



Affaires extérieures  
Canada

External Affairs  
Canada

# **DISCIPLINE**

**JANVIER 1986**

LIBRARY E A/BIBLIOTHEQUE A E



3 5036 20025965 6

DOCS  
CA1 EA 86D37 EXP  
Discipline  
43243988

## TABLE DES MATIERES

### 1. INTRODUCTION

- (a) Portée
- (b) Objet
- (c) Pouvoirs

### 2. APPLICATION

### 3. POLITIQUE

### 4. DÉLEGATION DE POUVOIRS

- (a) Réprimande
- (b) Suspension d'une durée maximale de 10 jours ou pénalité financière équivalente
- (c) Suspension d'une durée de plus de 10 jours ou pénalité financière
- (d) Congédiement

### 5. DIRECTIVES ET LIGNES DIRECTRICES

- (a) Approche uniforme
  - (i) Équité
  - (ii) Circonstances atténuantes
- (b) Opportunité des mesures
- (c) Passivité de la direction
- (d) Rappel au travail ou réaffectation
- (e) Discipline au sein du groupe
- (f) Preuves
- (g) Appréciations du rendement

### 6. TYPES DE MESURES DISCIPLINAIRES

- (a) Mesures officieuses
  - (i) Mise au point
  - (ii) Réprimande verbale
- (b) Mesures officielles
  - (i) Réprimande écrite
  - (ii) Suspension sans traitement
  - (iii) Pénalité financière
  - (iv) Congédiement

### 7. ETAPES DU PROCESSUS DISCIPLINAIRE

- (a) Généralités
- (b) Enquête
- (c) Documentation
- (d) Entrevue
- (e) Examen des preuves
- (f) Consultations de la Direction des relations de travail
- (g) Adoption des mesures
- (h) Suivi

23-241-02715  
43-747-9886

## DISCIPLINE

### 1. INTRODUCTION

#### (a) Portée de la politique

Les procédures énoncées dans ce guide sont destinées à aider les gestionnaires à appliquer les mesures disciplinaires. Elles ne visent pas les lacunes au niveau du rendement qui ne sont pas du fait de la volonté de l'employé mais s'adressent plutôt aux cas d'actes délibérés ou de négligence coupable dans la conduite ou le comportement. L'introduction présente l'objet de la discipline et les pouvoirs législatifs régissant son application. Les autres parties expliquent la politique générale et les lignes directrices liées aux procédures.

#### (b) Objet de la discipline

La discipline vise à inciter les employés à accepter les règles ou normes de conduite souhaitables ou nécessaires à la réalisation des buts et objectifs de l'organisation. Elle est fondamentalement de nature corrective. Son principal objectif est de corriger le comportement des employés qui ne respectent pas les règles ou normes acceptables, établies par la direction. Toutefois, en cas de violations graves, l'employeur peut être amené à imposer des mesures disciplinaires qui dépassent l'objectif de la correction.

#### (c) Autorisation

Conformément à l'article 7(1)(f) de la Loi sur l'administration financière et à l'article 106 du Règlement sur les conditions d'emploi dans la Fonction publique, le sous-secrétaire d'État aux Affaires extérieures a reçu le pouvoir de fixer les normes de discipline à l'égard de ses employés et de prescrire, d'imposer, de modifier ou d'abroger les mesures disciplinaires, y compris les pénalités financières, la suspension et le congédiement, qui peuvent s'appliquer dans le cas d'inconduite ou d'infraction à la discipline. Or telles mesures ne s'appliquent pas aux cas d'incompétence ou d'incapacité qui peuvent entraîner des mesures de rétrogradation ou de congédiement en vertu de l'article 31 de la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique.

### 2. APPLICATION

La présente politique s'applique à tous les employés canadiens du ministère des Affaires extérieures nommés en vertu des dispositions de la Loi sur l'emploi dans la Fonction publique.

### 3. POLITIQUE

- (a) Les superviseurs et les gestionnaires doivent veiller à ce que tous les employés qu'ils dirigent soient mis au courant de la politique et des procédures ministérielles en matière de discipline.
- (b) Les superviseurs et les gestionnaires doivent veiller à ce que tous les employés qu'ils dirigent soient mis au courant des règles de conduite qu'ils doivent respecter. Ces règles peuvent figurer dans les lois, règlements, directives ainsi que dans les politiques de gestion élaborées dans les services et axées sur les exigences opérationnelles (par ex. le Code de conduite et lignes directrices s'appliquant aux conflits d'intérêts. Le Code régissant les conflits d'intérêts et l'après-mandat s'appliquant à la Fonction publique, qui rentrera en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1986, remplacera ces lignes directrices, du moins en ce qui concerne les questions de conflits d'intérêts.).
- (c) Le gestionnaire qui a établi les règles doit s'efforcer de les appliquer de façon équitable et uniforme et éviter les pratiques discriminatoires.
- (d) Aux Affaires extérieures, le processus disciplinaire a comme principale fonction d'amener les employés à corriger les fautes de conduite et les comportements inacceptables. C'est pourquoi les mesures disciplinaires doivent être appliquées de façon ferme, équitable, rapide et uniforme.
- (e) Sauf dans les cas d'infractions graves, les mesures disciplinaires devraient être appliquées de façon progressive. Autrement dit, les sanctions devraient devenir de plus en plus sévères, au fur et à mesure des récidives.
- (f) Les infractions ne seront pas consignées dans le dossier de l'employé sans que celui-ci n'en ait été informé dans un délai raisonnable. Sauf dans le cas des réprimandes verbales, les employés doivent être avisés par écrit de toute mesure disciplinaire prise à leur endroit. L'avis devra en indiquer les raisons, les mesures correctives attendues et les conséquences des récidives. La copie des avis d'infraction à la discipline doit être versée au dossier d'appréciation de l'employé.
- (g) Les mesures disciplinaires ne seront prises qu'après enquête détaillée des faits, au cours de laquelle l'employé aura l'occasion de s'expliquer. Au choix de l'employé, les entrevues disciplinaires pourront avoir lieu en présence

d'un représentant (délégué syndical, conseiller juridique). Toutes les enquêtes doivent être menées de façon équitable et objective.

