

# ACPPU Actualité en négociation

## Les clauses disciplinaires

### Introduction

Dans une convention collective, les clauses sur la discipline définissent les droits et les protections dont jouissent les employés susceptibles d'être visés par des sanctions de l'employeur et, à ce titre, elles sont déterminantes. Le droit d'un employé à une procédure et à une décision justes et équitables est affirmé dans les clauses disciplinaires négociées, les lois du travail applicables et la jurisprudence arbitrale.

Dernièrement, un nombre grandissant d'employeurs ont mis en œuvre des politiques institutionnelles qui pourraient donner lieu à des procédures d'enquête et à des mesures disciplinaires qui ne sont pas prévues par la convention collective. Si, pour la plupart, les associations de personnel académique sont déjà dotées de clauses disciplinaires assez exhaustives, elles devraient toutes les réexaminer à la lumière de ces récents événements.

Le présent numéro de *L'Actualité en négociation* expose les grands principes de la rédaction de clauses disciplinaires judicieuses, en fait l'analyse et les appuie par des exemples qui peuvent servir de guide pour formuler et négocier de telles clauses.

### Recommandations

L'ACPPU recommande aux associations de personnel académique d'examiner les clauses disciplinaires de leurs conventions collectives respectives afin de s'assurer qu'elles sont conformes aux grands principes suivants :

1. La convention collective stipule que l'employeur ne peut prendre une mesure disciplinaire à l'endroit d'un employé sans motif valable et raisonnable, et qu'il doit appliquer des sanctions disciplinaires progressives et se conformer aux dispositions de la convention collective.
2. La procédure suivie est juste, respecte les principes de la justice naturelle et s'applique à tous les manquements passibles de sanctions disciplinaires, y compris la violation alléguée d'une politique extraccontractuelle (p. ex. la politique sur le harcèlement).
3. Les membres sont accompagnés d'un représentant de l'association à toute réunion, enquête ou procédure pouvant aboutir à l'imposition de sanctions disciplinaires.
4. La clause disciplinaire indique les seules sanctions que peut imposer un employeur, mais n'assortit pas une sanction précise à un acte particulier.
5. La convention précise les documents qu'un employeur peut conserver dans le dossier d'un employé, les personnes autorisées à les consulter et la date à laquelle ils doivent être retirés du dossier.
6. Toutes les étapes de la procédure disciplinaire, y compris les enquêtes, et toutes les mesures disciplinaires, qu'elle qu'en soit la nature, peuvent entraîner le dépôt d'un grief.

## Analyse

### Principe du motif valable

Dans la plupart des conventions collectives, une clause stipule que seules des mesures disciplinaires raisonnables et appuyées par un motif valable doivent être prises<sup>1</sup>. Elle vise à contrer les abus de pouvoir de l'employeur en encadrant l'imposition de mesures disciplinaires, y compris le congédiement. Le pouvoir disciplinaire de l'employeur est ainsi limité aux seules situations dans lesquelles on peut établir qu'il est justifié d'imposer une mesure disciplinaire et que la mesure disciplinaire envisagée est proportionnelle à la situation<sup>2</sup>.

La définition d'un motif valable varie selon les circonstances et est régie par le libellé de la convention collective. Cependant, pour établir un motif valable, l'employeur doit être en mesure de prouver qu'un employé a délibérément commis une action fautive en contravention de ses obligations contractuelles ou de directives raisonnables et légitimes de l'employeur. Évidemment, la gravité de la mesure disciplinaire possible est proportionnelle à la gravité du manquement démontré.

Le principe du motif valable exige de prendre en compte des facteurs pouvant atténuer la gravité de l'action fautive ou de la sanction, sans que ces facteurs atténuants soient nécessairement exposés dans la convention collective. Par facteurs atténuants, on entend les circonstances particulières qui sont à l'origine de l'inconduite de l'employé et les caractéristiques personnelles de celui-ci. Par exemple, une action fautive qui serait le résultat d'une provocation ou d'une négligence serait considérée comme moins grave qu'une

action délibérée. Par ailleurs, les états de service et le dossier professionnel de l'employé pourraient attester les caractéristiques personnelles de l'employé.

