



**Documents de rÉFÉrence en matiÈre de**

**MESURES DISCIPLINAIRES ET ADMINISTRATIVES**

Dernière mise à jour : 9 juillet 2018

**Rédacteur**

Document préparé pour la Fédération des établissements d’enseignement privés par la firme Langlois avocats



Tous droits réservés.

Il est interdit de reproduire, d’enregistrer ou de diffuser, en tout ou en partie, le présent ouvrage par quelque procédé que ce soit, électronique, mécanique, photographique, sonore, magnétique, sans avoir obtenu au préalable l’autorisation écrite de l’éditeur (Cadre).

**TABLE DES MATIÈRES**

Bref survol des principes applicables 4

La préparation à une rencontre pour fins d’enquête 9

Le pas-à-pas d’une rencontre disciplinaire, administrative ou de fin d’emploi réussie 11

L’imposition d’une mesure disciplinaire ou administrative 13

Les présents documents constituent des documents de référence et vous sont transmis uniquement à titre indicatif. Ces documents ne visent pas à remplacer les conseils qui pourraient vous être fournis par la FEEP ou par tout autre conseiller.

1. **Bref survol des principes applicables**

**Les principes encadrant l’imposition de mesures disciplinaires**

|  |
| --- |
| **1.1 Le cadre légal au Québec** |

**Le Code civil du Québec a codifié l’existence d’un lien de subordination entre tout employeur et ses salariés à l’article suivant :**

*2085.* *Le contrat de travail est celui par lequel une personne, le salarié, s’oblige, pour un temps limité et moyennant rémunération, à effectuer un travail sous la direction ou le contrôle d’une autre personne, l’employeur.*

**Le Code civil du Québec prévoit également une obligation pour le salarié d’agir avec prudence, diligence, honnêteté, loyauté et discrétion dans l’exécution de son travail :**

*2088.* *Le salarié, outre qu’il est tenu d’exécuter son travail avec prudence et diligence, doit agir avec loyauté et honnêteté et ne pas faire usage de l’information à caractère confidentiel qu’il obtient dans l’exécution ou à l’occasion de son travail.*

*Ces obligations survivent pendant un délai raisonnable après cessation du contrat, et survivent en tout temps lorsque l’information réfère à la réputation et à la vie privée d’autrui.*

**L’obligation de loyauté a été définie comme suit par les auteurs de l’ouvrage Droit de l’emploi au Québec :**

*L’aspect pratique de cette obligation impose de nombreux rattachements aux qualités de prudence, de diligence, de fidélité et de discrétion. (…) L'obligation de loyauté fait notamment appel à l'honnêteté, à la bonne foi, à l'intégrité et à la fidélité du salarié. Sa violation peut, selon les circonstances de temps et de lieu, et compte tenu de l'ensemble des faits, constituer une cause juste et suffisante de congédiement par l'employeur.[[1]](#footnote-1)*

|  |
| --- |
| **1.2 La distinction entre une mesure disciplinaire et administrative** |

**La mesure disciplinaire :**

## Vise à sanctionner un comportement fautif et à amener le salarié à rectifier sa conduite.

## La mesure disciplinaire a un but répressif puisqu’elle vise à punir le salarié, mais aussi à inciter le salarié à amender son comportement.

## Les exemples de comportements justifiant une approche disciplinaire :

* Insubordination ;
* Négligence volontaire ;
* Dommage volontaire à la propriété de l’employeur et vandalisme ;
* Incivilité envers des collègues, des élèves ou des parents ;
* Langage injurieux ou grossier ou violence ;
* Manquements volontaires aux règlements d’entreprise ;
* Manquements aux obligations de loyauté et d’honnêteté.

**La mesure administrative :**

## Vise à informer un salarié que sa prestation de travail, bien qu’involontaire, ne rencontre pas ses obligations fondamentales d’exécution de son travail et est incompatible avec la poursuite des activités de l’Établissement.

## Cette mesure implique une insuffisance professionnelle, correctible ou non, ou encore un comportement dont le salarié est incapable de réaliser le caractère fautif ou incompatible avec son maintien dans son emploi.

## Les exemples de comportements justifiant une approche administrative,

* Incapacité à remplir les exigences normales du travail (incompétence) ;
* Incapacité d’offrir une prestation normale de travail (absentéisme élevé) ;
* Incapacité à entretenir des relations interpersonnelles normales au travail ;
* Incapacité d’accepter l’autorité et d’adopter des comportements appropriés avec l’autorité.

**L’importance de cette distinction :**

## Le principe de la gradation des sanctions ne s’applique pas en matière administrative. Par contre, du soutien et du temps pour s’améliorer doivent être donnés.

## Les clauses d’amnistie que l’on peut retrouver dans les conventions collectives sont habituellement inapplicables en matière administrative, sauf exception expresse prévue dans certaines conventions.

## Les pouvoirs des tribunaux sont généralement plus étendus en matière disciplinaire. Ces derniers peuvent en effet :

* Évaluer la gravité et l’opportunité de la mesure ;
* Modifier la mesure s’ils la considèrent trop sévère.

