans l'introduction du plan d'action, dans lequel figuraient des explications sur le but du plan d'action et les quatre compétences qui devaient être évaluées dans le cadre des réunions régulières prévues environ toutes les deux semaines. De plus, il était fait mention que le plan d'action prévoyait des indicateurs de rendement. Mme Sigouin invitait le fonctionnaire à examiner les indicateurs de rendement et à fixer une réunion le lendemain pour passer en revue ses questions. M. McCambley était désigné comme chef technique du projet. Le fonctionnaire était informé que s'il avait des questions d'ordre technique, il pouvait rencontrer M. McCambley. Mme Sigouin a réitéré que le processus avait pour but d'aider le fonctionnaire et de le soutenir.

[236] M. Caron a déclaré que lorsqu'on lui avait montré le plan d'action, il s'était concentré sur les critères « SMART », à savoir que le plan devait être spécifique, mesurable, atteignable, réaliste et temporel. Il a déclaré que le syndicat et lui avaient relevé très peu de critères SMART dans la conception du plan.

[237] Le fonctionnaire était persuadé que l'exigence de respecter les directives de l'employeur en matière d'heures de travail n'avait rien à voir avec le rendement, mais qu'il s'agissait d'une mesure disciplinaire.

H. Assiduité et heures de travail prévues dans le plan d'action

[238] Mme Sigouin a déclaré que M. McCambley avait eu une discussion avec M. Caron au sujet de l'intégration de la question de l'assiduité et des heures de travail dans le plan d'action, puisque ces problèmes remontaient à 2012. De l'avis de M. Caron, cette démarche était déraisonnable.

[239] Après la nomination de Mme Sigouin au poste de directrice, lorsque celle-ci a rencontré M. Caron lors d'une séance d'accueil, ce dernier lui a mentionné qu'il avait une vie bien remplie, étant donné qu'il travaillait comme barman en soirée.

[240] Pour ce qui était de l'arrivée au bureau avant 9 h, M. Caron avait avisé Mme Sigouin qu'il n'était pas matinal, qu'il avait besoin de repos et que cela lui faisait du bien. M. Caron a aussi avisé Mme Sigouin que pendant la journée, il devait souvent quitter son poste pour rencontrer des clients, parce qu'il travaillait aussi comme courtier hypothécaire. Cette question ayant été un problème récurrent au fil des ans, elle avait été intégrée au plan d'action. M. Caron aurait dû être au bureau pendant les heures de travail obligatoires.

[241] Lorsque M. Caron n'était pas au bureau, il disait souvent que son absence était justifiée par des raisons médicales. Selon Mme Sigouin, il était inhabituel qu'un employé ait un rendez-vous chez le médecin toutes les semaines. Le fonctionnaire devait fournir un certificat médical. Lorsqu'il tardait à en fournir un, la direction devait alors assurer le suivi des absences du fonctionnaire et, à la fin du mois, M. Caron remettait en question les renseignements relatifs à son assiduité. À la suite de quelques courriels, il acquiesçait, et l'absence faisait l'objet d'un suivi et était consignée dans la feuille de temps.

[242] Mme Sigouin a déclaré que l'employeur aurait pu être plus efficace s'il n'avait pas eu à soutenir M. Caron de cette façon. M. McCambley a dû rappeler et souligner les exigences, à savoir que le fonctionnaire devait être présent pendant les heures de travail obligatoires, soit de 9 h à 15 h 15.

[243] M. Caron a témoigné que l'exigence de travailler de façon indépendante allait à l'encontre de l'objectif associé à la qualité du travail, ce qui exige d'obtenir des commentaires des clients. En l'espèce, son client était M. McCambley, ce qui n'était pas une bonne chose.

[244] La date de début du plan d'action était fixée au 6 juillet 2015. À cette date, MM. McCambley et Caron se sont rencontrés pour en discuter. M. Caron a été avisé qu'il n'exercerait plus de fonctions régulières. Il a indiqué que s'il avait des questions, il fixerait une autre réunion avec M. McCambley pour discuter du projet.

[245] Le 14 juillet 2015, M. Caron a demandé à Mme Sigouin s'il pouvait se faire accompagner par un représentant syndical aux réunions de suivi du plan d'action. Elle lui a dit qu'elle ne pouvait pas approuver sa demande parce qu'elle estimait qu'il ne prenait pas les réunions au sérieux.

[246] Le 17 juillet 2015, M. McCambley a écrit à M. Caron, en soulignant que puisqu'il n'avait reçu aucune demande de réunion, il présumait que tout allait bien. M. Caron a répondu en lui demandant ce qu'il voulait dire par là. Il a aussi affirmé qu'il n'avait accepté aucune demande de réunion pour le mercredi suivant, car il n'était pas certain qu'il serait prêt à revoir le projet en lien avec un plan d'action en RH, qu'il faisait encore des recherches et qu'il recevait des conseils sur le sujet.

[247] Mme Sigouin a répondu le même jour. Elle voulait savoir qui M. Caron consultait au sujet du plan d'action, et elle soulignait qu'il était dans son droit de consulter un représentant syndical, mais qu'il devait faire ces démarches dans ses temps libres. Mme Sigouin soulignait aussi que, comme M. Caron ne travaillait pas encore sur le projet spécial, il n'avait rien fait d'autre que d'examiner le plan d'action. Mme Sigouin a fait remarquer, d'une part, que le fait que M. Caron examine longuement le plan démontrait qu'il n'était pas disposé à assurer la réussite du plan, et d'autre part, que des réunions avaient déjà été prévues pour évaluer ses progrès et faire en sorte qu'il bénéficie d'un soutien approprié.

[248] M. Caron a répondu en indiquant à Mme Sigouin qu'elle ne devait pas présumer que rien n'avait été fait et qu'il avait été malade. Cependant, il avait consacré du temps à l'examen du projet et à la compréhension du plan et de ses liens avec les politiques du Conseil du Trésor en matière de programmes de gestion du rendement à l'intention des employés.

[249] Mme Sigouin et M. Caron se sont rencontrés le 20 juillet 2015. Mme Sigouin se souvenait de la rencontre. Après une réunion de suivi du plan d'action, elle avait pris des notes dans un document électronique et elle était en mesure de présenter des mises à jour. Un nouvel objectif de travail s'est ajouté lors de la réunion; Mme Sigouin ne se souvenait pas qui l'avait proposé. Elle rédigeait la plus grande partie des commentaires, sauf s'ils étaient de nature technique, auquel cas M. McCambley les rédigeait. Le 23 juillet 2015 était la date de la première réunion de suivi du plan d'action. Le 30 juillet 2015, le fonctionnaire a reçu par écrit la rétroaction suivante :

[Traduction]

Faire preuve d'initiative et être tourné vers l'action

La date d'entrée en fonction de Blair à ce projet a été fixée au 6 juillet 2015. Entre la date d'entrée en fonction et la réunion de suivi du plan d'action, Blair disposait de 13 jours ouvrables [7,5 heures] complets pour travailler sur le projet. Même si Blair avait procédé à un examen du projet, il avait passé la plus grande partie de son temps à examiner le plan d'action. Blair aurait dû faire preuve d'initiative et de motivation à travailler davantage au projet tout en examinant le plan d'action. Après 13 jours, nous aurions dû obtenir un plan de projet et non un aperçu du projet seulement.

Qualité du travail

Tout le travail effectué par Blair à ce jour s'est limité à des examens. Blair a donné un aperçu du projet qui ne suffit pas pour évaluer la qualité du travail; dans l'évaluation, la cote S.O sera attribuée pour ce point puisque, dans les faits, il n'y avait aucun renseignement à évaluer.

Gestion du temps

Blair a participé à la première réunion de suivi du plan d'action, mais il ne s'est pas encore inscrit à un cours de gestion du temps. Il a dit qu'il avait besoin d'examiner le plan d'action et il a passé plusieurs heures et plusieurs jours à le faire et à demander des conseils, mais il a totalement fait abstraction d'un point précis du plan d'action concernant le cours de gestion du temps.

Blair continue régulièrement à ne pas respecter la directive de la CCSN en matière d'heures de travail et de congés, et il se présente au travail après 9 h. Blair reste toutefois au bureau jusqu'à l'heure exigée de 17 h 15.

Blair fixe des rendez-vous pendant ses heures de travail, et nous l'encourageons, dans la mesure du possible, à fixer ses rendez-vous en dehors des heures de travail, et surtout, à l'avance.

Des certificats médicaux sont requis, et Blair doit encore fournir deux certificats médicaux manquants pour les 7 et 15 juillet.

Blair a fourni un certificat médical qui était très vague à l'égard de la période couverte par le certificat. Les RH seront consultées afin de voir si la présente lettre suffira aux fins des futurs rendez-vous chez ce médecin en particulier.

Le 14 juillet, on a rappelé à Blair qu'il n'avait pas encore soumis sa feuille de temps de juin. Il n'a pas respecté l'exigence énoncée dans le plan d'action qui consiste à soumettre la feuille trois jours ouvrables après la fin du mois. Blair a été prié de limiter la quantité de courriels inutiles contestant les demandes de congés et les politiques de la CCSN, puisque cette pratique exige beaucoup de temps et est inefficace.

Blair a accordé à Nancy le plein accès au calendrier, mais il ne l'a pas encore accordé à Jeff. Il devait le faire il y a des mois, et un rappel lui a été envoyé le 24 juin. Celui-ci doit maintenant accorder à Jeff le plein accès à son calendrier. La présence de Blair à son poste de travail pendant la journée s'est améliorée.

Travailler de façon indépendante

Blair devra travailler de façon indépendante au projet d'avancement du SPGPR VI. À ce jour, tout le travail à ce projet se limite à des examens.

Comme Blair disposait de 13 jours complets pour travailler au projet, nous nous serions attendus à ce qu'il ait en fait plus dans le cadre de ce projet.

Ajout d'un nouvel objectif de travail lors de la réunion du 23 juillet

Toutes les semaines, Blair présentera à Jeff et à Nancy une mise à jour des éléments auxquels il aura travaillé au cours de la semaine écoulée, ainsi que quelques points importants auxquels il prévoit travailler au cours de la semaine à venir.

[250] Mme Sigouin a expliqué que le financement de l'employeur provient principalement de source de revenus, et que chaque employé doit présenter une feuille de temps mensuelle, afin qu'on puisse préparer une facture.

[251] M. Caron a présenté ses commentaires. Au sujet de l'objectif de travail consistant à preuve d'initiative et à être tourné vers l'action, il a formulé le commentaire qui suit :

[Traduction]

Je confirme que Nancy m'a présenté le plan d'action lors d'une réunion tenue le 6 juillet 2015, de 13 h à 14 h. Il est inexact de dire que je disposais de 13 jours complets, à raison de 7,5 heures par jour, pour entreprendre ce projet. J'ai été malade les 7 et 15 juillet et j'ai eu un rendez-vous important chez le médecin le vendredi 17 juillet, en après-midi.

À mon avis, j'ai utilisé mon temps de façon responsable en examinant les points importants du projet et les renseignements

mis à ma disposition au départ. J'ai examiné les points liés aux tâches d'amélioration de l'Analyse des répercussions sur les opérations (ARO), le plan d'action et les politiques connexes du SCT, le matériel et les documents concernant le réseau de la CCSN. Après avoir compilé toutes ces données, j'ai préparé un aperçu du projet qui définissait son objectif et le lien au plan stratégique de la DFA, j'ai défini les livrables du projet et j'ai précisé sa portée et les risques qu'il présente. J'estime avoir effectué un excellent travail de démarrage de ce projet et j'ai eu la motivation d'organiser et de planifier le travail à venir. Selon moi, je suis en bonne voie de réaliser ce projet avec succès.

[252] Au sujet de l'objectif de travail associé à la qualité du travail, le fonctionnaire a déclaré ce qui suit :

[Traduction]

Il est inexact de dire que « tout mon travail à ce jour se limite à des examens ». À la première réunion, le 23 juillet, j'ai fourni : 1) un aperçu du projet; 2) un rapport sur les bases de données Access et les renseignements demandés. À la réunion, j'ai demandé si ces renseignements permettraient d'atteindre l'objectif. On m'a dit que Nancy et/ou Jeff auraient à examiner le matériel fourni. Après la réunion, j'ai fourni à Jeff McCambley : 1) un résumé de la liste de tâches que j'ai remise à la réunion; 2) un aperçu du projet; 3) l'accès au rapport. De plus, à la réunion j'ai demandé une rétroaction sur ce qui est attendu du travail au niveau REG 5 pour cette étape du projet, et à l'heure actuelle, au 30 juillet, je n'ai reçu ni renseignements ni précisions. J'ai reçu la rétroaction de la direction le 29 juillet, quatre jours ouvrables après la première réunion de suivi du plan d'action et cinq jours avant la prochaine réunion de suivi du plan d'action. Aucune précision sur ce qui était attendu du travail au niveau REG 5 pendant les deux premières semaines du projet n'a été fournie.

Récapitulation : J'ai examiné les points liés aux tâches d'amélioration de l'ARO, le plan d'action et les politiques connexes du SCT. Au moyen de tous ces renseignements, j'ai préparé un aperçu du projet qui définissait son objectif et le lien au plan stratégique de la DFA, j'ai défini les livrables du projet et j'ai précisé sa portée et les risques qu'il présente. J'ai aussi produit un rapport d'examen des bases de données Access et les renseignements demandés.

[253] Au sujet de l'objectif de travail associé à la gestion du temps, M. Caron a formulé le commentaire qui suit :

[Traduction]

Le plan d'action indique que le fonctionnaire doit s'inscrire à un cours de gestion du temps pendant le deuxième trimestre. À la réunion, on m'a dit que la formation était obligatoire. Le message selon lequel cette formation est obligatoire n'était pas clair. On ne

m'a pas dit de mettre à jour mon PAP en ajoutant ce cours. J'aimerais discuter plus amplement de ce point et des autres formations que je suivrai à l'avenir.

[254] Au sujet de l'objectif de travail consistant à respecter la directive de l'employeur en matière d'heures de travail et de congés, M. Caron a formulé le commentaire qui suit :

[Traduction]

Pendant la réunion, Nancy a affirmé que je respectais la directive de la CCSN en matière d'heures de travail et de congés si j'arrivais à 9 h ou quelques minutes plus tard à l'occasion. Je travaille toujours au-delà de 17 h 15 [...]

Mes courriels concernant les précisions au sujet des politiques de la CCSN et de leur interprétation sont importants. Je serai efficace et direct dans mes communications à l'avenir.

[255] Au sujet de l'objectif de travail concernant l'accès au calendrier pour M. McCambley et l'absence du poste de travail, M. Caron a formulé le commentaire qui suit : [traduction] « Jeff a obtenu l'accès à mon calendrier il y a des mois de cela, mais le processus a été mal effectué. Depuis lors, j'ai obtenu des précisions sur le processus technique et j'ai ajouté Jeff. »

[256] Au sujet de l'objectif de travail consistant à travailler de façon indépendante, M. Caron a formulé le commentaire qui suit :

[Traduction]

Récapitulation : J'ai examiné les points liés aux tâches d'amélioration de l'ARO, le plan d'action et les politiques connexes du SCT, le matériel et les documents, ainsi que le réseau de la CCSN. Après avoir compilé toutes ces données, j'ai préparé un aperçu du projet qui définissait son objectif et le lien au plan stratégique de la DFA, j'ai défini les livrables du projet et j'ai précisé sa portée et les risques qu'il présente. J'ai aussi produit un rapport d'examen des bases de données Access et les renseignements demandés.

[257] Mme Sigouin a témoigné que le fonctionnaire envoyait des courriels inutiles pour demander des congés auxquels il pensait avoir droit et pour contester les décisions à cet égard. À un moment donné, Mme Sigouin a dû faire appel aux RH. Le fonctionnaire utilisait tous les congés possibles. Mme Sigouin avait aussi besoin d'obtenir des certificats médicaux, puisque le fonctionnaire voyait un médecin toutes les semaines.

[258] Le 30 juillet 2015, M. Caron a écrit à M. McCambley au sujet de diverses questions concernant le projet et le temps prévu pour rapprocher les champs de données. M. McCambley avait estimé que cette tâche prendrait quatre semaines. M. Caron craignait que le rapprochement de tous les champs de données et les mesures connexes demandent beaucoup de temps, assurément plus de quatre semaines.

[259] Le 7 août 2015, M. Caron a présenté une mise jour hebdomadaire de l'état du projet concernant la veille stratégique du SPGPR à M. McCambley et à Mme Sigouin.

[260] Le 13 août 2015, Mme Sigouin a avisé M. Caron que, de façon inattendue, M. McCambley serait absent pour quelques semaines, et qu'elle avait pris des dispositions pour lui aux fins du soutien technique, afin de ne pas retarder le projet. Les spécialistes techniques étaient M. Nichol, l'ancien gestionnaire de M. Caron, et M. Dorris, un autre titulaire de poste REG 5 qui assurait la relève de M. Nichol. Mme Sigouin a déclaré qu'elle s'était assurée que M. Caron obtiendrait suffisamment de soutien.

[261] Le même jour, M. McCambley a informé M. Caron que le 31 décembre serait considéré comme la date limite d'achèvement du projet. Néanmoins, selon lui, et comme le lui avait confirmé M. Caron, il était possible et réaliste de penser que le projet serait achevé avant cette date.

