

The following document is a copy of the full report received from Janice Rubin on April 13, 2015.

When we announced Ms. Rubin's investigation, we had committed to publish her recommendations, subject to confidentiality obligations. In the spirit of transparency, we have gone beyond that and have now published the full report, but for the details that have been redacted in order to protect those individuals who chose to come forward and were promised confidentiality and/or to comply with our legal obligations. The report's conclusions and recommendations were published in full. Ms. Rubin was not involved in the decision to publish the full report or to redact any part of it.

Le document suivant est une copie du rapport complet reçu de Janice Rubin le 13 avril 2015.

Lorsque nous avons annoncé la tenue de l'enquête de M^{me} Rubin, nous nous étions engagés à rendre publiques ses recommandations, tout en respectant les règles de la confidentialité. Dans un esprit de transparence, nous sommes allés encore plus loin et publions maintenant le rapport complet à l'exception de certains détails caviardés pour protéger les personnes qui ont témoigné et à qui M^{me} Rubin a promis que leur identité ne serait pas dévoilée et/ou pour nous conformer à nos obligations légales. Les conclusions et les recommandations du rapport ont été publiées intégralement. M^{me} Rubin n'a pas été impliquée dans la décision de publier le rapport complet, ni d'en caviarder des parties.

RAPPORT PROTÉGÉ ET STRICTEMENT CONFIDENTIEL

**ENQUÊTE SUR LE MILIEU DE TRAVAIL DE
CBC/RADIO-CANADA
CONCERNANT JIAN GHOMESHI**

Le 13 avril 2015

Rédigé par :
Janice Rubin et Parisa Nikfarjam
Rubin Thomlinson LLP

NE PAS DIFFUSER NI RÉIMPRIMER

000060

Table des matières

PARTIE UN – LE PROCESSUS.....	1
Introduction.....	1
Les parties.....	1
Mandat	2
Les politiques.....	4
La convention collective	8
Conduite de l’enquête.....	11
PARTIE DEUX – ANALYSE DE LA PREUVE ET CONCLUSIONS	16
1. Violation de la norme de conduite	16
2. Connaissance qu’avait la direction	21
3. Occasions ratées.....	24
4. Le rôle du Syndicat	31
5. Existence du « culte de l’animateur »	31
6. Qui est le patron?	33
7. Faiblesse des systèmes et des procédures.....	34
i) Dépendance excessive au processus formel de plainte	34
ii) Absence de données complètes	35
iii) Étroitesse des sondages.....	35
iv) Absence de système de mesure du comportement.....	36
v) Formation générale.....	36
8. Sommaire des conclusions	37
PARTIE TROIS – RECOMMANDATIONS	39
Introduction.....	39
Recommandation 1 – Mettre à jour et préciser les politiques qui établissent la norme de conduite et, en collaboration avec la GCM, réviser les articles pertinents de la convention collective	40
Recommandation 2 – Formation.....	41
Recommandation 3 – Sondage et « contrôles aléatoires »	42
Recommandation 4 – Créer une ligne d’assistance confidentielle.	42

Recommandation 5 – Moderniser le processus d’enquête en milieu de travail et de saisie des données.....	43
Recommandation 6 – Créer un poste d’ombudsman des employés qui s’occupera des questions de droits de la personne et de respect au travail	44
Recommandation 7 – Examen du rôle du réalisateur-coordonnateur	44
Recommandation 8 – Maintenir les compétences relatives au respect au travail à toutes les étapes du cheminement professionnel	45
Recommandation 9 – Groupe de travail mixte avec la GCM sur le statut des jeunes au sein de l’organisation	45
Remarques finales à propos des recommandations	45

PARTIE UN – LE PROCESSUS

Introduction

Le 4 novembre 2014, la Canadian Broadcasting Corporation/Société Radio-Canada (« CBC/Radio-Canada » ou la « Société ») nous a confié le mandat de réaliser une enquête sur son milieu de travail et de préparer un rapport (le « rapport ») renfermant nos conclusions. L'enquête a été déclenchée par le licenciement de Jian Ghomeshi (« M. Ghomeshi ») et les allégations de conduite inappropriée au travail à son endroit qui ont filtré tant au sein de la Société à l'été 2014 et que dans les médias peu après la résiliation de son contrat de travail, le 26 octobre 2014. On nous a demandé de mener une enquête indépendante à titre de tierce partie neutre et objective. Même si nous sommes avocats en droit du travail, nous n'avons agi à ce titre pour aucune des parties en cause ni n'avons conseillé aucune des personnes ayant pris part à l'enquête, y compris les membres du personnel de CBC/Radio-Canada et la Société à proprement parler.

Nous confirmons que nous avons pu procéder à notre enquête en toute indépendance, sans aucune ingérence de la part de CBC/Radio-Canada pour ce qui est de la méthode mise en oeuvre, de la collecte des faits et des témoignages, de notre analyse et de nos conclusions, ni en ce qui a trait à la formulation de nos recommandations.

Les parties

Les parties mentionnées à répétition dans le présent rapport sont les suivantes :

CBC/Radio-Canada ou la Société – Le radiodiffuseur public national du Canada qui exploite des services de radio et de télévision en langue française et en langue anglaise partout au pays. À titre d'entité sous réglementation fédérale, l'entreprise est assujettie au *Code canadien du travail*¹ ainsi qu'à la *Loi canadienne sur les droits de la personne*².

Les événements décrits dans le présent rapport se sont produits au sein de la division des Services anglais de CBC/Radio-Canada, principalement dans le secteur de la radio.

La Guilde canadienne des médias – La « GCM » ou le « Syndicat » est le syndicat qui représente le personnel technique et administratif ainsi que le personnel de production et de soutien de la Société à l'extérieur de la province de Québec et à Moncton, au Nouveau-Brunswick, incluant les réalisateurs, les réalisateurs-coordonnateurs, le personnel d'antenne et les animateurs de radio. Les conditions régissant la relation d'emploi entre les employés membres de la GCM et CBC/Radio-Canada sont énoncées dans la convention collective de la Guilde (la « convention

¹ S.R., ch. L-1, art. 1

² L.R.C. (1985), ch. H-6

collective »). La convention collective actuelle s'applique à la période de 2014 à 2019. Les dispositions de la convention collective s'appliquent à tous les groupes d'employés susmentionnés. Nous soulignons qu'il existe plusieurs autres syndicats représentés au sein de la Société. Ceux-ci n'ont toutefois joué aucun rôle dans le cadre de notre enquête et ne figurent donc pas dans notre rapport.

M. Ghomeshi – M. Ghomeshi est l'ancien animateur de l'émission *Q*³, une émission de radio nationale qui était diffusée en direct sur la chaîne CBC One dans la plage horaire de 10 h. L'émission est entrée en ondes en 2007 et M. Ghomeshi l'a animée jusqu'à la fin de son emploi. Durant cette période, M. Ghomeshi n'était pas un employé permanent de CBC/Radio-Canada. Même s'il était assujéti à la convention collective, il était également encadré par une série de contrats temporaires négociés personnellement entre lui et CBC/Radio-Canada. Ces contrats renfermaient des conditions supplémentaires définissant son contrat d'emploi avec CBC/Radio-Canada. Le dernier de ces contrats était daté du 1^{er} juillet 2013 et était valable pour deux ans.

Au moment où M. Ghomeshi a été licencié, il comptait parmi les personnalités vedettes de CBC Radio. Il était d'ailleurs l'une des personnalités les mieux connues de CBC/Radio-Canada.

Gestionnaires – Employés occupant des postes de gestion au sein de CBC/Radio-Canada et qui ont eu un rôle à jouer dans la relation avec M. Ghomeshi et dont il est question dans le présent rapport. Nous employons le terme « la direction » dans l'analyse et les conclusions de notre rapport pour désigner collectivement ces personnes. Les gestionnaires ne comprennent pas les réalisateurs ni les réalisateurs-coordonnateurs.

Personnel et employés – Nous avons utilisé ces termes indifféremment pour désigner les personnes qui n'occupent pas des postes de gestion et qui ne sont pas syndiquées. Ce groupe inclut des réalisateurs et des réalisateurs-coordonnateurs appartenant à différents échelons. La plupart des employés que nous avons interviewés étaient membres de la GCM.

Réalisateurs-coordonnateurs – Deux réalisateurs-coordonnateurs ont été affectés à l'émission *Q*. Les deux étaient membres de la GCM. Le premier a occupé ce poste pendant une très courte période. Le deuxième est entré en fonction en septembre 2007. Les réalisateurs-coordonnateurs ne sont pas des gestionnaires, mais ils ont un rôle de supervision à l'égard des émissions et du contenu des émissions sous leur responsabilité.

Mandat

Le mandat qui nous a été confié au départ est énoncé dans une lettre qui nous a été adressée le 4 novembre 2014 et dans laquelle on pouvait lire ce qui suit :

³ Nous faisons référence à cette émission sous le titre *Q* dans notre rapport. Il s'agit de son titre original, mais pendant un certain temps, le titre a été *Q with Jian Ghomeshi*. L'émission qui est diffusée actuellement sur les ondes de CBC s'intitule *Q*.

[traduction]

Vous serez engagée par CBC/Radio-Canada pour effectuer le mandat suivant :

- i) Vous recueillerez les propos des employés actuels et des anciens employés de CBC/Radio-Canada qui ont travaillé aux émissions *Q* ou *Play* durant la période où elles ont été animées par Jian Ghomeshi et qui souhaitent faire part de plaintes, de préoccupations ou d'expériences en matière de harcèlement, de discrimination, de violence ou de tout autre comportement inapproprié au travail dont ils ont été témoins ou victimes durant leur collaboration à ces émissions et qui seront invités à communiquer avec vous.
- ii) Vous mettrez à la disposition de ces employés une ligne téléphonique facilement accessible et confidentielle (dotée d'une boîte vocale d'une capacité suffisante) ainsi qu'une adresse courriel pour qu'ils puissent entrer en communication avec vous directement et vous accuserez réception de chacun des messages qui vous seront laissés ou envoyés, dans les meilleurs délais possible.
- iii) Vous prendrez des dispositions pour rencontrer chacun des employés au plus tôt. Certains des employés souhaiteront uniquement discuter avec vous de leurs préoccupations ou de leurs expériences sans qu'aucune autre mesure ne soit prise. Toutefois, dans le cas des employés qui souhaiteraient déposer une plainte à laquelle il sera donné suite, vous devrez vous en charger en conformité avec les politiques de CBC/Radio-Canada qui s'appliquent dans ces cas. Vous collecterez tous les faits importants, y compris l'identité de toutes les personnes visées, la conduite à l'origine de la plainte et la date et l'heure auxquelles les gestes dénoncés se sont produits.
- iv) Vous préserverez le plus possible la confidentialité des rencontres que vous aurez avec le personnel de la Société. CBC/Radio-Canada vous accordera son entière collaboration pour que vous puissiez mener à bien votre mandat et s'assurera que vous avez accès à tout membre de son personnel avec lequel vous désirez vous entretenir ainsi qu'à tout document interne nécessaire à votre enquête.
- v) Au terme de votre enquête, vous rédigerez un rapport final que vous remettrez à la vice-présidente, Personnes et Culture de CBC/Radio-Canada ou à toute autre personne désignée par CBC/Radio-Canada, qui devra comprendre les éléments suivants :
 - i) un résumé des plaintes, des préoccupations ou des expériences dont le personnel vous aura fait part, en préservant le plus possible la confidentialité et l'identité des témoins;
 - ii) vos conclusions à l'égard de chaque plainte sur laquelle vous serez appelée à enquêter, si vous êtes en mesure de tirer des conclusions;

iii) vos recommandations en ce qui a trait aux mesures que CBC/Radio-Canada devrait prendre pour résoudre les plaintes, préoccupations ou expériences qui auront été portées à votre connaissance, en vue notamment d'empêcher la répétition de situations semblables à l'avenir, y compris tout changement recommandé aux politiques et aux procédures de CBC/Radio-Canada en ce qui a trait au harcèlement, à la discrimination, au respect et à la violence au travail, et aux enquêtes connexes.

Le mandat confié à un enquêteur en milieu de travail ne peut évidemment être coulé dans le béton. Il faut parfois le clarifier, et il peut évoluer en cours de route. Cela n'a rien d'inhabituel dans notre pratique. Au contraire, cette possibilité était même évoquée dans la lettre énonçant notre mandat. Au fur et à mesure que l'enquête a pris forme, notre mandat a été clarifié et élargi. Outre ce qui nous a été demandé au départ, il a été convenu que nous procéderions de manière à pouvoir répondre aux questions suivantes :

1. Y a-t-il eu des allégations ou des preuves de comportement inapproprié de la part de M. Ghomeshi avant son licenciement? À cet égard, il a été entendu que les comportements inappropriés incluraient non seulement les allégations de harcèlement sexuel, mais aussi les allégations de violation des politiques et dispositions en matière de respect au travail de CBC/Radio-Canada.
2. Dans les cas d'allégations ou de preuves de comportements inappropriés de la part de M. Ghomeshi, ces allégations ou faits étaient-ils connus de la direction de la Société, et, le cas échéant, celle-ci a-t-elle pris des mesures appropriées? Dans l'éventualité où la direction de CBC/Radio-Canada n'était pas au courant, comment expliquer ce fait?

Au départ, notre mandat se limitait à la période durant laquelle M. Ghomeshi a animé *Q et Play*, une émission diffusée sur les ondes de CBC Newsworld de 2002 à 2005. Le mandat a cependant été élargi pour inclure la période durant laquelle M. Ghomeshi a animé *Canada Reads*, une émission de radio saisonnière qu'il a pilotée de 2008 à 2014, et *Sounds Like Canada*, une émission où il a remplacé l'animateur régulier pendant quelques semaines à l'été 2005, puis à l'été 2006. Notre mandat a été élargi devant les preuves qui nous ont été soumises suggérant d'éventuels comportements inappropriés de la part de M. Ghomeshi du temps qu'il était à la barre de ces émissions.

Les politiques

Un certain nombre de politiques ont constitué le cadre de référence de notre enquête et servi à évaluer le comportement et la conduite de M. Ghomeshi et de CBC/Radio-Canada. Ces politiques sont les suivantes :

Le Code de conduite (le « Code »)⁴

Le *Code* s'applique à tous les employés de CBC/Radio-Canada, « quel que soit leur niveau hiérarchique, leur poste ou leur affiliation syndicale ». De plus, l'adhésion à ces valeurs et le respect des comportements attendus « constituent une condition d'emploi ».