## En matière administrative, les tribunaux doivent plutôt respecter le droit de gérance de l’employeur et sont limités à :

* Évaluer si la mesure est abusive, déraisonnable ou discriminatoire ;
* Confirmer la mesure ou l’annuler si elle est effectivement abusive, déraisonnable ou discriminatoire *(les tribunaux ne peuvent pas la modifier).*

|  |
| --- |
| **1.3 La progression des sanctions** |

## L’objectif de l’imposition d’une discipline progressive est d’amener le salarié à amender sa conduite afin que celle-ci puisse répondre aux attentes de l’établissement.

## Cette règle n’est pas d’application absolue. Elle ne trouvera pas application en cas de faute très grave ou mettant définitivement fin au lien de confiance. Il peut s’agir par exemple de certaines situations de fraude, vol, manquement grave à l’obligation de loyauté, négligence criminelle, etc.

## Attention, il est fréquent que les conventions collectives définissent un ordre de progression des sanctions.

|  |
| --- |
| **1.4 Les facteurs influençant le choix de la mesure disciplinaire** |

**Les exemples de facteurs atténuants :**

## Le nombre d’années de service ;

## Le dossier disciplinaire vierge ;

## Les justifications expliquant la commission de la faute ;

## L’absence de préméditation ;

## Le caractère isolé du manquement ;

## L’absence de préjudice pour l’employeur ;

## Le repentir de l’employé et son degré de collaboration lors de l’enquête de l’employeur ;

## Les situations personnelles particulières (par exemple : problèmes de santé, situation familiale difficile, etc.).

**Les exemples de facteurs aggravants :**

## Le caractère répétitif du manquement reproché à l’employé ;

## L’importance des fonctions occupées (l’importance du rôle occupé par un enseignant a notamment été reconnue par la Cour suprême du Canada[[2]](#footnote-2)) ;

## Le dossier disciplinaire chargé ;

## La négation des faits ou l’absence de collaboration à l’enquête ;

## L’absence de remords ou d’autocritique.

|  |
| --- |
| **1.5 Les autres obligations prévues à la convention collective** |

**Les délais d’imposition d’une mesure disciplinaire :**

## Il est fréquent que les conventions collectives prévoient que l’employeur doit imposer une mesure disciplinaire dans un délai déterminé suivant le comportement fautif reproché au salarié.

## Ce délai est souvent un délai de rigueur. La mesure disciplinaire est donc annulée si ce délai n’est pas respecté.

## Ce délai commence à courir à partir du moment où l’employeur connaît tous les faits pertinents ; ce moment correspond par exemple au moment de la conclusion de l’enquête de l’employeur.

**La présence du syndicat :**

## La convention collective prévoit habituellement que le syndicat doit être présent lors d’une rencontre d’entrevue disciplinaire ou d’imposition d’une mesure disciplinaire (ce droit d’être accompagné du syndicat n’existe que s’il est prévu à la convention collective).

## Lorsqu’une rencontre s’inscrit dans une démarche d’enquête et non une démarche disciplinaire, la présence syndicale n’est habituellement pas requise, sauf dispositions à l’effet contraire dans une convention collective.

|  |
| --- |
| **1.6 La conservation des éléments de preuve en préparation d’une contestation** |

**Les bonnes pratiques :**

## Il est recommandé de conserver une copie électronique de tout élément susceptible de constituer une preuve dans le cadre d’un éventuel litige. À titre d’exemple, il est recommandé de conserver une copie de toutes les notes prises, des courriels et messages textes échangés, des preuves audio ou vidéos, etc.

1. **la prÉparation À une rencontre AUX fins d’enquÊte**

**Les recommandations en matière de rencontre pour fins d’enquête**

|  |
| --- |
| * 1. **Les éléments à identifier**
 |

## Identifier les thèmes à aborder avec l’employé et la stratégie à adopter.

## Identifier les personnes devant être invitées à la rencontre :

* L’employé ;
* Le représentant syndical (le cas échéant) ;
* La personne responsable du dossier ;
* La personne ayant mené l’enquête.

## Déterminer le bon moment pour tenir la rencontre :

* Convoquer rapidement la rencontre ;
* Ne pas aviser trop à l’avance l’employé ;
* Le cas échéant, respecter les délais de convocation prévus par la convention collective.

## *\*\*\* Il est parfois utile de suspendre avec solde l’employé durant la période d’enquête.*

|  |
| --- |
| * 1. **La tenue de la rencontre : les éléments à ne pas oublier**
 |

## Expliquer à l’employé que le but de la rencontre est d’obtenir de l’information concernant une situation donnée survenue.

## Obtenir la version de l’employé en posant d’abord des questions ouvertes.

## Poser ensuite des questions plus spécifiques, voire contenant des faits précis, si la version de l’employé nie ou contredit les informations reçues.

## Informer l’employé de vos reproches possibles et du fait que d’autres employés seront interrogés, le cas échéant.

## Permettre à l’employé de s’expliquer sur l’ensemble des faits qui pourraient lui être reprochés.

## Obtenir la version des autres témoins de l’événement ou personnes impliquées.

1. **le pas À pas d’une rencontre disciplinaire, administrative ou de fin d’emploi rÉussie**

**Les recommandations en matière de rencontres disciplinaires, administratives ou de fin d’emploi**

|  |
| --- |
| **3.1. Les bonnes pratiques lors de la tenue d’une rencontre disciplinaire ou administrative** |

## Une personne anime la rencontre et pose les questions et une autre personne prend des notes (un représentant syndicat est également présent, le cas échéant).