- (h) Dans les cas d'infractions graves, il pourra s'avérer nécessaire de suspendre l'employé en attendant les résultats de l'enquête. Toutefois, cette mesure devra être prise après consultation de la Direction des relations de travail.
- (i) Lorsqu'on envisage un rappel ou une réaffectation d'un employé pour des raisons liées à la discipline, le gestionnaire compétent doit au préalable prendre l'avis de la direction de l'affectation du personnel concernée et de la Direction des relations de travail (voir la partie 5 (d)).
- (j) Un comité de discipline composé de hauts fonctionnaires a été créé pour examiner les cas d'infraction particulièrement délicats ou graves. Le cas échéant, les résultats de l'examen et les recommandations du Comité sont communiqués au sous-secrétaire. 1\*

En outre, le Comité étudiera périodiquement les mesures disciplinaires prises à l'endroit des employés pour s'assurer que les normes du Ministère sont appliquées équitablement et uniformément à tous.

#### 4. DELEGATION DE POUVOIRS

Le pouvoir d'imposer des sanctions disciplinaires est délégué comme suit:

- (a) Réprimandes verbales et écrites - Tous les superviseurs et gestionnaires chargés entre autres de préparer les appréciations du rendement.
- (b) Suspension jusqu'à concurrence de 10 jours ouvrables ou pénalité financière équivalente - Les gestionnaires chargés de la première étape de la procédure de règlement des griefs et leurs supérieurs.
- (c) Suspension de plus de 10 jours ouvrables ou pénalité financière équivalente | (i) USS, DMT, DMC  
(ii) TFB, UGB, LGB, SFB, MCB, ACB, PGB, EFB, RGB, IFB, CCB, GGB, XDX, JCX, FPR, 2\*
- d) Congédiement

- 1\* NOTE Les cas susceptibles d'entraîner les sanctions mentionnées en 4(c) et 4(d) doivent être soumis au Comité avant qu'une décision ne soit prise.
- 2\* Note Les employés d'un centre de responsabilité qui ne relève pas des gestionnaires des services de la catégorie (ii) ou les employés qui ne sont pas affectés à un centre de responsabilité particulier (entre deux affectations, en formation linguistique, etc.) seront censés relever de la direction de l'affectation du personnel appropriée aux fins des sanctions mentionnées en (a) et (b) et du SMA du Personnel, aux fins des sanctions mentionnées en (c) et (d).
- (e) Les agents qui en ont reçu le pouvoir peuvent modifier ou annuler des sanctions disciplinaires imposées par leurs subordonnés, après consultation avec ces derniers.
  - (f) Lorsque le gestionnaire n'est pas habilité à imposer les mesures disciplinaires nécessaires, un rapport et des recommandations seront soumis à l'agent compétent.
  - (g) Si des mesures immédiates s'imposent et que le gestionnaire n'est pas habilité à les prendre, l'agent compétent peut autoriser ce dernier à signer l'avis disciplinaire en son nom. Ces avis doivent attester que les mesures ont été discutées et convenues avec l'agent compétent. Dans ces cas, le gestionnaire doit immédiatement préparer un rapport détaillé à soumettre à l'agent compétent, qui étudie les sanctions imposées et les confirme, les modifie ou les révoque. Ce dernier avise ensuite l'employé de sa décision par lettre recommandée, par télex ou par messenger.
  - (h) Avant de prendre des mesures disciplinaires impliquant une suspension ou un renvoi, les gestionnaires doivent prendre l'avis de la Direction des relations de travail et, le cas échéant, adresser le cas au Comité de discipline. (Voir la partie 3(j)).

## 5. DIRECTIVES ET LIGNES DIRECTRICES

### Généralités

#### (a) Approche uniforme

- (i) Par mesure d'équité, il convient de sanctionner à peu près uniformément les infractions de même nature. Toutefois, l'uniformité absolue n'est

ni toujours possible ni toujours souhaitable du fait que les circonstances entourant l'acte peuvent en atténuer ou en accentuer la gravité.

(ii) Avant de décider des mesures qui s'imposent, le gestionnaire doit considérer les circonstances atténuantes, notamment:

- les états de service de l'employé, son rendement et son dossier disciplinaire;
- les actes de provocation de la part d'autres employés, voire de la part du superviseur;
- la force de l'intention (s'agit-il d'une faute commise délibérément ou par malice ou s'agit-il d'une faute commise par négarde ou à cause d'un manque d'information);
- d'autres facteurs: instructions mal indiquées ou fausses, ou défaut d'exécution de tâches de la part d'autres employés;
- les précédents dans des situations semblables.

(b) Opportunité des mesures

Des sanctions justes et imposées rapidement par un gestionnaire avisé sont généralement appuyées par les employés et leurs représentants et incitent au respect des règles de conduite. Le gestionnaire doit réagir le plus rapidement possible. Un délai peut en effet donner à l'employé la fausse impression que son comportement a été pardonné ou qu'il est passé inaperçu. En outre, il risque d'atténuer le rapport qui existe entre l'infraction et la mesure corrective, et il peut par conséquent devenir difficile de justifier la sanction. Le gestionnaire doit donc se faire une règle de réagir sans délai pour être équitable à l'égard de l'employé.

(c) Passivité de la direction

En ne réagissant pas en temps opportun à une infraction, la direction cautionne le comportement de l'employé, ce qui risque d'avoir de graves conséquences pour l'ensemble de l'organisation. D'abord, l'employé va continuer à ne pas respecter les normes et obliger ainsi l'organisation à s'adapter à son comportement. Ensuite, une telle passivité de la direction récompense en quelque sorte l'employé fautif et pénalise ceux qui se conforment aux règlements. Les employés tendent alors à ne plus reconnaître les règles et les normes établies par la direction, ce qui finit par affecter le moral du personnel.



Pour éviter une telle situation, le gestionnaire doit donc assumer ses responsabilités en matière de gestion de ressources humaines et appliquer les règlements et les normes de façon équitable et uniforme.

(d) Rappel au pays ou réaffectation

Le Sous-chef a toute latitude pour rappeler ou réaffecter les employés en fonction des besoins de l'employeur. Toutefois, dans des situations disciplinaires, le gestionnaire responsable doit faire preuve à cet égard d'une extrême prudence et fournir à la direction de l'affectation du personnel intéressée tous les renseignements pertinents qui motivent sa décision. À son tour, la direction de l'affectation du personnel demandera l'avis de la Direction des relations de travail à ce sujet avant d'agir.

