



Commissariat à l'intégrité  
du secteur public  
du Canada

Office of the Public Sector  
Integrity Commissioner  
of Canada

# Conclusions de la commissaire à l'intégrité du secteur public dans le cadre d'une enquête concernant une divulgation d'actes répréhensibles

Musée canadien de l'immigration du Quai 21

Rapport sur le cas  
Décembre 2025

Remarque : Afin de ne pas identifier certains individus, et ce, sans discrimination, la forme masculine sera utilisée tout au long du présent rapport.

Le présent rapport peut être consulté sur notre site Web : [www.psic-ispc.gc.ca](http://www.psic-ispc.gc.ca)

Vous pouvez utiliser les coordonnées ci-dessous pour demander un exemplaire du présent rapport en formats substitués (sur support papier, en gros caractères, sur support en braille, sur support audio ou sur support électronique) :

Courriel : [accessible@psic-ispc.gc.ca](mailto:accessible@psic-ispc.gc.ca)

Téléphone : 613-941-6400 ou 1-866-941-6400 (sans frais au Canada)

Par la poste :

Représentant en matière d'accessibilité

Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada

Boîte postale 987

Ottawa PO B (Ontario) K1P 5R1

*This document is also available in English.*

©Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada, 2025

No de catalogue PG4-33/2025F-PDF

ISBN 978-0-660-78372-7

Commissaire  
à l'intégrité du secteur public



Public Sector  
Integrity Commissioner

Ottawa, Canada K1P 5R1

L'honorable Raymonde Gagné, sénatrice  
Présidente du Sénat  
Sénat du Canada  
Ottawa (Ontario) K1A 0A4

Madame la Présidente,

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport sur le cas concernant mes conclusions dans le cadre d'une enquête concernant une divulgation d'actes répréhensibles à l'encontre du Musée canadien de l'immigration du Quai 21. Le rapport doit être déposé au Sénat conformément au paragraphe 38(3.3) de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles.

Le présent rapport fait état des conclusions sur des actes répréhensibles, de la recommandation faite à l'administrateur général, des commentaires écrits de l'administrateur général et de mon avis quant au caractère satisfaisant de la réponse de l'administrateur général relativement à ma recommandation.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression de ma haute considération.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. Solloway'.

Harriet Solloway  
Commissaire à l'intégrité du secteur public  
Ottawa, décembre 2025

Commissaire  
à l'intégrité du secteur public



Public Sector  
Integrity Commissioner

Ottawa, Canada K1P 5R1

L'honorable Francis Scarpaleggia, député  
Président de la Chambre des communes  
Chambre des communes  
Ottawa (Ontario) K1A 0A6

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous présenter le rapport sur le cas concernant mes conclusions dans le cadre d'une enquête concernant une divulgation d'actes répréhensibles à l'encontre du Musée canadien de l'immigration du Quai 21. Le rapport doit être déposé à la Chambre des communes conformément au paragraphe 38(3.3) de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles.

Le présent rapport fait état des conclusions sur des actes répréhensibles, de la recommandation faite à l'administrateur général, des commentaires écrits de l'administrateur général et de mon avis quant au caractère satisfaisant de la réponse de l'administrateur général relativement à ma recommandation.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma haute considération.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'HSolloway'.

Harriet Solloway  
Commissaire à l'intégrité du secteur public  
Ottawa, décembre 2025

## Table of Contents

Avant-propos.....	1
Notre mandat.....	2
Vue d'ensemble du Musée.....	3
Résultats de notre enquête.....	3
Aperçu de notre enquête.....	3
Facteurs pris en considération pour conclure à l'existence d'un acte répréhensible.....	4
Contravention grave d'un code de conduite.....	4
Résumé des conclusions.....	4
Langage grossier et commentaires déplacés.....	5
Ton haussé et sentiment de peur et d'intimidation.....	6
Traitement réservé aux employés de l'unité ERC.....	6
L'employé X pris pour cible.....	8
Climat de peur.....	8
Conclusion.....	9
Recommandation de la commissaire et réponse du Musée.....	10

## **Avant-propos**

Je dépose au Parlement le présent rapport sur le cas d'actes répréhensibles avérés conformément à la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles (la Loi). Le rapport présente les conclusions de notre enquête sur une allégation selon laquelle Mme Marie Chapman, cheffe de la direction du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 (le Musée) et nommée par le gouverneur en conseil, s'est comportée de manière inappropriée, ce qui a entraîné des répercussions importantes sur les employés du Musée.

Harriet Solloway

Commissaire à l'intégrité du secteur public

## Notre mandat

Créés en vertu de la Loi à titre d'agent indépendant du Parlement, la commissaire à l'intégrité du secteur public du Canada et le Commissariat contribuent à renforcer la reddition de comptes et à accroître la surveillance des activités gouvernementales en :

- offrant un processus indépendant et confidentiel pour enquêter sur les divulgations d'actes répréhensibles commis dans le secteur public fédéral ou concernant ce secteur;
- rendant des décisions quasi judiciaires sur des allégations d'actes répréhensibles, signalant les cas avérés au Parlement et formulant des recommandations concernant des mesures correctives aux administrateurs généraux; et
- enquêtant sur les plaintes en matière de représailles déposées par des fonctionnaires et d'anciens fonctionnaires, favorisant le règlement par la conciliation lorsque cela est possible, et renvoyant les cas au Tribunal de la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles lorsque cela est nécessaire.

L'article 8 de la Loi définit ainsi les actes répréhensibles :

- a) la contravention d'une loi fédérale ou provinciale ou d'un règlement pris sous leur régime, à l'exception de la contravention de l'article 19 de la présente Loi;
- b) l'usage abusif des fonds ou des biens publics;
- c) les cas graves de mauvaise gestion dans le secteur public;
- d) le fait de causer – par action ou omission – un risque grave et précis pour la vie, la santé ou la sécurité humaines ou pour l'environnement, à l'exception du risque inhérent à l'exercice des attributions d'un fonctionnaire;
- e) la contravention grave d'un code de conduite établi en vertu des articles 5 ou 6;
- f) le fait de sciemment ordonner ou conseiller à une personne de commettre l'un des actes répréhensibles visés aux alinéas a) à e).