[262] La date du 31 décembre était une estimation bien fondée, puisque le projet avait démarré au début de juillet et qu'une période de six mois était plus que suffisante pour permettre à un titulaire de poste REG 5 d'achever le projet. La direction était d'avis que cette date était réaliste.

[263] Dans un courriel en date du 13 août 2015, Mme Sigouin a fourni des commentaires à la suite de la réunion de suivi du plan d'action tenue le 12 août 2015. Mme Sigouin a aussi souligné dans ce courriel que pour la prochaine réunion de suivi, fixée au 9 septembre 2015, la direction avait demandé que le fonctionnaire ait achevé le plan d'action et que certains éléments du plan de projet aient substantiellement évolué ou soient achevés.

[264] À la réunion de suivi du plan d'action tenue le 12 août 2015, les commentaires qui suivent ont été formulés :

[Traduction]

Faire preuve d'initiative et être tourné vers l'action

Ce projet est en cours depuis cinq semaines et demie, et à ce stade-ci, Blair a présenté un aperçu du projet et une liste des bases de données, ce qui ne permet pas d'évaluer qu'il est proactif puisque nous ne voyons pas de résultats.

Blair a fait preuve d'initiative en modifiant les noms de certaines bases de données. Même si cela démontre le sens de l'initiative, il ne s'agissait pas d'une bonne hypothèse de sa part, et ce changement aurait pu avoir des répercussions sur ses clients. Blair a été prié de redonner leurs noms initiaux aux bases de données, et il a été informé qu'il devait demander l'approbation du client avant d'apporter une autre modification de ce genre à l'avenir.

Blair a présenté des documents 20 minutes avant la réunion de suivi du plan d'action, ce qui ne laisse pas une période suffisante pour examiner les rapports et évaluer son travail en fonction de ces documents au 12 août 2015.

Qualité du travail

Blair a présenté un aperçu du projet et une liste des bases de données, ce qui ne permet pas d'évaluer son travail au 12 août 2015. Blair a présenté des documents 20 minutes avant la réunion de suivi du plan d'action, ce qui ne laisse pas une période suffisante pour examiner les rapports et évaluer son travail en fonction de ces documents.

Gestion du temps

Blair a participé à toutes les réunions bilatérales à ce jour. Blair ne s'est pas inscrit à un cours de gestion du temps, même si à la dernière réunion de suivi du plan d'action, il avait bien été précisé qu'il devait s'inscrire à ce cours. Blair affirme qu'il a effectué des recherches sur le cours, mais qu'il n'en a pas encore sélectionné un. Blair a clairement indiqué qu'il ne croit pas avoir besoin de suivre un cours de gestion du temps et il n'a pas consenti à le faire. Nancy a affirmé qu'à la prochaine réunion de suivi du plan d'action, Blair doit avoir sélectionné un cours aux fins d'approbation. Blair modifiera ensuite son PAP afin d'ajouter la modification.

Respecter la directive de la CCSN en matière d'heures de travail et de congés.

Blair continue régulièrement à ne pas respecter la directive de la CCSN en matière d'heures de travail et de congés, et il se présente au travail après 9 h. Blair reste toutefois au bureau jusqu'à 17 h 15, l'heure exigée.

Blair fixe des rendez-vous pendant ses heures de travail, et nous l'encourageons, dans la mesure du possible, à fixer ses rendez-vous en dehors des heures de travail, et surtout, à l'avance. Le mois de juillet a été très difficile, compte tenu des échanges avec Blair, qui

doit simplifier ce processus et réduire le nombre de courriels envoyés.

Des certificats médicaux sont requis, et on a demandé à Blair s'il détenait un certificat médical pour justifier son absence le 11 août. Blair a affirmé qu'il pouvait en fournir un, Nancy a demandé s'il en détenait un, et Blair a affirmé qu'il pouvait en fournir un. Ces échanges se sont poursuivis jusqu'à ce que Blair aille finalement chercher la note médicale à son bureau pour la remettre à Nancy. Blair a dit qu'il avait des habitudes particulières à l'égard de sa production de documents et de ses congés, et qu'il n'avait pas eu le temps d'effectuer ce processus avant de remettre le certificat à Nancy, et que c'est la raison pour laquelle il avait hésité à fournir le certificat médical sur-le-champ.

Blair a donné à Jeff le plein accès à son calendrier, mais Blair doit être plus diligent en inscrivant les absences de son bureau à son calendrier, afin que nous en soyons informés. À la dernière réunion de suivi du plan d'action, il a été souligné que la présence de Blair à son bureau s'est améliorée. Lors de cette réunion de suivi du plan d'action, il a été mentionné que Blair avait recommencé à s'absenter plus souvent de son poste de travail.

Travailler de façon indépendante

Même si Blair travaille de façon indépendante à ce projet, nous n'avons obtenu aucun véritable résultat permettant d'évaluer le travail qu'il effectue actuellement. Blair a présenté des documents 20 minutes avant la réunion de suivi du plan d'action, ce qui ne laisse pas une période suffisante pour examiner les rapports et évaluer son travail en fonction de ces documents au 12 août 2015.

Ajout d'un nouvel objectif de travail lors de la réunion du 23 juillet

Blair a fourni une mise à jour hebdomadaire du projet. Il a été mentionné que Blair doit donner plus de précisions dans la mise à jour, afin que nous puissions mieux comprendre ce qui a été fait. Blair doit fournir les versions électroniques des documents dans la mise à jour.

Jeff a mentionné qu'il souhaiterait avoir accès aux documents électroniques [en lecture seule], afin de pouvoir les examiner lorsqu'il en aura l'occasion. Blair a eu une attitude très défensive à cet égard, et il veut seulement fournir tous les vendredis un document que Jeff examinera, au lieu de fournir l'accès électronique. Lorsqu'on lui a demandé pourquoi, Blair a dit que c'était parce qu'il voulait éviter de se faire poser des questions sur un travail en cours. Jeff a mentionné qu'on posera quand même des questions.

[265] Le résumé, rédigé comme suit, a été porté à l'attention de Mme Sigouin :

[Traduction]

Il a été établi que vous n'atteignez pas les objectifs de travail et/ou que vous ne démontrez pas la ou les compétences [comportements

attendus] indiquées ci-dessus. Ce plan d'action expose les objectifs de travail et la ou les compétences à l'égard desquelles une amélioration est nécessaire pour remédier à votre rendement insatisfaisant. Le plan d'action a été élaboré à la suite d'une discussion avec vous au sujet de l'amélioration du rendement attendue et de la période au cours de laquelle cette amélioration devait avoir lieu. Au cours de cette période, vous deviez démontrer que vous pouvez assumer toutes les responsabilités de votre poste actuel.

[266] M. Caron a revu ses notes du 12 août 2015. Il a déclaré qu'il s'était efforcé de faire intégrer les livrables dans le plan d'action. M. McCambley a rejeté cette demande et a dit que, pour ce faire, des listes devraient être ajoutées au plan d'action. M. McCambley a avisé M. Caron que les livrables n'étaient pas atteints et qu'ils ne correspondaient pas à ce qu'il voulait.

[267] Après la réunion, M. Caron a obtenu de M. McCambley qu'il consente à une date limite du projet fixée au 31 décembre 2015. Le 12 août 2015, M. Caron a envoyé un courriel à M. McCambley pour confirmer que le 31 décembre serait la date d'achèvement. McCambley a répondu que le 31 décembre devait être considéré comme la date finale, mais qu'il était possible et réaliste que le projet puisse être achevé avant cette date.

[268] Pendant la réunion, M. McCambley et Mme Sigouin voulaient procéder à une analyse approfondie. De l'avis de M. Caron, ils n'étaient pas transparents; ils ne lui communiquaient pas l'information.

[269] M. McCambley souhaitait disposer dès que possible des champs pour le SCRPM en établissant un rapport sur les bases de données encore utilisées et les champs nécessaires. Il a demandé un plan de projet pour la réunion suivante, qui était fixée au 21 septembre 2015.

[270] La question des livrables du plan d'action a suscité de la friction entre M. McCambley et le fonctionnaire.

[271] M. Caron a déclaré qu'il souhaitait connaître les livrables. Il avait vu des situations où les échecs étaient étayés par écrit. À la réunion, il a posé des questions telles que : Quels sont les livrables? Quelle est la date limite? Il y a eu beaucoup de frustrations. M. McCambley a haussé le ton, à tel point que M. Caron était inconfortable, lorsqu'il a dit : [traduction] « les champs de données ». M. Caron a

déclaré qu'il avait proposé un plan de projet fondé sur des recherches sur le site Web du Conseil du Trésor. M. McCambley a dit qu'il voulait un plan de projet pour la semaine suivante.

[272] M. Caron éprouvait de la frustration parce qu'il avait fourni des renseignements; cependant, l'accent était mis sur la documentation des omissions, plutôt que sur les livrables.

[273] La réunion a été longue, elle a duré environ une heure.

I. La lettre portant sur le rendement

[274] Le 14 août 2015, Mme Sigouin a écrit à M. Caron au sujet de son rendement. Ce dernier a été avisé que son rendement global indiquait qu'il ne répondait pas aux attentes liées à son poste, ce qui nuisait à l'efficacité avec laquelle la Division s'acquittait de ses responsabilités organisationnelles. Mme Sigouin a fait allusion au projet en disant qu'il avait offert un nouveau départ au fonctionnaire, ce qui lui avait permis de se concentrer sur un domaine précis, tout en lui donnant l'occasion de démontrer ses compétences.

[275] Mme Sigouin a précisé les domaines nécessitant une amélioration, et elle a insisté sur le fait que l'employeur avait investi beaucoup de temps, de ressources et d'efforts pour aider M. Caron à s'améliorer.

[276] Mme Sigouin a officiellement avisé M. Caron que s'il ne répondait pas aux objectifs et aux attentes de son poste et n'atteignait pas un niveau de rendement satisfaisant, il risquait d'être licencié pour rendement insatisfaisant.

[277] Mme Sigouin a formulé des commentaires avec l'aide des Relations de travail. M. McCambley a participé, non pas à la rédaction, mais à la réflexion. Ils étaient préoccupés du fait qu'ils n'avaient vu aucun progrès sur une période d'un mois et demi. Le dernier paragraphe avisait officiellement le fonctionnaire qu'il n'effectuait pas son travail à un niveau satisfaisant, ce qui risquait d'entraîner son licenciement pour rendement insatisfaisant. Cette possibilité a été soulevée au début du processus. Mme Sigouin et M. McCambley appuyaient le fonctionnaire, mais ils ont avisé celui-ci qu'il pourrait y avoir des conséquences.

[278] M. Caron a déclaré qu'il était mécontent. Il a déposé un grief en alléguant que le processus était arbitraire, qu'il n'était pas mené de bonne foi et qu'il ne faisait pas appel aux critères SMART. Il a demandé à rencontrer Mme Sigouin. À son avis, elle ne l'avait pas rencontré dans un délai raisonnable.

[279] M. McCambley a témoigné qu'il avait discuté des problèmes de rendement avec M. Caron en août 2015, ce qui cadrerait avec le processus. M. McCambley a affirmé que les progrès étaient très lents, puisqu'à ce moment-là le projet était en cours depuis cinq semaines. Certains travaux avaient été réalisés. Il s'attendait à ce que plus de travail ait été effectué.

[280] On a renvoyé Mme Sigouin à un courriel que M. Caron lui avait adressé le 4 septembre 2015. Ce dernier y avait écrit que, compte tenu de l'absence de M. McCambley pour une semaine de plus, il n'avait pas encore reçu beaucoup de commentaires sur son travail, et qu'il était impératif qu'il reçoive une rétroaction positive et constructive pour assurer la réussite du projet. Mme Sigouin a déclaré qu'elle avait avisé M. Caron que M. McCambley serait absent, et qu'en son absence, il pourrait recevoir du soutien de la part de M. Nichol, qui comprenait bien le travail et le projet, et de M. Dorris, qui était au bureau tous les jours et qui l'appuyait et faire avancer le projet.

[281] Le 18 septembre 2015, M. McCambley a envoyé un courriel à Mme Sigouin. Il y résumait sa rencontre avec M. Caron ce jour-là. M. McCambley a fait mention du deuxième paragraphe du courriel, qui indique ce qui suit :

[Traduction]

Blair m'a d'abord demandé où il devait en être rendu à cette étape du projet. J'ai expliqué qu'après deux mois de travail sur le projet, il devrait m'être possible de voir les divers champs de bases de données qu'il fallait ajouter au SPGPR selon ses conclusions, des rapprochements avec les rapports des gestionnaires de CR, ainsi qu'un plan de projet achevé.

[282] M. McCambley a déclaré qu'il avait expliqué qu'après deux mois, il s'attendait à ce que le travail réalisé sur le projet soit plus avancé. Le plan de projet n'était pas encore achevé.

[283] On a attiré l'attention de Mme Sigouin sur un courriel qu'elle avait adressé à M. Caron le 25 septembre 2015, et qui présentait des commentaires découlant de la

réunion de suivi du plan d'action tenue le 21 septembre 2015. Mme Sigouin a été priée d'expliquer comment le plan progressait après 11 semaines. Elle a lu les extraits ci-dessous, qui sont tirés de la section des commentaires :

[Traduction]

Faire preuve d'initiative et être tourné vers l'action

Ce projet est en cours depuis 11 semaines, et à ce stade-ci, les progrès de Blair consistent à avoir fourni une ébauche du plan de projet, certains noms de champs de bases de données Access et certains rapprochements avec les rapports des gestionnaires de CR. Comme le but ultime de ce projet est de fournir une liste des champs de bases de données requis à la DGTI, la priorité est de relever les champs de bases de données qui doivent être importés des bases de données Access [point mentionné à la réunion de suivi du plan d'action tenue le 12 août].

À ce jour, Blair a relevé 56 rapports de bases de données Access dont les champs de bases de données doivent être examinés, et il en a examiné neuf seulement selon son dossier de rapprochement. Blair a aussi examiné 15 rapports de gestionnaire de CR sur 26, alors qu'il est censé les rapprocher avec le système source.

Malheureusement, dans les rapprochements avec les rapports de gestionnaire de CR qui ont fait l'objet d'un examen, Blair n'a ni reconnu ni relevé les problèmes qui se rattachaient à un rapport précis. Comme il occupe un poste REG 5 et qu'il travaille dans le domaine des systèmes financiers depuis les huit dernières années, Blair devrait se poser davantage de questions analytiques, afin de trouver des solutions. En ce qui concerne les rapports de gestionnaire de CR, Blair n'a pas démontré le sens de l'initiative et/ou la motivation nécessaire pour accomplir les tâches à ce niveau.

On se serait attendu à ce que Blair ait accompli beaucoup plus de travail pour recenser les champs de bases de données Access. Compte tenu du fait qu'il reste 15 semaines pour achever le projet et de ce qui a été accompli à ce jour, on ne sait pas avec certitude si Blair réussira à respecter l'échéance du 31 décembre.

Blair devra se concentrer sur les priorités et porter attention aux détails s'il compte réussir.

Qualité du travail

Dans le cadre de cette réunion de suivi du plan d'action, le travail de Blair était évalué d'après la qualité des rapprochements avec les rapports de gestionnaire de CR qui ont fait l'objet d'un examen. À ce stade-ci, deux rapports de gestionnaire de CR avaient été examinés, le résumé de la situation budgétaire et la situation ordinaire du budget salarial. Blair avait mentionné à la réunion de rétroaction [le 17 septembre] que si un « oui » figurait à la fin du rapport électronique, cela signifiait que le rapport avait été rapproché. À cette réunion, on a demandé à Blair à deux reprises

si « oui » signifiait que le rapport avait été rapproché, et il a confirmé que c'était ce que cela signifiait.

Lorsqu'il a examiné le « résumé de la situation budgétaire », Blair l'a rapidement recensé, mais il n'a pas rapproché le rapport; en réalité, seulement une petite fraction du rapport a été examinée.

Lorsqu'il a examiné la « situation ordinaire du budget salarial », Blair n'a procédé à aucun rapprochement, il a fourni des instantanés d'écran manuellement, en examinant un instantané et en relevant quels chiffres il fallait ajouter et en comparant avec un autre instantané d'écran. Il existait un onglet de résumé qui indiquait seulement, au haut du rapport, « Rapproché comme il est prévu ».

Ce travail ne correspond pas au niveau de service attendu d'un titulaire de poste de niveau REG 5.

Il a été mentionné à Blair que son travail devrait être facile à examiner, et qu'il devrait s'assurer de créer ses fichiers de manière efficace aux fins d'un examen. Il n'y a aucune raison pour que l'examineur refasse le travail que Blair a déjà effectué afin d'assurer le rapprochement.

Gestion du temps

Jusqu'à maintenant, Blair a participé à toutes les réunions bilatérales. Il a présenté des choix de cours de gestion du temps. Nancy a mentionné qu'elle avait effectué ses propres recherches et qu'elle cherche aussi de son côté des choix qu'elle proposera à Blair.

Respecter la directive de la CCSN en matière d'heures de travail et de congés

Pour faire suite à un courriel qui lui a été envoyé le 17 septembre, on a rappelé à Blair qu'il ne recevra plus de rappels indiquant de fournir un certificat médical, et qu'il est tenu de fournir ce document à Nancy le lendemain du congé, en avant-midi. Si Nancy ne reçoit pas le certificat médical le lendemain du congé, le temps passé à l'extérieur du bureau sera considéré comme un congé non payé.

