

Date : 20090930

Dossiers : 566-23-1244 et 1245

Référence : 2009 CRTFP 116



*Loi sur les relations de travail
dans la fonction publique*

Devant un arbitre de grief

ENTRE

KIRUSHNAVENY KRISHA RAVEENDRAN

fonctionnaire s'estimant lésée

et

BUREAU DU SURINTENDANT DES INSTITUTIONS FINANCIÈRES

employeur

Répertorié

Raveendran c. Bureau du surintendant des institutions financières

Affaire concernant un grief individuel renvoyé à l'arbitrage

MOTIFS DE DÉCISION

Devant : Beth Bilson, arbitre de grief

Pour la fonctionnaire s'estimant lésée : Steve Eadie, Institut professionnel de la fonction publique du Canada

Pour l'employeur : Caroline E. Engmann, avocate, et Parul Shah

Affaire entendue à Toronto (Ontario),
du 18 au 20 février et du 15 au 18 juillet 2008 ainsi que du 27 au 30 janvier 2009.
(Arguments écrits déposés le 19 mars et le 2 avril 2009)
(Traduction de la CRTFP)

I. Grief individuel renvoyé à l'arbitrage

[1] Kirushnaveny Krisha Raveendran, la fonctionnaire s'estimant lésée (la « fonctionnaire »), a travaillé pour le Bureau du surintendant des institutions financières (le « BSIF ») comme surveillante principale dans le Groupe des institutions financières, Assurances (le « GIF, Assurances »), du 20 février 2006 jusqu'au 8 février 2007, date à laquelle elle a, d'après le BSIF, fait l'objet d'un renvoi en cours de stage. La fonctionnaire a présenté un grief, alléguant que ce renvoi par le BSIF était un abus d'autorité contraire à la clause 41.01 de la convention collective signée par le BSIF et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada le 8 décembre 2003 pour l'unité de négociation composée de l'ensemble des employés qui ne sont pas dans une autre unité de négociation (la « convention collective ») et alléguant en outre que cette mesure a été prise arbitrairement et de mauvaise foi et constituait une forme déguisée de sanction disciplinaire.

[2] La clause 41.01 de la convention collective est libellée en ces termes :

ARTICLE 41**HARCÈLEMENT SEXUEL ET PERSONNEL**

41.01 L'Institut et l'employeur reconnaissent le droit des employés de travailler dans un milieu libre de harcèlement sexuel ou personnel et conviennent que le harcèlement n'est pas toléré sur les lieux de travail. Aux fins du présent article, le harcèlement comprend l'abus de pouvoir.

II. Questions préliminaires

[3] L'avocate du BSIF a formulé une objection à ma compétence au motif qu'un renvoi en cours de stage ne peut être renvoyé à l'arbitrage en vertu du paragraphe 209(1) de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (la « *LRTFP* »), sauf lorsque la décision sur le grief exige l'interprétation ou l'application, à l'égard du fonctionnaire, d'une disposition de la convention collective ou lorsque le grief concerne « [...] une mesure disciplinaire entraînant le licenciement, la rétrogradation, la suspension ou une sanction pécuniaire [...] ». L'avocate du BSIF a argué qu'aucune des dispositions du paragraphe 209(1) n'est pertinente aux fins de la présente espèce, dans laquelle le BSIF a simplement exercé son droit de renvoyer en cours de stage une fonctionnaire qui ne convenait pas pour le poste.

[4] L'avocate du BSIF a concédé qu'en vertu de la *LRFP*, il a été conclu que les arbitres de griefs ont compétence pour déterminer si un prétendu motif de renvoi en cours de stage est « un stratagème ou un subterfuge » servant à dissimuler un acte de mauvaise foi ou un abus d'autorité de la part d'un employeur : voir *Leonarduzzi c. Conseil du Trésor (Transports Canada)*, dossier de la CRTFP 166-02-27886 (19990628), conf. dans 2001 CFPI 529.

[5] Me fondant là-dessus, j'ai remis à plus tard le prononcé de ma décision sur l'objection à ma compétence, en attendant d'avoir déterminé si la fonctionnaire était en fin de compte capable de démontrer que la décision de la renvoyer en cours de stage était un stratagème ou un subterfuge.