Sans restreindre les pouvoirs de l'employeur, le rappel au pays ou la réaffectation pour des raisons disciplinaires devraient être limités aux cas graves ou exceptionnels. Il incombe normalement aux gestionnaires d'avoir recours aux mesures progressives qu'ils sont habilités à prendre avant de proposer un rappel ou une réaffectation.

(e) Discipline au sein du groupe

Quand un certain nombre d'employés dans une unité de travail ne se conforment pas aux règles, il faut les aviser par écrit des normes qu'ils doivent respecter. L'avis en question les avertira en outre que la non-observance des règlements les expose à des mesures disciplinaires. Si les employés concernés ne s'amendent pas, le gestionnaire devra appliquer le processus disciplinaire avec chacun d'eux.

(f) Preuve

- (1) Pour justifier une sanction, il faut s'assurer qu'il existe des preuves suffisantes d'infraction. La preuve doit être factuelle et pertinente, être convenablement documentée (cela exclut les rumeurs et les oui-dire) et se rattacher directement à l'infraction en cause.
- (2) Pour tenir compte d'incidents antérieurs, il faut que ces derniers aient été portés à l'attention de l'employé dans un délai raisonnable après l'infraction. Ces incidents

doivent être documentés sous forme d'avis disciplinaires qui sont versés au dossier d'appréciation de l'employé (sauf pour les réprimandes verbales).

(g) Evaluations du rendement

Le gestionnaire responsable de l'évaluation du rendement de l'employé ne doit pas faire allusion aux mesures disciplinaires dans l'évaluation. Il peut, par contre, évoquer certains comportements qui ont pu entraîner des sanctions, à condition qu'ils se rapportent directement à l'exécution des tâches de l'employé.

6. Type de mesures disciplinaires

a) Mesures officieuses

i) Mise au point

Si la mise au point n'entre pas à proprement parler dans le processus disciplinaire, elle n'en constitue pas moins un élément important de la gestion du personnel. La mise au point permet en effet au gestionnaire de prévenir de futurs manquements à la discipline, de faire savoir à l'employé que son comportement n'est pas conforme aux règles établies et de résoudre des problèmes avant que sa conduite ne s'aggrave. Une entrevue de mise au point type devrait normalement servir à:

- informer l'employé, aussi clairement que possible, des normes de conduite qu'il doit respecter;
- suggérer à l'employé les améliorations appropriées si sa conduite est inacceptable;
- informer l'employé des conséquences auxquelles il s'expose s'il ne se conforme pas aux normes de conduite établies.

La mise au point permet également au gestionnaire de connaître les raisons qui expliquent la conduite répréhensible et de déceler, le cas échéant, des problèmes personnels ou autres qui ne sont pas nécessairement liés à l'aspect disciplinaire du travail.

ii) Réprimande verbale

La réprimande verbale fait suite à une infraction relativement mineure. Elle est considérée comme une mesure disciplinaire

officieuse car elle n'est pas versée au dossier de l'employé. Toutefois, le gestionnaire devrait en prendre note et tenir un dossier détaillé de la conversation qu'il a eue avec l'employé concerné.

b) Mesures officielles

i) Réprimande écrite

Il s'agit là de la première mesure disciplinaire officielle, puisque la réprimande écrite est versée au dossier d'appréciation de l'employé concerné. Elle correspond normalement à une suite d'infractions mineures ou à une infraction dont la gravité justifie plus qu'une réprimande verbale. La réprimande écrite doit:

- être clairement présentée comme telle;
- faire état de l'infraction qui la motive;
- suggérer le comportement que l'on attend de l'employé à l'avenir;
- informer l'employé que toute infraction ultérieure pourrait l'exposer à des mesures disciplinaires plus sévères, pouvant aller jusqu'au congédiement.

ii) Suspension sans rémunération

De un à dix jours

La suspension est un congé sans traitement que l'on impose normalement à l'employé quand celui-ci persiste à ne pas se conformer aux normes de conduite après avoir reçu des réprimandes écrites, ou quand la gravité de l'infraction le justifie.

Dix jours et plus

La suspension imposée pour une période de plus de dix jours ouvrables ou en attendant une décision relative au congédiement ne doit être infligée que dans les cas d'infractions extrêmement graves ou d'infractions qui se sont reproduites en dépit de mesures disciplinaires moins sévères. On ne peut suspendre un employé pendant plus de dix jours sans avoir obtenu l'avis de la Direction des relations de travail à ce sujet.

iii) Pénalité financière

On peut avoir recours à une pénalité financière au lieu de la suspension quand des contraintes pratiques réelles ou des raisons économiques le justifient.

Les pénalités financières ont pour but d'atténuer les problèmes pratiques que pose la suspension dans certaines circonstances. Il se révèle souvent improductif, par exemple, de suspendre un employé qui travaille en poste isolé (mission), étant donné qu'il est difficile de le remplacer et qu'il faut reporter indéfiniment la suspension à moins de dépêcher un remplaçant sur les lieux, ce qui est complexe et coûteux.

Il en va de même pour les employés qui travaillent par quarts et dont le remplacement en cas de suspension occasionnerait des heures supplémentaires coûteuses.

Par conséquent, dans des situations analogues à celles qui sont évoquées ci-dessus, les pénalités financières peuvent remplacer la suspension.

Avant d'imposer des sanctions pécuniaires, le gestionnaire doit consulter la Direction des relations de travail.

iv) Congédiement

Le congédiement étant la sanction administrative ultime, il ne doit être envisagé qu'en dernier recours. Il peut faire suite à une seule infraction grave ou à une série d'infractions qui aboutissent à un incident déterminant.

Un incident déterminant est un manquement à la discipline qui, sans constituer en lui-même un motif de congédiement, justifie néanmoins, en raison des antécédents disciplinaires de l'employé, la fin de la relation employeur-employé. C'est là un principe établi. Dans de telles circonstances, il faudra avoir au préalable avisé par écrit l'employé de toutes ses infractions antérieures et avoir versé les rapports correspondants à son dossier d'appréciation. Les infractions en question ne doivent pas nécessairement avoir de rapport avec l'incident déterminant.

## 7. Etapes du processus disciplinaire

### a) Généralités

Il est impératif que tout processus disciplinaire soit juste et cohérent. Il incombe au gestionnaire de faire connaître les règles de conduite et de comportement aux employés afin que ceux-ci soient au courant des normes auxquelles ils doivent se conformer. Le processus disciplinaire débute quand l'une de ces règles n'est pas respectée. Avant de prendre des mesures, il importe que les gestionnaires distinguent les problèmes purement liés au rendement de ceux qui ont un caractère disciplinaire, car les premiers doivent être traités dans le cadre du processus d'appréciation du rendement. On trouvera ci-dessous les étapes à suivre pour traiter les infractions aux normes de discipline.