Selon la jurisprudence, la Loi « porte sur les actes répréhensibles d'une ampleur telle qu'ils pourraient miner la confiance du public s'ils n'étaient pas signalés et corrigés. Lorsque le commissaire est "saisi" d'une allégation d'acte répréhensible, il s'agit d'une question qui, si elle est avérée, implique une menace grave à l'intégrité de la fonction publique. »<sup>1</sup>

La Loi est aussi « conçue pour permettre aux employés du gouvernement fédéral de signaler des actes répréhensibles dans la fonction publique sans crainte de représailles »<sup>2</sup> et « pour s'assurer que les Canadiens sont protégés par une fonction publique légitime, transparente et sans corruption. »<sup>3</sup>

---

1 Canada (Procureur général) c. Canada (Commissaire à l'intégrité du secteur public), 2016 CF 886, para 106

2 idem, para 78

3 Swarath c. Canada (Procureur général), 2015 CF 963, para 1

## Vue d'ensemble du Musée

En vertu de la Loi sur les musées, le Musée est une entité juridique distincte, détenue en propriété exclusive par la Couronne, et fonctionne de manière indépendante du gouvernement dans ses fonctions quotidiennes, ses programmes et ses activités. Le Musée compte environ 56 employés permanents.

Le Conseil d'administration du Musée agit à titre d'organe directeur et fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. Les membres du Conseil sont nommés par le gouverneur en conseil et occupent tous des postes à temps partiel. Alors que le Conseil est responsable des résultats et des activités commerciales du Musée, le poste de chef de la direction rend compte de la gestion quotidienne du Musée et de la réalisation de ses objectifs.

Mme Chapman a reçu son premier mandat à titre de cheffe de la direction du Musée le 20 octobre 2011. Elle a été nommée pour un deuxième mandat de cinq ans en 2016, puis reconduite dans ses fonctions pour un mandat de quatre ans en 2021.

## Résultats de notre enquête

Notre enquête a révélé que Mme Chapman avait commis des contraventions graves du Code de valeurs et d'éthique du secteur public (le Code du secteur public) et du Code de conduite du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 (le Code du Musée) lorsqu'elle s'est comportée de manière inappropriée causant un préjudice émotionnel à plusieurs employés pendant une longue période. Ce comportement se caractérisait ainsi :

- L'emploi d'un langage grossier et de commentaires déplacés;
- Le fait de hausser le ton ou de crier;
- Le fait de susciter un sentiment de peur et d'intimidation auprès des employés; et
- Le fait de maltraiter les employés et d'en prendre certains pour cible.

## Aperçu de notre enquête

Le 23 mai 2023, le Commissariat a reçu une divulgation d'actes répréhensibles concernant plusieurs incidents allégués d'inconduite de la part de Mme Chapman. En novembre 2023, le Commissariat a lancé une enquête menée par Mme Christine Denis, enquêtrice principale, avec le soutien de M. Maxim Trépanier, enquêteur. Nos enquêteurs ont interviewé 20 individus et examiné de nombreux documents.

Conformément à notre obligation de respecter les principes de justice naturelle et d'équité procédurale, le Commissariat a donné à Mme Chapman la possibilité de répondre aux allégations lors d'un entretien avec nos enquêteurs, en un premier temps, et en lui remettant un rapport d'enquête préliminaire pour examen et commentaires.

Pour parvenir à mes conclusions, j'ai dûment pris en considération toutes les informations recueillies au cours de notre enquête, y compris les commentaires en réponse au rapport d'enquête préliminaire.

## **Facteurs pris en considération pour conclure à l'existence d'un acte répréhensible**

Pour que la commissaire puisse conclure à l'existence d'un acte répréhensible, défini à l'article 8 de la Loi, la norme de preuve applicable est celle de la prépondérance des probabilités. En droit canadien, cette norme de preuve signifie généralement qu'une conclusion est plus probable qu'une autre; en d'autres termes, il y a une plus grande probabilité d'une chose que d'une autre.

### ***Contravention grave d'un code de conduite***

Pour établir si une action ou une omission constitue une contravention « grave » d'un code de conduite au sens de l'alinéa 8e) de la Loi, il faut tenir compte des éléments caractéristiques suivants :

- la contravention constitue un écart important par rapport aux pratiques généralement acceptées au sein du secteur public fédéral;
- les conséquences actuelles ou éventuelles de la contravention sur les employés ou les clients de l'organisme en cause, ou sur la confiance du public, sont importantes;
- l'auteur allégué des actes répréhensibles occupe au sein de l'organisme un poste d'un niveau hiérarchique élevé ou nécessitant un niveau de confiance élevé;
- il ne fait aucun doute qu'une personne raisonnable conclurait que des erreurs graves ont été commises;
- la contravention du(des) code(s) de conduite applicable(s) est de caractère systémique ou endémique;
- les contraventions au(x) code(s) de conduite applicable(s) sont répétées, ou diverses contraventions ont eu lieu sur une longue période;
- le caractère délibéré ou insouciant de la contravention du(des) code(s) de conduite applicable(s) est marqué;
- la contravention représente une menace grave pour la confiance du public dans l'intégrité de la fonction publique, et il ne s'agit pas seulement d'une affaire de nature personnelle, telle qu'une plainte individuelle de harcèlement ou un grief individuel relatif au milieu de travail.

## **Résumé des conclusions**

Au cours de notre enquête, 19 témoins ont été interrogés, dont près d'un tiers des employés du Musée, en plus de Mme Chapman. Les éléments de preuve recueillis au cours de notre enquête démontrent que, sur plus de 10 ans, Mme Chapman a commis des contraventions graves de codes de conduite au sens de l'alinéa 8e) de la Loi.