Blair a soumis sa dernière feuille de temps en temps opportun.

Accès au calendrier et absence du poste de travail

On a rappelé à Blair qu'il doit voir aux affaires syndicales dans ses temps libres et non sur les heures de la CCSN.

Blair s'absente régulièrement de son poste de travail ou gère des appels sur son téléphone cellulaire.

Travailler de façon indépendante

Blair travaille de façon indépendante, mais il a besoin de recevoir des directives pour accomplir des tâches qu'il devrait savoir exécuter sans qu'on lui dise qu'il y avait un problème. Par exemple, on ne devrait pas être obligé de porter à son attention qu'il doit rapprocher un rapport à tous les niveaux organisationnels de la

CCSN (CCSN - Direction générale - Direction - CR) ou pour tous les postes budgétaires (Salaires - F et E - Subventions et contributions).

On a mentionné à Blair que pendant les deux prochaines semaines, son travail indépendant sera surveillé plus étroitement.

La présente évaluation pourrait permettre à Blair d'apporter les améliorations nécessaires en raison du motif ci-dessus, mais une cote S.O. sera attribuée jusqu'à la prochaine évaluation, afin d'allouer plus de temps à l'examen d'un plus grand nombre de fichiers.

Ajout d'un nouvel objectif de travail lors de la réunion du 23 juillet

Blair a fourni une mise à jour hebdomadaire du projet. Il a été mentionné qu'il doit donner plus de précisions dans la mise à jour afin que nous puissions mieux comprendre ce qui a été fait.

Blair doit fournir les versions électroniques des documents dans la mise à jour, et s'assurer que Jeff et Nancy ont accès au fichier.

[284] Mme Sigouin a commenté l'avancement du travail. Elle a déclaré qu'un besoin d'amélioration se faisait sentir après 11 semaines, et qu'on ne savait pas avec certitude si le fonctionnaire réussirait. L'ensemble du travail à effectuer avait à peine été entamé; c'est pourquoi la lettre au sujet du rendement avait été écrite.

[285] M. Caron a donné son point de vue sur la réunion. Il a déclaré qu'il croyait réussir le projet. Mme Sigouin a déclaré qu'il fallait apporter des améliorations. Elle a affirmé que M. Caron avait inscrit des questions hypothécaires à son calendrier. M. Caron a affirmé qu'il avait un rendez-vous avec un agent immobilier. M. McCambley a déclaré qu'il lui fallait plus de temps pour déterminer si l'objectif de travail consistant à travailler de façon indépendante était en voie d'être atteint. M. Caron a allégué que M. McCambley avait haussé le ton à plusieurs reprises pendant la réunion. M. Caron s'est efforcé d'obtenir l'approbation de la direction. La direction a opposé de la résistance. Les échanges stagnaient sur des questions esthétiques concernant la présentation du rapport. M. McCambley a avisé le fonctionnaire que la façon dont il annotait les documents posait problème, et il lui a rappelé que les affaires syndicales devaient être réglées dans ses temps libres.

[286] Mme Sigouin a été renvoyée à une série de courriels expédiés entre le 23 et le 25 septembre, qui s'intitulaient [traduction] « Objet : Tournoi de hockey le 23 septembre 2015. » M. Caron lui avait écrit afin de l'aviser que le tournoi de hockey de collecte de fonds pour la Campagne de charité en milieu de travail du gouvernement du Canada (CCMTGC) devait avoir lieu la semaine suivante et qu'il avait été prié de jouer, qu'il y aurait trois parties en trois jours cette semaine-là, et qu'il avait

mis son calendrier à jour en conséquence. Il lui demandait si cela lui posait des problèmes. Mme Sigouin a répondu le 24 septembre, en convenant que la collecte de fonds servait une cause importante, et que s'il croyait que sa charge de travail en cours lui permettait de s'absenter du bureau pendant trois jours, elle ne voyait aucun inconvénient à ce qu'il participe au tournoi.

[287] Le 24 septembre, M. Caron a de nouveau envoyé un courriel à Mme Sigouin, afin de l'aviser que les éliminatoires avaient lieu le vendredi suivant, et en ajoutant qu'il recommandait de reporter à la semaine suivante la réunion de suivi du plan d'action fixée ce jour-là.

[288] Mme Sigouin a répondu le 25 septembre, afin d'aviser M. Caron que compte tenu de ses objectifs et des évaluations du plan d'action qui exigeaient encore des améliorations, elle ne recommanderait pas de déplacer la réunion de suivi du plan d'action du 1^{er} octobre. Mme Sigouin a déclaré que la réunion demeurerait fixée comme prévu.

[289] Mme Sigouin a été priée d'énoncer le problème. Elle a déclaré que le calendrier du tournoi de hockey constituait le problème, parce que de l'avis de M. Caron, les parties de hockey étaient plus importantes que son rendement au travail. Même si le tournoi était au profit d'une œuvre de bienfaisance, dans les circonstances, il y avait lieu de se demander si cette activité revêtait plus d'importance. M. Caron voulait reporter la réunion de suivi du plan d'action à une date ultérieure. Le mois de septembre tirait à sa fin, et la direction ne voyait pas de progrès. La direction souhaitait continuer à appuyer M. Caron. Mme Sigouin avait offert de le rencontrer avant la partie de hockey, mais celui-ci avait refusé d'assister à une réunion en début de journée. Mme Sigouin avait proposé de tenir une réunion le 1^{er} octobre, entre 8 h 30 et 9 h 30, ce qui aurait été plus tôt que l'heure d'arrivée habituelle de M. Caron. Celui-ci a refusé l'invitation. La réunion n'a pas eu lieu.

[290] On a attiré l'attention de Mme Sigouin sur le courriel qu'elle avait adressé à M. Caron le 1^{er} octobre 2015. Dans ce courriel, elle déclarait qu'il n'était pas déraisonnable de s'attendre à ce qu'un employé limite ses absences au travail dans le cadre de sa participation au tournoi de hockey. Mme Sigouin faisait observer qu'elle était mal à l'aise et qu'elle trouvait déraisonnable que M. Caron se soit absenté entre 9 h et 13 h 40 pour participer à la partie de hockey, alors que beaucoup d'employés

étaient de retour au bureau à 13 h, et que certains étaient venus au bureau avant la partie. Mme Sigouin faisait observer qu'il s'agissait d'un autre cas où l'absence et les agissements de M. Caron avaient confirmé son manque d'engagement au travail.

[291] Mme Sigouin a déclaré qu'il s'agissait d'une preuve du manque d'engagement évident de M. Caron. Elle-même et d'autres gestionnaires passaient beaucoup de temps à essayer de déterminer les allées et venues de M. Caron, et les absences de celui-ci se répétaient.

[292] Mme Sigouin a été renvoyée à un courriel intitulé [traduction] « Objet : Suivi du plan d'action », que le fonctionnaire lui avait envoyé le 1^{er} octobre 2015. Ce courriel indique en partie ce qui suit :

[Traduction]

[...] Vous avez de nouveau fixé cette réunion de suivi du plan d'action le vendredi matin, de 8 h 30 à 9 h 30, en sachant que j'ai une activité de collecte de fonds pour la CCMTGC à 10 h 15, ce qui m'oblige à quitter le bureau à 9 h 15. Par ailleurs, mon heure d'arrivée est 9 h.

Étant donné que ces réunions de suivi du plan d'action me stressent beaucoup inutilement, que je ne me sens pas bien ensuite, et que nous dépassons souvent la période de 60 minutes qui leur est allouée, je ne peux pas accepter ces date et heure auxquelles vous avez fixé de nouveau la réunion.

Vous n'avez aucunement indiqué que je serais rémunéré pour arriver tôt demain ni que cette réunion sera positive et agréable. J'aimerais que cette réunion soit reportée à la semaine prochaine à votre retour au bureau.

[293] Mme Sigouin a précisé que la réunion avait pour but d'appuyer M. Caron. Elle ne savait pas exactement quelle rémunération il recevrait pour s'être absenté deux ou trois jours afin de jouer au hockey.

[294] Pendant le contre-interrogatoire, M. Caron a affirmé qu'il ne pouvait pas assister à la réunion de suivi du plan d'action qui avait été fixée ce jour-là pendant sa partie de hockey. On lui a demandé si, à ce moment-là, il était visé par un plan d'action.

M. Caron l'a confirmé.

[295] Il a été souligné à M. Caron qu'il s'était absenté les lundi, mardi, mercredi et vendredi de cette semaine-là. On lui a demandé s'il s'agissait du meilleur moment pour participer à ces activités, étant donné qu'il était visé par un plan d'action. En d'autres

termes, on lui a demandé s'il aurait été préférable de travailler sur le projet plutôt que de s'investir dans un tournoi de hockey.

[296] M. Caron a déclaré que c'était une grande question. Son travail était-il important? Oui. Il travaillait dans un environnement marqué par le harcèlement et où les faits et gestes étaient consignés.

[297] M. Caron voulait contribuer à la campagne de charité. Il a affirmé qu'un code de temps s'appliquait aux activités de la campagne. La haute direction appuie cette œuvre caritative. M. Caron se demandait pourquoi Mme Sigouin avait fixé une réunion pendant le tournoi de hockey. Il a été prié d'expliquer pourquoi il allait jouer au hockey alors qu'elle avait fixé une réunion. Il a affirmé qu'il faisait de son mieux compte tenu des circonstances.

[298] M. Caron a été prié d'expliquer comment il comprenait le [traduction] « plan d'action ». Il a dit qu'il s'agissait d'un outil correctionnel que la direction utilise pour remettre un employé sur la bonne voie, ou d'un outil de réussite.

[299] Mme Sigouin a été renvoyée au courriel qu'elle avait adressé à M. Caron le 2 octobre 2015. Elle y affirmait que même si elle avait recommandé de ne pas reporter la réunion prévue le 1er octobre, compte tenu du fait que les objectifs de M. Caron énoncés dans le plan d'action laissaient encore à désirer, et que celui-ci n'avait pas assisté à la réunion et avait refusé les invitations pour la reporter à une nouvelle date, elle avait envoyé une rétroaction sur son rendement par écrit, afin de s'assurer qu'il recevait régulièrement et en temps utile une rétroaction sur son plan d'action.

[300] Mme Sigouin a affirmé qu'en date du 2 octobre, M. Caron devait toujours s'améliorer et que les progrès réalisés étaient insuffisants. Davantage de travail aurait dû être effectué sur chacun des domaines d'examen. M. Caron ne priorisait pas le plan d'action. Certains livrables n'avaient pas été pris en compte ou n'avaient pas progressé. Mme Sigouin a renvoyé à la page 4 du plan d'action, qui couvrait la période du 28 septembre au 2 octobre et qui indique ce qui suit : [traduction] « au cours de la semaine du 28 septembre au 2 octobre, Blair n'a fait que très peu de travail sur ce projet ». Mme Sigouin a déclaré que le commentaire avait été formulé en raison de l'absence de M. Caron.

[301] Les commentaires concernant le plan d'amélioration du rendement indiquent ce qui suit :

[Traduction]

Faire preuve d'initiative et être tourné vers l'action

Rapprochements de certains noms de champs de bases de données Access et rapprochement d'un rapport de gestionnaire de CR.

Depuis la dernière réunion de suivi du plan d'action, le 21 septembre, ce projet n'a pas beaucoup avancé.

Comme le but ultime de ce projet est de fournir à la DGTI une liste des champs de bases de données requis, la priorité est de travailler au recensement des champs de bases de données requis dans les bases de données Access.

Jusqu'à maintenant, Blair a relevé 56 rapports de bases de données Access qui exigent un examen des champs de bases de données, et il a recensé les champs de bases de données dans six de ces rapports seulement. Blair a aussi examiné 15 rapports de gestionnaire de CR sur 26, dans les cas où il doit rapprocher ces rapports avec le système source. Jusqu'à maintenant, un seul rapport a été rapproché.

En qualité de titulaire d'un poste REG 5 qui travaille au moyen des systèmes financiers depuis huit ou neuf années, Blair devrait pouvoir fournir clairement un simple rapprochement en comparant les résultats de deux ensembles de données.

On se serait attendu à ce que Blair ait effectué beaucoup plus de travail de recensement des champs de bases de données Access. À ce stade, le projet n'a peu avancé et on ne sait pas si Blair réussira à respecter la date limite fixée au 31 décembre.

Blair devra se concentrer sur les priorités et porter attention aux détails s'il compte réussir.

Qualité du travail

À ce stade du projet, la priorité absolue de Blair est d'achever la liste des champs de bases de données de tous les rapports de bases de données Access. Blair a recensé les bases de données de rapport et les rapports relevant de ces bases de données qui doivent être examinés. Sur les 56 rapports que Blair a recensés, dans six cas seulement le rapport a été examiné et les champs de bases de données ont été relevés. Il a été mentionné lors de deux réunions distinctes portant sur la gestion de la qualité que Blair doit travailler au rapprochement des champs de bases de données et aux rapports des gestionnaires de CR.

En ce moment, les rapprochements ne sont pas effectués au niveau de service auquel on s'attend d'un titulaire de poste REG 5.

Lors des discussions précédentes, Blair a été avisé que son travail devrait pouvoir être relu facilement, et qu'il devrait s'assurer de créer ses fichiers de manière efficace aux fins d'un examen. Il n'y a

aucune raison pour que l'examineur refasse le travail que Blair a déjà effectué afin d'assurer le rapprochement.

Gestion du temps

Blair n'était pas disponible et n'a pas assisté à la réunion régulière de suivi du plan d'action, puisqu'il participait à une activité organisée dans le cadre de la CCMTGC. La réunion pouvait être fixée à trois moments différents. À une occasion, Blair a décidé de voir un médecin pendant les heures de travail [un rendez-vous imprévu], et les deux autres fois, Blair a refusé d'assister à la réunion en raison d'une activité organisée dans le cadre de la CCMTGC. Il a clairement été précisé à Blair que compte tenu du plan d'action, ce n'était peut-être pas le meilleur moment pour participer à cette activité dans le cadre de la CCMTGC, mais Blair a décidé d'y prendre part.

Au cours de la semaine du 28 septembre au 2 octobre, le travail de Blair à ce projet a été infime.

Respecter la directive de la CCSN en matière d'heures de travail et de congés

Blair continue à prendre des rendez-vous à la dernière minute, c'est-à-dire, que le 1^{er} octobre 2015, à 12 h 45, vous m'avez informé que vous deviez vous présenter chez votre médecin, à la suite de la réunion que vous aviez eue à l'édifice de la rue Slater de 11 h à 12 h.

Accès au calendrier et absence du poste de travail

Blair continue à s'absenter régulièrement de son poste de travail, où il reçoit et gère des appels sur son téléphone cellulaire personnel.

Travailler de façon indépendante

Nous n'avons pas constaté d'amélioration importante dans les résultats que Blair fournit. Celui-ci a reçu des instructions sur ce qui est exigé pour ce projet. Blair est la seule personne qui travaille à ce projet et il s'agit de son unique priorité. D'après l'examen de son travail et depuis la dernière réunion de suivi du plan d'action, pour ce qui est de l'identification des champs de bases de données qui constitue sa priorité, nous nous serions attendus à une amélioration au niveau de la quantité de champs de bases de données fournis.

Nous avons tenu plusieurs discussions afin de donner des directives précises sur les exigences applicables à l'avancement du projet. Ces discussions dépassent largement le niveau d'engagement qui est recherché.

Étant donné que le projet en est encore à l'étape initiale, il est difficile d'évaluer si Blair est capable de travailler de façon indépendante. À ce stade, il se peut que Blair ne soit pas en mesure de respecter la date limite du projet fixée au 31 décembre.

Ajout d'un nouvel objectif de travail lors de la réunion du 23 juillet

Blair doit continuer d'envoyer un courriel de mise à jour de l'état d'avancement une fois par semaine.

[302] Le 6 octobre 2015, M. Caron a répondu à Mme Sigouin par courrier électronique, en disant qu'à la lecture du plan d'amélioration du rendement, on ne constatait pas beaucoup d'énoncés positifs. M. Caron a demandé si la direction s'était volontairement concentrée sur des questions négatives, et si elle avait rédigé les énoncés de manière négative afin qu'il soit plus motivé ou qu'il s'améliore.

[303] M. Caron a qualifié son courriel de preuve d'insubordination. Il n'aurait pas dû communiquer avec la direction de cette façon. Il se sentait frustré, car, selon lui, les énoncés positifs étaient rares et l'accent était mis sur les aspects négatifs. À son avis, on avait cherché à répertorier ses omissions. Il a appuyé la CCMTGC et a relevé des défis. Il avait le sentiment que la direction avait commis des erreurs dans sa documentation; il avait travaillé à sept et non à six rapports de bases de données. Les allusions concernant le fait qu'il occupait un poste REG 5 et qu'il possédait huit ou neuf années d'expérience, et au fait qu'il aurait dû être capable de présenter un simple rapprochement, n'étaient pas exactes; à son avis, il ne s'agissait pas d'un simple rapprochement puisque certains rapports étaient dotés d'une capacité d'analyse en profondeur. Il n'avait pas été avisé qu'il y avait des erreurs. On lui avait simplement demandé de rapprocher des milliers et des milliers de champs de données.