## Exposer simplement les faits et les conséquences de la mesure disciplinaire.

## Expliquer à l’employé le comportement attendu de sa part à l’avenir.

## Porter une attention particulière aux réactions de l’employé.

## Expliquer à l’employé quelles seront les conséquences d’un autre manquement.

## Transmettre un écrit clair à l’employé (et à son syndicat, le cas échéant) reflétant fidèlement le contenu de la rencontre.

|  |
| --- |
| **3.2. Les bonnes pratiques lors d’une rencontre de fin d’emploi** |

## Une personne anime la rencontre et pose les questions et une autre personne prend des notes (un représentant syndicat est également présent, le cas échéant).

## Exposer de façon neutre et objective les raisons du congédiement.

## Remettre la lettre de congédiement.

## Écouter et observer la réaction de l’employé, mais il est important d’éviter d’engager une argumentation avec celui-ci.

## Si un document de transaction et quittance est présenté à l’employé, laisser une période de réflexion à celui-ci. Si l’employé est syndiqué, s’assurer que le syndicat soit partie prenante à cette transaction et quittance.

## Accompagner l’employé afin qu’il puisse récupérer ses effets personnels.

## Demander à l’équipe des technologies de l’information de l’établissement de s’assurer que l’employé ne s’est pas illégalement approprié des documents ou renseignements appartenant à l’établissement.

1. **l’imposition d’une mesure disciplinaire ou administrative**

**Les exemples de lettres de mesures disciplinaires ou administratives proposées**

|  |
| --- |
| * 1. **Les exemples de lettres remises à titre d’imposition de mesure**
 |

*Les exemples de lettres proposés dans la présente section ont été rédigés à la lumière de la situation hypothétique suivante :*

*Depuis le début de l’année scolaire, vous recevez plusieurs plaintes de la part d’enseignants concernant la qualité du travail de Sophie Lecours, une préposée à l’entretien embauchée par l’établissement un peu avant le début de l’année scolaire. Les enseignants vous rapportent que leur classe est mal nettoyée et qu’il n’est pas rare qu’ils s’aperçoivent que les poubelles n’ont pas été vidées et que le balai a été passé très rapidement entre les bureaux situés dans le fond de la classe.*

*Dans le cadre de votre enquête, vous rencontrez les deux autres préposés à l’entretien de l’établissement, Louis et Jean. Ces derniers vous apprennent que Sophie passe beaucoup de temps sur son cellulaire durant son quart de travail et qu’elle ne respecte pas toujours son horaire de travail (elle arrive souvent en retard et allonge ses pauses repas).*

*Lorsque vous questionnez Sophie pour obtenir sa version des faits, celle-ci éclate en sanglots. Elle vous explique qu’elle vit présentement une séparation difficile et qu’elle doit s’occuper de plusieurs choses, dont la vente de la maison familiale et l’achat d’une nouvelle voiture. Elle vous explique qu’il lui est arrivé, à quelques reprises, de jeter un coup d’œil à son cellulaire durant son quart de travail, car elle voulait s’assurer que tout allait bien pour ses deux fils qui se gardaient eux-mêmes. Elle vous assure que cela n’arrivera plus et qu’elle sera plus attentive pendant l’exécution de sa prestation de travail.*

*Vous décidez de remettre un avertissement écrit à Sophie, le 15 octobre 2018, afin qu’elle amende son comportement et comprenne quel est le comportement exactement attendu de sa part.*

* + - * 1. L’exemple proposé à titre d’avertissement écrit ou de réprimande

Montréal, le 15 septembre 2018

**Sophie Lecours**

*Préposée à l’entretien au Collège du Bonheur*

2626 rue Lajoie

Montréal (Québec)

H1W 4H1

**Objet : Avertissement écrit [ou réprimande] [en vertu de la clause • de la convention collective]**

Mme Lecours,

[Conformément aux dispositions de la clause • de la convention collective], le Collège du Bonheur (ci-après l’ « **Établissement** ») vous remet par la présente un avertissement écrit [ou une réprimande] qui sera versé(e) à votre dossier personnel.

Les faits donnant naissance à la présente mesure disciplinaire sont résumés ci-après. Ce résumé ne se veut aucunement exhaustif et vise simplement à vous informer de l’essentiel des motifs qui soutiennent notre décision.

***Contexte***

Récemment, diverses interrogations ont été soulevées à la suite d’événements concernant votre prestation de travail et le respect de votre horaire de travail. Plus spécifiquement, l’Établissement s’interrogeait sur les tâches personnelles que vous effectuez sur les heures de travail et le non-respect de votre horaire de travail à titre de préposée à l’entretien.

Bien que votre horaire de travail soit du lundi au vendredi de 15 h 30 à 21 h 30 et votre période de repas de 18 h 30 à 19 h, notre enquête a révélé que vous arriviez souvent en retard et que vous passiez beaucoup de temps sur votre cellulaire pendant vos heures de travail.