[6] L'avocate du BSIF a également soulevé une question concernant certains documents que le BSIF considérait comme assez délicats et confidentiels. J'ai statué que, conformément aux dispositions en matière de confidentialité de la *Loi sur le Bureau du surintendant des institutions financières*, les pièces E-12, E-33 à E-35, E-37 et E-44 sont scellées. Le représentant de la fonctionnaire a convenu de rendre toutes les copies de ces pièces en sa possession une fois écoulé le délai de présentation d'une demande de contrôle judiciaire.

[7] Je tiens à signaler que le représentant de la fonctionnaire a évoqué devant moi, dans ce contexte, la possibilité qu'il cherche à déposer en preuve un certain nombre de documents dont il était hésitant à partager la provenance. Il a fini par décider de ne pas faire admettre ces documents et ne m'a pas demandé de les faire produire, bien que je l'aie avisé que c'était une voie qu'il pouvait envisager.

III. Résumé de la preuve

[8] La fonctionnaire avait été recrutée en février 2006 comme surveillante principale dans le GIF, Assurances. L'unité à laquelle elle était affectée, soit l'unité « CR 411 », se concentre sur les assurances multirisques. Il s'agit de l'une des trois divisions du GIF, Assurances. Ses activités sont exercées en vertu du mandat qu'a le BSIF de réglementer et surveiller les conglomérats financiers, les établissements de dépôt et les sociétés d'assurances faisant des affaires au Canada. L'unité CR 411 est menée par un directeur, qui, à l'époque pertinente, était Mme Raneel Dhillon. Mme Dhillon a témoigné au sujet de la structure et de la gestion de l'unité. Un organigramme a été présenté en tant que pièce E-1. Deux gestionnaires,

Heinz Schoenberger et James Lee, relevaient de Mme Dhillon, et chaque gestionnaire était administrativement responsable du travail de trois ou quatre surveillants principaux.

[9] L'unité CR 411 a un portefeuille d'environ 65 sociétés d'assurances multirisques, dont l'importance et la complexité varient. La responsabilité première à l'égard des sociétés est divisée entre les gestionnaires et les surveillants principaux. Mme Dhillon n'avait pas une liste personnelle de sociétés à surveiller, mais elle était chargée de la supervision et de l'approbation du travail de l'ensemble du portefeuille. Les deux gestionnaires, M. Schoenberger et M. Lee, avaient des rôles analogues consistant à superviser le travail accompli à l'égard de la moitié du portefeuille à laquelle chacun était affecté.

[10] Le BSIF utilise la « gestion matricielle ». Dans ce système, quoique chacun des six surveillants principaux relève de l'un des gestionnaires, qui fait son évaluation de rendement, un surveillant peut être affecté par l'un ou l'autre des gestionnaires à du travail sur une société en particulier. Les gestionnaires peuvent ainsi créer des équipes de surveillants pour des travaux sur des sociétés particulières en tenant compte des charges de travail, des considérations liées à l'emploi du temps ou de l'expertise des surveillants. Par conséquent, bien que M. Schoenberger ait été son superviseur administratif, la fonctionnaire a été à certaines occasions supervisée par M. Lee quand elle travaillait à des dossiers de sociétés faisant partie de la moitié de portefeuille de M. Lee.

[11] Un autre aspect complexe de la structure de gestion de l'unité CR 411 tient au concept de « gestionnaire des relations avec les institutions ». Mme Dhillon a expliqué que l'efficacité de la surveillance et de la réglementation des institutions financières dépend de l'établissement de relations de travail constructives avec la haute direction des sociétés évaluées. À l'appui de la création de ces liens, une personne est désignée comme gestionnaire des relations pour une société particulière et a la responsabilité globale de maintenir la communication et de cultiver la relation. Il est clair que la désignation de « gestionnaire des relations avec les institutions » se rapporte non pas à un poste mais plutôt à une fonction pouvant être exercée par un surveillant principal ou un gestionnaire. Chacun des surveillants principaux et des gestionnaires est le gestionnaire des relations avec les institutions pour 7 ou 8 des 65 sociétés faisant partie du portefeuille. En pratique, le gestionnaire des relations avec les institutions

détermine comment les examens et évaluations d'une société seront effectués et planifie et dirige les activités de l'équipe qui s'occupe des évaluations.