Le *Code* renferme un certain nombre de dispositions qui s'appliquent directement à l'objet de notre enquête. L'énoncé en introduction du document stipule notamment que le Code :

...[présente], dans leurs grandes lignes, les valeurs et les comportements que doivent adopter les employés de CBC/Radio-Canada dans toutes les activités liées à l'exercice de leurs fonctions.

Sous la rubrique « Application », le *Code* énonce que :

L'adhésion à ces valeurs et le respect des comportements attendus constituent une condition d'emploi pour tous les employés de CBC/Radio-Canada, quel que soit leur niveau hiérarchique, leur poste ou leur affiliation syndicale. Les employés doivent confirmer chaque année à leur gestionnaire immédiat qu'ils ont lu et compris le présent *Code de conduite*.

Sous la rubrique « Comportements attendus », le *Code* précise que :

Les employés qui sont aussi gestionnaires occupent un poste d'influence et d'autorité qui leur confère la responsabilité particulière de donner l'exemple en adhérant aux valeurs dont le présent *Code de conduite* fait état.

À la section 2 du *Code*, intitulée « Respect des personnes », on peut lire :

Les employés de CBC/Radio-Canada respectent la dignité humaine et reconnaissent la valeur de chaque personne :

2.1 Ils traitent chaque personne avec respect et équité.

2.2 Ils valorisent la diversité et l'avantage que présentent les qualités uniques et les forces propres à une main-d'œuvre diversifiée.

⁴ Le *Code de conduite* utilisé comme référence date du 21 juin 2012, mais nous avons été informés qu'il a existé des versions précédentes de ce document à l'époque où M. Ghomeshi travaillait pour CBC. Une version précédente, en vigueur de novembre 2006 au 21 juin 2012 et qui visait tous les employés de CBC/Radio-Canada, énonçait que la Société s'attendait à ce que tous ses employés « fassent la promotion d'un milieu prônant l'intégrité, le respect et la confiance. » Cette version comprenait également une clause sur le respect au travail qui spécifiait que « tous les employés doivent se comporter avec respect et professionnalisme » et que « les comportements irrespectueux, intimidants ou humiliants, qu'ils soient intentionnels ou non, ne sont pas tolérés. » De même, cette version soulignait qu'aucune forme de discrimination ou de harcèlement ne serait tolérée de la part de quelque groupe ou individu que ce soit.

2.3 Ils favorisent l'établissement et le maintien de milieux de travail sûrs et sains, exempts de harcèlement et de discrimination.

2.4 Ils travaillent ensemble dans un esprit d'ouverture, d'honnêteté et de transparence qui favorise l'engagement, la collaboration et la communication respectueuse.

Enfin, nous avons constaté que le *Code* renferme une disposition intitulée « Pistes de résolution » qui dit, entre autres choses, que :

Lorsqu'une question d'éthique se pose ou en cas d'éventuelle violation du présent *Code de conduite*, l'employé est tenu d'en aviser immédiatement son gestionnaire immédiat. Le gestionnaire immédiat est tenu d'en informer immédiatement le partenaire d'affaires des Ressources humaines.

Non-discrimination et harcèlement⁵

La politique intitulée *Non-discrimination et harcèlement* vise à fournir un environnement de travail exempt de discrimination et de harcèlement en regard des motifs de distinction illicite prévus dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et s'applique à tous les employés de CBC/Radio-Canada. La politique stipule que : « CBC/Radio-Canada considère toutes les formes de discrimination, notamment le harcèlement discriminatoire ou sexuel, comme un acte inacceptable, qu'elle ne saurait tolérer, et elle déploie tous ses efforts raisonnables pour protéger ses employés à cet égard. » La politique renferme les définitions suivantes, qui sont pertinentes à notre enquête :

Discrimination :

- le fait de refuser un emploi, ou des biens et des services, pour des motifs de distinction illicite décrits plus bas;
- le fait de défavoriser une personne en cours d'emploi ou dans la prestation de biens et de services, pour des motifs de distinction illicite décrits plus bas. Motifs de distinction illicite : âge, race, couleur, religion, origine nationale ou ethnique, sexe (y compris la grossesse et l'accouchement), situation de famille, état matrimonial, orientation sexuelle, condamnation pour un délit pour lequel un pardon a été octroyé, déficience mentale ou physique.

Harcèlement discriminatoire :

- le harcèlement discriminatoire désigne tout comportement, commentaire, geste ou contact fondé sur l'un des motifs de distinction illicite présentés ci-dessus :
 - susceptible d'offenser ou d'humilier un employé ou un client; ou

⁵ Cette politique est en vigueur depuis 2010; la version précédente, qui a été en vigueur du 1^{er} janvier 2003 à 2010, renfermait cependant des définitions identiques.

- susceptible, dans une mesure raisonnable, d'être perçu par un employé comme imposant une condition à son emploi, à toute possibilité de formation ou de promotion ou à la prestation de biens et de services.
- Exemples : faire des remarques désobligeantes, des plaisanteries ou des sarcasmes, non désirés, à propos des origines raciales d'une personne, de sa couleur, de son lieu de naissance, de sa citoyenneté ou de ses origines familiales (ou autre motif de distinction illicite); montrer des images ou des matériaux dénigrants, racistes ou injurieux.

Harcèlement sexuel :

Selon la définition contenue dans le *Code canadien du travail* :

- « Harcèlement sexuel » s'entend de tout comportement, propos, geste ou contact qui, sur le plan sexuel : a) soit est de nature à offenser ou humilier un employé; b) soit peut, pour des motifs raisonnables, être interprété par celui-ci comme subordonnant son emploi ou une possibilité de formation ou d'avancement à des conditions à caractère sexuel.
- « Harcèlement sexuel » se caractérise en général par un comportement répréhensible et déplaisant qui peut se produire une fois ou plusieurs fois.
- Exemples : avances, flirts, plaisanteries ou propositions de nature sexuelle, non désirés; [...] mots, images ou autres documents dégradants du point de vue sexuel; comportement sexualisé, notamment regards lascifs, pincements, attouchements et petites tapes.

La *Politique sur la non-discrimination et le harcèlement* définit « la chaîne de communication pour faire part de préoccupations ou de plaintes », que nous reproduisons ci-dessous⁶ :

1. Si cela est approprié, l'employé devrait dire à la personne qui agit de manière discriminatoire ou qui le harcèle que son comportement est répréhensible et qu'elle doit y mettre fin immédiatement.
2. Si cela n'est pas approprié ou que la discussion informelle n'a pas résolu le problème, l'employé devrait en aviser son supérieur immédiat (ou, s'il est syndiqué, son représentant syndical et/ou son supérieur immédiat, conformément aux dispositions de la convention collective applicable), qui à son tour, en informera le chef des Ressources humaines.

⁶ La version précédente de cette politique, qui a été en vigueur de 2003 à 2010, énonçait que le processus d'enquête serait engagé par les Ressources humaines après réception d'une plainte officielle par les Ressources humaines ou par un gestionnaire (qui achèminerait la plainte aux Ressources humaines).

3. S'il est difficile ou inapproprié d'en informer le superviseur immédiat, ou si la démarche échoue, l'employé devrait communiquer directement avec son chef des Ressources humaines à CBC/Radio-Canada.
4. L'employé sera alors tenu de préparer une plainte par écrit, présentant la nature des allégations ainsi que tout détail ou fait important (notamment le nom du harceleur présumé, le nom de témoins, les dates et les lieux des incidents) qui pourrait être utile dans l'enquête qui suivra.
5. Sur réception de cette plainte écrite, le chef des Ressources humaines enverra immédiatement un accusé de réception à l'employé et le rencontrera dès que possible.
6. Le chef des Ressources humaines exercera sa discrétion pour décider si une enquête interne est nécessaire et pour en déterminer sa portée. Si cela est approprié, le chef des Ressources humaines peut mener une enquête, même si l'employé refuse de soumettre une plainte écrite.

CBC/Radio-Canada possède également des lignes directrices sur la tenue des enquêtes dont nous avons pris connaissance, mais que nous n'avons pas reproduites dans le présent rapport.

La convention collective⁷

La convention collective entre CBC/Radio-Canada et la GCM renferme des dispositions concernant la discrimination, le harcèlement et le respect au travail. Ces dispositions sont les suivantes :

i) Discrimination

L'article 6 de la convention collective porte sur la discrimination. L'alinéa 6.1 stipule que :

Les parties n'exerceront à l'endroit des employés aucune discrimination fondée sur le sexe, la couleur, l'âge, l'invalidité, la religion, les croyances, la race, l'origine ethnique ou nationale, l'état matrimonial ou la qualité parentale, l'orientation sexuelle, l'affiliation politique, l'adhésion ou l'activité syndicale ou une condamnation pour laquelle une réhabilitation a été obtenue.

La section suivante renferme des dispositions visant à protéger les employés qui travaillent pour des entités de compétence fédérale en vertu de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

⁷ Nous avons cité les articles de la convention actuellement en vigueur. L'article cité apparaissait toutefois aussi dans les versions précédentes de la convention, du moins celles qui remontent à 2004.

ii) Harcèlement

L'article 7 de la convention collective porte sur le harcèlement et stipule que :

7.1 Les parties reconnaissent le droit des employés de travailler dans un milieu libre de toute forme de harcèlement.

7.2 Le terme harcèlement a le sens que lui donnent la *Loi canadienne sur les droits de la personne* et le *Code canadien du travail*. Le harcèlement comprend tout propos ou comportement vexatoire dont son auteur sait ou devrait savoir qu'il est importun.

Pour plus de clarté, le harcèlement sexuel désigne tout comportement, commentaire, geste ou contact de nature sexuelle :

- a. susceptible d'offenser ou d'humilier une personne,
- b. raisonnablement susceptible d'être perçu par une personne comme imposant une condition de nature sexuelle à son emploi ou à toute possibilité de formation ou de promotion.

Le harcèlement sexuel est généralement caractérisé par un comportement contestable et offensif, qui peut être ponctuel ou récurrent. Les avances sexuelles importunes, les demandes de faveurs sexuelles et tout comportement verbal, suggestif ou physique de nature sexuelle constituent un cas de harcèlement sexuel.

En matière d'emploi, est une pratique discriminatoire le harcèlement d'une personne pour un des motifs de discrimination interdite suivants : la race, l'origine nationale ou ethnique, la couleur, la religion, l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle, l'état matrimonial ou la qualité parentale, l'invalidité ou une condamnation pour laquelle une réhabilitation a été obtenue. Cela comprend tout commentaire ou comportement fondé sur les motifs sus-énumérés ayant pour effet d'offenser ou d'humilier. Il y a harcèlement discriminatoire si la personne responsable savait ou aurait dû savoir que son comportement était importun ou inapproprié en milieu de travail. La discrimination fondée sur l'accouchement ou la grossesse fait partie de la discrimination fondée sur le sexe.

7.3 L'exercice normal des droits de gestion de l'employeur, notamment le droit de répartition des tâches, de réprimander ou d'imposer des mesures disciplinaires en vertu de la présente convention ne constitue pas du harcèlement.

7.4 Dès qu'une plainte de harcèlement est déposée, la Société entreprend une enquête en vue de résoudre l'affaire et de protéger les droits et le bien-être de toutes les parties en cause. La plainte de harcèlement est examinée suivant la politique sur le harcèlement de la Société. Il est convenu que les procédures énoncées dans la politique ne seront pas modifiées pendant la durée de la présente convention collective.

De plus, la Société prendra les mesures disciplinaires qu'elle juge indiquées. Si l'employé visé par ces mesures est membre de l'unité de négociation, les dispositions de la

présente convention collective s'appliquent. Ces mesures doivent être prises en temps voulu.

7.5 L'employé qui se plaint de harcèlement au travail tel qu'il est décrit plus haut a le droit, après en avoir informé son superviseur ou son gestionnaire, d'être affecté à d'autres tâches convenables, dans la mesure du possible, jusqu'à ce que l'enquête soit terminée.

7.6 Aucun employé ne risque de faire l'objet de représailles pour avoir déposé une plainte de bonne foi, ou pour avoir été partie à une enquête concernant une plainte.

iii) Respect au travail

L'article 8 de la convention collective porte sur le respect au travail. Les alinéas 8.1 et 8.2 établissent la norme de conduite et les comportements attendus :

8.1 La Société et le Syndicat reconnaissent la dignité et la valeur de chaque employé, et s'engagent à créer un climat de confiance et de respect mutuel au travail.

8.2 Les parties conviennent de ne pas tolérer les actes d'intimidation, de même que les commentaires, comportements, actions ou gestes déplacés à l'endroit d'une personne, qui semblent raisonnablement être propres à créer un climat de travail intimidant, humiliant, hostile ou offensant, de ne pas fermer les yeux sur eux ou de ne pas les passer sous silence.

Les commentaires, comportements, actions ou gestes déplacés :

- a. englobent le langage blasphématoire ou offensant, les menaces verbales ou physiques, l'agression, l'intimidation, les sarcasmes ou l'ostracisme, les plaisanteries ou les insinuations grossières ou douteuses, les comportements ouvertement agressifs, embarrassants, humiliants ou dégradants, ainsi que les actions ou les gestes malveillants;
- b. ne doivent pas être perçus comme des événements insignifiants susceptibles de se produire dans le cours normal de la vie au travail;
- c. n'englobent pas l'exercice de bonne foi des fonctions ou des responsabilités de supervision ou de gestion, ni ne répondent à aucun impératif légitime du milieu de travail.

8.3 Le présent article ne s'applique pas au harcèlement sexuel et à la discrimination, qui sont couverts par la politique institutionnelle sur le harcèlement. Aucune plainte ne peut être déposée au double titre de cette politique et du présent article.

8.4 Les plaintes portant sur le respect au travail sont traitées avec sérieux et en toute confidentialité. Un employé a le droit d'être accompagné par un représentant syndical pendant toute la procédure de traitement de sa plainte.

8.5 Dans la mesure du possible, un employé qui se croit victime d'une violation du présent article doit s'efforcer de régler la situation à l'amiable en discutant du comportement répréhensible avec le présumé contrevenant et en lui signifiant clairement que son comportement lui déplaît.

8.6 Si la discussion est infructueuse, l'employé doit porter la présumée violation à l'attention de son supérieur immédiat le plus vite possible après l'événement. Si le comportement du supérieur immédiat est en cause, il doit s'adresser au gestionnaire ayant autorité sur son supérieur. Ce gestionnaire, l'employé et un représentant des ressources humaines élaborent alors un plan d'action pour examiner la prétendue violation dans le but de régler la situation dans les plus brefs délais, s'il s'avère qu'il y a réellement eu violation.