Par ailleurs, nous avons remarqué à plusieurs occasions que la qualité de votre prestation de travail ne rencontrait pas les exigences fixées par l’Établissement. Plus précisément, nous nous sommes aperçus que les classes que vous deviez nettoyer l’avaient été trop rapidement. Par exemple, vous aviez oublié de vider les poubelles et le balai avait mal été passé entre les bureaux situés dans le fond de la classe.

Le 10 septembre dernier, lorsque nous vous avons rencontrée pour obtenir votre version des faits, vous avez admis les faits reprochés.

***Constats***

À la lumière de ce qui précède, nous retenons que votre conduite constitue des manquements graves aux directives établies par l’Établissement puisque vous avez fait preuve de négligence dans l’exécution des tâches dont vous avez la responsabilité et que vous avez fait défaut de respecter votre horaire de travail.

Nous vous rappelons que le lien de confiance qui doit exister entre vous et l’Établissement est très important puisque vous jouissez d’une grande autonomie et d’une absence de constante surveillance dans l’exécution de vos fonctions et vos tâches de préposée à l’entretien. Il est donc essentiel que l’Établissement puisse avoir entièrement et totalement confiance en vous en tout temps.

Compte tenu du fait que vous avez admis votre responsabilité en exprimant des regrets sincères et une volonté très claire de faire en sorte que de telles erreurs ne se reproduisent plus, nous avons décidé de vous imposer un avertissement écrit plutôt qu’une mesure plus sévère qu’aurait pu commander la situation autrement.

Nous espérons que vous profiterez de cette occasion pour comprendre le sérieux de la situation et pour réfléchir à vos agissements, car de telles fautes ne seront plus tolérées ni acceptées à l’avenir : toute récidive de manquements de même nature entraînera à votre égard l’imposition de sanctions plus sévères qui pourraient aller jusqu’à votre congédiement.

Salutations cordiales,

Georges Gentilhomme

Directeur des ressources humaines

* + - * 1. L’exemple proposé à titre de suspension disciplinaire

***Après avoir reçu l’avis de septembre 2018, Sophie a récidivé et reçu une réprimande écrite puis une suspension d’une journée sur les mêmes sujets.***

*Un peu avant les vacances de Noël, vous recevez de nouvelles plaintes concernant Sophie. Ses deux collègues, Louis et Jean, vous informent du fait que Sophie arrive en retard d’une dizaine de minutes un jour de travail sur deux et qu’ils l’ont aperçue assise dans le corridor en train de texter pendant son quart de travail. Louis vous explique avoir à un certain moment demandé à Sophie ce qu’elle faisait et celle-ci lui a alors répondu : « Mêle- toi de tes affaires, gros imbécile ! ». En parallèle, vous continuez de recevoir des plaintes de la part d’enseignants concernant la propreté des locaux de classe dont elle a la responsabilité.*

*Lorsque vous rencontrez Sophie pour la questionner à cet égard, celle-ci démontre un peu moins d’ouverture qu’au début de l’année scolaire. Elle vous mentionne que les classes sont tellement sales qu’elle ne peut pas les nettoyer adéquatement. Elle fait ce qu’elle peut avec le temps dont elle dispose ! Sophie nie texter pendant son quart de travail. Elle vous explique qu’elle sort son cellulaire de sa poche pour regarder l’heure puisqu’elle ne porte pas sa montre en travaillant. Elle nie également avoir dit à Louis : « Mêle-toi de tes affaires, gros imbécile ! ».*

À la lumière de ces derniers incidents, vous décidez d’enclencher d’imposer une suspension de cinq jours à Sophie puisque vous ne croyez pas sa version.

Montréal, le 3 décembre 2018

**Sophie Lecours**

*Préposée à l’entretien au Collège du Bonheur*

2626 rue Lajoie

Montréal (Québec)

H1W 4H1

**Objet : Suspension disciplinaire** de cinq jours **[en vertu de la clause • de la convention collective]**

Madame Lecours,

[Conformément aux dispositions de la clause • de la convention collective], le Collège du Bonheur (ci-après l’ « **Établissement** ») vous remet par la présente une suspension disciplinaire de **cinq jours**, laquelle sera purgée durant la semaine du 10 décembre prochain en raison des derniers événements.

Les faits donnant naissance à la présente mesure disciplinaire sont résumés ci-après. Ce résumé ne se veut aucunement exhaustif et vise simplement à vous informer de l’essentiel des motifs qui soutiennent notre décision.

***Contexte***

Malgré la remise d’un avertissement écrit le 15 septembre dernier, d’une réprimande le 1er octobre puis d’une suspension d’une journée le 5 novembre, nous constatons que la qualité de votre prestation de travail et le respect de votre horaire de travail ne se sont pas améliorés.

Nous avons, en effet, continué à recevoir plusieurs plaintes dénonçant le fait que la qualité de votre prestation de travail ne rencontrait pas les exigences fixées par l’Établissement. À titre d’exemple, vous omettez de vider les poubelles dans certains locaux et le plancher de certains locaux de classe demeure mal nettoyé.

Par ailleurs, l’Établissement estime que vous ne respectez pas votre horaire de travail puisque vous arrivez régulièrement en retard de plusieurs minutes, d’une part, et que, d’autre part, vous effectuez des activités personnelles durant vos heures de travail. Plutôt que de vous consacrer à vos tâches professionnelles, nous sommes convaincus que vous passez de longues périodes sur votre cellulaire pendant vos heures de travail. Soyez dès lors avisée qu’un tel comportement constitue du vol de temps et n’est d’aucune façon toléré par l’Établissement.