Les actions de Mme Chapman constituent de multiples contraventions du Code du secteur public et du code du Musée, dont les exemples suivants :

- Elle n'a pas toujours fait preuve d'un comportement qui témoigne du respect, de l'égalité et de la dignité envers les personnes avec lesquelles elle interagit.
- Elle a adopté un comportement inapproprié envers les autres, par exemple, en créant un climat de travail intimidant.
- Elle n'a pas traité chaque personne avec respect.
- Elle n'a pas travaillé ensemble dans un esprit d'ouverture, d'honnêteté et de transparence qui favorise l'engagement, la collaboration et la communication respectueuse.
- Elle ne s'est pas toujours conduite avec intégrité et d'une manière qui puisse résister à l'examen public le plus approfondi.

Bien que chaque incident pris isolément ne constitue pas nécessairement une contravention grave d'un code de conduite, ce sont la manière répétée des actes de Mme Chapman et leurs répercussions importantes sur plusieurs employés qui en amplifient la gravité.

## Langage grossier et commentaires déplacés

Notre enquête a démontré que Mme Chapman désignait son équipe principale de gestion (en anglais, « Senior Leadership Team » ou « S.L.T. ») en utilisant le terme « sluts », soit un qualificatif souvent employé pour insulter les femmes. Il convient de noter que Mme Chapman a utilisé ce terme en public et en présence d'employés du Musée. Elle a notamment déclaré à une délégation étrangère : « Je les appelle les "sluts" » [traduction]. Bien que certains témoins aient rapporté que Mme Chapman essayait d'être drôle, l'emploi d'un langage grossier est incompatible avec les normes attendues d'une personne occupant un poste de direction dans le secteur public fédéral.

Mme Chapman a fait des remarques sur d'autres employés de la manière suivante :

- Elle a classé les femmes travaillant au Musée par âge.
- Elle a fait remarquer qu'il n'y avait « pas de beaux hommes » [traduction] au Musée.
- Elle s'adressait à certains employés par des pseudonymes liés à sa perception de leurs traits physiques ou de comportement, ce qui, dans certains cas, a donné lieu à des surnoms blessants.

De plus, Mme Chapman a déclaré qu'une athlète célèbre avait une apparence trop masculine pour figurer dans un produit du Musée et qu'elle « ressemblait à un homme » [traduction], en faisant une grimace de dégoût lorsqu'elle l'a dit.

Suggérer qu'une femme n'a pas l'apparence adéquate pour pouvoir représenter les femmes est offensant, et il est d'autant plus regrettable qu'une administratrice générale telle que Mme Chapman puisse tenir de tels propos.

### ***Ton haussé et sentiment de peur et d'intimidation***

Depuis 2012, Mme Chapman a haussé le ton en colère à plusieurs reprises. Dans un cas, elle a lancé une pile de cartes syndicales à un employé et l'a accusé d'avoir utilisé le matériel du Musée pour les créer. Le ton haussé de Mme Chapman a tellement effrayé l'employé qu'il a dû prendre congé pour le reste de la journée.

Dans un autre cas, Mme Chapman a crié contre des employés parce que la porte du Musée était verrouillée, leur reprochant de lui faire perdre la face devant un client.

À une autre occasion, Mme Chapman a haussé le ton à l'égard d'un employé parce qu'un kiosque affichait un contenu erroné.

Notre enquête a également démontré que Mme Chapman intimidait les employés. Neuf employés ont décrit des situations dans lesquelles ils se sont sentis effrayés et intimidés par son comportement. Un employé a déclaré souffrir de crises de panique lorsqu'il se rendait au travail, fermer la porte de son bureau pour protéger sa santé mentale et que son niveau de stress et d'anxiété était « à son comble » [traduction].

Certains employés ont déclaré avoir exploré des options financières pour prendre leur retraite ou démissionner. D'autres ont témoigné de leurs difficultés en matière de santé mentale, certains rapportant que le comportement de Mme Chapman les avait tellement affectés qu'ils avaient pensé à se mutiler.

### ***Traitement réservé aux employés de l'unité ERC***

L'unité ERC est composée de trois équipes : Expositions, Recherche et Collections. Les chefs d'équipe relevaient du vice-président des ERC, qui a été licencié en mai 2023. L'unité ERC a alors commencé à relever directement de Mme Chapman.

La dynamique qui posait problème entre Mme Chapman et l'unité ERC existait depuis longtemps et comprenait des tensions entre Mme Chapman et l'ancien vice-président. Le Musée et l'ancien vice-président ont conclu une entente de cessation d'emploi intitulée « Compte-rendu de règlement » [traduction] qui comprenait, entre autres, les termes suivants :

« 9. Aucune critique à l'endroit de l'employeur ou de ses employés

Je m'engage à ne jamais formuler de commentaires négatifs à l'égard d'un directeur ou d'un employé du Musée ancien, actuel ou futur, et à ne pas émettre de critiques à l'endroit du Musée. J'accepte en outre de ne jamais commettre un acte ou de ne pas agir de manière à causer, délibérément ou non, un préjudice au Musée ou à discréditer la réputation ou les activités du Musée ou de l'une de ses filiales. » [traduction]

Il convient de noter que le Commissariat a contacté les deux parties à l'entente de cessation d'emploi.

Le Musée a répondu qu'il ne pouvait pas relâcher l'ancien vice-président de ses obligations en vertu du paragraphe 9 (ci-dessus), même dans le cadre limité de notre enquête. Par conséquent, le Commissariat n'a pas pu obtenir de confirmation ou de démenti concernant les incidents dont l'ancien vice-président aurait pu être témoin.