[304] Mme Sigouin a déclaré que la direction présentait des faits. Elle ne cherchait pas à démotiver le fonctionnaire. Ce dernier évaluait des mots au lieu de travailler aux bases de données. Il semblait surpris d'entendre que très peu de travail avait été effectué. Il a mentionné que la direction n'avait pas dit clairement qu'elle appuyait la CCMTGC, ce qui constituait l'objet de divers courriels. La direction s'est demandé s'il s'agissait de la meilleure utilisation du temps du fonctionnaire à un moment où il faisait l'objet d'une évaluation. M. Caron avait décidé de participer à la CCMTGC. Mme Sigouin a toujours appuyé les campagnes de charité. Selon son expérience, les employés travaillent plus fort afin de rattraper les heures de travail perdues et de pouvoir participer. Le plan d'action avait été élaboré à l'avantage du fonctionnaire.

[305] Le 8 octobre 2015, M. Caron a envoyé un courriel à M. Schnob et à Anik Laflamme, des Relations de travail. Il les a avisés qu'il examinait des documents traitant des plans d'action.

[306] Le fonctionnaire avait examiné des documents traitant des critères SMART. Il a évoqué la possibilité de créer un groupe de discussion chargé d'évaluer les plans d'action, afin d'assurer la réussite des employés. Il s'est penché sur les mesures d'adaptation, afin de favoriser la création d'un effectif positif. On ne lui avait pas indiqué de dates limites. Il devait s'agir d'un processus de communication bilatéral. Le plan d'action n'était pas compatible avec ce que d'autres personnes et le syndicat lui avaient dit. À son avis, le plan de rendement était un leurre et il était de nature punitive.

[307] Le 14 octobre 2015, M. Caron a envoyé un courriel à M. Schnob afin d'exprimer son intérêt à discuter et à présenter des suggestions concernant les questions liées aux relations de travail prévues dans la convention collective, et plus particulièrement les questions telles que les heures accumulées, les horaires flexibles, les rendez-vous chez le médecin, les certificats médicaux, les possibilités de travail à domicile, les FGR, les plans d'action et le rendement, puisque les programmes existants n'avaient guère de sens et qu'ils n'étaient pas appliqués adéquatement dans son cas.

[308] Le même jour, M. Caron a envoyé un courriel à Mme Sigouin et M. McCambley. Il y exprimait son intérêt pour une affectation enrichie, puisqu'il appréciait les possibilités de tirer profit de son expérience dans un rôle de gestion financière ou un projet spécial visant à préparer la transition au logiciel SAP, [traduction] « [...] puisqu'à mesure que l'exécution du projet d'avancement du volet BI du SPGPR se concrétisait, il serait formidable de pouvoir entamer des discussions sur le travail qu'il pourrait faire durant le reste de l'exercice 2015-2016 ».

[309] La cinquième réunion de suivi du plan d'action a eu lieu le 15 octobre 2015. Le 16 octobre 2015, Mme Sigouin a envoyé un courriel à M. Caron, en y joignant un résumé de la réunion de suivi du plan d'action. Mme Sigouin déclarait que selon l'examen de l'avancement du travail, M. Caron devait s'améliorer dans tous les domaines. Mme Sigouin a passé en revue les commentaires suivants :

Faire preuve d'initiative et être tourné vers l'action

Ce projet est en cours depuis 15 semaines, et depuis le dernier plan d'action résultant de la réunion qui était fixée au 2 octobre, des avancées ont été constatées dans le recensement des champs de bases de données de six rapports de bases de données Access, 13 rapports de bases de données Access sur 56 ayant été examinés précédemment.

Comme le but ultime de ce projet est de fournir à la DGTI une liste des champs de bases de données requis, la priorité est de travailler au recensement des champs de bases de données requis dans les bases de données Access. On se serait attendu à ce que Blair ait effectué beaucoup plus de travail de recensement des champs de bases de données Access après 15 semaines de travail au projet. Même s'il y a eu des progrès depuis la dernière réunion de suivi du plan d'action, le projet a peu avancé, et on ne sait pas si Blair réussira à respecter la date limite fixée au 31 décembre.

Qualité du travail : À ce stade du projet, la priorité absolue de Blair est d'achever la liste des champs de bases de données de tous les rapports de bases de données Access.

Blair a recensé les bases de données de rapport et les rapports relevant de ces bases de données qui doivent être examinés. Sur les 56 rapports que Blair a recensés, on en compte 13 qui ont été examinés et dont les champs de bases de données ont été identifiés.

En ce moment, les rapprochements ne sont pas effectués au niveau de service qui serait attendu d'un titulaire de poste REG 5.

Lors des discussions précédentes, Blair a été avisé que son travail devrait être facile à examiner, et qu'il devrait s'assurer de créer ses fichiers de manière efficace aux fins d'examen.

Les rapprochements manquent d'explications et d'éléments conviviaux tels que des crochets. Blair m'a demandé d'examiner un exemple de rapprochement qu'il avait effectué et de formuler des commentaires. J'ai indiqué à Blair divers éléments qui devraient figurer dans le rapprochement. En ce qui concerne les champs de données qui existent dans le SPGPR, certains d'entre eux portent la mention « peut-être ». La mention « peut-être » ne devrait pas être utilisée, parce qu'il faut effectuer un examen plus approfondi de ces éléments et vérifier les résultats des champs de données au moyen du système source. Si la source du champ de données ne peut pas être déterminée avec certitude, il faut créer une liste et poser des questions à la DGTI.

La qualité générale du travail accompli jusqu'à maintenant est insatisfaisante.

Gestion du temps : Comme je l'ai déjà indiqué, à ce stade du projet la priorité absolue de Blair est d'achever la liste des champs de bases de données de tous les rapports de bases de données Access, et Blair risque de ne pas respecter la date limite fixée au 31 décembre.

Par conséquent, la gestion du temps est une préoccupation constante, puisque Blair consacre beaucoup de temps à des questions sans rapport avec le projet spécial, (griefs et appels sur son téléphone cellulaire).

Respecter la directive de la CCSN en matière d'heures de travail et de congés.

L'employé a de la difficulté à respecter la directive de la CCSN en matière d'heures de travail et de congés. Le fait qu'il reporte souvent des demandes de congé à la fin du mois rend fastidieux le processus de rapprochement, que le fonctionnaire conteste souvent.

Accès au calendrier et absence du poste de travail

Blair a fait savoir qu'il met son calendrier à jour régulièrement.

Travailler de façon indépendante

Blair a reçu des instructions sur ce qui est exigé pour ce projet. Blair est la seule personne qui travaille à ce projet et il s'agit de son unique priorité.

Nous avons tenu plusieurs discussions afin de donner des directives précises sur les exigences applicables à l'avancement du projet. Ces discussions dépassent largement le niveau d'engagement qui est recherché. Blair doit démontrer une plus grande autonomie dans l'avancement du projet.

Blair devrait pouvoir transposer le plan de projet en activités de travail concrètes sans qu'on lui donne des directives détaillées étape par étape. De plus, une fois que la rétroaction est présentée, c'est-à-dire à l'égard des rapprochements, Blair devrait appliquer cette rétroaction ou les leçons apprises dans son travail ultérieur. Ce n'est pas le cas, puisqu'on a présenté la même rétroaction à Blair à maintes reprises. Blair doit démontrer qu'il exerce un contrôle sur la qualité de son propre travail.

Ajout d'un nouvel objectif de travail lors de la réunion du 23 juillet

Blair doit continuer d'envoyer un courriel de mise à jour de l'état d'avancement une fois par semaine.

[310] En résumé, Mme Sigouin a déclaré que le fonctionnaire avait de la difficulté à faire avancer le travail.

[311] M. McCambley a été prié d'expliquer comment le projet avançait en octobre 2015. Il a déclaré qu'au moment de la planification du projet, il avait pensé que ce projet serait achevé en octobre ou au début de novembre. Il ignorait si M. Caron pouvait saisir certains concepts.

[312] M. Caron a déclaré qu'il avait eu le sentiment d'avoir pratiquement réalisé le plan d'action. Il est arrivé tôt et a préparé une présentation avant la réunion de suivi du plan d'action. À ce moment-là, il n'était pas évident pour lui que le plan d'action était une mesure disciplinaire déguisée. Il a rempli un tableau illustrant les éléments du projet qu'il avait achevés. Il avait le sentiment d'avancer rondement dans le projet et de s'efforcer de réussir. Il faisait du bon travail.

[313] M. Caron a déclaré que Mme Sigouin l'avait avisé que c'était elle qui animait la réunion, et non lui. On n'a pas tenu compte de la présentation qu'il avait préparée.

[314] M. Caron a fait observer qu'il n'avait vu aucun paramètre.

[315] M. Caron a déclaré que la rétroaction des clients constituait une partie importante du projet. Mme Sigouin a déclaré que les facteurs qu'elle recherchait étaient la qualité du travail, son volume et l'autonomie. M. McCambley a déclaré qu'il recherchait la qualité plutôt que la quantité, parce qu'il devait examiner les documents. M. Caron a demandé à Mme Sigouin ce qui lui ferait plaisir. Celle-ci a répondu qu'elle souhaitait qu'il respecte le plan d'action. M. Caron a déclaré qu'il s'efforçait alors d'intégrer des livrables dans le plan. On lui a répondu qu'il devait effectuer son travail comme l'indiquait le plan.

[316] Mme Sigouin a été renvoyée au courriel que M. Caron lui avait adressé le 16 octobre 2015, qui s'intitulait [traduction] « Objet : Recrutement de joueurs de soccer pour 2015 ». Dans un courriel, où Mme Sigouin était en copie conforme, M. Caron avait avisé un organisateur qu'il souhaitait participer à la partie de soccer dans le cadre de la CCMTGC et il a demandé que son nom soit inscrit sur la liste des joueurs d'une équipe en particulier.

[317] Dans un courriel, Mme Sigouin a avisé M. Caron qu'elle ne pouvait pas approuver sa participation à la partie de soccer prévue le 10 novembre 2015.

[318] Mme Sigouin avait offert à M. Caron la possibilité de participer au tournoi de hockey. Cependant, sa participation à l'activité ne s'était pas bien passée, parce qu'il s'était absenté longtemps du lieu de travail et que le plan d'action n'avait pas avancé. Mme Sigouin a décidé que M. Caron ne pourrait pas participer au tournoi de soccer parce qu'il devait travailler au plan d'action.

[319] En contre-interrogatoire, M. Caron a été questionné sur son désir de participer au tournoi de soccer. Il a dit que c'était un moyen de rencontrer des gens et de réseauter. On lui a demandé s'il convenait qu'il faisait encore l'objet d'une gestion du rendement à ce moment-là. Il en a convenu.

[320] En ce qui concerne la question du respect de la directive en matière d'heures de travail et de congés, Mme Sigouin a déclaré que lorsqu'elle avait été chargée du groupe des Systèmes financiers, elle avait organisé une séance d'accueil et avait prévu une

rencontre avec chaque fonctionnaire. Chacun des employés, sans exception, avait parlé de ses buts au travail.

[321] Le 21 octobre 2015, Mme Sigouin a écrit à M. Caron au sujet de ses problèmes de rendement. La lettre indique en partie ce qui suit :

[Traduction]

La qualité générale de votre travail demeure insatisfaisante et continue de nuire au niveau d'efficacité permettant de s'assurer que notre Division s'acquitte de ses responsabilités. De plus, vous n'avez pas encore démontré que vous pouvez vous améliorer.

Par conséquent, je vous avise officiellement que si vous ne répondez pas aux objectifs et aux attentes du poste et ne travaillez pas à un niveau satisfaisant d'ici le 20 novembre 2015, vous serez licencié pour rendement insatisfaisant.

Conformément aux attentes énoncées dans le plan d'action qui vous a été présenté le 6 juillet 2015, Jeff McCambley et moi continuerons à surveiller votre rendement et à présenter une rétroaction sur l'avancement du projet spécial par courrier électronique et dans le cadre de nos réunions aux deux semaines, dans l'espoir d'obtenir un bon résultat. Il est impératif que vous vous concentriez sur les directives qui vous ont été données dans le plan d'action et lors des séances de rétroaction, et que vous vous assuriez de réaliser des progrès importants à cet égard.

[322] M. McCambley a formulé des commentaires dans la lettre. Il a rencontré Mme Sigouin pour déterminer si M. Caron respecterait la date limite. Le travail de M. Caron était insatisfaisant. D'après le travail effectué, M. McCambley était d'avis que le projet n'était pas aussi avancé qu'il aurait dû l'être. M. Caron devait s'investir beaucoup plus. Étant donné le niveau de son poste, il aurait dû être beaucoup plus autonome. Un rapport exigeait la collaboration du groupe des TI, mais cette démarche ne gênait pas tout le projet.

[323] M. McCambley a été prié d'expliquer ce qui empêchait M. Caron de réaliser des progrès plus substantiels. M. McCambley a dit qu'il hésitait à affirmer que c'était l'éthique professionnelle de M. Caron. À son avis, le fonctionnaire n'était pas concentré sur le projet. Il était éparpillé. Il avait du mal à rester sur la bonne voie. M. McCambley et Mme Sigouin le rencontraient toutes les deux semaines au sujet du plan d'action. Les réunions pouvaient durer une heure ou deux. Entre ces réunions, M. Caron et M. McCambley se rencontraient pour discuter des aspects techniques du projet.

[324] Mme Sigouin a déclaré qu'il n'y avait toujours pas de progrès visibles au niveau requis du poste. La direction craignait que M. Caron ne réussisse pas si rien ne changeait. La lettre avait pour but de préciser les faits et d'aviser officiellement le fonctionnaire que s'il n'atteignait pas les objectifs à un niveau satisfaisant le 20 novembre 2015 au plus tard, il serait licencié pour rendement insatisfaisant. La direction avait investi beaucoup de temps, et au 21 octobre 2015, aucun résultat n'était visible. Cette démarche était pénible pour tout le monde, puisque M. Caron avait été délesté de ses autres tâches. Mme Sigouin et M. McCambley avaient beaucoup de travail de leur côté. Il devenait évident que M. Caron ne réussirait pas. Mme Sigouin et M. McCambley avaient espéré qu'à l'aide d'examens et de directives, il réussirait. S'il n'y avait aucun progrès, le projet prendrait fin en novembre.

[325] M. Caron avait été un employé pendant de nombreuses années, au cours desquelles divers problèmes avaient été consignés.

[326] Le 26 octobre 2015, M. Caron a envoyé un courriel à Mme Sigouin, afin de demander l'autorisation de participer à une autre partie de hockey organisée par l'employeur, qui était prévue le 17 novembre 2015. Mme Sigouin a répondu que pour les mêmes motifs que ceux énoncés dans son courriel du 16 octobre 2015, elle ne pouvait pas autoriser sa participation. Elle a expliqué que M. Caron devait accorder la priorité au plan d'action.

[327] Le fonctionnaire a déclaré qu'il avait prévu une certaine flexibilité, dans la mesure où il s'absentait seulement entre 12 h et 15 h 30. Cette activité lui offrait la possibilité de réseauter. Deux cents membres du personnel devaient y participer. L'équipe de hockey se composait des champions du tournoi. Il avait été le principal marqueur. Il s'est demandé s'il avait fait l'objet d'un isolement, et il a déclaré qu'il aurait dû être autorisé à participer.

[328] Le 2 novembre 2015, Mme Sigouin a envoyé un courriel à M. Caron, dans lequel elle résumait l'évaluation qui lui avait été présentée le 29 octobre 2015, à la réunion de suivi du plan d'action. Les commentaires sont rédigés en ces termes :

[Traduction]

Faire preuve d'initiative et être tourné vers l'action

Ce projet est en cours depuis 17 semaines, et depuis la dernière réunion de suivi du plan d'action, le 15 octobre, les champs de

bases de données ont été déterminés dans 50 rapports sur 56, et les rapprochements des champs de bases de données ont été fournis pour 48 rapports sur 56. Par conséquent, la productivité s'est beaucoup améliorée entre le 15 octobre et aujourd'hui.

Néanmoins, il y a encore des problèmes concernant certains rapprochements, qui doivent être abordés et discutés avec Blair lors d'une réunion portant sur la gestion de la qualité.

Blair n'a pas encore démontré qu'il peut faire preuve d'initiative et prendre des mesures pour élaborer des solutions axées sur le client. On constate encore dans le travail de Blair qu'il n'analyse pas les questions en profondeur et qu'il ne propose pas de solution intégralement axée sur le client.

À titre d'exemple, dans l'un des rapports qu'il a tenté de rapprocher, Blair indique que le rapport ne fonctionne pas dans le système Access, sans aucune autre mention. Blair devrait analyser cette question plus en profondeur, afin [1] de vérifier si le client a encore besoin du rapport, et [2] si le client n'en a pas besoin, Blair devrait examiner le problème lui-même, afin de trouver une solution ou d'ouvrir une fiche où figure une demande du GSF aux fins d'analyse. Ce plan d'action vise à évaluer Blair, non seulement sous l'angle de l'exécution des tâches, mais, ce qui est plus important encore, dans sa façon de les exécuter. Même si beaucoup d'améliorations ont été apportées depuis la dernière réunion de suivi du plan d'action, Blair doit faire preuve d'initiative et démontrer qu'il peut résoudre des problèmes, afin de trouver des solutions qui répondent aux besoins des clients.