### Établir l'existence d'un motif valable

Le fardeau de la preuve incombe à l'employeur. La convention collective doit préciser la procédure à suivre pour tenir une réunion, une enquête ou une audience qui pourrait entraîner une mesure disciplinaire.

### Droits de la direction

Puisque les droits de la direction ou droits de l'employeur – ce concept reconnu dans le domaine des relations de travail selon lequel la direction a « le droit de contrôler et de diriger l'entreprise »<sup>3</sup> [traduction] – englobent celui de prendre des mesures disciplinaires, il est important que les conventions collectives mettent l'accent sur l'exercice strictement « raisonnable » de ce droit.

Si les arbitres sont de plus en plus enclins à admettre ce principe, sans « un libellé explicite dans la convention [...] la direction peut n'avoir aucune obligation implicite d'agir de manière juste et raisonnable<sup>4</sup> » [traduction] (c'est nous qui soulignons) dans l'exercice de son pouvoir de gestion.

Il est donc important que les associations de personnel académique suivent l'exemple de l'association du personnel académique de l'Université Memorial à Terre-Neuve et négocient l'inclusion d'une clause libellée comme la clause modèle de l'ACPPU, Droits de l'employeur<sup>5</sup>. La convention collective de cette association reconnaît à l'employeur des droits de gestion (y compris le droit de prendre des mesures disciplinaires), mais à condition qu'il exerce ces droits de manière juste, raisonnable et équitable.

1. BROWN, D.J.M et D. M. BEATTY, dir., "Where the agreement is silent", *Canadian Labour Arbitration*, 4<sup>e</sup> éd., Toronto, Canada Law Book, 2015, sujet 7:1200. Les lois sur les relations du travail en Colombie-Britannique (art. 84 du Labour Relations Code) et au Manitoba (art. 79 de la Loi sur les relations du travail) stipulent que les employeurs doivent avoir un motif valable pour imposer une mesure disciplinaire à un employé ou le congédier (auquel s'ajoute un motif « raisonnable » en Colombie-Britannique).  
2. BROWN et BEATTY, "Collective Agreement Limitations", sujet 7:1300.

3. SACK, J. et E. POSKANZER. *Labour Law Terms: A Dictionary of Canadian Labour Law*, Lancaster House, 1984.

4. BROWN et BEATTY. "Limitations on arbitral review for reasonableness", sujet 4:2324.

5. « L'employeur exerce ses fonctions administratives de façon juste, raisonnable et équitable. » « Droits de l'employeur », Clauses modèles de l'ACPPU. Approuvée par le Conseil de l'ACPPU, novembre 2014.

1.11 L'Association reconnaît que tous les droits et pouvoirs qui ne sont pas expressément limités, délégués ou modifiés par la présente convention collective sont dévolus à l'Université, laquelle est tenue de les exercer d'une manière juste, raisonnable et équitable<sup>6</sup>.

### Principe de procédure

L'employeur dispose d'un grand pouvoir discrétionnaire dans ses enquêtes sur la conduite d'un employé et l'imposition de mesures disciplinaires. Par souci d'équité et de cohérence, la convention collective devrait définir explicitement le cadre d'une enquête.

Examinez la clause disciplinaire de votre convention collective pour déterminer si elle est répond aux critères suivants :

1. Les mesures disciplinaires sont conformes à celles qui sont prévues par les dispositions pertinentes de la convention. Cette précision empêche l'employeur d'établir des politiques qui comportent une procédure disciplinaire assortie de sanctions. Le libellé de la clause négociée par l'association du personnel académique du Collège universitaire Brescia illustre bien ce principe :

*15.1 Toute mesure disciplinaire imposée à un membre doit s'appuyer sur un motif valable et être conforme aux dispositions du présent article<sup>7</sup>.*

2. Les employés sont traités [TRADUCTION] « équitablement et selon les principes de la justice naturelle »<sup>8</sup>. On ne retrouve habituellement pas de définition de la justice naturelle dans les conventions collectives. Les exigences de la justice naturelle varient au gré des circonstances et sont proportionnelles à la gravité de la décision à rendre; néanmoins, la justice naturelle est ancrée dans l'équité procédurale. Les critères minimaux à cet égard sont l'existence de faits probants, l'impartialité, la communication aux membres des manquements reprochés et le droit de réplique des membres.