Nous avons constaté qu'il n'existait pas de politique distincte sur le respect au travail. Il existe certes un article dans la convention collective traitant de ce concept, que nous avons reproduit ci-dessus et qui est par ailleurs intégré au le *Code de conduite* mentionné ci-dessus également.

Les dispositions en question établissent un modèle de conduite attendue de la part des employés de CBC/Radio-Canada. Nous avons utilisé le terme « norme de conduite » dans le présent rapport pour désigner les comportements et la conduite attendus. De façon très générale, la norme de conduite exige des employés qu'ils s'abstiennent de tout comportement discriminatoire, constituant une forme de harcèlement (tel que défini dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*) ou une forme de manque de respect, telle que l'intimidation, l'usage de langage offensant ou tout acte d'agression et d'hostilité, pour ne nommer que ces formes.

Nous avons été informées par des témoins au sein des Ressources humaines que la procédure établie en matière d'allégation de violation de la *Politique de non-discrimination et de harcèlement*, ou des articles sur le harcèlement, la discrimination ou le respect au travail contenus dans la convention collective, consiste à déposer une plainte qui doit faire l'objet d'une enquête. Si les conclusions de l'enquête ne satisfont pas l'auteur de la plainte, la GCM pourra déposer un grief en son nom. Selon nos témoins au sein des Ressources humaines, il n'y aurait pas eu de plainte officielle concernant la conduite de M. Ghomeshi.

Conduite de l'enquête

Au cours des cinq mois qui ont suivi l'attribution de notre mandat, nous avons rencontré 99 personnes en entrevue. Dans le cadre du présent rapport, nous désignons ces personnes sous le vocable de « témoins ». Dans la plupart des cas, les entrevues ont été menées en personne, bien qu'à l'occasion, certaines ont été réalisées par téléphone ou par Skype. Dans un certain nombre de cas, nous avons procédé à des entrevues de suivi ou posé des questions supplémentaires aux témoins par téléphone ou par courriel. Nous avons expliqué à chaque témoin l'utilisation que nous comptons faire des renseignements qu'il nous fournirait, dans le cadre d'un entretien préliminaire que nous avons appelé « pré-entrevue », et nous avons remis

à chacun une lettre confirmant ce qui lui avait été expliqué. Le libellé de cette lettre est essentiellement le même pour tous les témoins dont le témoignage pourrait être rapporté dans notre rapport, à titre anonyme. Autrement dit, nous exposerions dans le rapport les faits qu'ils nous auraient communiqués, mais sans révéler le nom de notre source, et en veillant à ce qu'il soit impossible de l'identifier autrement. Nous n'avons cependant pas pu fournir la même assurance aux témoins qui, en vertu de leur rôle, de leur fonction ou des faits révélés, se trouvaient dans une situation unique où il serait possible pour un lecteur ayant une certaine connaissance du dossier de les reconnaître.

Trois personnes au sein des Services juridiques et des Ressources humaines de CBC/Radio-Canada nous ont servi de personnes-ressources dans le cadre de notre enquête. Elles nous ont fourni des renseignements permettant d'établir le contexte et les circonstances des faits, ainsi qu'une vision générale de l'organisation. Nous les avons informées périodiquement des progrès de notre travail, mais seulement en termes très généraux. Nous leur avons indiqué dès le début des travaux comment nous procéderions à la collecte de l'information auprès des témoins et sous quelle forme ces renseignements seraient publiés dans notre rapport.

Nous avons mis en place dès le départ un compte de courriel et une ligne téléphonique exclusive, de façon à permettre à quiconque possédait des informations pouvant être utiles à l'enquête de pouvoir communiquer avec nous. Nous avons rencontré en priorité les personnes qui se sont manifestées. Elles étaient au nombre d'une trentaine. À partir des témoignages de ces personnes, nous avons communiqué avec d'autres témoins potentiels. Ceux-ci comprenaient des employés syndiqués, des gestionnaires non syndiqués, des employés actuels et d'anciens employés de CBC/Radio-Canada, d'anciens stagiaires ainsi que des personnes n'ayant eu aucun lien avec la Société, mais qui semblaient posséder des informations pertinentes. Nous avons informé tous les témoins, y compris les témoins éventuels, qui appartenaient à la GCM qu'ils pouvaient être accompagnés d'un représentant de leur syndicat à l'entrevue. Seulement une personne a décidé de se prévaloir de cette possibilité. Le représentant du Syndicat qui l'a accompagnée était .

Les personnes que nous avons approchées n'ont pas toutes accepté de nous parler. Certaines ont ignoré notre demande, alors que d'autres nous ont carrément signifié leur refus, en précisant parfois les raisons de leur décision, mais pas dans tous les cas.

Nous soulignons en particulier le cas d'un témoin que nous avons tenté d'interviewer, mais sans succès.

Nous avons proposé une autre solution à qui nous semblait répondre de manière équitable aux problèmes de . Notre proposition a été rejetée par le ; le témoin approché nous a plutôt remis une déclaration écrite en lieu et place de l'entrevue demandée. . Plus tard au cours de l'enquête, , nous avons fait une nouvelle tentative pour rencontrer cette personne, car nous étions convaincues qu'une rencontre en face

en face serait un moyen plus efficace et plus équitable de remédier à ce qui s'avérait en partie un problème de crédibilité. Cette demande a également été rejetée.

Nous avons également transmis une demande d'entrevue à M. Ghomeshi le 11 février 2015, par l'entremise du conseiller juridique de la GCM. Ce dernier nous a répondu le 17 février 2015 qu'il avait transmis notre demande à l'avocate de M. Ghomeshi, mais que celui-ci n'était pas prêt à participer au processus. Nous n'avons pas été étonnées de ce refus étant donné les poursuites au criminel qui avaient été engagées et les griefs déposés contre lui.

En tout, 17 personnes ont refusé notre demande d'entrevue.

Nous avons essayé de rencontrer [redacted] de la GCM pour établir si le Syndicat avait eu connaissance de préoccupations ou de plaintes concernant M. Ghomeshi ou s'il existait un dossier à cet effet, et le cas échéant, prendre connaissance du motif des plaintes ou préoccupations et des mesures que le Syndicat avait prises. Nous voulions comprendre comment la GCM traitait de façon générale les cas de harcèlement, de discrimination et de manque de respect au travail pour le compte de ses membres. Nous souhaitions également obtenir l'avis des représentants de la GCM quant aux recommandations que nous devons formuler dans notre rapport et sur toutes autres questions qu'ils aimeraient porter à notre attention ou estimaient utiles à notre enquête. Nous avons été informées par [redacted], de la GCM, que nous nous étions trompées sur l'identité de la personne qui nous avait semblé être la mieux placée pour nous aider. On nous a plutôt remis une réponse écrite à nos questions dans laquelle se trouvait, entre autres choses, une copie de la politique intitulée « Conflits entre membres ».

En réponse à notre question sur une éventuelle connaissance que la GCM aurait eue de préoccupations ou de plaintes formulées par ses membres, on nous a indiqué (en partie) que la direction de CBC/Radio-Canada pourrait nous fournir tout renseignement particulier qu'un membre de la GCM avait confié à son syndicat pour qu'il le signale à la direction ou sur lequel il lui avait demandé d'enquêter dans le cadre du processus de plainte ou de grief en vertu de l'article sur le respect au travail. Pour des raisons de confidentialité, la GCM ne pouvait nous fournir d'autres indications au sujet de plaintes déposées par ses membres (la formulation du Syndicat).

Nous avons voulu poser un certain nombre de questions au sujet des renseignements qui nous avaient été fournis par la GCM par l'intermédiaire de [redacted], notamment en ce qui a trait aux recommandations que nous devons formuler.

[redacted], nous avons été informées par le conseiller juridique que [redacted].

Nous soulignons ici que la participation des témoins aux entrevues était tout à fait volontaire. Nous n'avons pas le pouvoir de contraindre quiconque à répondre à nos questions, ni celui de faire témoigner les personnes sous serment. Du reste, en tant qu'enquêteurs sur le milieu du

travail, nous nous voyions mal contre-interroger les témoins de manière musclée. Nous nous sommes donc employées à poser des questions probantes pour comprendre le déroulement des incidents ainsi que l'expérience vécue par les témoins et leurs perceptions.

Au fur et à mesure que nous avançons dans notre enquête, nous avons constaté un intérêt marqué à y participer chez les personnes concernées. De nombreux témoins nous ont confié être profondément engagés envers la mission et le mandat de radiodiffuseur public de CBC/Radio-Canada et souhaiter que l'éclairage qu'ils pouvaient apporter contribue à améliorer leur milieu de travail. Durant les entrevues, aucun témoin ne nous a fait part de son intention de déposer une plainte officielle. Les gens étaient plutôt reconnaissants de pouvoir discuter avec nous de leurs expériences dans le cadre de l'enquête que nous menions.

Nous pressons d'ailleurs CBC/Radio-Canada de tenir compte de l'esprit dans lequel ces employés sont venus d'eux-mêmes livrer leur témoignage lorsqu'elle envisagera les suivis à donner aux conclusions et recommandations de notre enquête.

La grande majorité des témoignages livrés ont été enregistrés de manière que nous puissions y revenir ultérieurement et en prévision de la rédaction du rapport. Ces enregistrements ont été réalisés pour notre usage exclusif. Ces documents, de même que les analyses et les résumés qui en ont été faits, constituent une partie du travail produit par notre cabinet en préparation du présent rapport. Chaque enregistrement renferme des renseignements personnels permettant d'identifier le témoin et rend compte de l'expérience unique que cette personne a vécue au travail. Nous avons demandé aux témoins de ne pas réaliser d'enregistrement de leur entrevue. Il en allait de notre capacité de préserver la preuve afin de protéger la confidentialité du processus au mieux. Aucun enregistrement n'a été remis à ce jour à CBC/Radio-Canada, et il n'est pas dans notre intention d'en fournir de manière volontaire à une date ultérieure.

Lorsque les entrevues se sont déroulées au téléphone ou par Skype, nous avons pris des notes. Il est arrivé qu'un témoin et son représentant, , refusent d'être enregistrés. Nous nous sommes donc contentés de prendre des notes.

Nous avons demandé à tous les témoins de préserver la confidentialité des entretiens que nous avons eus avec eux et de leur contenu.

CBC/Radio-Canada nous a donné carte blanche quant aux témoins que nous pouvions interviewer. Nous avons effectivement disposé d'un accès sans restriction. Cela étant dit, nous ne sommes entrés en contact qu'avec les personnes qui pouvaient, selon nous, détenir des renseignements pertinents à notre enquête. Nous n'avons pas communiqué à CBC/Radio-Canada l'identité des personnes auxquelles nous avons demandé une entrevue, l'identité des témoins que nous avons interviewés et les dates auxquelles ces entretiens ont eu lieu.

En terminant, nous soulignons que l'examen et l'évaluation de la culture organisationnelle générale qui règne à CBC/Radio-Canada ne faisaient pas partie de notre mandat et que nous

n'avions pas non plus l'intention d'interviewer un échantillon particulier de l'effectif. Toutefois, en raison du nombre de personnes que nous avons rencontrées, nous pensons qu'il serait justifié pour la Société de s'interroger sur la possibilité que certaines des réalités révélées par notre enquête s'appliquent à d'autres secteurs de l'organisation.

PARTIE DEUX – ANALYSE DE LA PREUVE ET CONCLUSIONS

Sur la foi de la preuve constituée au cours de notre enquête, nous sommes parvenues aux conclusions suivantes :

1. Violation de la norme de conduite

Comme nous l'avons indiqué au début du rapport, CBC/Radio-Canada a adopté plusieurs politiques et articles dans la convention collective pour définir la conduite attendue de chacun de ses employés. Nous avons utilisé le terme de « norme de conduite » pour y référer. De façon très générale, cette norme exige que les employés de CBC/Radio-Canada s'abstiennent d'afficher des comportements discriminatoires constituant une forme de harcèlement (tel que défini dans la *Loi canadienne sur les droits de la personne*) ou qui démontrent un manque de respect, tels que des actes d'intimidation, l'utilisation de langage offensant, de même que des marques d'agression ou d'hostilité, entre autres choses.

Même si certains témoins ont dit n'avoir eu aucune difficulté à travailler avec M. Ghomeshi, la majorité des personnes interrogées qui ont travaillé avec lui au cours de sa carrière à CBC/Radio-Canada ont décrit un type de comportement et de conduite nettement en deçà de la norme attendue.

Nous n'avons pas eu la chance d'obtenir la réplique de M. Ghomeshi au portrait tracé de lui par les témoins interrogés.

Nous trouvons cependant la preuve convaincante, et ce, même en l'absence du témoignage de M. Ghomeshi.

Par conséquent, nous avons conclu que certains aspects du comportement affiché par M. Ghomeshi au travail violaient de façon constante la norme de conduite. Pris de manière isolée, certains aspects du comportement de M. Ghomeshi n'auraient constitué que des comportements insolents ou inconsiderés et n'auraient pas enfreint la norme de conduite. D'autres aspects de sa conduite, s'ils ne s'étaient produits que de manière occasionnelle, n'auraient pas été jugés inacceptables. Toutefois, l'effet conjugué des différents comportements et de la conduite affichés, tant par leur fréquence que leurs effets et leur persistance, comme il est décrit dans le présent rapport, fait en sorte que la conduite de M. Ghomeshi a été jugée très en deçà de la norme attendue.

Le type de comportement démontré le plus fréquent – et de loin – a été un profond manque de respect à l'égard des autres employés. Ce comportement contrevient aux dispositions du *Code de conduite* qui exige que chaque employé traite « chaque personne avec respect et équité » et

interdit le genre de « commentaires, comportements, actions ou gestes déplacés » qui sont mentionnés à l’alinéa 8.2 de la convention collective, et qui comprennent, notamment, le « langage [...] offensant, [...] l’intimidation, les sarcasmes [...], les plaisanteries ou les insinuations grossières ou douteuses, les comportements ouvertement agressifs, embarrassants, humiliants ou dégradants ». La preuve amassée démontre qu’un grand nombre des personnes qui ont côtoyé M. Ghomeshi au travail ont dû déployer beaucoup d’énergie pour composer avec ses inconduites, une situation qui a été profondément anxiogène et qui a eu des effets négatifs sur les personnes qui y ont été exposées. En termes clairs, nous croyons que la conduite affichée par M. Ghomeshi, notamment sa propension à crier après les gens et à proférer des commentaires désobligeants et humiliants à l’endroit des personnes qui travaillaient avec lui, était très inférieure à la norme acceptable.