### b) Enquête

- i) Le gestionnaire doit obtenir dès que possible, en rencontrant l'employé concerné, les faits pertinents et la documentation se rapportant à la situation qui fait problème, et s'assurer que l'employé connaît le but de l'entrevue, qui est seulement de prendre directement connaissance de la situation. Il ne s'agit pas d'une entrevue à caractère disciplinaire. Le gestionnaire peut également aborder la question officieusement avec d'autres personnes susceptibles de lui fournir des renseignements pertinents.
- ii) L'étude du cas doit être effectuée sans délai après que l'infraction a été relevée, afin d'éviter la perte de preuves, des interprétations erronées ou des témoignages incomplets. Mais, ce qu'il ne faut surtout pas perdre de vue, c'est qu'un retard dans l'enquête ou dans le processus disciplinaire peut porter l'employé à croire que son infraction est passée inaperçue ou qu'elle a été pardonnée. En outre, s'il s'écoule trop de temps entre l'infraction et l'enquête du gestionnaire, l'employé risque de ne plus faire le lien entre son infraction et les mesures correctives et, dans ce cas, il peut se révéler difficile de justifier une sanction.

- iii) Le gestionnaire ne doit pas se fier aux ouï-dire mais plutôt recueillir les faits auprès des personnes directement concernées ou de celles qui ont une connaissance exacte de l'incident qui s'est produit. Cela ne veut pas dire pour autant qu'il faille rejeter totalement les renseignements que l'on peut obtenir de tierces personnes et qui peuvent, en fait, compléter les renseignements obtenus à la source. Il reste que les ouï-dire ne doivent pas entrer dans le processus de prise de décision et que le gestionnaire devrait toujours s'efforcer de corroborer tous les renseignements qu'il a recueillis au cours de son enquête.
- iv) Toutes les entrevues doivent être convenablement documentées et tous les renseignements recueillis consignés.

c) Documentation

Tout au long du processus disciplinaire, il incombe au gestionnaire de tenir une documentation claire et concise. Le gestionnaire doit consigner la date et le type de l'infraction ainsi que toute preuve pertinente qu'il a pu obtenir. Cette documentation sera particulièrement utile s'il est nécessaire de convoquer l'employé concerné à une entrevue disciplinaire, au cours de laquelle l'employé aura l'occasion de s'expliquer et ainsi de confirmer ou de réfuter les preuves qui auront été recueillies.

La documentation a particulièrement son importance quand la décision finale est contestée. Les griefs déposés à la suite de mesures disciplinaires peuvent en dernier recours être soumis à l'arbitrage, auquel cas les dossiers de la direction devront pouvoir justifier la mesure disciplinaire adoptée. Le gestionnaire qui a imposé une mesure disciplinaire est très souvent le premier témoin dans un processus d'arbitrage et il doit par conséquent être capable de produire la documentation à l'appui de la mesure qu'il a prise ou, tout au moins, d'y faire référence. Étant donné que le fardeau de la preuve, dans des situations disciplinaires, incombe à l'employeur, chaque cas doit être traité comme s'il devait ultimement être soumis à l'arbitrage.

d) Entrevue

- i) Pour être juste et équitable, un gestionnaire doit donner à l'employé l'occasion de

s'expliquer ou de se défendre avant de prendre des mesures disciplinaires à son égard. A noter qu'il incombe alors à l'employé de justifier ou d'expliquer ses actes. Si l'employé décide de ne pas se prévaloir de ce droit, le gestionnaire peut alors prendre sa décision en se basant sur les résultats de l'enquête.

L'employé a le droit d'être accompagné à l'entrevue disciplinaire (par exemple, par un délégué syndical ou par un conseiller juridique), et le gestionnaire est tenu de l'en informer quand il le convoque. Cette entrevue doit avoir lieu en privé, dans un bureau qui garantit la confidentialité de la conversation. Le gestionnaire doit alors informer l'employé de l'infraction dont on le croit coupable et lui faire savoir qu'il envisage de prendre des mesures disciplinaires à son égard, après quoi il doit le laisser s'expliquer. Le gestionnaire qui dirige l'entrevue ne devrait pas entamer un débat sur les questions abordées. Il s'agit d'assurer l'employé que les renseignements qu'il a fournis seront étudiés avant qu'une décision finale ne soit prise.

- ii) L'entrevue et les déclarations de l'employé ou de son représentant doivent par la suite faire l'objet d'un compte rendu factuel. Il est également souhaitable qu'un autre représentant de la direction assiste à l'entrevue afin qu'il puisse corroborer ce qui s'y est dit, particulièrement quand il s'agit d'infractions graves.

e) Examen des preuves

Le compte rendu de l'entrevue disciplinaire doit être comparé au résultat de l'enquête initiale. Les écarts ou les faits nouveaux doivent être étudiés pour que soit garantie l'exactitude de tous les faits sur lesquels reposera la décision finale. Les preuves recueillies doivent permettre au gestionnaire de répondre par l'affirmative aux questions suivantes avant qu'il puisse prendre une décision disciplinaire:

- Est-il confirmé qu'il y a eu infraction aux normes de conduite?
- L'enquête a-t-elle été juste et objective?
- Dans la mesure du possible, l'employé a-t-il été prévenu des conséquences disciplinaires possibles ou probables auxquelles une infraction l'expose?

- Est-ce que les règlements et les instructions ont été exécutés de façon uniforme et sans discrimination?
- La mesure corrective envisagée correspond-t-elle aux mesures adoptées par le passé dans des circonstances analogues?

f) Consultations avec la Direction des relations de travail

Avant d'adopter une mesure disciplinaire, le gestionnaire responsable doit demander l'avis de la Direction des relations de travail.