Au surplus, l’Établissement retient que vous avez manqué de respect à l’endroit d’un de vos collègues de travail en lui disant :« Mêle-toi de tes affaires, gros imbécile ! » lorsque celui-ci vous a demandé ce que vous faisiez sur votre cellulaire. Vous devez comprendre qu’un tel langage constitue un manque flagrant de civilité et nuit au climat de travail. Un tel agissement ne saurait d’aucune façon être accepté par l’Établissement.

***Constats***

L’Établissement estime que vos derniers comportements constituent de la négligence à remplir vos fonctions à titre de préposée à l’entretien, un manquement à votre devoir de loyauté et de l’incivilité. De plus, le non-respect de votre horaire de travail dans les circonstances précédemment décrites constitue du vol de temps.

Lors de notre rencontre du 29 novembre dernier, vous avez refusé de reconnaître les faits reprochés à votre égard et de faire preuve d’introspection, ce qui constitue une circonstance aggravante.

Compte tenu de la gravité de vos agissements, l’Établissement a décidé de vous imposer une suspension de cinq jours, laquelle sera purgée durant la semaine du 10 décembre prochain.

Nous osons croire que vous prendrez conscience de l’importance et de la gravité de vos manquements et que vous réfléchirez à vos agissements, car de telles fautes ne seront plus tolérées ni acceptées à l’avenir : toute nouvelle récidive pour des manquements de même nature entraînera des mesures plus sévères pouvant mener à votre congédiement.

Salutations cordiales,

Georges Gentilhomme

Directeur des ressources humaines

c. c. [Nom du représentant syndical]

[Nom de la personne responsable du dossier au service des ressources humaines]

## J’atteste avoir pris connaissance de cette suspension disciplinaire.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Sophie Lecours

J’atteste avoir été en présence de l’employé[e] lors de la remise de cette suspension disciplinaire.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

### [Ajouter le nom du témoin]

* + - * 1. L’exemple proposé à titre de lettre de congédiement disciplinaire

***Après le retour des vacances de Noël, rien ne va plus !!!***

*Louis et Jean vous informent que Sophie ne leur adresse plus la parole et qu’elle est sur son cellulaire durant de longues périodes pendant son quart de travail. En les questionnant, vous réussissez à obtenir de façon plus précise les jours et les durées approximatives de temps où Sophie était absorbée par son téléphone. Jean vous mentionne même être convaincu qu’elle a regardé une émission de télévision sur Netflix le 5 janvier dernier.*

*Les plaintes des enseignants augmentent également en parallèle. Un des enseignants vous montre des photos de l’état de sa classe qui ne laisse voir aucun doute.*

*Vous tentez de raisonner Sophie, mais celle-ci ne veut rien entendre. Elle nie catégoriquement les faits qui lui sont reprochés.*

*Le 28 février 2019, alors que vous travaillez toute la soirée en prévision du début de la semaine de relâche, vous décidez d’aller lui rendre visite au deuxième étage. Elle n’est toutefois pas dans les locaux de classe de cet étage. Vous décidez donc d’aller vérifier si elle est au salon du personnel. Vous la trouvez alors dans le salon du personnel en train de dormir, couchée sur le sofa.*

*Vous considérez donc que Sophie ne vous laisse plus aucun choix : vous devez procéder à son congédiement !*

Montréal, le 1er mars 2019

**Sophie Lecours**

*Préposée à l’entretien au Collège du Bonheur*

2626 rue Lajoie

Montréal (Québec)

H1W 4H1

**Objet : Votre fin d’emploi [en vertu de la clause • de la convention collective]**

Madame Lecours,

[Conformément aux dispositions de la clause • de la convention collective], le Collège du Bonheur (ci-après l’ « **Établissement** ») confirme votre congédiement immédiat essentiellement pour les motifs exposés ci-dessous.

Ce résumé ne se veut aucunement exhaustif et vise simplement à vous informer de l’essentiel des motifs qui soutiennent notre décision.

***Contexte***

Malgré la remise d’un avertissement écrit le 15 septembre dernier, d’une réprimande le 1er octobre, d’une suspension d’une journée le 5 novembre et l’imposition d’une suspension disciplinaire de cinq jours le 3 décembre dernier, l’Établissement ne peut faire autrement que de constater que vous omettez volontairement tant d’améliorer la qualité de votre prestation de travail que de respecter votre horaire de travail.

Tout d’abord, l’Établissement estime que vous n’accomplissez pas l’entièreté des tâches sous votre responsabilité, ou encore que vous négligez d’accomplir adéquatement celles-ci. La propreté de l’Établissement ainsi que de ses locaux de classe étant essentielle à la réalisation de sa mission, votre comportement ne peut d’aucune façon être toléré.

Par ailleurs, l’Établissement est convaincu que vous effectuez régulièrement des activités personnelles durant vos heures de travail, ce qui constitue du vol de temps. La soussignée a d’ailleurs pu constater personnellement que vous voliez du temps le 28 février dernier alors que vous dormiez dans le salon du personnel pendant votre temps de travail. Comme nous vous l’avions déjà mentionné, un tel comportement est assimilable à de la fraude et ne saurait être toléré de quelque façon que ce soit par l’Établissement.