Nous avons préparé un résumé de la preuve concernant la conduite de M. Ghomeshi, avec des exemples qui illustrent chaque type de comportement. Il convient de souligner que ces exemples ne sont pas nécessairement les plus choquants, puisque l’utilisation de ces derniers aurait pu permettre d’identifier les témoins en question.

Nous avons donc trouvé des preuves que :

- M. Ghomeshi était en retard de manière chronique et n’avait aucun égard pour le temps qu’il faisait perdre à ses collègues.

Exemple :

- M. Ghomeshi pouvait bouder certains de ses collègues pendant des périodes courtes ou prolongées s’ils avaient fait quelque chose qui lui avait déplu.

Exemple :

- que M. Ghomeshi était calculateur dans ses relations avec eux.

il était méprisant à leur endroit.

Exemple :

- M. Ghomeshi était sujet à des sautes d’humeur, se montrait difficile et imprévisible sur le plan émotionnel.

Exemple :

- M. Ghomeshi pouvait crier et distribuer des critiques acerbes à la volée.

Exemple :

- M. Ghomeshi faisait des demandes de nature personnelle à plusieurs de ses collègues, qui débordaient du cadre de leurs tâches professionnelles.

Exemple :

- M. Ghomeshi pouvait minimiser le rôle et la contribution de ses collègues en ne leur attribuant pas le crédit qui leur revenait de droit.

Exemple :

- M. Ghomeshi faisait des commentaires au sujet de l'apparence de certains de ses collègues. Ces commentaires ont été décrits comme méprisants, inappropriés et importuns,

Exemple :

- M. Ghomeshi pouvait jouer des tours et faire des plaisanteries cruels.

qui les ont embarrassés, inquiétés, dérangés ou perturbés.

Exemple :

- M. Ghomeshi a donné à un certain nombre de ses collègues des massages du dos ou des épaules. La plupart des témoins n'y ont pas vu de connotation sexuelle (même si certains ont été d'avis contraire), mais y ont plutôt vu des gestes « déplacés » et envahissants.

Exemple :

le comportement de M. Ghomeshi dans l'ensemble a contribué à créer un milieu « dysfonctionnel » et anxiogène,

Moins fréquent, mais néanmoins observé à quelques reprises, mentionnons le comportement de M. Ghomeshi assimilable à du harcèlement sexuel. Ce comportement se manifestait par une conduite et des commentaires à connotation sexuelle, dont des contacts physiques que leur auteur savait ou aurait raisonnablement dû savoir qu'ils étaient inopportuns ou inappropriés. Le comportement affiché était « répréhensible et déplaisant » et était « susceptible d'offenser ou d'humilier un employé » tel qu'il est indiqué dans la *Politique sur la non-discrimination et le harcèlement*, et contraire « au droit des employés de travailler dans un milieu libre de toute forme de harcèlement », conformément à l'article 7 de la convention collective.

Nous avons établi un résumé de la preuve liée à la conduite et aux commentaires à connotation sexuelle de M. Ghomeshi. Nous n'avons pas donné d'exemple pour chacun des types de comportements dénoncés en raison des risques que les faits rapportés permettent d'identifier les témoins :

- M. Ghomeshi était familier à l'excès avec un certain nombre d'employées auxquelles il frottait le dos et faisait des massages. En plus de ce qui est décrit ci-dessous, nous avons eu connaissance d'un cas où M. Ghomeshi a soumis une employée à des contacts physiques non désirés de nature sexuelle;
- À plusieurs occasions, M. Ghomeshi a demandé à des employées sur les lieux du travail de sortir avec lui ou de lui donner leur numéro de téléphone,
- M. Ghomeshi a flirté avec un certain nombre d'employées au travail, y compris des invitées de son émission.
- M. Ghomeshi a partagé des détails de sa propre vie sexuelle. À certaines occasions, M. Ghomeshi a donné des détails que les témoins ont trouvés trop personnels, trop explicites et, de façon générale, déplacés. Nous avons obtenu des preuves que ce comportement n'était pas uniquement dirigé envers la gent féminine, mais qu'un certain nombre d'employés de sexe masculin ont reçu contre leur gré ces « excès de confiance » de la part de M. Ghomeshi au sujet de sa vie privée et de ses activités sexuelles.

Nous avons également obtenu la preuve que M. Ghomeshi a entretenu au moins une relation personnelle avec une camarade de travail _____, qui aux yeux des gens qui en ont eu connaissance semblait être de nature intime. Cette camarade de travail occupait un poste subalterne et n'était pas une employée permanente. Ces témoins croyaient que la relation était consensuelle. Nous n'avons pas pu avoir la version de cette employée, car elle a refusé notre demande d'entretien.

L'expérience nous a démontré qu'il pouvait être difficile d'établir le consentement dans les cas de relations entre collègues de travail lorsqu'une des deux personnes a beaucoup plus de pouvoir et d'influence que l'autre. Par conséquent, il subsiste à notre esprit un certain nombre de questions quant à la nature véritable de la relation entre M. Ghomeshi et sa collègue, et la gravité des conséquences, le cas échéant, pour celle-ci. Quoi qu'il en soit, aux fins de notre analyse, nous avons présumé que la relation était consensuelle et qu'il ne s'agissait pas de harcèlement sexuel. La relation demeure malgré tout problématique, puisqu'à titre d'animateur, M. Ghomeshi était dans une position d'influer sur la carrière de cette personne à

CBC/Radio-Canada. Il s'agissait à tout le moins d'un conflit d'intérêts ce qui, à notre sens, rendait la relation inappropriée.

Nous n'avons trouvé aucune trace de plainte officielle déposée contre M. Ghomeshi en vertu des politiques de la Société. Dans notre analyse, nous nous sommes donc intéressées au contexte de la conduite décrite précédemment. M. Ghomeshi avait le statut de vedette à CBC/Radio-Canada. Il s'agit d'un fait dont de nombreux témoins, y compris ses supérieurs immédiats, conviennent. Nous ne voulons pas cependant exagérer l'impuissance relative des personnes qui travaillaient avec lui. À la lumière des entretiens que nous avons eus avec ces personnes, il s'agissait de professionnels de haut niveau, ayant démontré leur créativité et leur productivité. Ces personnes étaient toutefois vulnérables par rapport à M. Ghomeshi. Nous avons demandé aux témoins s'ils avaient déjà envisagé la possibilité de déposer officiellement une plainte contre M. Ghomeshi. Ils nous ont fait part de leur réticence à le faire pour un certain nombre de raisons, dont leur manque de confiance dans le processus, le sentiment que leur milieu de travail était un « vase clos » et le fait qu'on s'attendait à ce qu'ils règlent leurs problèmes avec M. Ghomeshi à l'interne. Nous avons constaté qu'il y avait un écart de statut et de pouvoir marqué entre M. Ghomeshi et le personnel gravitant autour de lui. À cet égard, nous avons notamment constaté la présence d'un grand nombre de jeunes employés qui en étaient à leurs débuts sur le marché du travail, qui n'avaient pas le statut d'employé permanent et qui avaient le souci de s'établir professionnellement. Ces personnes étaient particulièrement vulnérables, ce qui les rendait réticentes à déposer une plainte ou à « jouer les trouble-fête ». Par conséquent, l'absence de plainte officielle ne nous apparaît pas étonnante dans le contexte et ne nous incite pas à croire que les événements décrits par les témoins ne se sont pas produits.

2. Connaissance qu'avait la direction

Nous avons conclu que les gestionnaires qui supervisaient directement M. Ghomeshi et qui prenaient part aux décisions au sujet de son emploi à CBC/Radio-Canada avaient connaissance et étaient conscients de ses problèmes de comportement, du moins du manque de respect qu'il affichait au travail. L'ampleur de la connaissance que chacun avait et les faits connus différaient d'un gestionnaire à un autre, de même que le moment où chacun a eu connaissance et conscience des problèmes durant la période d'emploi de M. Ghomeshi. À cet égard, nous avons constaté une tendance à la dilution des faits signalés aux échelons supérieurs, soit du réalisateur-coordonnateur (dans un rôle opérationnel) au chef hiérarchique, du chef hiérarchique au cadre supérieur, puis du cadre supérieur au dirigeant.

Certains des gestionnaires avec lesquels M. Ghomeshi a eu des contacts directs soupçonnaient qu'il y avait anguille sous roche, mais ils n'ont pas poussé leur enquête et n'ont pas pris les mesures adéquates pour mettre fin aux problèmes de comportement de l'animateur. À d'autres occasions, et ce, malgré qu'ils aient été mis au courant des préoccupations exprimées par les employés, ils n'ont pas toujours cherché à faire la lumière sur les comportements reprochés à

M. Ghomeshi, qui était qualifié de « difficile » ou dont la conduite était considérée comme normale pour un animateur. Les témoignages nous révèlent que l'on a permis à M. Ghomeshi de monter au sommet de l'échelle de la popularité sans remettre en question ses problèmes de comportement.

Cela étant dit, nous avons réuni à cet égard des preuves, souvent de l'aveu même de chaque gestionnaire, qu'au cours de la carrière de M. Ghomeshi à CBC/Radio-Canada, ses superviseurs, soit à titre individuel ou collectif, étaient de façon générale conscients que :

- M. Ghomeshi était souvent en retard et que ce comportement avait des conséquences sur son entourage professionnel. Au moins cinq gestionnaires étaient au courant des retards chroniques de M. Ghomeshi;
- M. Ghomeshi était une personne caractérielle et d'humeur imprévisible, ce qui rendait le travail de ses collaborateurs difficile;
- M. Ghomeshi était très critique envers les personnes avec lesquelles il travaillait et pouvait se montrer mesquin. Au moins un gestionnaire a eu connaissance de la dureté de M. Ghomeshi envers le personnel de l'émission;
- M. Ghomeshi a crié après un collègue devant d'autres personnes. Un gestionnaire a été informé de l'incident peu après;
- M. Ghomeshi s'en est pris à un autre collègue. Au moins un gestionnaire a été informé par le collègue en question de la conduite de M. Ghomeshi;
- M. Ghomeshi était difficile à satisfaire et nullement reconnaissant des efforts des membres de son équipe; ses nombreuses demandes imposaient un stress indu à son entourage. Au moins six gestionnaires étaient au courant des exigences et des caprices de M. Ghomeshi durant toute sa carrière à CBC/Radio-Canada;
- M. Ghomeshi a entretenu une relation avec une subalterne qui n'occupait pas un poste permanent. Au moins deux gestionnaires ont appris l'existence de cette relation peu après qu'elle se soit produite;
- M. Ghomeshi faisait trop de confidences de nature personnelle à ses collègues. Trois gestionnaires en ont été informés.

En termes clairs, rien dans la preuve recueillie ne permet d'établir que les gestionnaires disposaient d'information concernant le harcèlement sexuel présumé exercé par l'animateur, et nous n'avons pu trouver trace d'aucune plainte ou allégation à cet égard.

Il serait faux de conclure que les gestionnaires n'ont strictement rien fait pour corriger les problèmes dont ils avaient pris connaissance ou conscience. Pour être honnêtes, les témoignages montrent qu'au cours de la carrière de M. Ghomeshi à CBC/Radio-Canada, ses supérieurs ont abordé avec lui la question de ses retards chroniques. Toutefois, les remontrances ont été peu fréquentes, faites de manière officieuse et n'ont pas été encadrées par le processus disciplinaire progressif de CBC/Radio-Canada. Les témoignages démontrent du reste qu'elles ont été inefficaces.

Nous avons également pris connaissance de trois entretiens plus francs qui ont eu lieu entre M. Ghomeshi et ses gestionnaires au sujet de sa conduite au travail. Le premier a eu lieu avec et concernait la relation personnelle que M. Ghomeshi entretenait avec une collègue de travail, dont il a été question ci-dessus. Le deuxième et le troisième ont eu lieu entre M. Ghomeshi et à l'été 2014. Ces conversations ne se sont pas non plus déroulées dans le cadre du processus disciplinaire en vigueur à CBC/Radio-Canada. En un mot, aucun témoignage ne nous a permis d'établir de manière irréfutable que la direction avait indiqué à M. Ghomeshi qu'il devait amender sa conduite ou s'abstenir de certains types de comportements, à défaut de quoi il ferait l'objet de mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'à son renvoi. Par conséquent, nous croyons que la direction n'a pas veillé à l'application de la norme de conduite ni obligé M. Ghomeshi à s'y conformer.

Nous croyons en outre que les employés qui ont exprimé leurs préoccupations devant le traitement que leur infligeait M. Ghomeshi ont reçu comme directive d'apprendre à composer avec la situation ou de la résoudre par leurs propres moyens. Lorsque la direction est intervenue, les mesures prises ont été limitées et se sont montrées inefficaces pour résoudre le problème de fond, soit le manque de respect de M. Ghomeshi pour ses collègues de travail et sa conduite qui était foncièrement inadmissible. Le défaut de la direction à prendre des mesures appropriées a eu pour effet d'engendrer un sentiment justifié d'impuissance et de victimisation chez les employés.

En effet, nous croyons que le manque d'initiative de la direction pour régler le problème de conduite de M. Ghomeshi de manière appropriée a eu pour effet de l'avaliser. En fait, durant sa carrière à CBC/Radio-Canada, alors que ses problèmes de comportement persistaient, le salaire de M. Ghomeshi a augmenté et l'émission *Q* a pris de l'ampleur, la taille de l'équipe a augmenté, le nombre d'émissions enregistrées à l'extérieur s'est accru et la liste d'invités comptait de plus en plus de personnalités prestigieuses. Nous sommes d'avis que M. Ghomeshi a profité de son aura de vedette pour exploiter son entourage. En un mot, sa conduite était abusive et foncièrement contraire au type de milieu de travail que CBC/Radio-Canada s'est engagée à offrir à son personnel.

Nous croyons par ailleurs que CBC/Radio-Canada a failli à ses obligations d'offrir à ses employés un milieu de travail empreint de respect et exempt de comportement abusif. Elle n'a pas pris les mesures décisives nécessaires pour régler le problème de conduite de M. Ghomeshi au travail. Au contraire, les mesures prises par les gestionnaires étaient inefficaces, peu fréquentes et

décousues. De fait, cette acceptation tacite du comportement abusif et irrespectueux de l'animateur, pourtant contraire à la norme de conduite de la Société, a eu pour effet de le cautionner.