Dans le cas d'infractions graves qui peuvent entraîner une suspension de plus de 10 jours ou le congédiement, il est impératif que le gestionnaire responsable consulte la Direction des relations de travail et lui fournisse une recommandation dûment documentée avant de prendre quelque mesure que ce soit. La Direction des relations de travail peut alors soumettre la question au Comité de discipline, lequel, s'il le juge approprié, peut transmettre les résultats et les recommandations au sous-secrétaire.

g) Adoption de la mesure

S'il le juge nécessaire, après avoir examiné tous les renseignements recueillis, le gestionnaire inflige une sanction. S'il s'agit d'une réprimande écrite, d'une suspension ou d'un congédiement, l'avis donné à l'employé doit faire état:

- de la nature de l'infraction,
- de la mesure disciplinaire adoptée,
- des améliorations exigées de l'employé (sauf dans le cas d'un congédiement),
- des conséquences auxquelles l'employé s'exposerait s'il commettait d'autres infractions. Plus précisément, il faut ici aviser l'employé que toute autre infraction l'exposerait à des mesures plus sévères, pouvant aller jusqu'au congédiement (sauf, bien sûr, s'il s'agit déjà d'un avis de congédiement).
- du droit, pour l'employé, de déposer un grief conformément aux modalités en vigueur dans son groupe s'il conteste la mesure disciplinaire dont il est l'objet, sans que cela porte atteinte aux autres droits que lui confère la Loi sur les relations de travail dans la Fonction publique.



L'employé doit attester qu'il a lu et compris l'avis en le signant et en le datant. L'original est conservé par l'employé et, si la convention collective l'exige, une copie est envoyée au représentant syndical. De nombreuses conventions collectives stipulent en effet que l'employeur doit aviser le représentant syndical de la mesure disciplinaire infligée à un employé.

Si l'employé refuse de signer l'avis, cela doit être inscrit sur la copie du gestionnaire en présence d'un autre représentant de la direction. Une copie de l'avis signé par l'employé doit être versée au dossier d'appréciation de l'employé. L'avis sera détruit après deux ans ou au bout de la période prévue dans la convention collective, à condition que l'employé ne mérite pas d'autres sanctions dans l'intervalle.

S'il s'agit de pénalités financières ou de déductions sur le salaire, il incombe au gestionnaire d'en aviser par écrit la Direction de la paie et des avantages.

S'il faut recommander une suspension ou le congédiement à l'agent compétent, la recommandation doit être accompagnée de toute la documentation nécessaire, c'est-à-dire: la description de l'infraction et les circonstances dans lesquelles elle a été commise; un résumé du dossier de l'employé et, enfin, les raisons qui motivent la sanction recommandée.

h) Suivi

Comme le but d'une sanction disciplinaire est de corriger un comportement inacceptable le supérieur de l'employé concerné doit prendre toutes les mesures qu'il juge nécessaires pour s'assurer que l'employé s'amende, sans harceler ce dernier ni le soumettre à une surveillance excessive.

Pour déterminer la mesure disciplinaire appropriée, il est très important que le gestionnaire prenne connaissance du dossier de l'employé afin de s'assurer que sa décision s'appuie sur une évaluation aussi exacte que possible des circonstances et qu'elle tienne compte du rendement et de la conduite passés de l'employé.

Affairs

Affaires extérieures  
Canada

doc  
CA1  
EA  
86D37  
EXF

. 62036034 (E)  
. 62093819 (E)

# DISCIPLINE

JANUARY 1986

## TABLE OF CONTENTS

1. INTRODUCTION
  - (a) Scope
  - (b) Purpose
  - (c) Authority
2. APPLICATION
3. POLICY
4. DELEGATION OF AUTHORITY
  - (a) Reprimand
  - (b) Suspension up to 10 days or equivalent financial penalty
  - (c) Suspension in excess of 10 days or equivalent financial penalty
  - (d) Discharge
5. DIRECTIVES AND GUIDELINES
  - (a) Consistency of Approach
    - (i) Fairness
    - (ii) Mitigating Circumstances
  - (b) Timeliness of Action
  - (c) Managerial Inaction
  - (d) Recall or Reassignment
  - (e) Discipline in the Work Group
  - (f) Evidence
  - (g) Performance Appraisals
6. TYPES OF DISCIPLINARY ACTION
  - (a) Informal Action
    - (i) Counselling
    - (ii) Oral Reprimand
  - (b) Formal Action
    - (i) Written Reprimand
    - (ii) Suspension Without Pay
    - (iii) Financial Penalties
    - (iv) Discharge
7. STEPS IN DISCIPLINARY PROCESS
  - (a) General
  - (b) Investigate the Situation
  - (c) Documentation
  - (d) Disciplinary Interview
  - (e) Review of Evidence
  - (f) Consult Staff Relations
  - (g) Take Action
  - (h) Follow-up

NON - CIRCULATING /  
CONSULTER SUR PLACE

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures

DEC 2 1986

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

43-243-900 (C)  
43-244-002 (C)

## DISCIPLINE

### 1. INTRODUCTION

#### (a) Scope of This Policy

The procedures outlined in this manual are intended to assist managers in carrying out disciplinary action. It does not deal with shortcomings in job performance that are beyond the control of employees but rather with wilful wrongdoing and culpable negligence in their conduct and behaviour. This introduction outlines the purpose of discipline and the legislative authority which governs its application. The following sections will provide explanations of the general policy and guidelines on procedures.

#### (b) The Purpose of Discipline

The purpose of discipline is to motivate employees toward the acceptance of those rules and/or standards of conduct which are desirable or necessary in achieving the goals and objectives of the organization. This purpose implies that disciplinary measures tend to be corrective in nature. The primary objective of discipline is to correct the behaviour of employees who deviate from accepted rules and/or standards established by management. However, when serious violations to the rules of conduct occur, it may be necessary for the employer to administer disciplinary measures which go beyond those of a corrective nature.

#### (c) Authority

In accordance with section 7(1)(f) of the Financial Administration Act, and, section 106 of the Public Service Terms and Conditions of Employment Regulations, the Under-Secretary of State for External Affairs is delegated the authority to establish standards of discipline for employees, and, to prescribe, impose, vary or rescind disciplinary measures, including financial penalty, suspension, and discharge, which may be applied for misconduct or breaches of discipline. Such disciplinary measures are not applicable in the case of incompetence and incapacity, which are subject to demotion or release action under section 31 of the Public Service Employment Act.

### 2. APPLICATION

This policy applies to all Canada-based employees in the Department of External Affairs who are appointed under the provisions of the Public Service Employment Act.