[12] Mme Dhillon a signalé que, étant donné la structure de gestion et vu la manière dont le travail est attribué aux membres de l'unité CR 411, plusieurs personnes peuvent jouer un rôle dans des activités liées à une société particulière ou à une partie du portefeuille, ce qui exige de veiller à ce qu'il y ait un système efficace qui permette une documentation cohérente et une bonne communication entre les membres de l'unité. Divers supports technologiques ont été adoptés ces dernières années pour assurer la réalisation de ces objectifs. Parmi ces supports, mentionnons les suivants : le Système de gestion des principales activités de surveillance (le « SGPAS »), qui tient un registre exact de tout le travail accompli relativement à une société et qui permet aux gestionnaires d'examiner ce travail; la base de données « APS » (application de la planification de la surveillance), qui aide à planifier le processus d'évaluation pour chaque société; le Système de gestion des documents électroniques (le « SGDE »), qui permet de tenir la banque de documentation générée par les activités de l'unité; le Système de compte rendu du temps (le « SCRT »), qui enregistre le temps que les employés consacrent à chaque activité.

[13] Mme Dhillon a témoigné qu'il y a une forme établie pour le maintien de la documentation. Une matrice de risques fournie aux employés indique les critères à utiliser dans l'évaluation des risques liés à la société examinée. Les documents de contrôle, par exemple les rapports trimestriels, les notes de section commentant des aspects particuliers de l'entreprise de la société et l'ensemble du Sommaire de l'évaluation des risques (le « SER »), sont tous composés de façon uniforme. Le Système « rédaction structurée » est employé pour produire le plus gros de la documentation. Le logiciel limite le nombre de mots pouvant être utilisés sous chaque rubrique et est conçu pour favoriser une écriture concise et précise.

[14] Mme Dhillon a qualifié de lourde la charge de travail à l'unité CR 411. L'attribution d'une gamme de sociétés à chaque surveillant principal est effectuée en vue de répartir le travail équitablement. En même temps, elle vise à stimuler les employés pour qu'ils repoussent leurs limites. C'est un milieu professionnel dans lequel on s'attend que les employés assument beaucoup de responsabilités et travaillent de la manière la plus autonome possible, bien qu'un fort engagement à l'égard du travail d'équipe et de la collaboration soit également requis. On s'attend que

tous les surveillants principaux aient des responsabilités de gestionnaire des relations avec les institutions, et l'efficacité et le professionnalisme d'un surveillant principal dans ce rôle sont cruciaux pour la réputation du BSIF et pour la capacité de ce dernier de maintenir des relations productives avec les institutions financières.

[15] Mme Dhillon a témoigné qu'elle était membre du jury qui avait initialement fait passer une entrevue à la fonctionnaire quand celle-ci était candidate à un poste de surveillant principal. Les autres membres de ce jury étaient Wayne Proctor, à savoir le directeur de l'une des autres unités CR, et Danny Cooper, un gestionnaire faisant partie du groupe de l'assurance-vie. Le jury avait utilisé une série standard de questions visant à évaluer la compétence technique et la compétence comportementale des candidats. On a posé à la fonctionnaire des questions pour lui donner l'occasion de montrer qu'elle connaissait l'économie, le secteur des assurances et le travail du BSIF. Comme la fonctionnaire avait travaillé pendant 18 ans à la Commission des services financiers de l'Ontario (l'« organisme provincial »), le jury lui avait posé des questions pour enquêter sur cette expérience. D'autres questions étaient conçues pour évaluer la pensée conceptuelle de la candidate, sa capacité de prendre des initiatives, ses aptitudes en communications interpersonnelles et sa capacité d'établir des priorités. Les membres du jury ont décrit le rythme rapide du travail au BSIF, le rôle d'un surveillant principal comme « gestionnaire des relations avec les institutions » et les attentes des employés.

[16] Selon Mme Dhillon, l'entrevue avait permis de convaincre le jury que la fonctionnaire comprenait bien le secteur des assurances et que son expérience au sein de l'organisme provincial en ferait un bon surveillant principal au BSIF. Mme Dhillon n'a pas participé à la seconde entrevue qui avait été organisée. Le jury se composait des personnes suivantes : M. Proctor; Arvind Baghel, alors directeur général du GIF, Assurances; deux gestionnaires, à savoir M. Schoenberger et Mohez Remtulla, qui était membre de l'autre unité d'assurances multirisques. D'après M. Schoenberger, qui a témoigné pour le BSIF, cette entrevue était moins structurée et offrait à la fonctionnaire la possibilité de poser des questions.