3. Occasions ratées

En plus de conclure que les gestionnaires avaient effectivement connaissance et conscience de certains problèmes du comportement de M. Ghomeshi, nous estimons que les personnes qui avaient la responsabilité de superviser M. Ghomeshi et de prendre des décisions quant à son emploi à CBC/Radio-Canada « auraient dû en savoir » davantage au sujet de son comportement, et en particulier, au sujet de ses écarts par rapport à la norme de conduite.

Effectivement, en analysant le laxisme dont a fait preuve la direction de CBC/Radio-Canada à l'endroit de M. Ghomeshi, nous avons constaté que celle-ci aurait pu enquêter de manière approfondie sur le comportement de M. Ghomeshi à trois occasions. Dans chaque cas, même en l'absence de plainte officielle, les gestionnaires de CBC/Radio-Canada avaient appris l'existence d'allégations d'écarts sérieux à la norme de conduite commis par M. Ghomeshi. L'information dépassait les renseignements de nature générale dont les gestionnaires, soit individuellement, soit collectivement, disposaient, comme il a été expliqué ci-dessus. Les allégations visaient des comportements précis et allaient directement au but. À notre avis, aussitôt que ces allégations ont été portées à sa connaissance, la direction de CBC/Radio-Canada s'est trouvée de facto dans l'obligation d'enquêter. L'enquête qui aurait dû être menée aurait servi à faire la lumière sur les allégations concernant la conduite de M. Ghomeshi et à établir s'il s'agissait de cas isolés ou d'un comportement généralisé sur les lieux de travail. Cette obligation d'enquêter découle de l'engagement pris par CBC/Radio-Canada à offrir à ses employés un milieu de travail exempt de harcèlement et de discrimination, et de comportements irrespectueux (selon la définition donnée précédemment). La direction a cependant raté les trois occasions qui se sont présentées.

En toute justice, nous avons vu des preuves que la direction a réagi aux révélations des employés en prenant différentes mesures. Cela est particulièrement vrai dans le cas du document *Red Sky*. Malheureusement, l'information dont disposait la direction dans chacune des occasions ratées était incomplète. Cela, combiné à la compréhension limitée qu'avait chaque gestionnaire de l'information qui lui a été présentée, a nui à la capacité des gestionnaires d'avoir une vue d'ensemble de la situation et de poser un diagnostic général. Dans chaque cas, CBC/Radio-Canada aurait pu profiter des renseignements qu'elle aurait obtenus en procédant à une enquête interne.

Les trois occasions ratées sont les suivantes :

Occasion ratée numéro un – Document *Red Sky*

Préparé par _____ membres du personnel, le document *Red Sky* exposait les doléances des employés qui travaillaient à l'émission *Q*, notamment en ce qui avait trait à leur collaboration avec M. Ghomeshi. Le document a été préparé à l'été 2012. Selon les témoins, plusieurs versions du document ont été rédigées, mais les auteurs n'y ont pas exposé toutes leurs préoccupations. Le document final a finalement été édulcoré, car les auteurs souhaitaient adopter un ton professionnel et respectueux, pour que leur initiative soit perçue comme raisonnable et claire. Un des témoins a indiqué que les auteurs ont pris soin d'inclure des solutions, car ils craignaient les conséquences de leur action, du fait que le fardeau de résoudre les problèmes à l'intérieur de l'équipe leur avait toujours incombé.

Les témoins ont affirmé que même s'il abordait des questions liées à l'organisation du travail, notamment la charge de travail, l'absence de rétroaction et les heures supplémentaires, le document avait été rédigé de manière à avoir une portée plus grande. Les auteurs ont fait part de leur épuisement et de leur impression d'être exploités (surtout en raison des demandes de M. Ghomeshi), de leur sentiment de ne pas être appréciés ni respectés, et d'avoir à composer avec le comportement de M. Ghomeshi de façon générale. Le document faisait état de leurs préoccupations quant au ton de l'émission et de son animateur, ainsi qu'à l'absence de discussion sur l'émission entre l'animateur et son équipe. L'un des témoins a souligné la grande importance des paragraphes d'introduction du document, car ils décrivaient le manque de respect avec lequel le personnel de *Q* était traité, y compris le manque de confiance et de reconnaissance dont faisait preuve M. Ghomeshi à leur égard.

À la lumière des témoignages des personnes qui ont contribué à la rédaction du document *Red Sky* et à la lecture de celui-ci, nous avons conclu que le document remis à la direction constituait une plainte à proprement parler, bien qu'elle ne respectait pas la forme prescrite à l'alinéa 8.7 de la convention collective, qui définit le mode de présentation des plaintes eu égard au principe de respect au travail.

Nous reconnaissons que le document *Red Sky* portait sur des questions d'organisation du travail, dont le déroulement, la charge de travail et la classification des emplois. Nous reconnaissons également le rôle de _____ qui selon plusieurs témoins a semblé faire preuve de sincérité et

d'un désir véritable d'aider les employés de Q à trouver des solutions aux problèmes soulevés dans le document *Red Sky* et d'autres encore. Nous soulignons de nouveau que certaines mesures ont effectivement été prises en réponse aux doléances exprimées par les employés, dont une réunion de suivi.

Néanmoins, nous sommes d'avis que la direction ne s'est pas attaquée au problème central soulevé par le document, soit le comportement de M. Ghomeshi au travail. Les employés ont indiqué en toutes lettres que « *leur milieu de travail n'était pas empreint de respect* ». Ils ont dit « sentir qu'ils ne pouvaient pas formuler ouvertement de critiques ou se défendre sans être *blâmés* ». Ils ont proposé comme solution que « *la direction mette en place un canal protégé* où les employés pourraient exprimer leurs préoccupations et faire part de leurs problèmes au fur et à mesure qu'ils surviennent ». Ils ont affirmé souhaiter que « la direction définisse des limites de manière concrète pour aider et *protéger le personnel touché* ». Ils ont déploré le fait que « les membres du personnel sont souvent laissés à la merci des caprices de l'animateur. Si [ils] n'exécutent pas ses volontés, [ils] *seront punis* d'une manière ou d'une autre ». Ils ont demandé que « la direction tienne l'animateur responsable de sa conduite, plutôt que de craindre de *réveiller la bête* », la bête étant M. Ghomeshi. (Le soulignement et la traduction sont de nous.)

Les comportements auxquels ces allégations faisaient référence sont tout à fait contraires à l'engagement de CBC/Radio-Canada de ne pas « tolérer les actes d'intimidation, de même que les commentaires, comportements, actions ou gestes déplacés à l'endroit d'une personne, qui semblent raisonnablement être propres à créer un climat de travail intimidant, humiliant, hostile ou offensant », tel qu'il est écrit dans la convention collective. De plus, le *Code* prescrit que tous les employés doivent traiter « chaque personne avec respect et équité ». Il précise également que lorsque les gestionnaires sont mis au courant d'une éventuelle violation du *Code de conduite*, ils ont la responsabilité d'aviser immédiatement le partenaire d'affaires local des Ressources humaines. À la lumière des témoignages recueillis, cela ne s'est pas produit.

Occasion ratée numéro deux – Allégations de conduite inappropriée au travail

La deuxième occasion ratée par CBC/Radio-Canada a été son défaut de réagir à des allégations de comportement inapproprié au travail de la part de M. Ghomeshi, qui lui auraient été transmises par courriel par un journaliste à l'été 2014. L'auteur laissait entendre que l'animateur avait une conduite à caractère sexuel au travail qui était inappropriée. L'examen de ces allégations a été gravement défaillant. À notre avis, la réaction de la direction a été teintée par la connaissance qu'elle avait de la stratégie de défense élaborée par M. Ghomeshi à l'époque. La plupart des personnes ayant joué un rôle dans cette affaire connaissaient la position juridique de M. Ghomeshi à l'égard des allégations de conduite inappropriée à l'extérieur de son milieu de travail qui lui avaient été reprochées au printemps 2014. Il avait menacé de poursuivre le journaliste au motif que ses allégations étaient diffamatoires. Le message lancé était sans ambiguïté : « il n'y a aucun fondement à ces allégations, par conséquent, laissez tomber l'affaire ». Les gestionnaires concernés étaient conscients des conséquences que pourrait avoir

la révélation de ces allégations pour l'image de CBC/Radio-Canada et pour ses auditeurs. À notre avis, ils ont trop fait confiance à la version des faits présentée par M. Ghomeshi et ont été trop prompts à croire qu'il disait la vérité lorsqu'il niait les allégations contenues dans le courriel.

Nous reconnaissons que toute enquête en milieu de travail, ou processus conduisant à cette enquête, doit être menée avec précaution et dans le souci de la confidentialité, avec toute la discrétion qu'exigent les circonstances. Il faut toutefois tenir compte de l'obligation de l'employeur d'assurer à ses employés un lieu de travail exempt de discrimination, de harcèlement et de conduite irrespectueuse. Devant des allégations de conduite inappropriée au travail, l'employeur est tenu de procéder à examen méticuleux de la situation. Cela fait partie intégrante de l'obligation qui lui incombe de facto, comme il est expliqué ci-dessus. Nous reconnaissons que dans le cas qui nous occupe des obstacles se sont posés à la tenue de l'enquête. De toute évidence, des allégations provenant d'une source inhabituelle, un journaliste d'enquête en l'occurrence, qui ne précise aucun fait particulier et ne révèle pas l'identité du plaignant sont naturellement difficiles à vérifier.

En tenant compte de la connaissance de la situation qu'avaient les décideurs de CBC/Radio-Canada à l'époque, nous nous sommes interrogées sur leur capacité à surmonter cette difficulté. Nous avons conclu que cela était bel et bien en leur pouvoir. Ils disposaient de plusieurs moyens pour obtenir les compléments d'information dont ils avaient besoin pour élucider l'affaire.

L'une des solutions consistait à écrire au journaliste pour lui demander de plus amples renseignements. La direction de CBC/Radio-Canada a envisagé cette option et a même rédigé une ébauche de lettre, mais elle a abandonné l'idée en cours de route.

La direction aurait également pu consulter le personnel de Q. Plusieurs membres du personnel de l'émission étaient déjà au courant des allégations. Certains d'entre eux en avaient même discuté avec des gestionnaires. Autrement dit, les allégations n'étaient pas du domaine du secret. Selon nous, CBC/Radio-Canada aurait dû élargir le nombre de personnes participant à l'examen et inclure d'autres membres du personnel de Q, voire la totalité d'entre eux. Or, elle ne s'est fondée que sur l'information fournie par les personnes qui l'avaient approchée. À notre avis, les membres du personnel de Q auraient dû être interrogés de manière approfondie pour établir s'ils étaient au courant de cas de harcèlement sexuel au travail de façon générale, de manière à ne pas impliquer M. Ghomeshi directement.

Si cela avait été fait, la direction aurait appris qu'au moins quatre personnes possédaient des informations pertinentes au sujet de cas présumés de harcèlement sexuel au travail. Plus précisément, ces témoins possédaient des informations concernant ce qui suit :

- une allégation voulant que M. Ghomeshi ait fait le « commentaire » à une ancienne
- une allégation voulant que M. Ghomeshi ait pris les fesses de cette même
- la conduite de séducteur de M. Ghomeshi à l'endroit d'employés, d'invités et de stagiaires;
- les massages de dos déplacés administrés par M. Ghomeshi à des membres de son entourage.

De plus, les témoins auraient eu la chance de décrire le comportement de M. Ghomeshi en général, comme ils l'ont fait dans le cadre de notre enquête.

Mis à part son manque de profondeur, l'enquête préliminaire était par ailleurs fondamentalement viciée. Tout d'abord, elle a été menée par

En toute justice à l'égard de cette personne, la direction de CBC/Radio-Canada était au courant que

Deuxièmement, il n'y a pas eu de suivi sur les symptômes de problèmes révélés durant l'enquête préliminaire.

L'enquête préliminaire a visé principalement à obtenir des éclaircissements de la part de M. Ghomeshi. À cet égard, nous reconnaissons que les efforts déployés par _____ ont été sincères.

Malheureusement, il semble que les gestionnaires de M. Ghomeshi aient été trop prompts à croire sa version des faits. En effet, aucune des personnes ayant participé à l'enquête préliminaire ne semble avoir évalué de manière rigoureuse et objective la véracité de l'information recueillie durant ce processus ni son caractère suffisant.

Troisième occasion – Dénonciation d'un membre du personnel

CBC/Radio-Canada a eu une dernière occasion de réagir aux problèmes signalés par ses employés. Un signalement a en effet été effectué dans un courriel expédié par un employé . Dans ce courriel, l'employé en question demandait, entre autres choses, que M. Ghomeshi « respecte son espace personnel physique et émotionnel », que M. Ghomeshi cesse de le placer dans des « situations inconfortables et compromettantes » et qu'il cesse, enfin, de « l'embarrasser ou de le diminuer ».

Il ressort clairement de ce courriel que M. Ghomeshi adoptait sur les lieux de travail un comportement profondément contraire à la norme. Dans cette affaire, la direction a encore une fois été informée d'événements carrément déplacés survenus au sein de l'équipe de Q. n'a effectué aucune enquête sur cette situation afin d'obtenir plus de détails et n'a accordé aucun suivi direct à cette dénonciation, car il a tenu pour acquis que _____ le ferait.

À notre avis, il y a eu un manquement. Ce courriel n'aurait jamais dû être pris en compte isolément. À la fin de l'été 2014, la direction était en effet déjà au courant des faits suivants :

- les problèmes en milieu de travail de travail décrits dans le document *Red Sky*;

- l'existence d'une relation entre M. Ghomeshi et une [redacted] ainsi que son nom;
- la dénonciation de deux employés qui se disaient mal à l'aise de travailler avec M. Ghomeshi à cause des renseignements qu'il leur avait révélés à propos de sa vie personnelle et la demande adressée par ces employés pour que M. Ghomeshi s'en tienne désormais avec eux à des conversations d'ordre professionnel;
- le nom de deux stagiaires qui avaient peut-être été victimes de gestes inappropriés au travail de la part de M. Ghomeshi;
- l'admission par M. Ghomeshi qu'il avait entretenu des relations avec deux collègues de CBC/Radio-Canada;
- des allégations que le comportement inapproprié de M. Ghomeshi s'était peut-être transposé aux lieux de travail;
- le nom d'une [redacted] avec qui M. Ghomeshi avait apparemment « flirté ».