Mme Chapman a pris pour cible les employés de l'unité ERC, et des témoins ont déclaré que ceci se produisait de plus en plus après le licenciement du vice-président. En outre, Mme Chapman a attribué les échecs de projets à ces employés.

À différentes reprises, Mme Chapman a qualifié l'unité ERC d'« eurk » en le disant d'un ton dégoûté. Mme Chapman avait depuis longtemps des relations difficiles avec l'équipe de Recherche et qu'elle mettait plusieurs employés mal à l'aise. Des éléments de preuve démontrent que Mme Chapman traitait les membres de l'équipe « différemment » [traduction] et était « plus sévère » [traduction] à leur égard, de sorte que ces employés évitaient de lui signaler des problèmes par crainte de représailles.

En ce qui concerne l'équipe de Recherche, Mme Chapman avait qualifié ces employés ouvertement et à plusieurs reprises de « fauteurs de troubles » [traduction] et avait déclaré qu'ils « ne collaborent pas bien avec les autres » [traduction]. Elle avait décrit l'équipe de Recherche de « plaie qui ne guérit pas » [traduction].

Au cours de son entretien, Mme Chapman a fait remarquer que les membres de l'équipe de Recherche « parlent aux autres comme s'ils étaient plus intelligents qu'eux et créent un sentiment d'infériorité chez les autres » [traduction]. Malgré son affirmation selon laquelle l'équipe posait problème, notre enquête n'a révélé aucun document indiquant ce type de comportement concernant l'équipe de Recherche.

Pendant le congé de Mme Chapman en juin 2023, un conflit a éclaté lors d'une réunion sur un projet à laquelle participait l'équipe de Recherche et a été réglé par trois gestionnaires.

À son retour, l'un des gestionnaires a informé Mme Chapman qu'il y avait eu un conflit qui avait été réglé et pris en compte. Comme l'a reconnu Mme Chapman, elle a convoqué les trois gestionnaires dans son bureau, où ils ont confirmé que le conflit avait été réglé. Au cours de la réunion, Mme Chapman a déclaré : « Vous n'avez aucune idée des ennuis qui vous attendent » [traduction]. Deux des gestionnaires redoutaient d'être congédiés, dont l'un a admis craindre Mme Chapman. Ce témoin a ajouté : « Je regarde toujours par-dessus mon épaule » [traduction], et il pensait quitter le Musée en raison du comportement de Mme Chapman.

Il convient de noter que cette réunion a eu lieu environ deux mois après le licenciement du vice-président des ERC.

Après la réunion avec les trois gestionnaires, Mme Chapman a interdit à l'équipe de Recherche de participer au projet. Un membre de l'équipe de Recherche, qui était troublé en raison du conflit, a témoigné s'être senti insulté et mis à part.

Un témoin a fait remarquer qu'il était étrange que la cheffe de la direction se soit impliquée dans l'affaire.

Il a ajouté que Mme Chapman semait la discorde et que son approche était source de conflits. Un autre témoin a déclaré que la réaction de Mme Chapman était disproportionnée et que l'exclusion de l'équipe de Recherche ne favorisait pas un bon climat de travail. Un troisième témoin a déclaré que cela illustrait la manière dont Mme Chapman était portée à punir plutôt qu'à trouver des solutions.

Par la suite, Mme Chapman a déplacé l'équipe de Recherche à l'étage où se trouvait son propre bureau. Cela comprenait que l'employé X, un membre de l'équipe, n'ait plus accès à un bureau fermé. Mme Chapman avait dit que l'employé X « influençait » [traduction] les autres et avait participé aux efforts de syndicalisation. Elle a placé l'employé près de son bureau. Deux employés ont déclaré que Mme Chapman leur avait dit qu'elle voulait qu'ils soient assis « plus proches d'elle » [traduction] et que c'était pour « les surveiller de près » [traduction]. En particulier, Mme Chapman voulait surveiller l'employé X qui avait participé à la création d'un syndicat, car d'après elle, il « influençait les gens » [traduction]. Ces deux employés ont déclaré n'avoir jamais vu l'employé X influencer qui que ce soit, qu'il était un atout pour le Musée et que les membres de l'équipe de Recherche ne méritaient pas que Mme Chapman les maltraite ainsi.

### *L'employé X pris pour cible*

Cinq employés ont déclaré que Mme Chapman « déteste » [traduction] un employé en particulier parce qu'il la « défie » [traduction]. L'un de ces employés a déclaré que Mme Chapman le considère comme « la source de tous les problèmes » [traduction] et que ses réactions à son égard sont « tellement disproportionnées » [traduction] qu'elles font craindre Mme Chapman aux autres employés.

Un autre employé a déclaré que Mme Chapman leur avait déclaré être « désolée pour vous parce que vous l'avez dans votre équipe » [traduction], et que l'employé X avait entendu cette remarque à son sujet. Un employé a déclaré que Mme Chapman le considérait comme le « plus gros problème » [traduction] du Musée. Les employés ont fait remarquer que Mme Chapman n'aimait pas cet employé parce qu'il avait encouragé d'autres employés à adhérer au syndicat et qu'elle pensait qu'il avait également porté plainte contre elle.

### *Climat de peur*

Les employés ont fait remarquer qu'ils craignaient Mme Chapman, et l'un d'entre eux s'est décrit comme en étant « terrifié » [traduction]. Certains employés évitaient toute interaction avec Mme Chapman et n'osaient pas partager leurs opinions. Un employé a déclaré qu'il existait « un risque à partager ses idées » [traduction] et un autre qu'ils « marchaient sur des œufs » [traduction]. D'autres ont déclaré que Mme Chapman les prenait pour cible, qu'elle semait la peur, et qu'elle créait un « climat de travail toxique » [traduction]. Elle utilisait ainsi son autorité pour sanctionner, punir et intimider certains employés.