Le [ajouter la date] dernier, alors que nous vous avons rencontrée pour obtenir votre version des faits et discuter de solutions afin d’améliorer la situation, vous avez nié les faits reprochés au lieu de faire preuve d’honnêteté et de collaboration.

***Constats***

Dans les circonstances, compte tenu de la gravité de vos actes et du caractère frauduleux de votre comportement, l’Établissement a décidé de procéder à votre congédiement.

Force est de constater que malgré nos nombreuses interventions et la remise de deux mesures disciplinaires, vous n’êtes toujours pas en mesure de faire preuve d’un comportement approprié et de respecter les règles de base qui s’imposent en milieu de travail. Cela est d’autant plus préoccupant que votre fonction implique une grande autonomie d’action sans supervision constante.

Votre malhonnêteté, en plus de la minimisation de vos gestes et de votre refus d’admettre la gravité de vos comportements constituent, selon nous, des facteurs aggravants conduisant à la rupture du lien de confiance nécessaire entre votre employeur et vous. Votre emploi prend donc fin aujourd’hui le 1er mars 2019.

Tous les biens et équipements de l’Établissement, y incluant les clés, puces [cartes de crédit, ordinateur, ordinateur portable, logiciel, mots de passe] ainsi que tout autre bien appartenant à l’Établissement se trouvant en votre possession, doivent être remis à votre supérieur au moment de votre départ.

Veuillez noter que toute correspondance future, incluant votre relevé d’emploi, sera expédiée à l’adresse mentionnée ci-dessus, à moins qu’un avis écrit contraire de votre part ne soit expédié à l’Établissement.

Salutations cordiales,

Georges Gentilhomme

Directeur des ressources humaines

c. c. [Nom du représentant syndical]

[Nom de la personne responsable du dossier au service des ressources humaines]

## J’atteste avoir pris connaissance de la présente lettre.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Sophie Lecours

J’atteste avoir été en présence de l’employée lors de la remise de la présente lettre.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

### [Ajouter le nom du témoin]

|  |
| --- |
| * 1. **Les exemples de lettres remises à titre d’imposition de mesures administratives**
 |

# *Les exemples de lettres proposés dans la présente section ont été rédigés à la lumière de la situation hypothétique suivante :*

# *Depuis un an ou deux, vous recevez des plaintes de la part d’élèves et de parents d’élèves concernant un des enseignants de français de l’Établissement. Il s’agit de Robert Mancini, un enseignant permanent qui travaille à l’Établissement depuis 15 ans. Vous avez rencontré Robert par le passé pour discuter des faits reprochés par les élèves et parents, mais sans déclencher de réel processus de gestion de son rendement.*

# *Cependant depuis le début de l’année scolaire 2018-2019, les choses se sont vraiment détériorées. Ce qu’on vous rapporte à son égard vous inquiète sérieusement. À titre d’exemple, vous êtes informé de ce qui suit :*

# *La classe de Robert est très bruyante (les élèves se lancent des feuilles et crient pendant que celui-ci essaie d’enseigner) ;*

# *Robert parle de sa vie privée aux élèves ;*

# *Il perd son sang-froid lorsqu’il intervient pour calmer les élèves (il n’est pas rare qu’il crie) ;*

# *Il n’applique pas les règles de discipline de façon uniforme.*

# *Malgré vos tentatives de parler de la situation avec Robert, le climat de ses classes ne semble pas s’améliorer. Vous décidez donc d’entreprendre un processus d’amélioration de sa prestation de travail.*

1. L’exemple proposé à titre de lettre d’attentes ou de lettre de mise au point

Montréal, le 12 octobre 2018

**Robert Mancini**

Enseignant au Collège du Bonheur

2323 rue Clark

Montréal (Québec)

H1W 3H6

**Objet : Mise au point**

Monsieur Mancini,

À la suite de certains événements survenus au cours des dernières semaines et dans le contexte global de ce début d’une nouvelle année scolaire, nous souhaitons clarifier nos attentes à l’égard de certaines de vos tâches et de certains de vos devoirs. La présente vous est donc remise en guise d’aide-mémoire et d’outils dans votre processus d’amélioration.

Nous estimons que la présente démarche est également nécessaire en raison des derniers événements qui ont fait ressortir à la fois des manquements à certaines de vos obligations en votre qualité d’employé et des manquements à certains de vos devoirs et tâches que vous devez accomplir à titre d’enseignant.

Nous partageons sans doute l’objectif de tout mettre en œuvre pour assurer la réussite de nos élèves. Ce but ne saurait être atteint sans la collaboration de tous les intervenants de l’école et sans une bonne compréhension des rôles et obligations de chacun d’eux, dont ceux du corps enseignant dont vous faites partie. Nous insistons également sur l’importance pour tout enseignant d’exercer un rôle de modèle auprès des élèves de l’Établissement et de leur inculquer les valeurs prônées par celui-ci.

***Résumé des derniers événements :***

Depuis le début de l’année scolaire, plusieurs situations préoccupantes nous ont été rapportées en lien avec vos interventions avec vos élèves et le climat de votre classe.