Cette *accumulation* de faits n'a pas été prise en compte. Même si on a répondu aux préoccupations exprimées par l'employé dans son courriel, le climat de travail en général n'a pas été pris en compte ni examiné de manière critique, malgré une nouvelle dénonciation d'employé qui donnait à la direction une occasion de le faire.

En conclusion, nous estimons que si la direction de CBC/Radio-Canada avait pris les mesures appropriées et saisi les occasions que lui ont présentées ses propres employés en 2012 et en 2014, elle aurait découvert les allégations de comportement inapproprié de la part de M. Ghomeshi, plus précisément celles formulées dans le document *Red Sky* et à l'occasion de discussions subséquentes en 2012, et certainement celles de l'été 2014, dans le cadre des événements déclenchés par les allégations d'un journaliste d'enquête et par un courriel provenant d'un employé de CBC/Radio-Canada.

Si elle avait pris les mesures appropriées, nous pensons que la direction de CBC/Radio-Canada aurait pu comprendre plus clairement ce qui se passait à Q. Par ailleurs, M. Ghomeshi aurait pu être informé des allégations, y répondre et présenter à son employeur ses explications et son point de vue sur la question, et notamment faire état de toute situation personnelle susceptible d'avoir un effet sur son comportement au travail, si tant est qu'il y en avait. Il aurait aussi eu la possibilité de prendre ses responsabilités et d'amender son comportement, si possible. À notre avis, tout ce processus aurait dû se dérouler à l'interne au sein de CBC/Radio-Canada, et ce, dans la plus stricte confidentialité.

4. Le rôle du Syndicat

La responsabilité principale de ces défaillances incombe à la direction de CBC/Radio-Canada en sa qualité d'employeur. Cependant, la responsabilité ne peut être entièrement imputée à la direction. Il convient en effet de souligner la responsabilité de la GCM, surtout en ce qui concerne [redacted] et sa divulgation à [redacted] de son expérience avec M. Ghomeshi. [redacted]. Peu importe les processus que la GCM avait mis ou non en place à ce moment, et peu importe le rôle que [redacted] a véritablement joué dans l'affaire, nous tenons à souligner qu'un des *propres membres* de la GCM, [redacted], a avisé celle-ci de l'existence d'allégations de harcèlement sexuel.

Tous reconnaissent qu'aucune note n'a été prise à la réunion entre [redacted] et [redacted] et qu'il n'existe aucune preuve probante que des mesures ont été prises pour transmettre l'information aux autres dirigeants du Syndicat et par la suite, aux dirigeants appropriés de CBC/Radio-Canada ainsi qu'au Service des ressources humaines. Nous notons que la politique de la Guilde intitulée *Conflicts entre membres* (en vigueur depuis 1997) stipule que la « démarche de la Guilde en la matière part du principe que le harcèlement sexuel n'est en aucun cas ni en aucune circonstance une pratique admissible ». La politique traite aussi du rôle de la Guilde qui doit apporter son soutien à toute personne qui formule une plainte de harcèlement sexuel et de son rôle dans la collecte « des renseignements nécessaires » pour apporter une aide appropriée à cette personne. Il nous apparaît que la GCM n'a pas agi conformément à cette politique.

5. Existence du « culte de l'animateur »

Nous en sommes aussi venues à la conclusion qu'un état d'esprit communément appelé « culte de l'animateur » par les témoins a joué un rôle dans la situation et explique notamment en partie pourquoi le comportement de M. Ghomeshi a été toléré. Selon des témoins, « le culte de l'animateur » existe à CBC/Radio-Canada depuis fort longtemps.

Le culte de l'animateur nous a été décrit comme un phénomène qui revêt plusieurs aspects. Premièrement, il est fondé sur la croyance que les personnes qui occupent le rôle d'animateur ont inévitablement une forte personnalité, un gros ego et des exigences à la mesure de celui-ci. Certains témoins ont décrit les animateurs comme des « personnes différentes », en raison de la nature publique de leur rôle.

Deuxièmement, comme il est généralement admis qu'il faut avoir ce genre de personnalité pour occuper ce poste, certains comportements des animateurs ont été de manière générale tolérés, même si cet ego démesuré et les comportements en question étaient problématiques, la plupart des gens préférant en général s'effacer devant les « artistes ». Selon un haut dirigeant, il semble qu'il existe à CBC/Radio-Canada « une tendance à excuser les comportements déplacés des gens qui obtiennent des résultats ». Ce témoin a indiqué qu'au début de sa carrière dans

l'industrie, il lui a été dit que les animateurs agissaient comme ils agissaient, et qu'il fallait s'en accommoder, que ces agissements soient ou non appropriés. Selon un autre haut dirigeant, lorsqu'un animateur ne lésine pas sur les efforts et connaît du succès, certains de ses comportements désagréables sont tolérés. Même un [redacted] a confirmé que la tolérance des comportements déplorables des animateurs existe et qu'il s'agit « assurément d'un problème ».

Le fait que les émissions sont souvent construites en fonction de la personnalité de l'animateur, que celui-ci est le pivot de la promotion des émissions et que, comme les témoins l'ont décrit, « tout tourne autour des animateurs » constitue un autre aspect du « culte de l'animateur ». Par conséquent, comme des témoins l'ont dit, il existait, dans certaines émissions, une tendance à tout faire pour que l'animateur soit satisfait, sans égard aux conflits ou aux problèmes.

Enfin, en raison de leur statut au sein de l'organisation, certains animateurs ont, ou semblent avoir, l'oreille de la direction ou sont perçus, à tort ou à raison, comme des personnes qui réussissent toujours à obtenir ce qu'elles désirent. Cette situation a été confirmée en partie par [redacted] qui a affirmé que « les animateurs sont exigeants et aiment bien donner l'impression qu'ils ont l'oreille des dirigeants ».

Un certain nombre de témoins ont fait observer que le comportement de M. Ghomeshi et la réaction à l'égard de ce comportement sont une illustration parfaite du « culte de l'animateur », même si selon ces témoins, le comportement de M. Ghomeshi se situait à l'extrême du spectre des comportements possibles.

Nous pensons que l'existence de ce culte de l'animateur a influé de manière notable sur l'affaire en cause. Ce culte est le prisme à travers lequel le comportement de M. Ghomeshi a été analysé. Dans le meilleur des cas, il a empêché la direction de faire le lien entre ce qu'elle savait du comportement au travail de M. Ghomeshi, ou des allégations qui étaient venues à ses oreilles à propos du comportement au travail de M. Ghomeshi, et la norme de conduite reconnue. Dans le pire des cas, il indique qu'en tant qu'animateur, M. Ghomeshi jouissait d'une certaine impunité en ce qui concerne l'application de la norme de conduite. En sa qualité d'animateur et de vedette, son comportement, quel qu'il soit, devait tout simplement être toléré.

En bref, même si l'analyse du phénomène global du culte de l'animateur à CBC/Radio-Canada outrepassait notre mandat, nous sommes convaincus que ce phénomène a joué un rôle dans cette affaire. Il a notamment influé sur le traitement accordé à M. Ghomeshi par les gestionnaires et a joué, à notre avis, un rôle aggravant qui explique pourquoi la norme de conduite n'a pas été appliquée. Ce culte a aussi eu une influence sur les collègues de travail de M. Ghomeshi et explique probablement leurs hésitations à déposer une plainte formelle.

6. Qui est le patron?

Nous en sommes également venues à la conclusion que personne n'exerçait au quotidien une autorité claire et régulière sur M. Ghomeshi au travail. Cette absence d'autorité a contribué à créer le contexte qui a rendu possibles les violations de la norme de conduite.

La structure hiérarchique de l'équipe de l'émission Q était entachée d'une faille : les réalisateurs, le réalisateur-coordonnateur et M. Ghomeshi appartenaient tous à la même unité de négociation. Une gestionnaire hiérarchique avait bien été désignée, mais elle s'occupait de nombreuses émissions et n'était pas intégrée à l'équipe. C'est donc dire que la responsabilité de l'équipe au quotidien incombait au réalisateur-coordonnateur, mais que ses pouvoirs réels étaient limités puisqu'il était lui-même syndiqué et appartenait à la même unité de négociation que l'animateur et les autres employés. La responsabilité de l'émission lui incombait, mais pas celle de l'animateur. Même si cette distinction peut de prime abord paraître sensée dans un milieu de travail syndiqué, la preuve révèle que dans ce milieu de travail précis, elle était profondément problématique. Les employés auraient dû pouvoir se tourner vers une personne en autorité pour régler leurs problèmes à mesure qu'ils survenaient, une personne exerçant une emprise claire sur le milieu de travail. Les limites du rôle de réalisateur-coordonnateur, et dans ce cas précis, les limites de la personne qui l'occupait, ont créé un vide d'autorité.

Selon les témoignages entendus, il existait une grande confusion à savoir qui était véritablement à la tête de l'émission et qui était le supérieur hiérarchique de l'animateur. Nous avons à répétition demandé aux témoins s'ils savaient qui était le patron de M. Ghomeshi. Nous avons obtenu des réponses très variables d'une personne à l'autre.

Le réalisateur-coordonnateur ainsi que les autres membres de l'équipe de Q avaient l'impression que la capacité de M. Ghomeshi de « se faire entendre par les plus hautes autorités » signifiait, dans le meilleur des cas, que le directeur général était sur papier le patron de M. Ghomeshi, mais que dans la mesure où M. Ghomeshi en faisait toujours à sa tête, il était lui-même *de facto* le patron.

Dans nos efforts pour établir qui était en position d'autorité, nous devons tenir compte du fait qu'un réalisateur-coordonnateur ne peut imposer de sanctions disciplinaires à un animateur. Certains témoins ont souligné que de manière générale, le fait que le réalisateur-coordonnateur soit un employé syndiqué dont le rôle suppose l'exercice de responsabilités assimilables à celles de la direction crée de la confusion puisqu'il est impossible d'établir avec précision dans quelle mesure le réalisateur-coordonnateur peut ou non contrôler ou réprimander un animateur. Par conséquent, la capacité du réalisateur-coordonnateur de gérer le travail d'un animateur relève davantage d'une question « d'atomes crochus » et d'attitude personnelle, que de pouvoirs et de responsabilités dûment définis. Il s'ensuit que lorsqu'un animateur adopte des comportements au travail inappropriés, les résultats peuvent devenir problématiques, comme l'affaire en cause le démontre.

À notre avis, les deux points de vue comportent leur part de vérité. Selon la preuve entendue, il semble que [redacted] n'ait pas été très efficace dans sa gestion d'un animateur dont le comportement était profondément problématique. Des employés ont par conséquent été souvent exposés à ses comportements et laissés à eux-mêmes dans une situation éprouvante. D'un autre côté, [redacted] avait lui-même des prérogatives limitées et dépendait de [redacted] pour intervenir. D'une certaine manière, il était, lui aussi, laissé à lui-même dans la gestion de cette affaire éprouvante. Cette situation paradoxale témoigne bien de la difficulté inhérente de placer un réalisateur-coordonnateur à la tête d'une émission, sans placer sous son autorité l'animateur de cette même émission, et de lui donner un simple rôle de gérance limité sur son équipe, sans lui confier de pouvoirs réels.

7. Faiblesse des systèmes et des procédures

Nous en sommes aussi venues à la conclusion qu'un certain nombre de systèmes et de processus sont entachés de faiblesses inhérentes à CBC/Radio-Canada et que dans certains cas, ces processus sont appliqués d'une manière incohérente. Même s'il est impossible d'établir un lien direct entre les lacunes constatées dans les procédés et les procédures et les comportements de M. Ghomeshi contraires à la norme de conduite, nous sommes convaincus que ce facteur est un de ceux qui ont contribué à la création du contexte global qui a permis aux violations de la norme de conduite de se produire.

Nous avons cerné les lacunes suivantes :

i) Dépendance excessive au processus formel de plainte

Nous reconnaissons que CBC/Radio-Canada est un employeur de pointe et que la Société a mis en place des politiques et des procédures de règlement des plaintes des employés. Selon la preuve que nous avons examinée, il semble que dès qu'une plainte formelle est déposée conformément aux politiques pertinentes, une enquête est effectuée et que si la plainte est fondée, des sanctions disciplinaires ou des mesures de redressement sous une forme ou une autre sont prises.

Nous reconnaissons aussi l'importance des plaintes formelles. C'est le moyen par lequel un employé peut communiquer clairement à l'employeur toute allégation d'inconduite ou de comportement inapproprié au travail. Les enquêtes effectuées donnent aussi aux personnes accusées d'inconduite ou de comportement inapproprié la possibilité d'être informées des allégations qui ont été formulées contre elles et d'y répondre, le tout à l'intérieur d'un processus juste et équitable.

Cependant, nous nous inquiétons de la possibilité que dans un environnement comme celui de CBC/Radio-Canada, si l'on s'en remet exclusivement au processus formel de dépôt des plaintes pour déterminer si des gestes posés en milieu de travail sont contraires à la norme de conduite, on en vient à restreindre considérablement l'information que la direction peut obtenir de ses employés à propos de comportements et de conduites au travail contraires à la norme.

Pendant notre enquête, nous avons entendu à maintes reprises des employés ayant toutes sortes de profils affirmer que jamais ils n'auraient recours au processus formel de plainte en raison des représailles dont ils pourraient faire ensuite l'objet de la part de leurs collègues ou de leurs gestionnaires. Ce refus est particulièrement marqué lorsqu'il y a une différence de statut ou de pouvoir entre l'employé victime du comportement problématique et l'auteur de ce comportement. Ici encore, nous ne pouvons que constater la prévalence des employés plus jeunes au statut d'emploi précaire dans les émissions comme *Q*.