Un témoin a fait remarquer que Mme Chapman disait fréquemment que « tout le monde peut être remplacé » [traduction], ce qui suscitait une inquiétude « palpable auprès des gens quant à la possibilité

de perdre son emploi » [traduction]. Ce même témoin a également affirmé que la culture de la peur s'est intensifiée lorsque Mme Chapman a « congédié » [traduction] le vice-président des ERC qui travaillait au Musée depuis environ 13 ans.

## Conclusion

En me fiant aux éléments de preuve, y compris ce que Mme Chapman a dévoilé, je conclus qu'elle a formulé des commentaires déplacés à l'égard de divers employés et qu'elle les a maltraités, et ce, de manière répétée et sur plusieurs années. Ce fait démontre un comportement inapproprié systématique.

Le comportement de Mme Chapman comprenait le fait d'exprimer des commentaires déplacés à l'égard des employés; le fait de prendre pour cible un groupe; le fait de traiter certains employés différemment, suscitant un sentiment d'isolement et d'exclusion auprès de ces individus; le fait de hausser le ton ou de crier contre des employés; et le fait de manifester une animosité évidente envers un employé en particulier. De plus, le fait qu'elle ait qualifié son équipe principale de gestion (en anglais, « Senior Leadership Team » ou « S.L.T. ») du qualificatif « sluts » souvent employé pour insulter les femmes, qu'elle ait tendance à attribuer des étiquettes aux individus selon des traits de caractère perçus, qu'elle ait affirmé qu'une femme n'était pas suffisamment féminine en apparence en lien avec sa représentation des femmes, ainsi que ses fréquentes déclarations négatives à l'égard des employés démontrent collectivement un comportement qui ne répond pas aux normes de professionnalisme, de respect et d'attitude attendues d'une personne occupant un poste de direction.

Mme Chapman a instauré un climat de travail dans lequel les employés avaient le sentiment qu'ils pouvaient être étiquetés à tout moment et craignaient la nature de cette étiquette. La réponse de Mme Chapman à ces allégations a démontré sa volonté de maintenir une ligne de conduite qui consiste à nier l'impact de ses propos sur les sentiments d'autrui.

Le Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail définit l'intimidation comme suit :

« On pense généralement que l'intimidation est une question d'agissements ou de commentaires verbaux susceptibles de causer du tort "psychologiquement" à une personne ou de l'isoler en milieu de travail. [...] On retrouve généralement une répétition d'incidents ou un modèle de comportement qui vise à intimider, à blesser, à dégrader ou à humilier une personne ou un groupe de personnes en particulier. Ce phénomène est aussi décrit comme l'affirmation du pouvoir par l'agression.

[...] Bien que l'intimidation soit une forme d'agression dont les manifestations peuvent être évidentes que subtiles. [...] Exemples :

- Exclure ou isoler une personne socialement.

- Intimider une personne.
- Plaisanter dans le but d'offenser [...].
- Crier ou jurer.
- Critiquer constamment une personne. [...] »

Selon cette définition de l'intimidation, certaines des actions de Mme Chapman peuvent raisonnablement être qualifiées comme telles.

Les actions de Mme Chapman constituent une contravention grave du Code du secteur public et du Code du Musée. Son comportement s'écarte considérablement des pratiques généralement acceptées dans le secteur public fédéral et a eu un impact négatif sur de nombreux employés. La situation était particulièrement préoccupante, étant donné que Mme Chapman occupait le poste le plus élevé au Musée et que de nombreux employés hésitaient à faire part de leurs préoccupations par crainte de conséquences adverses.

La contravention du Code du secteur public par Mme Chapman n'était pas un simple écart de jugement ponctuel, mais un problème récurrent qui a persisté sur plus de 10 ans. Ce type de contravention constitue une menace grave pour la confiance du public dans l'intégrité du secteur public, et plus particulièrement à l'endroit du Musée.

Les employés et les Canadiens ont le droit d'attendre des personnes nommées par le gouverneur en conseil et des chefs de la direction qu'ils se conduisent de manière à pouvoir résister à l'examen public le plus approfondi. Dans le cas présent, Mme Chapman a utilisé son autorité pour semer la peur parmi les employés et prendre pour cible certains employés, faisant ainsi preuve d'un manque de professionnalisme qui va directement à l'encontre des valeurs du secteur public que sont le « Respect des personnes », l'« Intégrité » et l'« Excellence ». De plus, son comportement n'était pas insignifiant, mais constituait un mauvais jugement répété.

## Recommandation de la commissaire et réponse du Musée

Conformément à l'alinéa 22h) de la Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles, j'ai fait une recommandation concernant des mesures correctives à Mme Marie Chapman, en sa qualité d'administratrice générale du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 (le Musée).

Je demanderai un compte-rendu au cours des six prochains mois pour veiller à ce que ma recommandation soit bien prise en compte.

Ma recommandation est la suivante :

- 1. Je recommande qu'un expert externe évalue le bien-être des employés du Musée afin de déterminer les mesures de soutien appropriées.**

Bien que Mme Chapman reconnaisse ma recommandation, elle ne l'accepte pas et ne s'engage pas à la mettre en œuvre. Elle se contente d'exprimer qu'elle « accueille à bras ouverts les occasions d'apprentissage et d'amélioration » et qu'elle se fera « un plaisir d'engager un expert externe pour nous guider dans ce processus. » De plus, les justifications de Mme Chapman concernant le comportement inapproprié démontrent qu'elle ne prend pas ses responsabilités et ne reflète pas le degré de responsabilité attendu d'elle en tant qu'administratrice générale.

Par conséquent, je considère que la réponse de Mme Chapman n'est pas satisfaisante. Je demanderai un compte-rendu au cours des six prochains mois pour veiller à ce que ma recommandation soit bien prise en compte.