3. L'association peut exercer son droit de représentation à chaque étape de la procédure disciplinaire. Dans plusieurs conventions, l'employé a le choix d'être représenté par l'association ou non. Ce choix est problématique pour la raison suivante : même si les membres engagés dans une procédure disciplinaire ont besoin d'aide parce qu'ils se trouvent dans une situation délicate et sont vulnérables, c'est précisément parce qu'ils se sentent vulnérables qu'ils renoncent souvent à leur droit d'obtenir de l'aide. Par ailleurs, il se peut que, inconscients de la gravité de la situation, ils ne fassent pas immédiatement appel à l'association. L'affaire se complique s'ils ont dit ou fait des choses inconsidérées avant de communiquer avec l'association.
4. L'employeur a l'obligation d'informer les membres de leurs droits, y compris celui d'être représentés par leur association, dès l'amorce de la procédure disciplinaire.
5. Les membres disposent d'un délai raisonnable pour consulter le représentant de leur association avant une réunion portant sur la discipline. Par exemple, s'il ne fait aucun doute qu'en raison de son inconduite, un membre est passible d'une sanction disciplinaire, l'association voudra avoir le temps de lui conseiller de faire preuve d'honnêteté, dans l'optique d'atténuer la gravité de la situation. L'association peut aussi vouloir informer le membre de son droit de garder le silence, une approche particulièrement appropriée si le membre risque de faire l'objet d'accusations ou de peines criminelles de la part d'un autre organe, comme une association professionnelle ou un tribunal des droits de la personne.
6. Le membre visé par des allégations et son association sont mis au fait de ces allégations avant le début d'une enquête et ont promptement accès à des informations détaillées et aux documents pertinents.

6. Convention collective 2014-2017 de la MUNFA.

7. Convention collective 2011-2016 de la BFA.

8. BROWN et BEATTY. "Disciplinary Procedures", sujet 7:2100.

Lorsque ces renseignements font défaut, le membre ne peut répondre correctement aux allégations et son association ne peut lui donner les conseils appropriés. Comme l'employeur doit prouver l'existence d'un motif valable pour sanctionner l'employé, il doit communiquer tous les renseignements relatifs au manquement prétendu du membre avant que ce dernier et son association puissent satisfaire à l'obligation de présenter une réplique.

On peut ajouter une clause à la convention collective pour limiter les justifications apportées par l'employeur aux motifs énumérés dans l'avis de sanction disciplinaire, afin que celui-ci ne puisse pas en rajouter par la suite. Dans le libellé, on peut également contraindre l'employeur à produire ou à fournir tous les documents se rapportant à l'enquête ou à la décision en matière de discipline pendant la procédure de règlement d'un grief.

7. La procédure d'enquête et la procédure disciplinaire doivent être menées avec diligence. L'employeur a besoin d'un temps raisonnable pour déterminer si, par ses actions, un employé mérite une sanction disciplinaire, mais s'il tarde trop, il peut porter préjudice à l'employé. La convention de l'association du personnel académique de l'Université St. Thomas illustre bien la nécessité de fixer des délais fermes qui offrent la garantie essentielle d'une procédure régulière et permettent à l'association d'y participer dès ses débuts.

#### *13.02 Procédure disciplinaire*

*La procédure disciplinaire peut être engagée seulement dans les vingt (20) jours suivant la date à laquelle le recteur ou le vice-recteur aux affaires académiques et à la recherche a eu connaissance, ou aurait raisonnablement dû avoir connaissance, de la situation passible d'une sanction disciplinaire. L'Employeur a le droit de demander par écrit à l'Association un délai supplémentaire de dix (10) jours. L'Association ne peut rejeter sa demande sans motif raisonnable.*

*13.02.1 Le recteur ou le vice-recteur aux affaires académiques et à la recherche engage la procédure en envoyant une lettre au membre (avec copie à l'Association) pour le convoquer à une réunion afin de discuter de la situation. Cette lettre doit renfermer les faits sur lesquels l'employeur entend se fonder pour prendre toute mesure disciplinaire possible, le cas échéant. Le recteur ou le vice-recteur aux affaires académiques et à la recherche et le membre peuvent être accompagnés chacun d'un conseiller et un représentant de l'Association assiste à la réunion. Tous les efforts sont faits à la réunion pour régler la situation à la satisfaction de l'ensemble des parties concernées.*