Nous avons aussi constaté que les gestionnaires font une distinction importante entre les plaintes formelles et les plaintes informelles. Les gestionnaires semblent très bien comprendre les attentes à leur endroit lorsqu'une plainte formelle est déposée. Cependant, force est de reconnaître qu'ils ne semblent pas avoir la même compréhension de leurs obligations lorsque des renseignements leur sont communiqués autrement que dans une plainte formelle pour leur faire comprendre que certains gestes posés sur les lieux de travail sont contraires à la norme de conduite.

ii) Absence de données complètes

Par ailleurs, lorsqu'une plainte est formulée, elle fait l'objet d'un suivi dans ce que certains des témoins ont qualifié de « base de données », mais qui nous semble n'être rien de plus qu'une simple feuille de calcul. Nous avons examiné celle-ci et à sa face même, elle souffre de plusieurs lacunes. Voici quelques exemples :

- L'information consignée n'est pas classée par ordre chronologique.
- L'information ne comprend pas suffisamment de détails sur la nature de la plainte.
- L'information ne décrit pas de manière satisfaisante le résultat de la plainte.
- Aucune explication n'est donnée sur les mesures disciplinaires prises, le cas échéant.
- Aucun lien ni aucune autre indication ne renvoient au rapport sur l'affaire en cause.
- La feuille de calcul dresse la liste des événements survenus seulement depuis 2010.
- Elle ne contient pas d'information cohérente sur le suivi effectué.

Les données collectées sont donc d'une utilité très restreinte pour comprendre les tendances au sein d'un groupe de travail donné ou pour détecter les violations à répétition par une même personne de la norme de conduite. Nous sommes d'avis que ce processus de collecte de données est insuffisant d'un employeur de la taille et du raffinement de CBC/Radio-Canada.

iii) Étroitesse des sondages

Nous notons que CBC/Radio-Canada procède à des sondages auprès de ses employés deux fois par année. Selon ce que nous avons entendu, ces sondages mesurent le degré d'engagement des employés. Bien que cet effort soit louable et qu'il représente un effort supérieur à celui de

bien des employeurs, en raison de la manière étroite dont CBC/Radio-Canada utilise cet outil, la Société limite l'information qu'elle en tire à « l'expérience de travail des employés ». Les sondages ne cherchent en effet aucunement à établir si des employés ont été ou non victimes de harcèlement sexuel ou de discrimination, ou d'une conduite irrespectueuse au travail qui serait contraire à la norme de conduite.

iv) Absence de système de mesure du comportement

Nous avons constaté l'absence à CBC/Radio-Canada de tout système ou mécanisme formel et uniforme d'examen du comportement au travail des animateurs. Le processus de gestion du rendement et du développement (GRD) qui, semble-t-il, est lui-même appliqué de manière inégale parmi les employés syndiqués, porte surtout sur le perfectionnement des employés et la fixation de leurs objectifs plutôt que sur leur comportement au travail. Aucun élément de preuve irréfutable n'indique que le comportement de M. Ghomeshi a fait l'objet d'un examen au moyen d'un tel processus. Selon le scénario le plus favorable, certains problèmes auraient été signalés à M. Ghomeshi ou à son agent au moment de la négociation de son contrat. Selon la preuve entendue, il semble que CBC/Radio-Canada ne dispose d'aucun processus structuré d'examen des éventuels problèmes de comportement, outre les interventions qu'un gestionnaire ou un réalisateur-coordonnateur peut décider d'entreprendre de sa propre initiative. Il semble donc qu'aucun mécanisme ne soit prévu pour évaluer le comportement qu'un animateur peut adopter avec ses collègues, que ce soit à la fin de son contrat, au moment où on envisage de lui confier un rôle ou encore, au moment de négocier son contrat. Selon ce que nous avons pu entendre, ce genre d'aptitudes (c.-à-d. la capacité de l'animateur de respecter la norme de conduite) ne fait pas partie des choses qui sont évaluées à l'un ou l'autre de ces moments.

v) Formation générale

Nous reconnaissons aussi que de la formation est offerte aux employés sur le concept du respect d'autrui et des droits de la personne en milieu de travail. Après analyse des documents de formation, nous en venons à la conclusion que cette formation porte sur des concepts très généraux applicables à tous les employés, sans égard au poste qu'ils occupent. Nous n'avons assisté à aucune des séances de formation offertes par CBC/Radio-Canada et nous ne savons donc pas dans quel contexte exactement ces documents sont présentés à un groupe. Cependant, bon nombre des témoins entendus ont exprimé l'opinion que la formation reçue était trop générale et pas vraiment bien adaptée aux difficultés auxquelles ils sont confrontés. Plusieurs témoins ont aussi indiqué qu'il était possible pour un employé ne désirant pas suivre la formation d'éviter de le faire.

En ce qui concerne la formation des personnes occupant un rôle de gestion ou de supervision, les documents de formation utilisés nous ont aussi été remis pour analyse. Selon les témoignages que nous avons entendus, cette formation n'est pas systématiquement offerte aux personnes qui désirent la suivre. Nous avons constaté des lacunes très évidentes dans les documents de formation en ce qui concerne le dépistage du harcèlement sexuel ou psychologique, et l'obligation de signaler ce genre de comportement. Certains des gestionnaires

interrogés semblaient aussi ne pas posséder de connaissances, même élémentaires, sur le harcèlement et la discrimination et plus particulièrement, sur les comportements irrespectueux visés par le *Code* et par les articles de la convention collective portant sur le respect au travail.

8. Sommaire des conclusions

Dans l'ensemble, la preuve révèle que bon nombre de personnes qui ont travaillé avec M. Ghomeshi ont vécu une expérience commune et ont dû composer avec certains modèles de comportement de sa part. Après analyse de la preuve qui nous a été soumise pendant ce processus, nous en venons aux conclusions suivantes :

1. M. Ghomeshi s'est rendu coupable de comportements et d'une conduite contraires à la norme de conduite établie à CBC/Radio-Canada. Il s'est plus particulièrement rendu coupable de comportements irrespectueux et a notamment créé par son comportement « un environnement de travail jugé intimidant, humiliant, hostile ou offensant ». Dans un petit nombre de cas, le comportement de M. Ghomeshi constituait du harcèlement sexuel.
2. La direction était au courant de ce comportement et de cette conduite, ou aurait dû l'être, et elle a négligé de prendre les mesures requises prévues dans les politiques de CBC/Radio-Canada ayant pour objet de garantir aux employés un milieu de travail exempt de comportements irrespectueux et abusifs. Nous devons donc en conclure que la direction de CBC/Radio-Canada approuvait tacitement le comportement de M. Ghomeshi.
3. La direction a plus précisément négligé de réagir de manière appropriée lorsque des employés ont pris sur eux de signaler l'existence de comportements et de conduite contraires à la norme de conduite sur les lieux de travail. En fait, nous avons établi dans notre rapport qu'à au moins trois reprises, des allégations et des préoccupations liées à des comportements problématiques ont été portées à la connaissance de la direction qui aurait dû alors enquêter ou chercher à en savoir plus, et qu'à chacune de ces occasions, elle a fait défaut de réagir de manière satisfaisante. Voici quelles ont été ces occasions :
 - a) Le document *Red Sky* a été présenté à la direction à l'été 2012. La direction a alors pris des mesures pour régler les problèmes de logistique du travail, de charge de travail et de définition des rôles, mais elle a ignoré le problème clé que constituait le comportement de M. Ghomeshi.
 - b) Des allégations ont été portées à la connaissance de la direction à l'été 2014 laissant entendre que le comportement au travail inapproprié de M. Ghomeshi

avait probablement franchi les limites. Des mesures ont bien été prises en réaction à ces allégations, mais elles ont été peu convaincantes, trop étroites, mal avisées et viciées. Une enquête plus approfondie était justifiée dans les circonstances, mais il n'y en a pas eu.

- c) La direction a reçu d'un employé une dénonciation de plusieurs cas de comportement inacceptable de la part de M. Ghomeshi.
4. Nous ne croyons pas que les allégations de harcèlement sexuel formulées par un employé en 2010 aient été portées à l'attention de la direction. Nous en sommes cependant venus à la conclusion que ces allégations ont bien été portées à l'attention de la GCM et que celle-ci a négligé d'y répondre de manière satisfaisante.
 5. Même si la norme de conduite doit être interprétée dans le contexte des différentes politiques et des différents articles pertinents de la convention collective, dans le cas de M. Ghomeshi, l'obligation de se soumettre à cette norme a reçu une attention faible et insuffisante des personnes à qui il incombait de diriger son travail à CBC/Radio-Canada et de celles à qui il revenait de décider du maintien de son emploi au sein de la Société. À cet égard, nous en venons à la conclusion que ce qu'il est convenu d'appeler le « culte de l'animateur » a joué un rôle aggravant dans cette situation. Ce défaut de diriger de manière satisfaisante M. Ghomeshi a contribué à l'existence et à la persistance des comportements et de la conduite décrits précédemment.
 6. Nous en sommes également venues à la conclusion que personne n'exerçait au quotidien une autorité claire et régulière sur M. Ghomeshi sur les lieux de travail. Ce facteur a contribué à la création d'un environnement propice au non-respect de la norme de conduite. La structure de l'équipe de l'émission Q comportait par ailleurs une faille majeure. Les réalisateurs, le réalisateur-coordonnateur et M. Ghomeshi appartenaient tous à la même unité de négociation.
 7. Nous relevons la faiblesse générale du système et des processus à CBC/Radio-Canada. Cette faiblesse explique en partie le contexte global qui a permis la conduite répréhensible de M. Ghomeshi.

PARTIE TROIS – RECOMMANDATIONS

Introduction

Notre mandat prévoit, entre autres choses, la formulation de recommandations pour « empêcher la répétition de situations semblables à l'avenir ». Les recommandations ci-dessous font suite à cette demande et découlent directement de la preuve qu'il nous a été donné d'entendre et des conclusions que nous en avons tirées.

Notre intention initiale était de formuler à l'intention de CBC/Radio-Canada des recommandations pratiques répondant précisément aux questions soulevées dans le présent rapport et, dans la mesure du possible, de nous en remettre à des concepts et à des mécanismes que CBC/Radio-Canada connaît déjà très bien. À notre avis, les efforts que déploiera CBC/Radio-Canada pour répondre aux questions soulevées dans le présent rapport devraient être rigoureux et bien ciblés, et s'inscrire dans le cadre de la mise en œuvre d'une stratégie globale. CBC/Radio-Canada devrait informer ses employés de son plan et du calendrier de mise en œuvre de ce plan dès que possible.

Dans le cadre de ce processus, nous avons demandé aux personnes interrogées de nous faire part de leurs réflexions sur les recommandations que nous devrions formuler. À notre avis, un bon nombre des réponses fournies étaient réfléchies et éclairées. Certains témoins ont exprimé une volonté sincère de tirer une leçon utile de la situation douloureuse et difficile qu'ils ont vécue. Plusieurs ont dit souhaiter contribuer à l'avènement d'un milieu de travail plus sain. Certains thèmes récurrents ont émergé des commentaires formulés par les témoins sur la manière dont CBC/Radio-Canada devrait gérer les lieux de travail, la manière dont ils sont actuellement gérés et sur l'écart entre les deux modèles. Ces perceptions et suggestions sont en bonne partie reflétées dans les recommandations que nous formulons ci-dessous.

Nos recommandations visent six objectifs précis :

1. Clarifier la norme de conduite et préciser les responsabilités en la matière.
2. Sensibiliser tous les intéressés à cette norme et à ces responsabilités.
3. Créer des mécanismes de nature à favoriser une application juste et uniforme de la norme de conduite et des règles de travail.
4. Améliorer les mécanismes existants de signalement des comportements au travail inappropriés.
5. Améliorer les canaux de communication utilisés pour se tenir au courant de l'expérience vécue par les employés au travail et pour obtenir des données
6. Créer un nouveau système de gestion globale de l'équité au travail.

Voici les recommandations que nous formulons pour que CBC/Radio-Canada puisse atteindre ces objectifs :

Recommandation 1 – Mettre à jour et préciser les politiques qui établissent la norme de conduite et, en collaboration avec la GCM, réviser les articles pertinents de la convention collective

CBC/Radio-Canada devrait entreprendre un examen général de toutes les politiques régissant le milieu de travail afin de préciser quels sont les mécanismes de protection des employés et les attentes de ces derniers en la matière. CBC/Radio-Canada devrait s'assurer que les concepts sont clairement définis et que les politiques contiennent des exemples précis des comportements proscrits par chacune d'entre elles.

Dans la foulée du présent examen, CBC/Radio-Canada devrait envisager d'inclure de nouvelles dispositions à l'actuelle *Politique sur la non-discrimination et le harcèlement*. En voici quelques-unes :

- Définition de l'expression « lieu de travail » – Nous constatons que de nombreuses politiques définissent cette expression d'une manière très large qui englobe tout endroit où des activités de l'employeur sont exercées, et notamment les activités plus mondaines et autres liées au travail.
- Relations consensuelles au travail – À quel moment ces relations sont-elles admissibles? Dans quels cas les employés doivent-ils divulguer l'existence de ce genre de relations et dans quelles situations créent-elles un conflit d'intérêts imputable au déséquilibre entre le pouvoir et le statut des deux parties?
- Il faudrait inclure une définition de l'expression « environnement de travail toxique » qui décrirait l'effet du harcèlement et de la discrimination sur les employés d'un groupe de travail touché.
- Les obligations des gestionnaires lorsque des renseignements laissant entendre que les dispositions de la politique ont été violées leur sont communiqués devraient être énoncées.
- Les circonstances dans lesquelles CBC/Radio-Canada doit procéder à une enquête ou un examen malgré l'absence de plainte formelle devaient être précisées. Nous constatons qu'il y a déjà une mention de cette possibilité dans la présente politique, mais nous croyons qu'elle pourrait être plus précise et de portée plus large.

Nous pensons aussi que CBC/Radio-Canada aurait avantage à se doter d'une politique « distincte » sur le respect au travail qui étofferait la protection prévue à l'article existant dans la convention collective, et donnerait plus de détails tout en précisant les dispositions du *Code*. Cette politique offrirait une protection uniforme à tous les employés, y compris ceux représentés par des agents de négociation autres que la GCM et les cadres qui ne sont pas visés par l'article sur le respect en milieu de travail de la convention collective entre la GCM et CBC/Radio-Canada.

Nous jugeons aussi que CBC/Radio-Canada aurait avantage à revoir et à moderniser les articles de la convention collective portant sur le harcèlement, la discrimination et le respect au travail. Nous recommandons donc que la direction de CBC/Radio-Canada rencontre des représentants de la GCM pour discuter avec eux de la manière dont ces dispositions pourraient être mises à jour afin de mieux servir les intérêts de toutes les parties, surtout dans le contexte des faits exposés dans le présent rapport.