### 3. POLICY

- (a) Supervisors and managers are responsible for ensuring that all employees under their jurisdiction are made aware of the Department's discipline policy and procedures.
- (b) Supervisors and responsible managers are charged with the responsibility for ensuring that all employees under their jurisdiction are made aware of the rules of conduct and behaviour expected of them. These may be contained in Acts, Regulations, Directives, and locally established management policies directed to local operational requirements. (e.g., the Department's Code of Conduct and Conflict of Interest Guidelines). The Conflict of Interest and Post Employment Code for the Public Service will supersede the Guidelines effective January 1, 1986 insofar as the Conflict issues are concerned.
- (c) In the establishment of local rules of conduct and behaviour, the responsible manager must strive for fair and consistent application of such standards and avoid discriminatory practices.
- (d) The primary objective of the disciplinary process in External Affairs is to seek the cooperation of employees in correcting unacceptable behaviour and conduct. Hence, disciplinary actions must be firm, fair, prompt and consistent.
- (e) With the exception of serious violations to the rules of conduct and behaviour, disciplinary action should be progressive. Hence, the degree of disciplinary sanction should become increasingly severe as violations to the rules of order and conduct are repeated.
- (f) Cases will not be built up against employees by recording violations without having called them to the employee's notice within a reasonable time period in which management became aware of them. Employees must be provided with written notice of any disciplinary action taken against them (exception: oral reprimand). Such notice will include the reasons for the action, the corrective action expected from the employee, and the consequences of future misconduct. A copy of all disciplinary notices must be placed on the employee's appraisal file.
- (g) Disciplinary action will only be taken after a thorough investigation of the facts, during which the employee is given an opportunity to explain his actions. An employee, at his option, is entitled to have a representative (i.e., union, legal) present during disciplinary interviews. All investigations should be conducted in a fair and objective manner.
- (h) In serious cases of misconduct, it may be necessary to suspend an employee pending the outcome of an investigation. Such action will require prior consultation with the Staff Relations Division.

- (i) When the recall and/or reassignment of an employee is being considered for reasons which may be associated with discipline, the responsible manager must seek the advice of the appropriate personnel assignment division and the Staff Relations Division prior to taking action. (See Section 5(d)).
- (j) A Disciplinary Committee consisting of senior managers has been established to review particularly sensitive and/or serious disciplinary cases and in instances in which it is deemed appropriate, the findings and recommendations of the Committee are forwarded to the Under-Secretary. 1\*

The Committee will also review disciplinary action on a regular basis to ensure equity, fairness of treatment, and consistent application of the Department's standards of discipline as applied to all employees in the Department of External Affairs.

#### 4. DELEGATION OF AUTHORITY

The authority to impose disciplinary penalties is delegated as follows:

- (a) Oral and Written Reprimand - All supervisors and managers whose assigned duties include the preparation of employee performance appraisals.
- (b) Suspension - up to and including 10 working days or a financial penalty of equivalent value - Managers who are identified as the first step in the Departmental grievance procedure and their superiors.
- (c) Suspension - in excess of 10 working days or a financial penalty of equivalent value | (i) USS, DMT, DMC  
(ii) TFB, UGB, LGB, SFB, MCB, ACB, PGB, EFB, RGB, IFB, CCB, GGB, XDX, JCX, FPR, 2\*
- (d) Discharge

1\* NOTE: Cases which are likely to result in penalties under 4(c) and 4(d) below should be referred to the Committee prior to any action.

2\* Note: Employees who belong to a responsibility centre which does not fall under the jurisdiction of managers listed in category (ii), and/or those employees not assigned to a specific responsibility centre (i.e. between postings, language training etc.) will be deemed to fall under the authority of the appropriate personnel assignment division for the purposes of level (a) and (b) and the ADM Personnel for the purposes of level (c) and (d).

- (e) Officers with the delegated authority may alter or rescind disciplinary penalties imposed by subordinate managers, after consultation with the manager concerned.
- (f) Where appropriate disciplinary action is beyond the authority of a manager, a disciplinary report and recommendation will be submitted to the officer with the appropriate authority.
- (g) Where immediate disciplinary action is required, which is beyond the authority of a manager, the responsible delegated officer may authorize the manager to sign the disciplinary notice on his behalf. Such notices will include a statement to the effect that the matter has been discussed and concurred with by the responsible delegated officer. In these situations, the manager should immediately prepare a full report for the responsible delegated officer who will review the penalty and either confirm, amend or revoke it. The responsible delegated officer will advise the employee of his decision by registered mail, telex, or personal delivery.
- (h) Before taking disciplinary action involving suspension or discharge, managers must seek the advice of the Staff Relations Division and, where appropriate, refer the matter to the Disciplinary Committee. (See Section 3(j)).

## 5. DIRECTIVES AND GUIDELINES

### General

#### (a) Consistency of Approach

- (i) Fairness requires that employees committing similar misconduct be treated substantially alike. However, absolute consistency is not always possible or desirable since the circumstances surrounding an act of misconduct may add to or lessen to its seriousness.
- (ii) There are a number of mitigating circumstances which should be considered by a manager when deciding on the appropriate disciplinary action to be taken. These include:
  - the employee's length of service, previous performance and relevant disciplinary record;
  - any provocation by other employee(s) or perhaps a supervisor;

- the degree of wilful involvement, (i.e. was a rule violated deliberately, maliciously or through an oversight or lack of knowledge);
- contributing factors such as poor or inadequate instructions or a failure by other employees to carry out their portion of an assigned task, and;
- past practice in similar situations.

(b) Timeliness of Action

Prompt reaction to breaches of discipline, when accompanied by just penalties imposed by a judicious manager invites the support of employees and their representatives and encourages respect for the rules of conduct. A manager's response to misconduct should be as expeditious as possible. Delays in the application of discipline may lead to the employee's false impression that his behaviour has been condoned and/or overlooked. Delays in applying appropriate discipline tend to disassociate the employee's misconduct from the corrective action. Hence, the disciplinary penalty becomes difficult to justify. Therefore, it is a fundamental principle that disciplinary responses must be made quickly in the interest of fairness to the employee.

(c) Managerial Inaction

When misconduct occurs, a management response is required. If a management response is not forthcoming, the employee's conduct is condoned. This type of inaction has serious consequences to the overall organization. Firstly, it allows the employee to continue to deviate from organizational objectives. As a result, the organization must adapt to the individual employee's behaviour. Secondly, it rewards employees for their misconduct and penalizes those who adhere to organizational objectives. Thirdly, it creates a situation in which employees lose respect for the rules and standards established by management. Finally, it has the effect of lowering morale within the organization.