*13.02.2 Si la réunion prévue au paragraphe 13.02.1 n'aboutit pas à une solution satisfaisante, le recteur ou le vice-recteur aux affaires académiques et à la recherche dispose de dix (10) jours pour informer par écrit le membre et l'Association de la mesure disciplinaire décidée et de sa justification. Dans le cas d'une suspension avec ou sans salaire, la lettre doit préciser la date du début de la suspension et sa durée<sup>9</sup>.*

8. Les membres sont innocents jusqu'à preuve du contraire. Une clause peut protéger le droit des membres à conserver leur poste jusqu'à ce qu'un arbitre confirme leur congédiement. La convention de l'association du personnel académique de l'Université de Calgary en fournit un exemple :

*20.9.6 Dans une procédure d'arbitrage, le membre du personnel académique conserve son poste ainsi que son salaire et ses avantages sociaux jusqu'à ce que le conseil d'arbitrage décide qu'il doit être congédié et que le conseil d'administration donne suite à sa décision, le cas échéant<sup>10</sup>.*

L'employeur doit être autorisé à suspendre avec salaire un membre visé par une enquête seulement s'il a des motifs raisonnables de croire que sa présence fait peser une menace grave et immédiate sur son milieu de travail.

9. Convention collective 2013-2016 du personnel académique régulier conclue par la FAUST.

10. Convention collective 2015-2016 de la TUCFA.

Dans le cas contraire, l'association doit être habilitée à déposer un grief. Par exemple, la convention collective de l'Université York stipule ce qui suit :

*15.11 Après avoir envoyé au membre une lettre dans laquelle il décrit les accusations qui pèsent contre lui, le recteur peut, moyennant un avis justificatif écrit, relever le membre d'une partie ou de la totalité de ses fonctions à l'Université jusqu'à ce que le conseil d'arbitrage rende sa décision ou jusqu'au moment jugé approprié par le recteur, selon la première éventualité. L'avis justificatif doit indiquer que le membre constitue une menace immédiate pour les activités académiques de l'Université ou pour tout employé de l'Université. Le salaire et les avantages sociaux sont maintenus pendant toute la suspension<sup>11</sup>.*

9. Aucun document anonyme ne peut servir de fondement à une enquête disciplinaire ni justifier l'imposition d'une sanction disciplinaire. Le paragraphe 27.04 de la convention collective de l'Université de Windsor est limpide.

*L'Université ne doit conserver aucun document anonyme concernant un membre, ou soumis comme preuve dans des délibérations, une action ou une procédure, officielles ou non, concernant un membre. Le simple fait de soumettre un tel document suffit à invalider les délibérations, l'action ou la procédure<sup>12</sup>.*

Certaines conventions offrent une protection plus générale en intégrant une clause interdisant que des documents anonymes soient versés dans les dossiers personnels.

10. Le dossier professionnel est géré de façon appropriée.

Dossier de l'employé – Pour que les membres soient assurés d'avoir bien accès à leur dossier professionnel officiel, la convention prescrit la tenue d'un seul dossier professionnel par employé.

Les documents renfermant des allégations non fondées ne font pas partie du dossier professionnel.

De plus, conformément au principe de la réhabilitation, une disposition de temporisation prévoit le retrait des mesures disciplinaires du dossier professionnel après une période donnée.

La convention collective de l'Université Brock illustre bien comment traiter ces deux questions.

*9.08 Lorsqu'une allégation n'est pas confirmée, toute trace de la mesure disciplinaire doit être effacée du dossier officiel du membre et détruite sur-le-champ après l'examen de la preuve requis par le paragraphe 9.05.*

*9.09 Lorsqu'une allégation est confirmée, la preuve des mesures disciplinaires et tous les documents à l'origine de ces mesures seront conservés dans le dossier officiel du membre. Cette preuve sera retirée du dossier officiel du membre et détruite deux (2) ans plus tard, à condition qu'aucune allégation d'une action fautive du même ordre n'ait été ultérieurement faite et confirmée ou enquêtée<sup>13</sup>.*

11. Les administrateurs ayant le pouvoir d'imposer des mesures disciplinaires, notamment le congédiement, sont désignés dans la convention.