Afin de ne pas identifier certains individus, le Commissariat a caviardé des noms. La réponse de Mme Chapman est la suivante :

Je vous demande de modifier votre rapport sur le cas afin de refléter les faits correctement et de clarifier la chronologie et la fréquence des incidents, dont certains remontent à 2004, alors que le Musée ne relevait pas de la compétence fédérale et qu'il était une société à but non lucratif de la Nouvelle-Écosse. Un lecteur non averti ne comprendrait pas le caractère ancien et peu fréquent de bon nombre des événements décrits dans le rapport sur le cas du 19 novembre 2025 (le « rapport sur le cas »). Compte tenu des preuves complètes fournies dans ma réponse du 29 mai 2025 (la « réponse Chapman »), je vous invite respectueusement à revoir vos conclusions afin de garantir que le rapport sur le cas soit équitable, factuel et transparent.

#### Résumé des conclusions

Bien que je n'aie pas l'intention de répéter tous les arguments avancés dans la réponse Chapman et dans ma lettre du 1er décembre 2025, je tiens à souligner que ces points continuent à servir de fondement pour mes propos.

Pour commencer, vous mentionnez que vingt personnes ont été interrogées au cours de l'enquête, dont moi-même. Cependant, la première ligne du résumé des conclusions à la page 5 du rapport sur le cas indique : « 19 témoins ont été interrogés, dont près d'un tiers des employés du Musée... » Or, plusieurs des personnes interrogées ne faisaient pas partie du personnel du Musée. D'après mes calculs, il s'agit plutôt de quatorze membres du personnel actuels, ce qui ne représente qu'un quart de l'effectif du Musée. Non seulement cette affirmation est factuellement incorrecte, mais en tentant de qualifier le nombre de personnes interrogées comme représentant « un tiers des employés du Musée », il semble que la rédaction tente de défendre un résultat donné au lieu de présenter les conclusions de manière équitable et neutre. Cette formule induit le lecteur à supposer, en outre, que chacun des témoins partageait les mêmes points de vue, ce qui est inexact et profondément préoccupant.

L'absence de dates précises et de chiffres réels dans le rapport sur le cas donne une fausse impression de la fréquence et de l'ampleur de ces événements, suggérant un schéma plus large que ce que la preuve justifie. En n'indiquant pas clairement quand et à quelle fréquence ces événements se sont produits, le rapport continue donc d'induire le lecteur en erreur.

#### Aperçu de l'enquête

Aux pages 3 et 4 du rapport sur le cas, vous abordez les résultats et l'aperçu de l'enquête, compris les références à l'inclusion ou à l'exclusion de témoins, de documents et de rapports antérieurs. Bien que vous ayez décrit votre approche quant à ces éléments, il est important de souligner plusieurs divergences dans le processus d'enquête.

L'identification des témoins, la sélection et l'importance accordée à certains documents sont autant de facteurs qui, collectivement, suscitent des inquiétudes quant à l'objectivité et à l'équité du processus d'enquête, ce qui devrait paraître dans tout examen approfondi du rapport sur le cas.

Au début de l'enquête, plusieurs témoins ont fait part à l'enquêtrice Denis de préoccupations procédurales concernant la conduite de l'ancien vice-président du conseil d'administration du Musée, [caviardé], soulignant en particulier que son comportement avait pu être inapproprié et qu'il semblait me viser. L'enquêtrice savait que [caviardé] avait mené sa propre enquête initiale et que, durant ce processus, certaines personnes interrogées s'étaient senties mal à l'aise au point d'avoir besoin que quelqu'un les accompagne lors des entretiens.

Ces circonstances soulèvent des questions importantes quant à l'impartialité et à l'objectivité du rapport d'enquête de [caviardé], qui était marqué par des biais à la fois réels et perçus à mon encontre et qui n'a pas adopté une approche équitable et neutre.

Malheureusement, le récent rapport sur le cas ne relève pas ce contexte important.

Il est également préoccupant que, tout au long de l'enquête du Commissariat, [caviardé] ait été le seul représentant du conseil d'administration du Musée à être interrogé. Au moment de l'entretien, il n'était plus membre du conseil d'administration. Pourtant, ses commentaires sont mentionnés dans votre rapport du 22 avril, bien qu'ils contiennent des déclarations inexactes concernant son départ, son évaluation de mon leadership et la nature de son enquête préliminaire. L'ancien président, [caviardé], et l'actuelle présidente, [caviardé], ont tous deux exprimé leur inquiétude de ne pas avoir été interrogés sur la question.

Afin d'assurer l'équité de la procédure, il est d'usage de solliciter l'avis d'un large éventail de témoins pour garantir une compréhension équilibrée et complète des événements.

Toutefois, l'enquête n'a pas inclus d'entretiens avec ces membres clés du conseil d'administration du Musée, bien qu'ils aient été disposés à participer et à fournir des renseignements sur les circonstances faisant l'objet de l'enquête. Cette omission remet en question l'équité et l'exhaustivité de la procédure d'enquête et devrait être considérée comme un problème de procédure important lors de tout examen approfondi du rapport sur le cas.

#### Résultats de l'enquête du Commissariat

Dans la section suivante, je commenterai chacun des résultats décrits dans le rapport sur le cas, en utilisant les mêmes sous-titres que ceux présentés dans le rapport sur le cas :

#### Langage grossier et commentaires déplacés

J'ai qualifié l'équipe de la haute direction (« senior leadership team » ou « SLT ») de « sluts », mais cela ne visait pas spécifiquement mon équipe de la haute direction, comme l'affirme le rapport. Cette distinction est importante, car j'ai toujours considéré que je faisais partie du groupe. Si l'on m'avait interrogée sur ma formulation, je l'aurais clarifié immédiatement. Mais on ne me l'a jamais demandé. Le rapport sur le cas mentionne ce point à deux reprises. Certains points de la réponse Chapman ont également expliqué que le commentaire avait été fait par esprit de solidarité et non dans le but de manquer de respect à notre équipe. En outre, j'ai discuté en profondeur de la façon dont l'inclusion de plus de femmes dans la section sportive des films du Musée pourrait décourager les commentaires sur [caviardé]. Comme indiqué lors de plusieurs réunions de l'équipe de la haute direction (ces discussions n'incluaient pas les autres membres du personnel), ma remarque n'avait aucunement l'intention de blesser.