Blair devra de nouveau se concentrer sur les rapprochements des rapports SPGPR. Blair doit s'assurer de porter attention aux détails en menant à bien cette tâche et d'effectuer ces rapprochements de manière efficace et en temps utile au moment de la présentation finale. Par ailleurs, il doit en faire plus que ce qu'il fait en ce moment pour fournir une solution utile.

Il y a encore lieu de se questionner au sujet de la date limite fixée au 31 décembre, et nous en saurons plus à la prochaine réunion de suivi du plan d'action en novembre.

Qualité du travail

Dans le cadre du processus de plan d'action, nous essayons de présenter à Blair une rétroaction et des commentaires précisant les domaines qui donnent lieu à des préoccupations dans le cadre de ce travail, notamment le souci du détail. Nous avons également déterminé ce que nous sommes en droit d'attendre au niveau REG 5 depuis que Blair travaille au projet d'avancement du volet BI du SPGPR.

Commentaires de Jeff en qualité de client et d'autorité technique :

Blair continue de ne pas assurer la qualité de travail qui est attendue au niveau REG 5. Le format de rapprochement que Blair a soumis récemment pour approbation aux fins des rapprochements des rapports SPGPR en est un bon exemple.

En tant que client, pendant nos réunions de gestion de la qualité, j'ai précisé à maintes reprises ce que je recherchais dans ces rapprochements, soit un résumé me démontrant que les deux systèmes fonctionnent en phase. Blair a eu du mal à trouver un format jusqu'à ce que j'en aie repéré un qu'il pouvait utiliser. Blair a alors adopté ce format, et il l'a littéralement utilisé pour tous les champs du rapport, y compris les blocs de codage, les dates et les descriptions. Un « R » était indiqué pour ce qui était rapproché et un « X » pour ce qui était non rapproché. En tant que client, cette information n'est ni utile ni efficace, et ce travail ne constitue pas une utilisation efficace des heures de Blair. Lorsqu'il effectue des tâches à titre d'analyste des systèmes financiers, Blair doit se poser des questions telles que : ce qui est fourni sera-t-il utile à mon client? Ce qui est fourni permet-il logiquement de répondre aux besoins de mes clients?

J'ai aussi été étonné de constater que Blair rapprochait des champs de données non numériques. Blair travaille aux demandes FSG depuis plus de huit ans et nous n'avons jamais contrebalancé les données avec le système source comme il le faisait. Cela m'indique que Blair ne porte pas attention aux détails lorsque nous tenons nos réunions de gestion de la qualité ou des discussions ponctuelles.

Par ailleurs, Blair doit aussi aller plus en profondeur afin d'analyser les problèmes qu'il relève par rapport à ce projet. À cette fin, des progrès insignifiants ont été accomplis malgré les nombreuses discussions que nous avons eues avec Blair sur cet aspect. La qualité générale du travail reste à améliorer, on se demande encore si la date limite du 31 décembre sera respectée.

Gestion du temps

À ce stade-ci, comme je l'ai déjà mentionné, on ne sait pas si la date limite fixée au 31 décembre sera respectée. La plupart du temps, Blair respecte ses heures de travail. Une amélioration demeure nécessaire à l'égard de l'heure d'arrivée.

Respecter la directive de la CCSN en matière d'heures de travail et de congés

Pour ce qui est de fournir un certificat médical, la direction a dû effectuer des suivis jusqu'au 22 octobre. Tout récemment, cette semaine, Blair a fourni les renseignements requis sans qu'il ait fallu effectuer un suivi. Les rendez-vous chez le médecin sont encore fixés pendant les heures de travail, et il y en a encore une ou deux fois par semaine en moyenne.

Accès au calendrier et absence du poste de travail

Blair a fait savoir qu'il met son calendrier à jour régulièrement

Travailler de façon indépendante

Blair a reçu des instructions sur ce qui est exigé pour ce projet. Blair est la seule personne qui travaille à ce projet et il s'agit de son unique priorité.

Nous avons tenu plusieurs discussions afin de donner des directives précises sur les exigences applicables à l'avancement du projet. Ces discussions dépassent largement le niveau d'engagement qui est recherché. Dans divers courriels, Blair se dit favorable aux réunions de suivi du plan d'action et aux réunions de gestion de la qualité tenues aux deux semaines, ainsi qu'aux réunions ponctuelles de gestion de la qualité.

Blair doit faire preuve d'une plus grande autonomie dans l'avancement du projet.

Blair devrait pouvoir transposer le plan de projet en activités de travail concrètes sans qu'on lui donne des directives détaillées étape par étape. De plus, une fois que la rétroaction est présentée, c'est-à-dire à l'égard des rapprochements, Blair devrait appliquer cette rétroaction ou les leçons apprises dans son travail ultérieur. Ce n'est pas le cas, puisqu'on a présenté la même rétroaction à Blair à maintes reprises.

Au niveau REG 5, Blair doit faire preuve d'un solide jugement et proposer des solutions utiles aux clients. Il y a lieu de s'interroger au sujet du jugement de Blair dans les récentes décisions portant sur le format de rapprochement, parce que compte tenu de son expérience, il devrait savoir en quoi consistent les exigences. Blair doit s'assurer qu'il exerce un contrôle sur la qualité de son propre travail.

Nouvel objectif de travail

Blair doit continuer d'envoyer un courriel de mise à jour de l'état d'avancement une fois par semaine.

[329] On a demandé à Mme Sigouin dans quelle mesure elle était convaincue, à la fin octobre, que le plan d'action serait mené à bien. Elle a déclaré qu'il y avait eu des avancées à l'égard des rapprochements, mais que la qualité n'y était pas et que certaines parties du plan d'action n'avaient pas été entamées.

[330] Le 29 octobre 2015, M. Caron a fait part au syndicat de sa réussite dans le cadre du projet. Il a déclaré qu'il avait achevé 95 p. 100 des champs de données Access et qu'il avait achevé le rapprochement de 40 p. 100 des rapports SPGPR. Cependant, la direction faisait traîner les choses, parce qu'elle n'avait pas approuvé le modèle de conception de la présentation. Selon M. Caron, la réponse de la direction était une [traduction] « farce ».

[331] M. Caron a fait savoir à M. McCambley qu'après 17 semaines, il avait achevé 50 rapports sur 56 et avait rapproché 48 rapports, ce qui représentait une amélioration importante. Cependant, M. McCambley a relevé des problèmes. Il pouvait faire mieux. Dans les cas où un rapport ne fonctionnait pas, il avait analysé plus en profondeur.

M. Caron limitait la participation du superviseur. La productivité s'est beaucoup améliorée entre le 15 octobre 2015 et la présentation du rapport.

[332] M. Caron a témoigné qu'il avait été licencié deux semaines plus tard.

[333] M. Caron voyait une divergence entre ce qui était écrit et ce qu'on lui disait, ce qu'il trouvait gênant. M. McCambley l'a aussi avisé qu'il continuait à ne pas offrir la qualité de travail attendue d'un titulaire de poste classé au groupe et niveau REG 5. Mme Sigouin l'a aussi avisé qu'elle doutait qu'il pût respecter la date limite fixée au 31 décembre 2015, puisqu'après 17 semaines, il n'aurait pas dû avoir besoin d'autant de soutien de la part du superviseur.

[334] Des écarts importants ont été observés entre les réalisations et les objectifs de la direction. En ce qui concerne l'autonomie, la direction était d'avis que le fonctionnaire n'aurait pas dû poser autant de questions.

[335] M. Caron a déclaré qu'il avait constaté que M. McCambley semblait plutôt satisfait, tandis que Mme Sigouin faisait pression pour en obtenir plus.

[336] Mme Sigouin a affirmé que le volume de travail de M. Caron était bon, que la qualité de son travail n'était pas bonne, et qu'il y avait lieu de s'interroger sur sa gestion du temps. Il était préférable qu'il quitte son poste. Il n'apportait aucune valeur ajoutée si d'autres personnes devaient revoir, corriger ou refaire son travail. Un titulaire de poste REG 5 doit travailler de façon indépendante, gérer son temps, produire un travail de qualité et être motivé. M. McCambley a affirmé qu'il avait alloué 45 minutes aux réunions de gestion de la qualité (GQ) et près d'une journée à examiner des documents de rapprochement. Mme Sigouin a affirmé qu'un superviseur ne peut pas passer sept heures et demie auprès de chaque employé toutes les semaines.

[337] Le 2 novembre 2015, M. Caron a envoyé un courriel à Mme Sigouin, afin de l'aviser que la septième réunion de suivi du plan d'action ne figurait pas encore à son calendrier.

[338] Le 5 novembre 2015, Mme Sigouin a répondu au courriel, afin d'aviser M. Caron qu'en raison de la deuxième présentation trimestrielle du comité de gestion, le vendredi suivant, son emploi du temps était chargé, et qu'elle organiserait une rencontre le 16 novembre 2015.

[339] M. Caron a répondu au courriel, en demandant que la direction trouve le temps de lui fournir la rétroaction nécessaire pour l'aider à atteindre un niveau de rendement satisfaisant.

[340] Mme Sigouin a répondu au courriel le 6 novembre. Elle a indiqué qu'elle avait du temps libre le 16 novembre 2015, et qu'il avait reçu la rétroaction nécessaire le 29 octobre 2015. De plus, M. McCambley demeurait à sa disposition pour répondre aux questions techniques. Mme Sigouin a déclaré qu'elle n'était pas disponible en raison de la présentation de mi-exercice du comité de gestion à l'exécutif. M. McCambley était disponible. M. Caron avait le sentiment d'avoir besoin de plus de soutien. Cependant, il recevait du soutien de la part de la direction depuis le début de juillet.

[341] Le 13 novembre 2015, par courrier électronique, M. Caron a envoyé la mise à jour suivante à Mme Sigouin et à M. McCambley :

[Traduction]

Je travaille au rapport SPGPR, qui est associé à ma priorité absolue. Voici le travail achevé et prêt à être évalué :

19 rapports SPGPR analysés et rapprochés [dans le dossier achevé]

Des variances observées et analysées dans six rapports SPGPR qui ont été évalués [dans le dossier des rapprochements des rapports SPGPR]

Deux variances relevées dans les rapports SPGPR [dans le dossier des rapports SPGPR et des rapprochements]

Un formulaire de demande de changement a été préparé [dans le dossier achevé]

Si vous avez besoin de précision, n'hésitez pas à me le faire savoir.

[342] Le même jour, M. Caron a envoyé un courriel à Mme Sigouin et M. McCambley au sujet de la mise à jour hebdomadaire. Ce courriel indiquait ce qui suit :

[Traduction]

Réunion de gestion de la qualité le 5 novembre

Analyse des rapports des gestionnaires de CR et des champs de données. Mise à jour des fichiers de travail.

Travail avec Zafrus aux spécifications détaillées des rapports SPGPR.

Semaine prochaine

Préparer la réunion de suivi du plan d'action.

Préparer la réunion de gestion de la qualité.

Poursuivre mon travail de rapprochement des rapports des gestionnaires de CR à l'aide du modèle de rapprochement approuvé.

Rapprochements des rapports sur les heures d'arrivée, si le temps le permet

Administration du plan de projet

Fichiers de référence

Première impression écran du dossier achevé des rapprochements des rapports SPGPR.

Deuxième impression écran du dossier des rapprochements des rapports SPGPR

[343] À partir du 13 novembre 2015, il est devenu évident pour M. McCambley que M. Caron ne respecterait pas ses dates limites. Beaucoup de rapprochements devaient être effectués. Le tableau de bord devait être réalisé, et peu de travail avait été fait à l'égard des rapports de temps. La base de données décisionnelle n'était pas entamée. En fonction de tout ce qui avait été fait à ce stade, M. McCambley ne voyait pas comment il serait possible de respecter la date limite.

[344] Selon l'évaluation de M. McCambley, 35 p. 100 des sept livrables étaient achevés. M. McCambley avait préparé un document servant à évaluer le volume de travail qui avait été achevé. Ce document indique ce qui suit :

[Traduction]

<i>Livrables du plan de projet d'avancement du volet BI du SPGPR</i>	<i>% du livrable achevé</i>	<i>Notes</i>
<i>1) Rapport d'examen de la base de données MS Access</i>		<i>Achevé (entièrement)</i>
<i>2) Nouveaux champs des bases de données de rapport Access</i>	<i>97 %</i>	<i>Un rapport est entièrement inachevé puisque la fonctionnalité doit faire l'objet d'une analyse</i>
<i>3) Document d'analyse des rapports des gestionnaires de CR dans le SPGPR</i>	<i>20 %</i>	<i>Sur 26 rapports prédéfinis dans le SPGPR, Blair a développé 65 divers rapports compte tenu des niveaux hiérarchiques.</i>

		34 rapports ne sont nullement achevés (0 %)
		2 rapports sont achevés à 10 %
		2 rapports sont achevés à 15 %
		7 rapports sont achevés à 25 %
		19 rapports sont achevés à 50 %
		1 rapport est achevé (entièrement)
4) Document d'analyse du tableau de bord du SPGPR	0 %	Non entamé
5) Document d'analyse des rapports de temps du SPGPR	25 %	Analyse entamée, accompagnée d'instantanés d'écran, et recensement des éléments qui doivent être mis au point avec un représentant de la DGTI
6) Document d'analyse de la base de données relationnelle du volet BI	0 %	Non entamé
7) Document d'analyse des demandes du GSF dans le SPGPR	S.O.	Désigné comme une priorité peu élevée et supprimé dans les livrables du projet
8) Rapport sur les recommandations concernant les nouveaux champs du SPGPR	0 %	Non entamé

Réalisation globale du projet		35 %

[345] M. McCambley a expliqué chaque ligne du tableau. Il a précisé comment il avait calculé les pourcentages d'achèvement.

J. La lettre de licenciement

[346] Le 16 novembre 2015, M. Schnob a écrit à M. Caron, afin de l'aviser de son licenciement.

[347] Mme Sigouin a pris part à la décision de licencier M. Caron. Après avoir parcouru le plan d'action à partir du mois de juillet et n'avoir constaté aucune amélioration, même si de nombreuses lettres avaient été adressées à M. Caron et que celui-ci avait reçu beaucoup de soutien, comme elle n'avait vu aucun changement de comportement ni aucune amélioration de la qualité de son travail, et compte tenu de la lourde charge d'avoir à gérer personnellement l'ensemble du dossier de façon régulière, elle a pris cette décision difficile.

[348] Afin d'assurer la réussite de l'équipe, il fallait prendre une décision puisque M. Caron ne satisfaisait pas aux attentes liées au poste.

[349] Mme Sigouin a informé M. Caron de son licenciement. Elle lui a remis la lettre le 16 novembre 2015 en avant-midi. Elle était presque certaine que Mme Laflamme des Relations de travail avait assisté à la rencontre.

[350] Mme Sigouin était nerveuse lors de la rencontre. Il ne s'agissait pas du but recherché, compte tenu de ses valeurs et de son éthique.

[351] Le fonctionnaire n'a pas réagi. Il n'a pas semblé choqué. Il a demandé à Mme Sigouin quelle somme d'argent elle lui donnerait compte tenu de la situation. Celle-ci l'a avisé qu'il était rémunéré jusqu'à la fin de la semaine.

[352] Les gardes de sécurité ont escorté le fonctionnaire jusqu'à l'extérieur de l'immeuble. Ce dernier n'a pas semblé être affecté par la situation. Il a souri. Mme Sigouin a eu le sentiment d'être beaucoup plus émue que le fonctionnaire.

[353] M. Caron a déclaré que, par son comportement implicite, la direction ne lui apportait aucun soutien, qu'il avait été isolé et qu'il n'avait pas bénéficié d'un horaire flexible. Il a qualifié le comportement de la direction de très punitif.

[354] En contre-interrogatoire, M. Caron a demandé à Mme Sigouin si l'évaluation avait été un leurre, parce qu'il connaissait mieux qu'elle les systèmes financiers. Mme Sigouin a répondu qu'il ne s'agissait pas d'un leurre et qu'elle n'avait pas besoin d'être une spécialiste parce qu'elle collaborait avec des spécialistes techniques. Elle devait posséder une compréhension suffisante pour assurer la gestion.

[355] On a demandé à Mme Sigouin si, à son avis, le processus d'amélioration de M. Caron et la mesure disciplinaire avaient été administrés équitablement.

Mme Sigouin a déclaré qu'elle l'ignorait dans le cas de la mesure disciplinaire, mais que la gestion du rendement avait été administrée équitablement.

[356] On a demandé à Mme Sigouin si les retards et l'absentéisme constituent des formes d'inconduite. Elle a répondu qu'il s'agissait en partie d'une inconduite.

[357] On a demandé à Mme Sigouin si elle avait déjà reçu une formation sur l'application de mesures disciplinaires. Elle a déclaré qu'elle n'en avait jamais reçu.

[358] On a demandé à Mme Sigouin comment un directeur impose des sanctions disciplinaires aux employés. Elle a affirmé qu'elle n'avait pas accepté un poste de direction pour imposer des sanctions disciplinaires aux employés.