In order to avoid such a situation, managers must take responsibility for managing their resources and apply rules and standards in a fair and consistent manner.

(d) Recall and/or Reassignment

The Deputy Head has complete authority to recall or reassign employees based on management requirements. However, in disciplinary situations,



extreme caution and discretion should be exercised when recall or reassignment is being contemplated. In such situations, the responsible manager must provide the appropriate personnel assignment division with all relevant details relating to the the proposed recall or reassignment action. In turn, the appropriate personnel assignment division must seek advice from the Staff Relations Division before initiating any action.

Without limiting the authority of the employer, it is expected that recall or reassignment for disciplinary reasons would be reserved for serious and/or exceptional circumstances. In normal disciplinary situations, it is the responsibility of all managers to utilize the progressive disciplinary measures available to them prior to proposing a recall or reassignment action.

(e) Discipline in the Work Group

When the rules of conduct are being ignored by a number of employees in a work unit, the rules should be brought to the attention of the entire work group in writing. Such a notice should include a warning that deviation from the rules may lead to disciplinary action. If further incidents occur, they should be dealt with individually as in any other disciplinary situation.

(f) Evidence

- (1) In order to establish that proper grounds exist for disciplinary action, it must be ensured that there exists sound evidence relating to the misconduct. Evidence must be factual and relevant to the case and supported by appropriate documentation - not gossip or hearsay. Evidence must be directly related to the misconduct.
- (2) Previous incidents of misconduct which are intended to be taken into consideration, must have been brought to the employee's attention within a reasonable time of the infraction which was committed. Such incidents must be documented in disciplinary notices which are part of the employee's appraisal file (exception oral reprimands).

(g) Performance Appraisals

Managers who are responsible for the preparation of appraisal reports must not refer to any disciplinary action on an employee's performance appraisal. Managers may refer to aspects of an employee's behaviour or conduct which may have lead to disciplinary action; however, such occurrences must be directly related to the performance of his duties.

## 6. Types of Disciplinary Action

### (a) Informal Action

#### (i) Counselling

Although, Counselling is not a formal measure in terms of the disciplinary process, it is an important element of managerial responsibility and action. Counselling provides a process which enables managers to prevent future misconduct and/or place the employee on notice that his behaviour does not conform to rules which have been established. Counselling allows the manager to resolve potential problems before the employee's behaviour becomes of serious concern. There are three basic components of a counselling session. These include:

- informing the employee of the standards of behaviour which are expected. This should be explained as explicitly and precisely as possible.
- if the employee's current behaviour is unacceptable, he/she should be informed and alternate behaviour should be suggested.
- informing the employee of the disciplinary consequence of any future breach of the established standards of behaviour.

Counselling also allows the manager to explore the reasons for the undesirable behaviour. It should be taken as an opportunity to explore underlying or personal problems which may not be disciplinary in nature.

#### (ii) Oral Reprimand

Oral reprimands are considered as an informal disciplinary measure which are applied to relatively minor infractions. An oral reprimand is considered an informal procedure because it does not become part of the employee's record. However, managers should take note of such occurrences for future reference. In such cases, managers should maintain their own detailed records relating to the conversation with the employee concerned.

### (b) Formal Action

#### (i) Written Reprimand

This is considered the first formal stage in the disciplinary process since the notice becomes part of the employee's appraisal file. A written reprimand would normally apply if there is a continuation of minor infractions, or, for an act of misconduct

for which an oral reprimand is considered insufficient. A written reprimand includes the following elements:

- must be clearly identified as a written reprimand;
- must identify the misconduct;
- must identify and/or suggest alternative behaviour which is desired in the future;
- must inform the employee that any future misconduct may be subject to more severe disciplinary measures, up to and including discharge.

(ii) Suspension Without Pay

1-10 days

Suspension involves the removal of an employee from duty for a period for which he will not be paid. It will normally apply if there is a continuation of infractions which have not been corrected by written reprimands or for an act of misconduct for which a lesser disciplinary measure is considered inappropriate.

10 days +

Suspension in excess of 10 working days or suspensions pending investigation for discharge is reserved for misconduct which is extremely serious in nature, or misconduct which has not been corrected by less severe disciplinary measures. Suspension in excess of 10 days should not be applied unless the advice of the Staff Relations Division is first obtained.

(iii) Financial Penalties

Financial penalties may only be utilized as a disciplinary option in lieu of a suspension when it is considered preferable for operational and/or economic reasons. It should be emphasized that the use of financial penalties should be supported by compelling operational requirements.

The introduction of financial penalties as a disciplinary option is intended to alleviate the practical problems associated with the use of suspension in certain limited circumstances. For example,

in situations where employees perform duties in an isolated context (ie. posts abroad), it is often counter-productive to schedule suspensions in that a replacement for the employee is not readily available, thus requiring the suspension to be indefinitely deferred or a replacement brought to the location at great trouble and expense.

Similarly, the scheduling of suspensions for employees in many continuous shift operations usually involves costly overtime work in order to maintain operations.

In situations similar to those described above, financial penalties may be used as an alternative to suspension.

Prior to imposing any financial penalty, managers are required to consult and seek the advice of the Staff Relations Division.

(iv) Discharge

Discharge is the ultimate administrative sanction in the case of misconduct and should only be considered when all other disciplinary measures have failed or are considered inadequate. Discharge may be invoked for a single serious act of misconduct or after a series of infractions which eventually result in a culminating incident.

A culminating incident is an act of misconduct which taken by itself may not warrant discharge, but taken into consideration with a previous disciplinary record, would justify the termination of the employment relationship. This principle has been well established. In such circumstances, notices of all previous infractions must have been communicated to the employee in writing and placed on his appraisal file. Such infractions may or may not be related to the final incident.

7. Steps in the Disciplinary Process

(a) General

In any disciplinary process it is imperative that a fair and consistent approach be employed. It is the manager's responsibility to communicate the established rules of conduct and

behaviour to the employee. This action ensures that employees are aware of the standards to which they must adhere. The disciplinary process begins once one of these established standards has been breached. Prior to taking action, it is imperative that managers distinguish between matters which are purely related to performance and issues which are disciplinary in nature. Non-disciplinary performance issues should be dealt with through the performance appraisal process. The following process will aid the manager in dealing with discipline as a situation arises.