Vos collègues, vos élèves et les parents de ceux-ci nous ont informés du fait que vous parliez régulièrement et ouvertement de votre vie privée en classe. Nous comprenons que vous avez expliqué à vos élèves les raisons de votre récent divorce et vos récentes expériences de recherche de l’âme sœur sur un site internet de rencontre.

Il nous a également été rapporté que le climat de votre classe n’était pas propice aux apprentissages. Les élèves semblent pouvoir faire ce qu’ils veulent sans que vous interveniez. Il est fréquent que les élèves crient ou se lancent des bouts de papier sans que vous sembliez maîtriser la situation. Les classes voisines se plaignent donc du fait que votre classe est toujours très bruyante. La soussignée en a d’ailleurs été témoin à deux occasions la semaine dernière. Par ailleurs, la soussignée a constaté que lorsque vous réalisez que le climat de votre classe est trop bruyant, vous intervenez auprès des élèves en criant plus fort qu’eux. Vous ne semblez en effet pas connaître d’autre méthode permettant de diminuer le niveau sonore de votre classe.

Il nous a, par ailleurs, été rapporté que vous avez omis de faire preuve d’équité dans l’imposition de sanctions à vos élèves. Nous comprenons notamment que vous n’avez pas imposé la même sanction à deux élèves auxquels vous reprochiez le même comportement.

***Résumé de nos attentes :***

Dans ces circonstances et afin de vous aider à améliorer votre prestation de travail, nous jugeons à propos de vous rappeler les comportements et agissements professionnels que nous attendons de vous :

1. Vous devez garder votre calme en tout temps devant les élèves en évitant les excès d’émotivité, dont les cris ;
2. Vous devez améliorer vos méthodes de gestion de classe ;
3. Vous devez appliquer le processus d’intervention gradué dans vos actions auprès de vos élèves afin d’obtenir un climat de classe propice aux apprentissages ;
4. Vous devez éviter de parler de votre vie personnelle à vos élèves afin de garder une saine distance professionnelle ;
5. Vous devez appliquer les règles de discipline de façon uniforme.

***Conclusion***

À la lumière de ce qui précède, il est devenu essentiel que vous compreniez le sérieux de la situation et que vous vous ressaisissiez dès maintenant afin d’améliorer votre prestation de travail. Il est également primordial que vous compreniez que les éléments indiqués à la présente ont un impact négatif sur la réussite des élèves qui vous sont confiés.

Dans le futur, vous devez remédier à la situation en fournissant la prestation de travail que nous attendons de vous. Il est essentiel que votre prestation de travail respecte toutes les attentes mentionnées à la section précédente de la présente lettre de mise au point.

Afin de vous aider à améliorer votre gestion de classe, nous vous offrons de participer à une formation qui aura lieu la semaine prochaine à Montréal. Sachez que je suis également disponible afin de vous fournir tout accompagnement supplémentaire dont vous aurez besoin pour remédier à la situation. Je vous incite fortement à accepter mon aide ainsi que celle de toute autre personne qui pourrait vous permettre de vous améliorer rapidement.

Vous devez comprendre que je considère que vous êtes à la croisée des chemins et que je souhaite par la présente vous offrir une chance de modifier radicalement votre prestation de travail.

Je vous rencontrerai le 16 novembre prochain afin de dresser le bilan de vos progrès et de déterminer si votre prestation de travail a réellement changé.

Comptant sur votre bonne collaboration et souhaitant sincèrement que vous saurez faire preuve de l’ouverture nécessaire afin de corriger dès maintenant les comportements et attitudes identifiés à la présente, je vous prie d’agréer, Monsieur Mancini, mes salutations distinguées.

Georges Gentilhomme

Directeur des ressources humaines

c. c. [Nom du représentant syndical]

[Nom de la personne responsable du dossier au service des ressources humaines]

## J’atteste avoir pris connaissance de cette mise au point.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Robert Mancini

J’atteste avoir été en présence de l’employé[e] lors de la remise de cette mise au point.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**[Ajouter le nom du témoin]**

1. L’exemple proposé à titre de lettre de congédiement administratif

*Nous sommes maintenant le 24 mai 2019 et malgré toutes les mesures d’accompagnement offertes à Robert, dont des séances de coaching avec un conseiller pédagogique en gestion de classe et le directeur des services pédagogiques, sa prestation de travail ne s’est pas améliorée.*

*En effet, les collègues enseignants occupant les classes voisines à celle où enseigne Robert, ses élèves et les parents de ceux-ci se plaignent et vous rapportent les mêmes reproches.*

*Vous décidez de procéder au congédiement de Robert.*

Montréal, le 21 juin 2019

**Robert Mancini**

Enseignant au Collège du Bonheur

2323 rue Clark

Montréal (Québec)

H1W 3H6

**Objet : Votre fin d’emploi [en vertu de la clause • de la convention collective]**

M. Mancini,

[Conformément aux dispositions de la clause • de la convention collective], le Collège du Bonheur (ci-après l’ « **Établissement** ») vous avise de votre congédiement essentiellement pour les motifs exposés ci-dessous.

Ce résumé ne se veut aucunement exhaustif et vise simplement à vous informer de l’essentiel des motifs qui soutiennent notre décision.