En outre, à la page 6 du rapport sur le cas, en ce qui concerne les trois points énumérés, le deuxième point (« pas de beaux hommes ») fait référence à une interaction lors d'un événement de collecte de fonds à Toronto à l'intention du personnel en 2009, qui a eu lieu avant ma nomination en tant que chef de la direction du Musée, n'a pas été initié par moi, et précédait le statut d'entité fédérale de notre organisation. Le troisième point concerne un voyage professionnel en Caroline du Nord en 2004, au cours duquel une collègue et moi-même parlions de l'humidité des cheveux. Comme le précise la réponse Chapman, personne ne m'a jamais entendue ni personne d'autre qualifier la coiffure de cette personne comme étant un « Mohawk », mais cette référence reste citée dans le rapport sur le cas comme un exemple de « surnom blessant ». De surcroît, ces incidents se seraient apparemment produits alors que le Musée était encore une société à but non lucratif constituée en vertu de la Societies Act de la Nouvelle-Écosse, c'est-à-dire avant qu'il ne relève de la compétence fédérale.

Ton haussé et sentiment de peur et d'intimidation

La formulation des trois premiers paragraphes suggère qu'il ne s'agit que de quelques exemples choisis dans une longue liste. Pourtant il s'agit des seuls cas identifiés, datant de 2012 et 2015. Ils ont été formellement abordés et contestés, en détail, dans au moins quatre des annexes incluses dans la réponse Chapman, avec des preuves de mon approche en matière de gestion des conflits, laquelle ne recourt pas aux comportements dévalorisants.

Traitement réservé aux employés de l'unité ERC

En ce qui concerne ces conclusions, je tiens à souligner que je n'ai traité aucun membre du personnel des équipes des Expositions, de la Recherche et des Collections (« ERC ») du Musée différemment des autres. Plus précisément, toutes les décisions, y compris le licenciement du vice-président des Expositions, de la Recherche et des Collections, ont été prises collectivement, avec la supervision du conseil d'administration. Le licenciement était strictement fondé sur les performances, et non sur des raisons personnelles, et a été effectué avec transparence, avec la pleine connaissance du conseil d'administration.

Après le licenciement, les deux parties étant représentées par un conseiller juridique externe, un règlement mutuellement acceptable a été conclu par voie de négociation entre le Musée et le conseiller juridique de l'ancien employé. Le procès-verbal du règlement comprenait une disposition standard interdisant de critiquer l'employeur ou son personnel. Une telle clause est non seulement standard, elle est également essentielle pour garantir une résolution respectueuse dans toute procédure de règlement. Cette disposition n'avait pas pour but d'entraver ou de limiter la capacité du Commissariat à accéder aux renseignements concernant les incidents dont l'ancien vice-président des ERC a été témoin, et n'a pas été utilisée à cet effet. Au contraire, les conditions du règlement ont été établies pour protéger les intérêts de toutes les parties.

En outre, le quatrième paragraphe de la page 8 indique qu'il n'y a aucun document indiquant ce type de comportement concernant l'équipe de Recherche du Musée.

Pourtant, lors de mon entretien avec l'enquêtrice Denis et dans la réponse Chapman, j'en ai cité plusieurs. À quatre reprises entre 2016 et 2020, le gestionnaire de l'employé X et le vice-président des ERC ont demandé de l'aide pour résoudre les problèmes de performance de l'employé X ou pour m'informer des décisions qu'ils avaient prises à cet égard :

- Le gestionnaire de l'employé X m'a rencontrée pour m'informer qu'il avait interdit à l'employé X d'accéder aux salles d'exposition du Musée sans autorisation, car l'employé X intimidait les interprètes du patrimoine;

- Le gestionnaire de l'employé X a exprimé de l'inquiétude parce qu'à plusieurs reprises, l'employé X ne s'était pas présenté pour son quart de travail du samedi;
- À une autre occasion, son gestionnaire et le vice-président des ERC nous ont rencontrés, moi et un autre membre de la haute direction, pour demander l'intervention du conseiller juridique du Musée, parce que le gestionnaire pensait avoir découvert une malhonnêteté concernant l'utilisation par l'employé X de ses congés de maladie, un comportement qui persistait depuis des années; et
- Lors d'une conférence en Colombie-Britannique, un professionnel muséal dirigeant un projet impliquant l'employé X a communiqué directement avec moi et m'a demandé expressément de l'empêcher d'assister aux futures réunions en raison de son attitude « autoritaire et dédaigneuse » à l'égard des idées de ses collègues. À mon retour et lors d'une discussion ultérieure avec son gestionnaire, celui-ci a confirmé être au courant de ce comportement et a immédiatement assigné l'employé X à un cours de communication constructive au lieu d'assister aux réunions.

On a noté que de nombreux membres du personnel, y compris le vice-président des ERC, désignent l'équipe « ERC » en prononçant l'acronyme comme « Eurk ». La même déclaration est reprise dans les annexes suivantes par l'équipe de la haute direction du Musée. Tous les commentaires concernant l'équipe de Recherche du Musée ont été transmis directement au gestionnaire ou ont fait l'objet de discussions au sein de l'équipe de la haute direction du Musée lorsqu'un membre a soulevé une question relative à la conduite de l'équipe, comme l'indiquent les annexes de la réponse Chapman.