[17] À la suite de la seconde entrevue, les deux jurys se sont rencontrés pour partager leurs impressions. Mme Dhillon a dit que les personnes ayant interrogé la fonctionnaire avaient conclu qu'elle possédait assez de compétences (désignation de comptable en management accrédité et maîtrise en administration des affaires), assez

d'expérience et une assez bonne connaissance du secteur d'activité pour se voir offrir le poste de surveillant principal. Mme Dhillon a déclaré qu'ils s'attendaient que, vu les antécédents prolongés et fructueux de la fonctionnaire à l'organisme provincial, elle pourrait [traduction] « se mettre immédiatement au travail » et pourrait après peu de temps s'acquitter de l'ensemble des responsabilités liées au poste de surveillant principal.

[18] La lettre d'offre (pièce E-4) envoyée à la fonctionnaire était datée du 23 janvier 2006. La lettre contenait la phrase suivante :

[Traduction]

[...]

De plus, conformément à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et à son Règlement (article 28), les 12 premiers mois d'emploi continu constituent la période de stage.

[...]

Mme Dhillon a affirmé que la période de stage avait également été mentionnée dans l'entrevue à laquelle elle avait participé.

[19] Mme Dhillon a déclaré qu'il n'existe pas d'ensemble normalisé d'activités de formation pour les nouveaux employés. La formation dépend de l'expérience et des connaissances de l'employé, et, dans une large mesure, on s'attend des employés qu'ils déterminent eux-mêmes la formation dont ils ont besoin. Il y a certaines possibilités de formation officielle pour les nouveaux employés et certaines activités de formation visant à ce que tous les employés, nouveaux ou non, soient au courant des divers aspects des responsabilités de l'unité CR 411. En outre, il y a beaucoup de matériel électronique que les employés peuvent utiliser pour se familiariser avec le travail de l'unité CR 411, pour accéder à l'information nécessaire ou pour améliorer des compétences particulières, par exemple dans le domaine du traitement de texte ou de la gestion des réponses par courriel.

[20] Lors du contre-interrogatoire de la fonctionnaire, l'avocate du BSIF a présenté un certain nombre de documents (pièces E-46, E-51 et E-52) comme exemples des types d'orientation dont la fonctionnaire disposait grâce à BSIFNet, soit le réseau intranet accessible aux employés du BSIF. La pièce E-46 consistait en photocopies d'écrans du BSIFNet qui montraient certains des documents auxquels la fonctionnaire avait accès.

Ces documents semblaient inclure des descriptions du cadre d'évaluation à utiliser par les surveillants principaux, des critères et observations aidant à établir la documentation, ainsi que des lois et règlements pertinents. Les pièces E-51 et E-52 étaient des exemples de gabarits effectifs de la documentation que les surveillants principaux étaient tenus d'établir. Les modèles pouvaient être téléchargés et comprenaient des indications destinées à aider à remplir les formules.

[21] M. Schoenberger a témoigné que, comme gestionnaire administratif de la fonctionnaire, il lui avait assuré une orientation initiale quand elle avait commencé à travailler. Il s'était principalement agi de lui fournir de l'information pratique sur la manière d'accéder à diverses parties du système informatique et de la présenter aux personnes avec qui elle travaillerait. On lui avait par ailleurs désigné [traduction] « une marraine », Katherine Liao, qui était une surveillante principale d'expérience au sein de l'unité CR 411. Bien que l'on s'attende que tous les employés fournissent de l'aide aux nouveaux membres de l'unité CR 411, le système de parrainage offre au nouvel employé une source identifiable de renseignements et de conseils.

[22] Mme Dhillon a affirmé que la pratique consiste à confier aux nouveaux employés des affectations relativement peu compliquées pour qu'ils puissent se familiariser avec les processus et la routine à l'unité CR 411. La complexité de leurs affectations est augmentée graduellement, et l'on s'attend qu'ils puissent après une période relativement courte fonctionner comme un gestionnaire des relations avec une liste de sociétés comparable à celles des autres surveillants principaux.