(b) Investigate the Situation

- (i) Obtain the relevant facts and documentation surrounding the situation as quickly as possible. This should be done by interviewing the employee(s) concerned. Ensure that the employee is aware of the reason for the interview. The sole purpose of this interview is to obtain first-hand knowledge of the situation and/or events which occurred. This is not a disciplinary interview. The matter may also be raised informally with other individuals who may be able to provide pertinent information to the case.
- (ii) Conduct the investigation as soon as possible after the misconduct has occurred. Delays in the investigation generally lead to lost evidence, misinterpretation, and, forgotten details by witnesses. More importantly, delays in the investigation and/or the disciplinary process may lead the employee to the conclusion that his misconduct has been overlooked and/or condoned. Too great a time gap between the breach of discipline and the manager's investigation and subsequent response, tends to disassociate the misconduct from the corrective action. As a result, a disciplinary penalty may be difficult to justify.
- (iii) Do not accept hearsay evidence. Facts which are gathered must come from those individuals who are directly involved and/or have first-hand knowledge of the incident. This does not imply that third-party information should be completely disregarded. In fact, such information may lead to first-hand information which has not been obtained. However, hearsay evidence should not enter into the decision-making process. The manager should always attempt to substantiate and corroborate all information gathered during the investigation.
- (iv) Document all interviews and keep records of all information which has been gathered.

(c) Document the Case

During the disciplinary process, it is the responsibility of all managers to maintain clear and concise documentation. The manager must record the time and nature of the misconduct and all relevant evidence obtained. Proper documentation will be particularly useful if a disciplinary interview is conducted. During a disciplinary interview, the employee will be provided an opportunity to explain his actions which may substantiate or refute the evidence which has been gathered.

Proper documentation is particularly important if the final disciplinary determination is challenged. Grievances arising from disciplinary action may ultimately involve third-party adjudication. In these instances, management records will be required to justify the disciplinary action taken. The manager who initiates disciplinary action is quite often the prime witness in an adjudication proceeding and must be able to produce or have reference to documentation which substantiates his action. Since the onus of proof in disciplinary situations is the responsibility of the employer, each case should be treated as if it may be referred ultimately to adjudication.

(d) Disciplinary Interview

- (i) In the interests of fairness and natural justice, a manager should afford the employee the opportunity of explaining and/or defending his actions prior to taking disciplinary action. It should be noted that the onus is on the employee to justify or explain his actions. If the employee decides not to exercise this option, a disciplinary determination may be rendered on the basis of the available information gathered through the investigation.

The employee has a right to representation (i.e., union, legal) at a disciplinary interview. The manager must inform the employee of this right when a disciplinary interview is being arranged. The interview should be conducted in the privacy of an office to ensure that the conversation remains confidential. The employee should be told what misconduct he is considered to have committed and that disciplinary action is being considered. The employee will then be afforded the opportunity to explain his actions. The manager conducting the interview should not enter into an argument on any matter which is raised and should assure the employee that the information he has provided will be given consideration before a final determination is made.

- (ii) An account of the interview and the statements made by the employee and/or his representative should be documented factually and objectively. It is advisable that another management representative be present at the time of the interview in order that the proceedings may be corroborated. This is particularly important in cases which deal with serious misconduct.

(e) Review of Evidence

The account of the disciplinary interview should be compared with the findings of the initial investigation. Discrepancies or new evidence should be investigated in an effort to ensure that all facts to be considered in the determination of discipline are accurate. The evidence gathered must be able to answer the following questions affirmatively prior to meting out discipline:

- Has a breach of discipline or misconduct been established?
- Has the investigation been conducted fairly and objectively?
- When possible, has the employee been given advance notice of the possible or probable disciplinary consequences in the case of misconduct?
- Have the rules and orders been applied consistently and without discrimination?
- Is the corrective measure being contemplated consistent with the circumstances of past practice?

(f) Consult with the Staff Relations Division

Before disciplinary action is taken, the responsible manager should consult the Staff Relations Division for advice.

In serious cases of misconduct which may involve a suspension in excess of ten working days or discharge, the responsible manager must consult the Staff Relations Division and provide a fully documented recommendation prior to initiating any action. In such cases, the Staff Relations Division may refer the matter to the Disciplinary Committee for review. In instances in which it is deemed appropriate, the findings and recommendations of the Committee are forwarded to the Under-Secretary.

(g) Take Action

After considering all the information gathered, disciplinary action should be taken if warranted. If the discipline involves a written reprimand, suspension or discharge, the disciplinary notice must contain the following information:

- the nature of the misconduct,
- the type of discipline being applied,
- the corrective action required of the employee (except in the case of discharge),

- the consequences of future misconduct. Specifically, the employee should be informed that any future misconduct will be subject to more severe disciplinary measures, up to and including discharge (except in the case of discharge).
- the right of the employee to file a grievance in accordance with the terms of the grievance procedure for his group should he disagree with the disciplinary action taken, without prejudice to his rights under the Public Service Staff Relations Act.

The notice should be signed and dated by the employee as having been read and understood. The original should be provided to the employee for his retention, and, if required by the collective agreement, a copy should be sent to his union representative. Many collective agreements require the employer to inform the employee's union representative of the disciplinary action taken.

If the employee should refuse to sign the notice as having been read and understood, a notation should be made on the copy being retained by the manager and witnessed by another management representative. A copy of the disciplinary notice signed by the employee must be placed on the employee's appraisal file. This notice will be destroyed after a period of two years or such other time period as may be prescribed in the provisions of the appropriate collective agreement, provided that no further disciplinary actions have been recorded during that period.

If a disciplinary action involves a financial penalty or the deduction of pay, it is the manager's responsibility to notify the Compensation and Benefits Division by written memorandum.

In cases which require the submission of a recommendation for suspension or discharge to an officer with the delegated authority, a completely documented case must accompany the recommendation. This documentation must include: a description of the infraction(s) involved and the circumstances bearing on the infraction(s); a summary of the employee's work and disciplinary history; and, the rationale for the recommended disciplinary action.

(h) Follow-up

Because the objective of disciplinary action is to correct unacceptable behaviour or conduct, the supervisor should take whatever steps are necessary to ensure behaviour improves, without harassing or over-supervising the employee.



In assessing possible disciplinary action, it is very important that managers acquaint themselves with the relevant record of the employee to ensure that any decision is based on the fullest appreciation of the employee's circumstances, including past performance and conduct. This will ensure continuity in following up on prior employee behaviour and/or misconduct.