Au cours de la dernière année scolaire, nous avons constaté que vous avez démontré de sérieuses lacunes au niveau de la gestion de votre classe, de l’encadrement de vos élèves et de vos stratégies d’intervention auprès d’eux de façon plus globale. Malgré les mesures d’aide que nous vous avons offert et nos différentes interventions auprès de vous, nous constatons que les difficultés et problèmes constatés perdurent.

Dès le début de la présente année scolaire, plusieurs situations ont été dénoncées par des collègues, des élèves et des parents qui s’inquiétaient de vos interventions en classe. Par exemple, vous avez fait preuve d’un grand manque de jugement en racontant des anecdotes de votre vie personnelle à vos élèves. Vous avez également fait preuve d’émotivité excessive en criant fréquemment en classe pour obtenir le silence. Nous avons par ailleurs été à même de constater que le climat de votre classe n’était pas propice aux apprentissages en raison de lacunes majeures au niveau de vos stratégies d’intervention auprès de vos élèves. Qui plus est, vous avez agi de façon inéquitable dans l’imposition de sanctions à vos élèves La soussignée vous a d’ailleurs rencontré le 12 octobre dernier pour discuter à ce sujet et concernant la situation en général.

Lors de cette rencontre du 12 octobre dernier, vous avez manifesté votre désir de modifier radicalement votre prestation de travail. À cet égard, vous avez accepté de participer à une formation concernant la gestion de classe. Nous nous sommes ensuite rencontrés afin d’échanger sur les apprentissages que vous aviez faits lors de cette journée de formation.

Dès la semaine suivante, nous avons toutefois recommencé à recevoir des plaintes de la part de vos collègues, élèves et parents. Ceux-ci dénonçaient le même type de choses que celles dont nous avions discuté ensemble le 12 octobre dernier.

Voyant qu’il y avait absence d’amélioration, nous vous avons rencontré à nouveau le 16 novembre 2018 pour faire le point et tenter de trouver avec vous des solutions permettant une amélioration de la situation. Il a alors été convenu que vous participeriez à des séances de coaching avec un conseiller pédagogique en gestion de classe et le directeur des services pédagogiques afin que vous puissiez acquérir de nouvelles méthodes ou de nouveaux outils. Ces séances de coaching ont eu lieu sur une base hebdomadaire entre le 26 novembre 2018 et le 18 janvier 2019.

Or, malgré ce soutien important qui vous a été accordé, de nouvelles plaintes nous ont été transmises. La soussignée a aussi personnellement constaté à plusieurs reprises que le climat de votre classe n’était pas propice aux apprentissages.

Le 8 mars 2019, nous n’avons donc eu d’autre choix que de vous remettre une lettre de mise au point réitérant nos attentes et vous avisant que votre emploi prendrait fin à défaut d’amélioration de votre part.

Malgré la remise de cette lettre et des mesures de soutien dont vous avez bénéficié, nous n’avons malheureusement dénoté aucune amélioration dans votre prestation de travail.

***Conclusion***

À la lumière de ce qui précède, l’Établissement est d’avis que la situation ne peut plus perdurer. Bien que l’Établissement ait fait preuve d’une patience importante, en plus de mettre à votre disposition toutes les ressources raisonnables afin de vous permettre d’améliorer votre prestation de travail, celle-ci ne s’est pas améliorée de façon satisfaisante.

Votre incapacité à maintenir une saine gestion de classe et à exercer une certaine autorité de façon équitable sur vos élèves rend impossible pour l’Établissement de vous confier des groupes d’élèves.

En conséquence, l’Établissement vous informe de sa décision de mettre fin à votre emploi en raison de votre incapacité à exercer vos fonctions. Votre emploi prend donc fin à compter de ce jour.

Tous les biens et équipements de l’Établissement, y incluant [les clés, puces, cartes de crédit, ordinateur, ordinateur portable, logiciel, mots de passe], ainsi que tout autre bien appartenant à l’Établissement se trouvant en votre possession, doivent être remis à votre supérieur au moment de votre départ.

Veuillez noter que toute correspondance future, incluant votre relevé d’emploi, sera expédiée à l’adresse mentionnée ci-dessus, à moins qu’un avis écrit contraire de votre part ne soit expédié à l’Établissement.

Georges Gentilhomme

Directeur des ressources humaines

c. c. [Nom du représentant syndical]

[Nom de la personne responsable du dossier au service des ressources humaines]

## J’atteste avoir pris connaissance de cette mise au point.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Robert Mancini

J’atteste avoir été en présence de l’employé[e] lors de la remise de cette mise au point.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**[Ajouter le nom du témoin]**

1. Fernand MORIN, Jean-Yves BRIÈRE, Dominic ROUX et Jean-Pierre VILLAGGI. *Le droit de l’emploi au Québec*, 4e édition, Wilson et Lafleur Ltée, Montréal, 2010, au par. II-99. [↑](#footnote-ref-1)
2. *Conseil de l’éducation de Toronto (Cité)* c. *F.E.E.E.S.O., district 15*, [1997] 1 R.C.S. 487 et *Ross* c. *Conseil scolaire du district no 15 du Nouveau-Brunswick*, [1996] 1 R.C.S. 825. [↑](#footnote-ref-2)