Je conteste l'affirmation selon laquelle j'ai empêché l'équipe de Recherche du Musée de participer au projet, comme indiqué aux paragraphes 1 à 3 de la page 9 du rapport sur le cas. La preuve disponible réfute clairement cette affirmation. Dans un courriel que j'ai reçu et auquel j'ai fait référence dans la réponse Chapman, le gestionnaire principal qui a assisté à la réunion contestée allait demander que la gestionnaire de Recherche représente l'équipe de la Recherche dans ce projet. À l'époque, j'étais en vacances et j'ignorais l'existence de tout du conflit jusqu'à mon retour. Il est donc déraisonnable et indéfendable sur le plan des faits de m'attribuer cette décision, ainsi que les sentiments de contrariété et de mépris qui en ont découlé. La documentation, y compris le courriel cité en référence et le compte rendu détaillé fourni à l'annexe F de la réponse Chapman, aux paragraphes 13 et 14, corrobore cette séquence d'événements. Continuer à m'attribuer cette responsabilité erronée déforme non seulement les faits, mais porte aussi atteinte à l'équité et à la précision attendues de ce processus.

Le rapport sur le cas perpétue également un schéma problématique, déjà identifié comme un thème dans la réponse Chapman, où des décisions me sont attribuées à tort, malgré des preuves évidentes du contraire.

En outre, il est tout à fait raisonnable, et même nécessaire, que je me sois impliquée dans cette affaire. Comme je l'ai clairement indiqué dans la réponse Chapman, l'équipe de Recherche me rend directement compte. La gravité de l'incident était telle qu'un gestionnaire présent à cette réunion s'est senti obligé de m'envoyer un courriel et de conclure que le gestionnaire de la Recherche devrait être le représentant lors des futures réunions. Le bien-être des personnes présentes à la réunion suscitait de vives inquiétudes, ce qui exigeait mon attention et ma supervision. Le paragraphe 1 de la page 9 du rapport sur le cas, qui prétend que j'ai exclu l'équipe de Recherche du Musée, est inexact. Je n'ai jamais interdit à l'équipe de Recherche de participer au projet. Aujourd'hui encore, cette équipe est représentée au sein de l'équipe de projet.

En outre, le paragraphe 3 de la page 9 du rapport sur le cas indique que deux membres de l'équipe de Recherche du Musée n'ont jamais vu l'employé X influencer les gens.

Dans la réponse Chapman, trois personnes, chacune fournissant des exemples, contredisent explicitement cette affirmation. Je suis préoccupée par le fait que les réponses à ces allégations de la part de l'ancien président et de l'actuelle présidente du conseil d'administration (qui n'ont pas été interrogés) et de l'équipe de la haute direction du Musée n'ont pas reçu la considération qui s'impose. Leurs réponses sont non seulement détaillées, mais elles mettent également en évidence une préoccupation commune et, dans plusieurs cas, une surprise de ne pas avoir été interrogés par l'enquêtrice Denis.

Le dernier paragraphe de cette section du rapport sur le cas indique que deux employés de l'équipe de Recherche du Musée affirment « n'avoir jamais vu l'employé X influencer qui que ce soit »; or, lors de mon entretien avec l'enquêtrice Denis, j'ai donné des exemples du contraire, et trois réponses de l'équipe de la haute direction font référence à des cas où l'employé X a réduit d'autres personnes au silence.

#### L'employé X pris pour cible

Je nie avoir ciblé l'employé X. La réalité est que de nombreux problèmes relatifs à l'emploi pendant mon mandat au Musée, qu'ils aient été documentés ou non, impliquaient l'employé X. Ces circonstances ont nécessité des réponses appropriées de la part de la direction au fil des ans. Par conséquent, ce qui peut sembler comme un ciblage reflète les défis de gestion auxquels nous faisons face, non seulement moi, mais aussi tous les autres membres de l'équipe de la haute direction au cours de cette période.

#### Climat de peur

Je n'ai à aucun moment menacé l'emploi de qui que ce soit, ni entretenu un climat de peur. De nombreuses preuves contredisent ces affirmations. Les entretiens et les rapports de l'équipe de la haute direction du Musée en sont la preuve, de même que le fait que chaque membre de l'équipe de Recherche a été promu, a bénéficié d'un

perfectionnement professionnel exceptionnel et s'est vu offrir des possibilités de congés à court et à long terme pour des études ou d'autres activités liées au travail.

Dans le dernier paragraphe du rapport sur le cas, les exemples utilisés impliquent une pluralité, alors que ce n'est pas le cas.

#### Réponse du Musée à la recommandation du Commissariat

Je travaille au Musée depuis près de vingt ans. Pendant toute cette période, ma conduite et mes performances n'ont jamais été remises en question par le conseil d'administration, auquel je rends compte. Année après année, j'ai obtenu d'excellentes notes dans le cadre du système de gestion des performances du Bureau du Conseil privé. Je n'ai pas reçu d'avertissements, de mesures disciplinaires ou d'évaluations négatives, et je n'ai pas été soumise à des mesures d'amélioration des performances. Mon travail a toujours répondu aux attentes du conseil d'administration, ou les a dépassées.

Bien que je ne sois pas d'accord avec les conclusions du rapport, je reconnais et j'assume pleinement ma responsabilité à la direction du Musée. Je prends acte de la recommandation de la Commissaire de faire appel à un « expert externe pour évaluer le bien-être des employés du Musée afin de déterminer les mesures de soutien appropriées ». J'accueille à bras ouverts les occasions d'apprentissage et d'amélioration, et je me ferai un plaisir d'engager un expert externe pour nous guider dans ce processus.

En outre, après avoir lu le rapport sur le cas et, après mûre réflexion, je m'engagerai à suivre une formation supplémentaire en leadership pour améliorer ma connaissance de moi-même et pour mieux comprendre comment mes actions et mes paroles peuvent être perçues par les autres. En tant que chef de la direction du Musée, je reste pleinement engagée à mener notre équipe vers l'avant, avec positivité et dans un souci d'amélioration continue.

Cela étant, compte tenu de la gravité de la situation, j'espère que la Commissaire réexaminera ce rapport et ses conclusions.