[359] On a demandé à Mme Sigouin si, dans un cas où un membre du personnel ne respecte pas un FGR, il est assujéti à un plan d'action. Elle a répondu qu'il ne s'agissait pas d'une mesure automatique. Dans le cas du fonctionnaire, la situation durait depuis des années, à savoir des arrivées tardives, de l'absentéisme, un rendement insatisfaisant et un travail de mauvaise qualité.

[360] On a demandé à Mme Sigouin s'il existait des lignes directrices en matière de gestion du rendement. Elle a déclaré que l'employeur dispose de ses propres lignes directrices à titre d'employeur distinct. Il doit respecter ses directives.

[361] On a demandé à Mme Sigouin de confirmer qu'elle n'avait pas autorisé M. Caron à achever le travail prévu dans le plan d'action sur le SPGPR pour le 31 décembre 2015, soit la date d'achèvement. À son avis, M. Caron n'y avait pas suffisamment travaillé.

[362] On a demandé à M. McCambley si, à son avis, M. Caron était parfois insubordonné. Il en a convenu. On lui a demandé si le manque d'assiduité constituait une forme d'inconduite, et il a répondu par l'affirmative. On a demandé à M. McCambley si, à son avis, M. Caron volait du temps. Il a répondu le problème était plutôt que M. Caron n'observait pas les règles.

[363] On a demandé à M. McCambley s'il avait déjà suivi une formation sur les mesures disciplinaires progressives. Il a déclaré que sa formation ne portait pas principalement sur les mesures disciplinaires, mais plutôt sur les plans d'action. Il n'assumait aucune responsabilité lorsqu'il s'agissait d'imposer des sanctions disciplinaires aux membres du personnel, ce qui incombait au directeur.

1. Perception de M. Caron selon laquelle il y a eu mesure disciplinaire déguisée

[364] En contre-interrogatoire, M. Caron a déclaré qu'il s'agissait essentiellement d'une question d'inconduite disciplinaire et, au lieu d'appliquer des mesures disciplinaires progressives, l'employeur a décidé de le licencier.

[365] On a demandé à M. Caron pour quelles raisons il y aurait eu une mesure disciplinaire déguisée. À son avis, il avait été insubordonné dans un courriel. Il était frustré parce que l'employeur s'en était pris à lui de manière agressive. Il s'agissait d'un environnement de travail hostile. Depuis des années, il faisait l'objet d'un traitement spécial au moyen d'une lettre d'instructions, plutôt que de bénéficier d'une mesure d'adaptation. L'employeur voulait le pousser vers la sortie.

[366] On a demandé à M. Caron pour quelles raisons l'employeur voulait le pousser vers la sortie. Il a affirmé qu'il l'ignorait. Il n'avait aucune théorie à ce sujet.

[367] On a demandé à M. Caron pour quelles raisons, à son avis, il avait fait preuve d'inconduite. Il a fait mention d'un courriel daté du 11 mars 2014, qu'il avait adressé à son directeur à l'époque, M. Souigny, au sujet d'un incident qui aurait donné lieu à un échange d'invectives avec Mme Charpentier. M. Caron a affirmé qu'il avait eu des problèmes avec une membre de l'équipe, qui s'était mise en colère. Le courriel indique ce qui suit :

[Traduction]

J'aurais probablement dû en parler plus tôt, mais jusqu'à maintenant, j'ai laissé à mes superviseurs le soin de gérer la situation et de communiquer l'information. Il y a tout juste une heure, un membre de mon équipe, Pascale, s'est fâchée et m'a crié au visage. Les occupants des cubicules voisins ont dû bien entendre ce qui s'est passé, et je suis à peu près sûr que ce n'est pas le genre d'environnement que nous voulons. Pourquoi m'a-t-elle crié au visage? J'ai commis une erreur, en quelque sorte. Je ne vais pas préciser l'erreur pour l'instant et c'est vraiment sans importance. On ne se fâche pas et on ne crie pas après quelqu'un parce que cette personne a commis une erreur. Je suis à peu près sûr que nous sommes censés examiner la situation et offrir des solutions. Nous sommes des professionnels.

Cet incident n'est pas un cas isolé. Chaque fois que je commets une erreur, Pascale bondit à mon bureau, me demande pourquoi j'ai fait cela, à quoi je pensais, dit que je fais tout de travers, en employant un ton très condescendant. La situation m'embête depuis un bout de temps. Bruce a laissé les choses aller. Jeff en a

apparemment parlé à Pascale. Mike n'est avec nous que depuis peu.

L'erreur qui a mis le feu aux poudres aujourd'hui, c'est que Matilde a appelé Pascale en disant qu'elle n'arrivait pas à importer des fichiers dans le système FreeBalance. Pascale savait que c'est moi qui avais fait l'erreur. Nous discutons des problèmes éprouvés avec Win 7 depuis près de deux semaines maintenant. La nouvelle politique relative à Windows indique que nous ne pouvons pas écrire à C:/program files. Cette politique s'applique à mon ordinateur et à quelques autres, mais la plupart d'entre eux peuvent encore écrire à C:/program files. Je ne peux pas. Pour accomplir l'une de mes tâches, je dois modifier les paramètres globaux du panneau de contrôle des finances dans le système FreeBalance. Vendredi, lorsque j'ai modifié les paramètres, Emily Armstrong a signalé des erreurs lorsqu'elle a tenté de créer des fichiers SPS. J'ai ramené les paramètres globaux à leur forme initiale après avoir accompli ma tâche. Aujourd'hui, Matilde a signalé des erreurs. C'est ma faute, j'ai oublié de ramener les paramètres globaux à leur forme initiale hier. Je suis à peu près sûr que Pascale savait exactement ce qui n'allait pas, mais elle est tout de même venue à mon bureau demander pourquoi j'avais fait cela, à quoi je pensais, en me disant que j'avais tout fait de travers. Aujourd'hui j'ai dit, « ce n'est pas grave, j'ai commis une erreur [...] » Puis elle a commencé à me crier au visage. En disant que je m'en fous, que je ne peux pas commettre de telles erreurs, en criant « pourquoi est-ce tu ne les as pas remis comme avant? » [les paramètres globaux].

En plus de l'incident de ce matin, la semaine dernière, pendant notre réunion d'équipe, Pascale a dit à Mike, notre nouveau superviseur, qu'il n'était pas possible de consacrer du temps à la formation. Les yeux me sont pratiquement sortis de la tête. Le perfectionnement professionnel est important. Je crois que personne n'est parfait et que tout le monde devrait s'efforcer de s'améliorer.

Cela dit, j'aimerais vous confier cette affaire, à vous deux. D'une part, j'aimerais ne plus avoir à communiquer avec Pascale, mais d'autre part, je souhaite que Pascale soit mieux à même de gérer les situations qui se présentent. Je discuterai de ces communications avec le syndicat afin de voir ce qu'ils recommandent aussi.

[368] M. Souigny a répondu le même jour, par la remarque suivante : [traduction] « D'accord, Blair, l'incident est noté, je vous contacterai [...] Je verrai si je peux en discuter avec Lorraine dans les plus brefs délais. »

[369] Le 20 février 2015, M. Caron a transmis le courriel à Mme Sigouin et M. McCambley, en disant : [traduction] « Si Pierre ne vous a pas informé, voici les détails de l'incident survenu en mars dernier. »

[370] M. Caron ne comprenait pas pourquoi on s'en prenait à lui. Il a déclaré qu'à son avis, il avait fait preuve d'inconduite. Il a déclaré qu'après cela, il y avait une forte présomption selon laquelle la direction ne voulait pas traiter avec un employé qui agit de cette façon. On a demandé à M. Caron s'il s'agissait d'une supposition. Il a dit que oui.

[371] On a demandé à M. Caron si un seul employé s'était montré agressif. Il a déclaré que Mme Charpentier l'avait abordé de manière non professionnelle à diverses reprises. On lui a demandé quand. Il a répondu que tout cela était consigné.

[372] On a attiré l'attention du fonctionnaire sur un échange de courriels entre lui et Mme Charpentier. On lui a demandé s'il était encore capable d'échanger des courriels avec elle à l'époque. Il a répondu que oui et que cet échange de courriels démontrait qu'ils collaboraient. On lui a demandé s'il y avait d'autres exemples de sa collaboration avec Mme Charpentier. M. Caron n'en était pas certain. La plupart de ces exemples devaient être répertoriés parce qu'ils ne se parlaient pas vraiment.

[373] M. Caron a déclaré que son superviseur, M. McCambley, se montrait inéquitable et agressif. On lui a demandé ce qu'il voulait dire par [traduction] « agressif ». M. Caron a répondu que M. McCambley avait d'abord été un collègue, et ensuite un superviseur. Il a déclaré que M. McCambley ne traitait pas avec lui de la même façon en personne et par courriel. Il a déclaré que le ton des courriels de M. McCambley était agressif. Celui-ci utilisait différentes polices de caractères. Il recensait les omissions du fonctionnaire.

[374] On a demandé à M. Caron de quelle façon M. McCambley se montrait agressif envers lui. À son avis, il arrivait parfois que M. McCambley sous-estime son rendement. Par moments, M. Caron avait le sentiment que M. McCambley essayait de rassembler des renseignements sur son rendement pour le faire échouer. M. McCambley chuchotait à d'autres membres de l'équipe qu'il y avait une réunion, mais il ne le rappelait pas au fonctionnaire. Il y avait de l'exclusion et de l'isolement.

[375] M. Caron a déclaré que parfois, lorsque des erreurs étaient commises, M. McCambley se montrait très agressif et insistait fortement sur le fait que l'omission devait être notée par écrit.

[376] On a demandé au fonctionnaire s'il commettait des erreurs. Il a déclaré que oui. On lui a demandé s'il avait pris un nombre démesuré de congés. Il a affirmé qu'il avait été malade et que le syndicat lui avait dit que le nombre de congés qu'il prenait n'était pas excessif.

[377] Le fonctionnaire a déclaré que le plan de rendement était un leurre en vue de recenser les omissions. On lui a demandé s'il détenait la preuve qu'il s'agissait d'un leurre délibéré. Il a déclaré qu'à l'époque, il ne l'aurait pas considéré comme délibéré. C'est avec le recul qu'il a fait ce constat. On lui a demandé sur quoi il se fondait. Il a répondu que le plan de rendement était un leurre.

[378] Lorsque M. McCambley est revenu de sa formation linguistique, le fonctionnaire a pensé que M. McCambley avait été rappelé en raison de son inconduite. Mme Charpentier et le fonctionnaire s'étaient disputés. Il a passé une remarque. La situation a pris une tournure agressive au retour de M. McCambley; la situation était inconfortable.

[379] On a renvoyé le fonctionnaire à son calendrier de travail du 2 juillet 2015, qui indique ce qui suit : [traduction] « Arrive tôt et pars à une heure tardive. Conduis-toi bien pendant un certain temps. » On lui a demandé s'il s'était mal conduit. Il a déclaré qu'il s'agissait d'un rappel afin d'en faire un peu plus.

[380] M. Caron a mentionné que « Anik » était à l'origine de toute l'affaire. Le syndicat lui a demandé ce qu'il avait fait pour mettre Mme Laflamme en colère. M. Caron a déclaré qu'il avait rencontré Mme Laflamme pour la première fois lors d'une réunion portant sur les congés, en 2011. Il a affirmé que son superviseur, les directeurs et tous les autres employés n'étaient plus les mêmes. Mme Laflamme avait en main son dossier personnel. Il aurait dû le lui demander; il l'a demandé à toutes les autres personnes.

K. Le SPGPR

[381] On a demandé au fonctionnaire s'il avait produit du travail au cours de la période de six mois et en quoi consistait le projet.

[382] M. Caron a déclaré qu'il présentait des mises à jour hebdomadaires à la direction. On tenait des réunions de suivi du plan d'action, où on discutait du travail à accomplir. Il y avait aussi des réunions de gestion de la qualité avec M. McCambley.

[383] Le fonctionnaire a déclaré qu'il produisait des documents de travail, des plans de projet, des rapprochements et des analyses.

[384] On a demandé au fonctionnaire de quoi M. McCambley se plaignait. Il a déclaré que toute l'information était consignée. Si une erreur survenait, un courriel était envoyé pour que l'erreur soit corrigée.

[385] On a demandé au fonctionnaire qui assistait aux réunions de gestion de la qualité. Il a déclaré que M. McCambley et lui participaient à ces réunions la plupart du temps. Il ne se souvenait pas si M. Nichol avait assisté à la réunion pendant que Mme Sigouin et M. McCambley étaient partis en vacances.

[386] On a demandé au fonctionnaire quel était le but des réunions de gestion de la qualité. Il a répondu qu'il s'agissait de questions et réponses concernant le projet et de mises à jour bihebdomadaires. On lui a demandé si certaines semaines, ils ne se rencontraient pas. Il a affirmé que tous les vendredis, un courriel concernant le projet était adressé à Mme Sigouin et M. McCambley. Le fonctionnaire ne se souvenait pas que ce courriel ait eu une structure particulière.

[387] On a demandé au fonctionnaire si les réunions de gestion de la qualité se tenaient séparément des mises à jour hebdomadaires. Ces réunions avaient pour but d'aborder les questions et réponses concernant le projet avec M. McCambley.

[388] Une rétroaction était présentée à l'occasion des réunions de suivi du plan d'action.

[389] On a demandé au fonctionnaire si M. McCambley s'était déjà plaint de son travail au projet. Il a répondu que M. McCambley formulait des commentaires sur le plan d'action et que lui-même essayait de prendre des mesures correctives.

[390] Le fonctionnaire a mentionné au syndicat que M. McCambley criait. Il était mal à l'aise.

[391] On a demandé au fonctionnaire pour quelles raisons M. McCambley s'était plaint. Il a répondu que c'était pour des raisons quelconques. On lui a demandé si la raison pouvait être son manque de souci du détail. Il a répondu : [traduction] « Assurément. »

[392] On a demandé au fonctionnaire si M. McCambley avait évoqué son manque d'engagement. Il a répondu : [traduction] « Éventuellement de vive voix aux réunions, quand il participait à la réunion. »

[393] Le fonctionnaire a été avisé que, dans un courriel, M. McCambley avait mentionné son manque d'engagement dans le contexte du tournoi de hockey. Il a laissé entendre que peu de travail avait été effectué sur le projet et que sa priorité était le projet. M. Caron a déclaré que c'était probablement Mme Sigouin qui s'en préoccupait.

[394] On a demandé au fonctionnaire comment il évaluait son travail au projet, et si, à son avis, il avait fait du bon travail. Il a déclaré que selon lui, il n'avait pas fait du mauvais travail.

[395] Le fonctionnaire a mis en place la structure du projet, ce qui n'avait pas été fait auparavant. Il a créé une infrastructure. Lorsqu'il présentait des mises à jour, il créait un plan de projet plus clair à communiquer. Il a créé des dossiers et y a donné accès à son superviseur ou à son chef, puis il a examiné le travail avec son superviseur. Il a ensuite affirmé que, selon lui, il avait fait du bon travail parce que sa façon de procéder permettait que des mesures correctives soient prises, afin que l'utilisation de ses heures et de celles des autres soit plus efficace.

[396] Le fonctionnaire a déclaré que, dans les faits, il sait que l'employeur est en droit de gérer le rendement comme il le souhaite.

[397] Le fonctionnaire a été avisé que son superviseur et son directeur percevaient différemment l'évaluation de son travail.

[398] On a attiré l'attention du fonctionnaire sur un courriel envoyé par M. McCambley à Mmes Sigouin et Laflamme, qui s'intitulait : [traduction] « Objet : réunion sur le FGR avec Blair tenue le 5 juin 2015. »

[399] Dans son rapport, M. McCambley souligne ce qui suit :

[Traduction]

La réunion avait pour thème général la nécessité d'améliorer le « souci du détail ». J'ai dû avoir mentionné cet élément au moins 10 fois tout au long de cette réunion; je l'ai répété très souvent. M. Caron a affirmé comprendre qu'il doit porter davantage attention au détail, mais que dans notre genre de travail, il devait y avoir des erreurs. J'ai convenu avec lui que personne n'est

parfait, mais que nous devons minimiser les erreurs autant que possible, afin de fournir des renseignements exacts en temps utile à nos clients.

Dans le cadre de notre discussion sur le PBHC et le souci du détail, M. Caron s'est montré un peu contrarié que Pascale ait dû refaire tout son travail sur le PBHC en vue du nouvel exercice, et il a dit qu'il devrait peut-être déposer un grief contre elle pour avoir refait son travail. Il a affirmé qu'il souhaitait analyser les problèmes. J'ai indiqué que nous ne cessons pas de travailler simplement parce qu'il est parti en vacances, que nous avons des échéances à respecter.

[400] M. Caron a reconnu que M. McCambley aurait pu avoir tenu ces propos. On a demandé au fonctionnaire s'il reconnaissait que la situation constituait une source de préoccupation au cours de sa période d'emploi.

[401] M. Caron a dit qu'il travaillait pour l'employeur depuis 10 ans. M. McCambley était en poste avant l'embauche de M. Caron. M. McCambley n'occupait pas un poste de direction, mais les erreurs entraînent un surcroît de travail. L'employeur n'avait pas suffisamment de flexibilité pour tolérer les erreurs. M. Caron était d'avis que le rôle de M. McCambley était de l'inciter à réduire les erreurs.

[402] Selon M. Caron, le taux d'erreurs était de 10 p. 100, en comparaison de l'industrie qui connaît un taux d'erreurs de 25 p. 100. À son avis, son taux d'erreurs n'était pas mauvais. Personne ne l'a calculé.