Recommandation 2 – Formation

CBC/Radio-Canada devrait donner à tous ses employés de la formation sur ses politiques révisées. Cette formation devrait porter précisément sur les difficultés auxquelles les employés de CBC/Radio-Canada sont susceptibles de se heurter sur leurs lieux de travail respectifs. La formation devrait être pertinente et pratique, et les employés devraient avoir la possibilité de poser des questions ou d'obtenir des précisions sur les sujets abordés. La formation en question devrait être suivie obligatoirement à l'embauche et par la suite, à intervalles réguliers, par tous les employés.

Vu les problèmes exposés dans le présent rapport, la formation ne devrait pas être « standard ». Elle devrait plutôt être adaptée à la situation des employés et des gestionnaires à l'endroit de qui les attentes sont supérieures ou à qui incombe la responsabilité d'appliquer les politiques de CBC/Radio-Canada. Les gestionnaires devraient recevoir une formation sur la manière d'accueillir les préoccupations et les plaintes des employés, et sur la manière d'assurer le suivi. Il est fondamental que tous les gestionnaires aient une connaissance de base de concepts comme le harcèlement, la discrimination et le respect au travail afin de pouvoir déterminer dans quel cas l'intervention des Ressources humaines est justifiée.

Par ailleurs, tous les réalisateurs-coordonnateurs devraient suivre une formation adaptée et obligatoire dès leur entrée en fonction à ce poste ou à l'intérieur d'une période précise suivant immédiatement leur affectation à un tel poste. Comme dans le cas des gestionnaires, cette formation devrait porter entre autres sur les notions de base des droits de la personne et du respect en milieu de travail, sur le seuil au-delà duquel l'intervention des Ressources humaines est justifiée, et sur la manière de détecter les comportements problématiques et d'y réagir avant même qu'il soit nécessaire pour un employé de déposer une plainte.

Cette formation devrait notamment indiquer précisément aux témoins, c.-à-d. aux personnes qui observent un comportement au travail inapproprié sans en être elles-mêmes la cible, la marche à suivre. Ces personnes doivent comprendre les options qui s'offrent à elles pour signaler ces comportements.

Dès leur affectation, ou dans une période précise suivant immédiatement leur affectation à un tel poste, les animateurs devraient également recevoir une formation adaptée afin de leur inculquer des notions de base sur certains concepts comme le harcèlement, la discrimination, le respect au travail et sur l'effet que le comportement de l'animateur peut avoir sur les personnes

appelées à l'appuyer. Cette formation devrait énoncer clairement les attentes en ce qui concerne la conduite d'un animateur.

Enfin, la formation devrait décrire clairement aux employés les options dont ils disposent lorsqu'ils sont confrontés à un comportement au travail inapproprié, les différents moyens qui s'offrent à eux pour signaler ces comportements et les obligations des différentes parties à qui des renseignements de cette nature sont communiqués.

Dans le cadre de cette formation, il est absolument essentiel de faire comprendre aux intéressés que les politiques s'appliquent à tous les employés de CBC/Radio-Canada, sans égard à leur rôle ou à leur statut.

Recommandation 3 – Sondage et « contrôles aléatoires »

CBC/Radio-Canada devrait retenir les services d'une tierce partie et lui confier le mandat de concevoir et préparer un sondage complet auprès des employés à propos de la culture de travail et du respect au travail, et d'administrer ce sondage de manière à maximiser la participation des employés. Ce sondage servirait plus particulièrement à obtenir des données sur l'étendue du harcèlement, de la discrimination, de la violence et des conduites irrespectueuses au travail. Initialement, ce sondage permettrait à CBC/Radio-Canada de se comparer à d'autres organisations. Ensuite, grâce aux sondages de suivi effectués, CBC/Radio-Canada serait en mesure de définir les secteurs où il y a eu amélioration et ceux où de la formation ou un soutien additionnel s'impose. CBC/Radio-Canada devrait s'appuyer sur les résultats des sondages pour élaborer des plans d'action ou perfectionner ceux déjà en place afin d'accroître la conformité à ses politiques. Un deuxième sondage pourrait être effectué au cours d'une année ultérieure pour établir si les initiatives lancées en milieu de travail ont eu le succès espéré, et ces sondages être effectués périodiquement par la suite. Les employés devraient pouvoir répondre de manière tout à fait anonyme à ces sondages.

De plus, afin de compléter sa connaissance du milieu de travail et, plus particulièrement, afin de savoir si des comportements ou des conduites contraires à la norme existent, il est de notre avis que CBC/Radio-Canada devrait envisager de procéder périodiquement à des « contrôles aléatoires » au sein de différentes unités. Ces contrôles aléatoires seraient menés par une société-conseil extérieure et viseraient à obtenir en toute confidentialité de l'information. Le vérificateur pourrait ensuite adresser un rapport aux Ressources humaines sur les résultats de ces contrôles et relayer toute préoccupation générale ou plus pointue découlant des contrôles effectués.

Recommandation 4 – Créer une ligne d'assistance confidentielle.

Pour optimiser la capacité de CBC/Radio-Canada d'obtenir de l'information des employés qui ont été victimes d'un comportement contraire à ses politiques ou qui ont eu connaissance d'un tel comportement, la Société devrait créer une ligne téléphonique entièrement bilingue ainsi qu'un système en ligne (la « ligne d'assistance confidentielle ») que les employés pourraient utiliser pour exprimer leurs préoccupations et leurs doléances. Cette ligne d'assistance

confidentielle permettrait aux employés rébarbatifs au mécanisme de traitement des plaintes ou des griefs, et à ceux qui ne souhaitent pas s'identifier, de transmettre malgré tout des renseignements importants à l'employeur.

Dans ce système, une tierce partie recevrait l'information et échangerait avec l'auteur du signalement afin d'obtenir des précisions ou des compléments d'information. Un registre décrivant la nature des plaintes reçues serait établi afin de suivre les tendances ou d'identifier les secteurs où il y a des problèmes. L'administrateur du système aviserait alors la personne à qui il incombe, au sein de CBC/Radio-Canada, d'administrer la ou les politiques pertinentes et tiendrait un registre des mesures prises par cette personne en réaction aux préoccupations soulevées.

Nous constatons que plusieurs gros employeurs au Canada utilisent un canal de communication de ce genre. Même si une ligne d'assistance confidentielle ne peut en aucun cas remplacer le processus formel de plainte, elle peut jouer un rôle complémentaire utile.

CBC/Radio-Canada possède déjà une politique de dénonciation des actes répréhensibles et la présente recommandation est formulée en toute connaissance de cause, car cette politique ne vise pas les problèmes vécus au travail et n'est pas non plus administrée par une tierce partie.

Recommandation 5 – Moderniser le processus d'enquête en milieu de travail et de saisie des données

CBC/Radio-Canada devrait s'assurer que toutes les personnes à qui il incombe de procéder à des enquêtes en milieu de travail ou de les superviser possèdent la formation requise et que, si leurs connaissances sont périmées, elles soient tenues de se mettre à niveau. Cette formation devrait porter sur des exemples précis de situations susceptibles de se produire au travail à CBC/Radio-Canada, sur la manière de traiter les plaintes ou les signalements assimilables à des plaintes, sur la manière de traiter les plaintes qui découlent d'un statut ou d'un pouvoir inégal entre les parties en cause ainsi que sur la manière de traiter les plaintes anonymes. Cette formation devrait entre autres comprendre une étude approfondie de la dynamique du harcèlement au travail en général et du harcèlement sexuel en particulier. Cette formation devrait par ailleurs comprendre un volet sur la manière de rédiger un rapport d'enquête.

CBC/Radio-Canada devrait améliorer la tenue de ses registres liés aux enquêtes en milieu de travail. Une base de données interrogeable entièrement bilingue devrait être créée afin de pouvoir cerner les tendances et détecter les problèmes invasifs au sein du milieu de travail. Cette base de données devrait comprendre des renseignements détaillés sur le rôle des parties à l'enquête et sur la nature des rapports entre elles. Elle devrait également contenir de l'information détaillée sur la nature de la plainte et sur les résultats de l'enquête effectuée. Cette base de données pourrait faire l'objet d'un examen trimestriel afin de s'assurer que les enquêtes sont menées en temps opportun et qu'elles donnent lieu à des résultats justes et uniformes, sans qu'il y ait de différences de traitement selon le rôle des parties en cause.

Recommandation 6 – Créer un poste d’ombudsman des employés qui s’occupera des questions de droits de la personne et de respect au travail

CBC/Radio-Canada devrait créer un poste d’ombudsman des employés pour s’occuper des questions de droits de la personne et de respect au travail. Le titulaire de ce poste devrait être indépendant et neutre, et relever directement du président-directeur général de CBC/Radio-Canada. L’ombudsman servirait de ressource informelle et confidentielle aux employés désireux d’exprimer des préoccupations ou de discuter d’enjeux liés au travail. Le rôle principal de l’ombudsman serait de servir de porte-parole pour la mise en place de processus justes, impartiaux et transparents en matière de droits de la personne et de respect au travail, et de régler les problèmes à mesure qu’ils lui seraient soumis. L’ombudsman ne pourrait cependant se substituer aux processus formels qui existent déjà pour traiter les plaintes liées au travail. L’ombudsman rédigerait un rapport annuel à l’intention du président-directeur général.

Le mandat de l’ombudsman serait soigneusement rédigé par CBC/Radio-Canada. Il pourrait inclure une disposition interdisant qu’il soit tenu pour acquis que les employés qui communiquent avec l’ombudsman ont signifié leurs préoccupations à CBC/Radio-Canada et garantissant la confidentialité des rapports entre les employés et l’ombudsman. Si un employé désire ensuite exprimer officiellement ses préoccupations, l’ombudsman devrait le diriger vers les autorités compétentes. La fonction principale de l’ombudsman serait de permettre aux employés d’exprimer en toute confidentialité leurs préoccupations et de les informer des options qui s’offrent à eux.

En formulant cette recommandation, nous constatons que CBC/Radio-Canada connaît bien le rôle d’ombudsman puisqu’elle en emploie déjà deux dans ses rapports avec le public, un pour le volet anglophone de ses activités et un autre pour le volet francophone.

Cependant, le mandat de ces ombudsmans porte uniquement sur les plaintes du public à l’égard de questions médiatiques.

Recommandation 7 – Examen du rôle du réalisateur-coordonnateur

De concert avec la GCM, les parties pourraient préciser i) le rôle du réalisateur-coordonnateur au sein de l’organisation et ii) la capacité d’agir et la responsabilité du réalisateur-coordonnateur lorsqu’on l’informe ou qu’il prend autrement connaissance d’allégations de comportements ou de gestes qui sont contraires à la norme de conduite sur les lieux de travail. Cet examen pourrait porter, entre autres choses, sur la pertinence de maintenir les réalisateurs-coordonnateurs dans la même unité de négociation que les autres réalisateurs et que les employés en ondes, ainsi que sur les circonstances dans lesquelles les réalisateurs-coordonnateurs sont tenus d’informer la direction ou les Ressources humaines de problèmes de relations de travail.

Recommandation 8 – Maintenir les compétences relatives au respect au travail à toutes les étapes du cheminement professionnel

Pour raffermir le droit de tous les employés de travailler dans un environnement exempt de tout harcèlement, de toute discrimination et de toute conduite irrespectueuse, une évaluation des compétences relatives au respect au travail devrait être incluse à toutes les étapes du cheminement professionnel. Cette évaluation devrait être un des éléments d'un système bien établi. On pourrait notamment mentionner la norme de conduite dans les descriptions de poste et dans les contrats d'emploi. Le système en question comprendrait une évaluation des aptitudes d'une personne à travailler avec d'autres dans le respect de la norme de conduite lorsqu'elle postule un emploi et lorsque sa candidature est retenue pour l'obtention d'une promotion.

De plus, le contenu et l'application de la norme de conduite devraient être revus au moins une fois par année. Cet examen serait entrepris par les gestionnaires d'une unité et ses résultats être consignés.

Finalement, nous encourageons CBC/Radio-Canada à optimiser les renseignements à sa disposition en ayant systématiquement recours à des entrevues de fin d'emploi suffisamment crédibles pour obtenir de l'information sur des cas éventuels de comportement ou de conduite contraires à la norme de conduite.

Recommandation 9 – Groupe de travail mixte avec la GCM sur le statut des jeunes au sein de l'organisation

Notre mandat ne portait pas sur l'examen du statut des jeunes travailleurs à CBC/Radio-Canada. Cependant, plusieurs témoignages entendus indiquent clairement que de nombreux employés plus jeunes éprouvent des difficultés à obtenir un travail stable et à s'établir au sein de CBC/Radio-Canada, ce qui les oblige à tolérer des comportements contraires à la norme de conduite afin de conserver leur emploi. Tous ces jeunes ont décrit de manière fort éloquente le coût pour eux de cette insécurité professionnelle sur les plans financier, émotif et autres.

Par conséquent, nous invitons les parties à créer aussitôt que possible un comité mixte pour examiner cette question et s'efforcer de la régler.

Remarques finales à propos des recommandations

Nous savons que le présent processus d'enquête sur le milieu de travail a été éprouvant pour CBC/Radio-Canada en tant qu'organisation, ainsi que pour ses employés. Nous espérons néanmoins que notre participation à ce processus sera utile à CBC/Radio-Canada pour la suite des choses.

Pour éviter que la situation qui a fait l'objet de la présente enquête se reproduise, il faudra faire plus que réviser mécaniquement les politiques, offrir une meilleure formation, embaucher un ombudsman et créer une ligne téléphonique confidentielle. À notre avis, comme le confirment les témoignages entendus tout au long du processus, CBC/Radio-Canada doit opérer un triple virage fondamental dans sa manière de penser, dans son mode de fonctionnement et dans l'importance accordée aux règles de travail applicables à tous ses employés. Ces règles ne sont pas simplement une série de mots sur une feuille de papier. Elles doivent jouer un rôle crucial à chaque étape du cheminement professionnel des employés. Il importe de les mentionner dès le départ lorsque la candidature d'une personne est prise en considération pour un poste. Ces règles doivent être respectées tout au long de la relation et surtout, chaque fois que le rendement d'une personne est mesuré, et elles doivent être appliquées de manière uniforme à tous les employés qui affichent un comportement ou une conduite contraire à la norme. Ces mesures doivent être prises dans le respect des règles de justice et d'équité tout en donnant à la personne visée la possibilité de s'amender.

De plus, si la création d'un lieu de travail empreint de respect est vraiment importante pour CBC/Radio-Canada, cette dernière doit le démontrer à ses employés en prenant au quotidien des mesures concrètes et uniformes dans toute l'organisation.