Dans le milieu académique, le doyen est le niveau inférieur d'autorité en matière de gestion. La convention collective devrait stipuler que c'est à lui qu'il incombe de faire enquête sur les plaintes et d'imposer des mesures disciplinaires relativement mineures, notamment les avertissements formels.

La suspension étant une sanction grave, elle devrait continuer de relever du conseil d'administration, qui pourrait déléguer cette responsabilité au recteur ou au vice-recteur des affaires académiques.

Le congédiement est la plus grave sanction pouvant être imposée, de sorte que le pouvoir de congédier devrait être assigné exclusivement au conseil d'administration.

11. Convention collective 2015-2018 de la YUFA.

12. Convention collective 2014-2017 de la WUFA, paragraphe 27.04.

13. Convention collective 2014-2017 de la BUFA, article 9.

Les directeurs de département assument aussi un certain leadership; il peut être tentant de leur attribuer la responsabilité d'émettre un avertissement. Cela n'est pas souhaitable. Des membres ne devraient jamais avoir l'autorité d'imposer une mesure disciplinaire à d'autres membres.

### Réhabilitation et discipline progressive

Même lorsque, à l'issue d'une procédure juste et équitable, il est démontré qu'un membre a commis une action fautive qui justifie l'imposition d'une sanction disciplinaire par l'employeur, cette sanction doit respecter le principe de la proportionnalité. Selon le droit du travail actuel, la discipline a pour premier objectif d'amener la personne fautive à se corriger et à se réhabiliter. Il y aurait lieu de renforcer cette présomption en intégrant le principe de la progressivité des mesures disciplinaires dans les clauses disciplinaires.

Sous réserve de la gravité de l'action fautive, la discipline progressive prévoit d'abord des avertissements verbaux ou écrits, puis des sanctions croissantes pour chaque récidive, jusqu'au congédiement.

L'employeur qui souhaite congédier un employé doit démontrer que l'action fautive est d'une telle gravité que la relation d'emploi est irrémédiablement rompue. Par conséquent, seules les infractions les plus graves peuvent entraîner le congédiement automatique d'un employé dont le dossier disciplinaire est vierge.

Par contre, l'acceptation généralisée du principe de la progressivité de la discipline confère une importance accrue au dossier disciplinaire puisqu'une action fautive répétée, même s'il s'agit d'une peccadille, peut finir par entraîner des sanctions rigoureuses, voire le congédiement. Un arbitre peut hésiter à imposer une sanction plus légère lorsqu'il semble que les actions fautives aient persisté malgré la progression des sanctions et l'éventualité clairement exprimée de sanctions plus graves, et peut-être même du congédiement, en cas de récidive.

### Des catégories de mesures disciplinaires limitées

La convention collective doit énoncer les catégories de mesures disciplinaires à la disposition de l'employeur. Par exemple, par souci de clarté et de cohérence, l'Université St. Thomas a inclus dans sa convention la clause suivante:

*13.02.3 Les seules mesures disciplinaires pouvant être imposées sont :*

- a) une lettre d'avertissement,
- b) une lettre de réprimande,
- c) la suspension avec salaire,
- d) la suspension sans salaire,
- e) le congédiement motivé<sup>14</sup>.

En particulier, l'employeur qui impose une amende – s'appropriant ainsi un revenu déjà gagné – comme mesure disciplinaire contrevient à la loi<sup>15</sup>. Toutefois, une mesure disciplinaire peut entraîner une perte de revenu, comme c'est le cas de la suspension sans salaire. Pour le personnel académique, la perte d'une prime de progression de carrière ou de points d'ancienneté va à l'encontre de la nature réhabilitante de la discipline parce que la sanction pécuniaire pourrait se perpétuer pendant le reste de la carrière du membre<sup>16</sup>.

Les associations doivent aussi avoir à l'œil les politiques institutionnelles qui prévoient des sanctions autres que celles qui sont énoncées dans la convention collective (comme l'obligation pour la personne visée par une plainte d'écrire une lettre d'excuse au plaignant).