[403] On a demandé à M. Caron si M. Nichol avait déjà fait part de ses préoccupations à l'égard de son souci du détail. Il a affirmé qu'il n'était pas certain que M. Nichol l'ait mentionné. La comptabilité est une profession axée sur la précision.

[404] Le fonctionnaire a été renvoyé à la lettre d'instructions que M. Nichol avait rédigée le 10 mai 2012, dans laquelle il faisait mention de préoccupations à l'égard du non-respect des dates limites. On a demandé au fonctionnaire s'il en convenait.

[405] Le fonctionnaire a déclaré que l'équipe chargée des systèmes financiers utilisait une base de données Access, qui comprenait des tableaux dans lesquels chaque employé avait ses propres fiches. Lorsque la fiche était créée, une date par défaut pour remplir la fiche dans un délai d'une semaine était établie. Dans ses documents, le fonctionnaire a noté qu'il avait une rencontre avec le directeur général. M. McCambley a affirmé que les dates par défaut ne font l'objet d'aucun examen.

[406] Le fonctionnaire a affirmé que ses capacités étaient réduites en 2012 et que le rétablissement demande du temps.

[407] On a attiré l'attention du fonctionnaire sur un échange de courriels entre M. McCambley et lui les 12 et 13 août 2015, au sujet de la date des livrables établie dans le plan de projet. M. Caron a demandé à M. McCambley de confirmer que le 31 décembre 2015 était la date de livraison finale dont ils avaient convenu pour les principaux livrables.

[408] M. McCambley a répondu que le 31 décembre devait être considéré comme la date finale à laquelle le projet devait être achevé; néanmoins, il croyait, comme l'avait confirmé M. Caron, qu'il était possible et réaliste que le projet pût être achevé avant cette date. Les dates limites seraient ajustées au vu des progrès réalisés par M. Caron.

[409] M. Caron a déclaré que le directeur général avait établi un plan de travail qui englobait l'ensemble des plans de travail, y compris celui portant sur le SPGPR. M. Caron a déclaré qu'en tant que titulaire de poste de niveau FI-2, il aurait pu achever le travail avant le 31 décembre, selon le plan de travail du directeur général. On lui a demandé s'il avait accepté d'avancer la date d'achèvement fixée au 31 décembre. Il a déclaré que rien n'indiquait qu'il ait consenti à le faire. Il a été licencié avant cette date.

[410] On a renvoyé M. Caron au plan de projet de l'avancement du volet BI du SPGPR qu'il avait préparé le 3 septembre 2015, et qui s'intitulait : [traduction] « Présentation initiale et travaux en cours. » M. Caron a déclaré que ce document devait être mis à jour à mesure que le travail avançait ou si la direction lui demandait.

[411] On a attiré l'attention de M. Caron sur la [traduction] « Feuille de route stratégique des finances et de l'administration pour la période de 2015-2016 à 2018-2019 » versée en preuve. M. Caron a déclaré que l'original est un document beaucoup plus volumineux. Il ne traite pas de la correction des erreurs connues.

[412] La première fois, le SPGPR a été abandonné. Le deuxième système comportait beaucoup d'erreurs. Le travail de M. Caron consistait à relever les erreurs en examinant tous les champs du SPGPR et en déterminant les nouveaux champs. Il devait créer de nouvelles maquettes de rapports. Les plus importants étaient les trois premiers de la liste figurant sur la feuille de route intitulée : [traduction] « Examiner tous les champs utilisés dans le SPGPR; déterminer les nouveaux champs qui doivent être importés des

systèmes FreeBalance, Louis et PBHC, et recenser les bases de données qui pourraient être remplacées dans les rapports du SPGPR. »

[413] Le directeur général a déclaré que la réalisation du projet demanderait un an et trois mois. M. McCambley a aussi travaillé à ce projet, de juillet à novembre 2015. Le gris et le noir qui figurent sur la feuille de route indiquent le niveau d'effort. La dernière mise à jour de la feuille de route remonte à mars 2015.

1. Les arguments du fonctionnaire concernant le projet SPGPR

[414] Le grief a été renvoyé à l'arbitrage sur le fondement de l'alinéa 209(1)b (rétrogradation pour des motifs disciplinaires) de la *Loi*, et non de l'alinéa 209(1)d, qui traite de la rétrogradation dans un organisme distinct pour un motif sans rapport avec un manquement à la discipline ou une inconduite.

[415] À partir du moment où le différend est survenu, l'employeur a préparé de fausses évaluations du rendement. Le FGR et le plan d'amélioration du rendement, dont le résultat a été jugé insatisfaisant, ont été établis dans le but de licencier le fonctionnaire.

[416] Dans *Kashala Tshishimbi c. Conseil de recherches en sciences humaines du Canada*, 2020 CRTESPF 83, au paragraphe 212, l'arbitre de grief a cité les paragraphes 23 à 25 de *Frazer*, qui sont rédigés en ces termes :

23 Néanmoins, il est admis que la façon dont l'employeur choisit de qualifier sa décision ne peut pas être en soi un facteur déterminant. Le concept de mesure disciplinaire déguisée est un facteur déterminant bien connu et nécessaire qui permet à un arbitre de grief d'examiner les éléments sous-jacents au motif énoncé par l'employeur afin de déterminer quelle était sa véritable intention [...]

24 Le problème de la mesure disciplinaire déguisée peut aussi être abordé par l'examen des effets de la mesure sur l'employé. Lorsque l'incidence de la décision de l'employeur est grandement disproportionnée par rapport au motif administratif qui est invoqué, la décision peut être considérée comme disciplinaire [...]. Cependant, cette norme ne sera pas atteinte si la mesure imposée par l'employeur est jugée comme étant une réaction raisonnable (mais pas nécessairement la meilleure) à des considérations opérationnelles honnêtes.

25 Parmi les autres facteurs servant à définir la mesure disciplinaire dans le contexte de l'emploi figurent les répercussions de la décision sur les perspectives de carrière de l'employé et les

questions de savoir si l'incident en cause ou le point de vue de l'employeur à cet égard peut sembler être lié à la conduite de l'employé pouvant être rectifiée ou à sa conduite coupable, si la décision prise était de nature corrective et si la mesure de l'employeur a eu un effet préjudiciable immédiat sur l'employé [...]

[417] Les répercussions de la décision de l'employeur étaient passablement disproportionnées en fonction du motif administratif déclaré. Par conséquent, la décision doit être jugée comme étant de nature disciplinaire. Cette norme a été respectée, puisque la mesure imposée par l'employeur ne peut pas être jugée comme étant une réaction raisonnable à des considérations opérationnelles honnêtes.

[418] Au paragraphe 216 de *Kashala Tshishimbi*, on renvoie à *Morissette c. Conseil du Trésor (ministère de la Justice)*, 2006 CRTFP 10. Dans une situation comme celle-là, l'employeur doit démontrer :

[...]

- *qu'il a agi de bonne foi;*
- *qu'il a fixé des normes de rendement appropriées qui ont été clairement communiquées au fonctionnaire;*
- *qu'il a donné au fonctionnaire les outils, 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 fixées dans le délai — qui doit être raisonnable — fixé, il serait licencié;*
- *que le fonctionnaire n'a pas satisfait à ces normes dans le délai fixé.*

[419] La preuve présentée à l'arbitrage comportait des éléments similaires à ceux présentés dans *Kashala Tshishimbi* : la santé mentale, l'impossibilité d'atteindre les objectifs, l'absence de formation, la période insuffisante pour améliorer ou achever un projet, et le sentiment du fonctionnaire selon lequel le plan d'amélioration du rendement ou le plan d'action lui étaient imposés dans le but de documenter les omissions et de le licencier.

[420] Dans *Kashala Tshishimbi*, l'arbitre de grief a conclu à une sérieuse fermeture face au fonctionnaire dans cette affaire, ce qui soulevait des doutes au sujet de l'honnêteté de l'employeur.

[421] Le fonctionnaire a soutenu qu'il avait présenté des éléments de preuve pouvant démontrer des irrégularités dans les documents et les témoignages produits par l'employeur, des problèmes de communication et une sérieuse fermeture face à lui, entre autres choses, et qui, selon la prépondérance des probabilités, doivent soulever des doutes au sujet de l'honnêteté de l'employeur et mener à la conclusion qu'il semble s'agir d'un leurre.

[422] Selon la prépondérance des probabilités, le fonctionnaire a fait valoir que la Commission devrait conclure que la décision de l'employeur était en réalité une mesure disciplinaire déguisée, découlant de la mauvaise foi et d'un manque d'équité procédurale, comme il est établi dans *Bergey*.

[423] Il y a eu un manque d'équité sérieux envers le fonctionnaire, ce qui laisse douter de l'honnêteté de l'opération. Les mesures et le comportement sous-jacents de l'employeur constituaient en réalité une mesure disciplinaire déguisée, découlant de la mauvaise foi, qui avait enfreint l'équité procédurale.

[424] Certains éléments de preuve indiquaient que des collègues étaient allés voir M. Schnob en pleurant et en affirmant qu'ils quitteraient l'équipe.

[425] M. Caron a soutenu que pour la première fois le directeur général avait rencontré individuellement Mme Charpentier, la seule femme au sein de l'équipe, et que celle-ci avait pleuré à la réunion. Il a demandé que la crédibilité de ce témoignage livré par M. Schnob soit évaluée et pondérée adéquatement. Il a soutenu que Mme Charpentier s'était plainte régulièrement par des moyens informels ou inappropriés. Il a soutenu que les agissements et le comportement sous-jacents de l'employeur constituaient en fait une mesure disciplinaire déguisée, découlant de la mauvaise foi, qui avait enfreint l'équité procédurale.

[426] M. Caron a soutenu que tous les autres cas d'inconduite mentionnés tout au long du grief en question et désignés dans le FGR par des termes comme [traduction] « comptabilisation du temps », « directive de la CCSN en matière d'heures de travail et de congés », « affaires personnelles » et « appels téléphoniques personnels », devraient avoir fait l'objet d'une mesure disciplinaire. L'absence de mesure disciplinaire, qui aurait été la réaction appropriée, peut indiquer qu'il s'agit d'une situation disciplinaire camouflée sous le couvert d'une mesure administrative.

[427] M. Caron a soutenu que ce processus offre à l'employeur et à l'employé une bonne occasion de rectifier l'inconduite, le comportement et les agissements.

L. Le FGR et le plan de gestion du rendement

[428] Le fonctionnaire préparait une mise à jour hebdomadaire pour Mme Sigouin et M. McCambley. Il a constaté que M. McCambley avait adressé la note qui suit à Mme Laflamme des Relations de travail : [traduction] « il n'y a guère eu de travail au projet cette semaine ». Il s'agissait de la semaine au cours de laquelle le fonctionnaire participait au tournoi de hockey organisé dans le cadre de la CCMTGC. Il a conclu que les mesures et le comportement sous-jacents de l'employeur constituaient en réalité une mesure disciplinaire déguisée, découlant de la mauvaise foi, qui avait enfreint l'équité procédurale.

[429] Le fonctionnaire a soutenu que la pièce 180, en date du 13 novembre 2015, et la pièce 181, en date du 16 novembre 2015, résument bien le travail qu'il avait achevé avant d'être licencié. Le résumé de M. McCambley, ou de l'employeur, atteste que le travail était achevé à 35 p. 100. Le fonctionnaire a analysé ce document, qui démontrait qu'il avait achevé 80 p. 100 ou plus du travail. Il a donné un aperçu de l'analyse dans son argumentation.

[430] Le fonctionnaire a aussi fait valoir que l'employeur l'avait licencié avant la date limite fixée au 31 décembre qui avait été établie. Il a conclu que les incohérences et les mesures de l'employeur constituaient en réalité une mesure disciplinaire déguisée, découlant de la mauvaise foi, qui avait enfreint l'équité procédurale.

[431] Le fonctionnaire a demandé qu'il soit fait droit à son grief, d'être réintégré dans ses fonctions à compter de la date de son licenciement, avec une indemnisation intégrale pour la perte de salaire et des avantages sociaux ajustés en conséquence, tout autre redressement jugé nécessaire, et d'être entièrement dédommagé.

1. Résumé des arguments de l'employeur

[432] La Commission n'a pas compétence pour entendre le grief, à moins que le fonctionnaire puisse démontrer que son licenciement était une mesure disciplinaire déguisée.

[433] La Commission n'a pas pour rôle de déterminer si l'employeur ou le fonctionnaire avait raison sur la question de l'incompétence, mais plutôt de décider s'il

s'agit de la véritable question dont elle est saisie; voir *Agbodoh-Falschau c. Commission canadienne de sûreté nucléaire*, 2014 CRTFP 4, au paragraphe 25.

[434] Dans un cas de mesure disciplinaire déguisée, le fardeau de la preuve incombe au fonctionnaire. Voir *Lindsay c. Canada (Procureur Général)*, 2010 CF 389, au paragraphe 46, qui fait renvoi à *Peters c. Conseil du Trésor (ministère des Affaires indiennes et du Nord)*, 2007 CRTFP 7, au paragraphe 309, où l'arbitre de grief a décrit le fardeau de la preuve en ces termes :

[...] un fonctionnaire s'estimant lésé qui allègue qu'il y a eu mesure disciplinaire déguisée a pour obligation de montrer que l'employeur a constaté une lacune ou un acte malfaisant à dessein de la part du fonctionnaire s'estimant lésé et qu'il a ensuite pris une mesure disciplinaire déguisée en réponse à cette lacune ou à cet acte. Formulée un peu différemment, la solidité de la preuve qu'il y a eu mesure disciplinaire déguisée dépend de la capacité du fonctionnaire s'estimant lésé de démontrer que l'employeur avait l'intention de lui imposer une mesure disciplinaire pour une ou plusieurs raisons précises, mais a déguisé la mesure disciplinaire, c'est-à-dire en lui donnant une forme différente, mesure qui a cependant eu l'effet équivalent de corriger ou de punir le fonctionnaire s'estimant lésé.

[435] *Agbodoh-Falschau* suit le même raisonnement au paragraphe 29 : « De façon générale, la jurisprudence indique que l'intention de l'employeur est centrale pour déterminer s'il s'agit d'une mesure disciplinaire. »

[436] Dans *Fraze*, aux paragraphes 20 et 22, la Cour fédérale a conclu ce qui suit :

[20] [...] Même si un employé se sent lésé par des décisions qui ont une incidence négative sur ses conditions d'emploi, la grande majorité des adaptations faites en milieu de travail sont de nature purement administrative et ne se veulent pas une forme de sanction [...]

[...]

[22] Il ne faut pas s'étonner que l'un des principaux facteurs permettant de déterminer si un employé a fait l'objet d'une mesure disciplinaire concerne l'intention de l'employeur [...]

[437] M. Caron a été licencié pour des motifs d'incompétence le 16 novembre 2015. La lettre de licenciement indique ce qui suit :

[Traduction]

[...] *malgré les efforts qui ont été déployés pour vous aider, en mettant en œuvre un plan d'action, en vous affectant à un projet spécial, en vous présentant une rétroaction en temps utile, en vous donnant des instructions et des directives et en surveillant votre travail régulièrement, vous n'avez pas démontré la capacité de porter votre rendement à un niveau acceptable.*

[438] Le témoignage et les arguments de M. Caron se fondaient sur le sentiment d'avoir été traité inéquitablement. Celui-ci a longuement témoigné au sujet du traitement inéquitable mettant en cause les demandes de congé, l'application inéquitable des heures accumulées, le traitement inéquitable à l'égard de la participation aux activités organisées dans le cadre de la CCMTGC et de la gestion d'une situation conflictuelle. Les sentiments d'un employé qui estime avoir été traité injustement n'ont pas pour effet de convertir une mesure administrative en mesure disciplinaire.

[439] Les allégations de mesure disciplinaire déguisée n'étaient pas fondées. Le fonctionnaire n'a jamais pu établir un lien entre les situations et une intention de l'employeur de lui imposer une sanction disciplinaire. La preuve a clairement démontré que le licenciement du fonctionnaire se fondait uniquement sur le rendement insatisfaisant.

[440] Dans *Frazee*, il est affirmé que le problème de la mesure disciplinaire déguisée peut aussi être abordé par l'examen des effets des mesures prises par l'employeur sur l'employé. Lorsque l'incidence de la décision de l'employeur est grandement disproportionnée par rapport au motif administratif qui est invoqué, la décision peut être considérée comme disciplinaire. Cependant, cette norme ne sera pas atteinte si la décision de l'employeur est jugée comme étant une réaction raisonnable (mais pas nécessairement la meilleure) à des considérations opérationnelles honnêtes.

[441] Il existe un lien rationnel entre la décision de l'employeur, d'une part et d'autre part, les mesures prises et les considérations opérationnelles. La preuve a démontré que de nombreux problèmes de rendement avaient été relevés à partir de 2012. À la suite de l'exercice de gestion du rendement de 2014-2015, l'employeur a mis en place un plan d'action et a offert deux possibilités au fonctionnaire. Le projet d'avancement du volet BI du SPGPR était lié au plan stratégique de la Direction des finances et de l'administration. L'avancement de ce projet spécial, dont le suivi était assuré au moyen de mises à jour présentées aux deux semaines, de rencontres de rétroaction régulières avec M. McCambley – en qualité de chef technique du projet – et de réunions de suivi

du plan d'action tenues avec le fonctionnaire, qui a reçu une lettre d'instructions exposant les conséquences si les objectifs n'étaient pas atteints, consistait en des mesures précises, associées à la gestion du rendement du fonctionnaire. La décision de licencier celui-ci pour cause de rendement insatisfaisant découlait de ces mesures. Il s'agissait d'une réaction raisonnable, tout bien considéré.

[442] L'employeur a fait valoir que le fonctionnaire ne s'était pas acquitté du fardeau de démontrer qu'il avait pris une mesure disciplinaire déguisée. Son objection doit être accueillie.

VIII. Analyse

[443] Comme il est mentionné précédemment, dans les circonstances de l'espèce la compétence de la Commission est limitée pour évaluer si le licenciement du fonctionnaire pour rendement insatisfaisant était en réalité un congédiement disciplinaire déguisé, en réaction au comportement blâmable ou à l'inconduite du fonctionnaire.

[444] Pour les motifs déjà exposés, j'ai conclu que certaines mesures prises par l'employeur sur lesquelles le fonctionnaire s'est fondé n'étaient pas de nature disciplinaire, à savoir la lettre d'instructions du 10 mai 2012, qui concernait les heures de travail, la présence et l'attestation des congés; le FGR insatisfaisant de 2014-2015, qui se rapportait à la fin d'exercice du PBHC, et le refus d'autoriser la présence d'un représentant syndical à une réunion avec le directeur du fonctionnaire en juin 2015.

[445] J'ai aussi conclu que M. Caron avait fait l'objet de mesures disciplinaires pour insubordination le 30 juin 2015, lorsqu'une lettre de réprimande pour insubordination lui a été remise. Je ne suis pas convaincu que l'employeur se soit fondé sur cette inconduite lorsqu'il a licencié le fonctionnaire en novembre 2015.

[446] Comme motifs de licenciement du fonctionnaire pour cause d'incompétence, l'employeur a invoqué le rendement insatisfaisant tout au long de la carrière de M. Caron, l'échec du plan d'action applicable au rendement de juin à novembre 2015 ayant été l'élément déterminant.

[447] Le fonctionnaire a maintenu que la décision de l'employeur de le licencier était une mesure disciplinaire déguisée.

[448] J'ai mentionné les facteurs qu'il convient d'appliquer pour distinguer les mesures disciplinaires et non disciplinaires prises par un employeur. Il s'agit d'une analyse factuelle. Les facteurs tels que la nature de la conduite de l'employé, la nature de la mesure prise par l'employeur, l'intention déclarée de l'employeur et l'incidence de la mesure sur le fonctionnaire sont tous pertinents.

[449] Si le comportement est blâmable, ou si l'intention de l'employeur est de rectifier ou de punir une inconduite, une mesure sera généralement considérée comme disciplinaire. En l'absence d'une conduite coupable, et en l'absence d'intention de punir, de façon générale, la situation sera non disciplinaire.

[450] Le 16 novembre 2015, M. Schnob, le directeur général, a avisé par écrit le fonctionnaire qu'il était licencié pour rendement insatisfaisant, et que l'examen de son rendement global indiquait qu'il ne satisfaisait pas aux exigences essentielles de son poste d'analyste des systèmes financiers classifié REG 5.

[451] La lettre faisait mention d'un plan d'action qui avait été mis en œuvre pour aider le fonctionnaire à élever son rendement à un niveau satisfaisant. Cependant, il n'en avait pas démontré la capacité.

[452] M. Schnob a déclaré que le fonctionnaire n'avait pas bien travaillé pendant un certain nombre d'années, qu'un directeur et un ancien directeur l'avaient averti que son rendement n'était pas à la hauteur, et que des clients s'étaient plaints. Des collègues avaient dit qu'ils quitteraient l'équipe.

[453] Selon la politique faisant état du processus de licenciement pour incompétence, il faut inviter l'employé à s'améliorer, constater que l'employé ne s'est pas amélioré et informer celui-ci de la situation de vive voix et par écrit. On s'attend à ce que l'employé reçoive du soutien et des directives et à ce qu'il ait la possibilité de s'améliorer. L'employé doit être averti qu'il risque d'être licencié ou réaffecté.

[454] Manifestement, d'après la nature ostensible de la décision de l'employeur et l'intention déclarée de celui-ci, le fonctionnaire a été licencié pour des motifs administratifs, à savoir, un rendement insuffisant. Le fonctionnaire a maintenu que les mesures sous-jacentes de l'employeur étaient disciplinaires.

[455] La nature de la conduite de l'employé est aussi un facteur pertinent en l'occurrence. L'employeur a maintenu que dans le cas du fonctionnaire, il s'agissait 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

rendement. Le fonctionnaire a maintenu qu'il aurait dû faire l'objet de mesures disciplinaires à plusieurs reprises pendant sa carrière.

[456] J'ai relaté le témoignage de M. Nichol. Celui-ci a précisé les problèmes de rendement du fonctionnaire remontant à 2012, lesquels étaient consignés dans bon nombre de courriels et de lettres concernant ses problèmes de rendement continus liés notamment au manque d'initiative, au souci du détail, aux compétences en résolution de problèmes et à l'autonomie.

[457] Dans la lettre du 10 mai 2012, dont il a été question dans la présente décision en ce qui concerne l'absentéisme et les retards, il est souligné que M. Caron faisait peu de cas des dates limites. Cette lettre avisait aussi le fonctionnaire que le refus de se soumettre à une évaluation de l'aptitude à travailler serait considéré comme un problème de rendement.

[458] Le 9 août 2012, M. Nichol a rencontré M. Caron afin de discuter de son manque de minutie dans son travail.

[459] Lorsqu'il a été désigné comme chef d'équipe, M. McCambley a établi que les lacunes de rendement de M. Caron étaient attribuables au manque de rigueur. Certains exemples précis illustraient des lacunes se rattachant à des demandes d'indemnités de déplacement échues, à la modification d'un rapport d'opérations comptables et au non-respect des dates limites.

[460] Le FGR de M. Caron pour 2014-2015, mentionné précédemment, faisait renvoi à plusieurs domaines qui exigeaient une amélioration, notamment les processus informatiques, le souci du détail et la mise à jour régulière des fiches.

[461] Comme il a été souligné, un plan d'amélioration du rendement officiel a été mis en place le 6 juillet 2015. Je rappelle que M. Caron s'est vu offrir deux possibilités à l'égard du plan. Il pouvait faire l'objet d'une évaluation basée sur les fonctions qu'il assumait à l'époque, ou dans le cadre d'un projet spécial, le volet BI du SPGPR. Il a choisi le projet spécial. Selon lui, le projet était une opportunité et devait être facile à réaliser. Il possédait de l'expérience dans ce domaine en raison de son travail au moyen du système FreeBalance. M. Caron avait pour seule tâche de se concentrer sur le projet spécial.

[462] Les notes prises par Mme Sigouin et M. Caron à la réunion du 7 juillet 2015 ont confirmé que le but du plan d'action avait été expliqué, que les quatre compétences en fonction desquelles M. Caron devait être évalué avaient été examinées (faire preuve d'initiative et être tourné vers l'action, la qualité du travail, la gestion du temps et travailler de façon indépendante), que M. McCambley serait le chef technique du projet et qu'il était possible de lui poser des questions.

[463] Des réunions de suivi du plan d'action entre Mme Sigouin et M. Caron étaient fixées toutes les deux semaines. De plus, les semaines où ces réunions faisaient relâche, MM. Caron et McCambley se rencontraient afin que M. Caron puisse discuter des problèmes techniques. La direction présentait une rétroaction par écrit après les réunions de suivi du plan d'action. À titre d'exemple, la rétroaction indiquait qu'en date du 13 août 2015, la direction ne disposait d'aucun résultat lui permettant d'évaluer le travail du fonctionnaire.

[464] Le 14 août 2015, le fonctionnaire a reçu une lettre concernant les problèmes de rendement, qui indiquait qu'il n'avait pas fait preuve d'engagement et de dévouement, et que s'il ne répondait pas aux objectifs et aux attentes du poste et que son rendement n'atteignait pas un niveau satisfaisant, il risquait d'être licencié.

[465] En octobre 2015, le fonctionnaire a été avisé que selon les attentes, il aurait dû avoir effectué beaucoup plus de travail, que la qualité n'atteignait pas le niveau attendu d'un titulaire de poste REG 5, et qu'il aurait dû être capable de transposer le plan de projet en activités de travail concrètes sans qu'on lui donne des directives étape par étape.

[466] Le 21 octobre 2015, le fonctionnaire a reçu une autre lettre faisant état de problèmes de rendement, qui l'avisait qu'au 15 octobre 2015 les progrès réalisés étaient minimes, que ces progrès n'étaient manifestement pas suffisants pour respecter la date limite fixée au 31 décembre et que son rendement demeurerait insatisfaisant. Le fonctionnaire a été de nouveau avisé que s'il ne répondait pas aux objectifs et que son rendement n'était pas satisfaisant le 20 novembre 2015 au plus tard, il serait licencié pour rendement insatisfaisant.

[467] Au 2 novembre 2015, la direction était d'avis que la qualité générale du travail du fonctionnaire n'était pas satisfaisante. Même si la productivité s'était beaucoup

améliorée, M. Caron continuait à ne pas offrir la qualité de travail attendue d'un titulaire de poste classé au groupe et au niveau REG 5.

[468] La direction craignait que M. Caron n'ait pas démontré son engagement envers le projet spécial. Elle a fait allusion à la participation du fonctionnaire au tournoi de hockey et à son désir de participer à une partie de soccer et à une autre partie de hockey.

[469] De plus, la direction a mentionné que le fonctionnaire n'avait pas assisté à une réunion de suivi du plan d'action le 2 octobre 2015, parce qu'il participait à une partie de hockey. Il avait fallu reporter la réunion pour s'adapter à l'horaire du fonctionnaire.

[470] M. McCambley a témoigné qu'au début de novembre 2015, près de 35 p. 100 du projet avait été réalisé. Le 16 novembre 2015, le fonctionnaire a été licencié pour rendement insuffisant.

[471] Au vu de la preuve, il m'est impossible de trouver des éléments qui me permettraient de conclure que l'employeur a camouflé quelque chose ou qu'il a tenté de prendre des mesures disciplinaires déguisées lorsqu'il a licencié M. Caron pour rendement insuffisant.

[472] Je rappelle que le fonctionnaire a été contre-interrogé au sujet de la mesure disciplinaire déguisée. À part sa déclaration selon laquelle il aurait dû faire l'objet d'une mesure disciplinaire par suite de ses courriels où il faisait preuve d'insubordination à l'occasion, le fonctionnaire n'a pu préciser aucun motif pour lequel l'employeur aurait pris une mesure disciplinaire déguisée.

[473] M. Caron a aussi soutenu que l'incidence de la décision de l'employeur avait été grandement disproportionnée par rapport au motif administratif qui avait été invoqué, et que, par conséquent, la décision de l'employeur était de nature disciplinaire.

[474] L'employeur a soutenu qu'il existait un lien rationnel entre sa décision, d'une part et d'autre part, les mesures prises et les considérations opérationnelles. Il a soutenu que la décision de licencier le fonctionnaire pour rendement insuffisant découlait de ces mesures. Il s'agissait d'une réaction raisonnable, tout bien considéré.

[475] Au vu de la preuve, je conclus qu'il existe un lien rationnel entre la décision de l'employeur de licencier le fonctionnaire pour rendement insuffisant et les considérations opérationnelles.

[476] Le fonctionnaire s'est largement appuyé sur la décision *Kashala Tshishimbi* de la Commission, dans laquelle elle fait renvoi à la décision *Morrissette*. Le fonctionnaire a soutenu que dans les affaires telles que la présente, l'employeur doit démontrer qu'il a agi de bonne foi; qu'il a fixé des normes de rendement appropriées qui ont été clairement communiquées au fonctionnaire; qu'il a donné au fonctionnaire les outils, 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 fixées dans le délai — qui doit être raisonnable — fixé, il serait licencié; que le fonctionnaire n'a pas satisfait à ces normes dans le délai fixé.

[477] Le fonctionnaire a soutenu que la preuve produite à l'arbitrage était analogue à celle produite dans *Kashala Tshishimbi*.

[478] Dans *Kashala Tshishimbi*, le fonctionnaire s'estimant lésé avait été rétrogradé de deux niveaux. Il a soutenu que sa rétrogradation était une tentative déguisée de lui imposer une mesure disciplinaire. L'employeur a soutenu que la rétrogradation était de nature administrative, et avant l'audience, il a soulevé l'objection selon laquelle la Commission n'avait pas compétence. En se fondant sur la décision qu'elle avait rendue dans *Morrissette*, la Commission a conclu que la rétrogradation était en réalité une mesure disciplinaire déguisée qui découlait de la mauvaise foi, et qui avait enfreint l'équité procédurale. L'arbitre de grief a conclu que la rétrogradation n'était pas une réaction raisonnable à des considérations opérationnelles honnêtes.

[479] Dans *Morrissette*, la fonctionnaire s'estimant lésée a contesté la décision de l'employeur de la licencier pour des motifs non disciplinaires, pour cause de rendement médiocre. Cette fonctionnaire était à l'emploi du ministère de la Justice.

[480] La *LGFP* a été modifiée de façon à prévoir qu'une mesure disciplinaire prise contre une personne et le licenciement ou la rétrogradation de cette personne au titre de l'alinéa 2f) ou 2g) de cette loi doivent être justifiés.

[481] Depuis qu'elle dispose du pouvoir nécessaire pour déterminer si une rétrogradation ou un licenciement pour incompétence était justifié, la Commission a

établi que dans les affaires de licenciement justifié en raison de l'incompétence, l'employeur doit démontrer qu'il a agi de bonne foi; qu'il a fixé des normes de rendement appropriées qui ont été clairement communiquées au fonctionnaire; qu'il a donné au fonctionnaire les outils, 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 fixées dans le délai — qui doit être raisonnable — fixé, il serait licencié; que le fonctionnaire n'a pas satisfait à ces normes dans le délai fixé.

[482] Contrairement à la situation qui prévalait dans *Morrisette*, pour les motifs déjà exposés, dans les circonstances de l'espèce la Commission n'a pas compétence pour examiner le bien-fondé du licenciement justifié d'un fonctionnaire pour incompétence. Le critère élaboré par la Commission, qui est réitéré dans *Morrisette*, n'est pertinent qu'aux fins de l'examen sur le fond d'un licenciement pour incompétence, en présumant que la Commission a compétence.

[483] Voir *Canada c. Rinaldi*, 1997 CanLII 16721 (CF). Dans cette affaire, un fonctionnaire qui avait été congédié a déposé un grief contre son licenciement. L'employeur a contesté la compétence de la Commission pour entendre l'affaire. L'arbitre de grief a décidé qu'elle avait compétence pour entendre le grief, dans la mesure où l'intimé l'avait convaincue que sa mise en disponibilité était un leurre visant à le licencier. L'arbitre de grief a statué ce qui suit :

[...]

Si vous établissez que le licenciement n'était pas une mise en disponibilité authentique, mais plutôt une décision de mauvaise foi, une ruse, un congédiement disciplinaire camouflé, alors je suis prête à dire que l'article 92(3) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique n'est pas un empêchement à ce que j'aie compétence [...]

[...]

[484] L'employeur a présenté une demande de contrôle judiciaire de la décision. La Cour fédérale a rejeté la demande, mais elle a commenté la déclaration de l'arbitre de grief selon laquelle le fonctionnaire pouvait alléguer la mauvaise foi pour établir que son licenciement ne constituait pas une véritable mise en disponibilité. La Cour a déclaré ce qui suit à la note 15 :

J'insiste ici sur le fait que dans la mesure où un licenciement a lieu en vertu de l'article 29, une simple démonstration de mauvaise foi ou d'intention malveillante de la part de l'employeur (tel par exemple la preuve d'un désir manifeste de se débarrasser de l'employé à la première occasion) n'aurait pas pour effet d'attribuer juridiction à l'arbitre puisque, mauvaise foi ou non, il s'agirait là toujours d'un grief portant sur un licenciement prenant place sous le régime de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique lequel est exclu de la juridiction de l'arbitre par l'article 92(3) de la Loi sur les conditions de travail dans la fonction publique. La seule façon de démontrer que le licenciement n'a pas eu lieu en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique face à son invocation par l'employeur serait de démontrer que de fait les conditions requises pour sa mise en œuvre n'existaient pas au moment pertinent et que donc le licenciement ne peut avoir eu lieu sous le régime prévu par cette Loi.

En l'espèce, l'application de ce raisonnement n'a pas permis d'établir que les conditions requises pour licencier le fonctionnaire pour rendement insatisfaisant n'existaient pas effectivement à l'époque pertinente. En conclusion, la Commission n'a pas compétence pour arbitrer le grief de M. Caron.

[485] Pour ces motifs, la Commission rend l'ordonnance qui suit :

(L'ordonnance apparaît à la page suivante)

IX. Ordonnance

[486] Le grief est rejeté.

Le 24 juin 2021.

Traduction de la CRTESPF

**David Olsen,
une formation de la Commission des
relations de travail et de l'emploi dans le
secteur public fédéral**