14. Convention collective 2013-2016 du personnel académique régulier de la FAUST, paragraphe 13.02.

15. Comme cela est prévu par le paragraphe 21.1 sur les retenues de l'Employment Standards Act de la Colombie-Britannique [RSBC 1996] : [TRADUCTION] « Sauf si la présente Loi, ou tout autre texte de loi de la Colombie-Britannique ou du Canada, le permet ou le requiert, il est interdit à un employeur de retenir, de déduire ou d'exiger, directement ou indirectement, une partie ou la totalité du salaire d'un employé dans quelque but que ce soit. »

16. La prime de progression de carrière est fondée sur le mérite dans de nombreuses conventions collectives. Les régimes fondés sur le mérite présentent à tort le refus d'une prime de progression de carrière comme une conséquence de l'évaluation plutôt que comme une mesure disciplinaire, même si l'effet à long terme sur le membre est le même.

Dans certaines circonstances, le membre peut souhaiter présenter des excuses ou consulter un psychologue pour éviter une mesure disciplinaire ou faire l'objet d'une sanction allégée, mais ces actions ne sont pas considérées comme de la discipline.

### À éviter : des sanctions précises pour des infractions précises

Les protections accordées par les principes du motif valable et de la discipline progressive peuvent être amoindries si la convention associe une sanction disciplinaire précise, comme le congédiement, à un acte précis. Par exemple, si les parties conviennent d'une clause établissant que l'absentéisme excessif entraîne le congédiement, un arbitre peut concentrer son analyse sur la nature de l'absentéisme – est-il excessif ou non – plutôt que sur l'existence d'un motif valable de congédiement; pire encore, il peut déterminer que le principe du motif valable ne s'applique pas en l'occurrence<sup>17</sup>. Si l'absentéisme était motivé par un handicap, il pourrait être difficile d'appliquer des obligations d'adaptation.

Une clause établissant qu'une faute professionnelle est un motif valable de congédiement peut également être problématique. Pour une foule de manquements professionnels, parfois mineurs, les employés sont plus susceptibles d'être congédiés que de faire l'objet de mesures disciplinaires progressives.

Idéalement, chaque cas étant un cas d'espèce, les conventions collectives ne devraient pas préciser la nature des actions fautives donnant lieu à telle ou telle mesure disciplinaire.

La clause modèle de l'ACPPU intitulée « Suspensions, mesures disciplinaires et congédiements » est un exemple d'un libellé clair relatif au motif valable :

*Aucune mesure disciplinaire ne peut être imposée à un membre sans motif valable, juste et suffisant. Il incombe à l'employeur de prouver qu'il a pris des mesures disciplinaires pour un motif valable, juste et suffisant. Les sanctions prises sont justes, raisonnables, proportionnelles à la gravité des méfaits et fondées sur le principe de la discipline progressive<sup>18</sup>.*

Ce genre de libellé non directif est une garantie de solides protections établies en droit contre la discipline injustifiée, y compris le congédiement injustifié, et assure aux arbitres une grande latitude pour déterminer si la sanction disciplinaire envisagée est proportionnelle au manquement démontré.

## Conclusion

L'évolution des relations de travail dans les milieux syndiqués montre que les clauses sur la discipline sont au cœur des conventions collectives. Le droit de la direction d'administrer le lieu de travail et de réagir aux actes répréhensibles est bien établi. La convention collective a pour objet de garantir que les décisions disciplinaires discrétionnaires sont conformes à la norme d'un motif juste et raisonnable. La convention collective est la seule protection réellement efficace contre l'exercice arbitraire des droits de l'employeur à l'égard de la discipline. Les clauses n'ont pas nécessairement à être longues et complexes, mais elles doivent résulter d'un processus de réflexion et être libellées avec un soin particulier. La formulation adéquate d'une convention constitue le seul moyen efficace de garantir les droits des membres contre tout abus de l'autorité patronale.

17. Dominion Controls Ltd. v. I.A.M., Lodge 1927, 1991, 22 L.A.C. (4e) 334.

18. « Suspensions, mesures disciplinaires et congédiements ». Clauses modèles de l'ACPPU. Approuvée par le Conseil de l'ACPPU en décembre 2015.