[23] Mme Dhillon a dit que, bien qu'elle maintienne une politique d'ouverture et qu'elle soit prête à aider ou conseiller les membres de l'unité CR 411, elle ne jouerait pas normalement un aussi grand rôle en matière de formation ou d'évaluation de stagiaire qu'elle l'a fait dans le cas de la fonctionnaire. Peu après son arrivée, la fonctionnaire a demandé à voir Mme Dhillon parce qu'elle avait de la difficulté à comprendre le cadre de surveillance (pièce E-5), à savoir un document qui énonce les exigences fondamentales du processus d'évaluation du risque. Le cadre de surveillance précise de manière succincte les concepts figurant dans un tableau dans la formule de la matrice de risques que l'on utilise pour consigner l'évaluation finale du risque lié à une société. Cette évaluation du risque est cruciale, car elle détermine où les ressources du BSIF vont être affectées. Lors de sa réunion avec la fonctionnaire, Mme Dhillon a dirigé la fonctionnaire vers les ressources disponibles sur le BSIFNet et

lui a recommandé vivement de se prévaloir de ces ressources. Elle lui a conseillé de se concentrer sur les aspects du cadre de surveillance qui différaient de la documentation à laquelle elle était habituée à l'organisme provincial. Mme Dhillon a déclaré qu'elle emboîtait le pas à la fonctionnaire pendant leur conversation et qu'elle essayait de répondre aux questions soulevées par la fonctionnaire, en tenant compte de la vaste expérience de cette dernière dans le secteur d'activité. L'agenda « Outlook » concernant la réunion (pièce E-6) indique que l'on avait initialement prévu que la réunion durerait une demi-heure, mais Mme Dhillon a signalé que la réunion avait été plus longue; dans son souvenir, la réunion avait duré peut-être une heure et demie.

[24] La fonctionnaire a de nouveau pris contact avec Mme Dhillon le 9 juin 2006 pour soulever des préoccupations au sujet de certains des commentaires faits par les gestionnaires dans son évaluation de rendement pour trois mois (pièce E-8). M. Schoenberger a affirmé qu'il avait mentionné à la fonctionnaire qu'il lui était loisible de soulever des préoccupations auprès de Mme Dhillon. Mme Dhillon a déclaré que les observations de la fonctionnaire pendant cette conversation concernaient des aspects particuliers des commentaires de M. Lee et de M. Schoenberger à propos de certaines des tâches accomplies par la fonctionnaire. La fonctionnaire n'était pas élogieuse à l'égard des deux gestionnaires, parlant de M. Lee comme de [traduction] « cette personne appelée Lee », et Mme Dhillon trouvait difficile de répondre de manière aussi détaillée sans avoir d'éclaircissements sur les faits. Mme Dhillon a organisé une réunion où elle et les deux gestionnaires ainsi que la fonctionnaire étaient présents. La réunion a eu lieu le 14 juin 2006.

[25] La réunion a plutôt mal commencé, la fonctionnaire n'étant pas là à l'heure prévue. M. Schoenberger est allé la voir à son poste de travail. Elle disait qu'elle n'était pas au courant de la réunion. Il a pu lui montrer que c'était indiqué dans son agenda électronique. D'après ce que Mme Dhillon se rappelait de la réunion, les gestionnaires avaient cherché à établir clairement qu'ils essayaient [traduction] « de préparer la fonctionnaire pour qu'elle réussisse » et de veiller à ce qu'elle fasse en sorte de répondre aux attentes en matière de rendement. Mme Dhillon a témoigné que les gestionnaires avaient spécifié les problèmes qu'ils avaient constatés dans le rendement de la fonctionnaire et Mme Dhillon a ajouté que la fonctionnaire avait eu amplement l'occasion de commenter. Il avait été convenu que M. Schoenberger établirait un plan d'action pour la fonctionnaire, à qui il a confirmé le 21 juin 2006 les points qui avaient été abordés à la réunion du 14 juin 2006. Mme Dhillon a déclaré qu'elle était un peu

préoccupée de ce que la fonctionnaire ait, dans sa réponse à M. Schoenberger le 27 juin 2006, persisté dans sa position sur ce qui avait déjà été traité.

[26] Mme Dhillon a témoigné que, ayant beaucoup pris part à l'examen de rendement pour trois mois, elle avait également joué un rôle dans l'examen du rendement de la fonctionnaire pour six mois. Mme Dhillon a dit que, avant une réunion à laquelle ont participé les gestionnaires, elle avait rencontré la fonctionnaire pour connaître son point de vue sur les questions soulevées, de manière qu'un plan d'action puisse être formulé. Mme Dhillon était préoccupée au sujet d'un écart apparemment important entre la perception de la fonctionnaire quant à son propre rendement et les évaluations des gestionnaires à l'égard de ce rendement. Mme Dhillon voulait s'assurer que la fonctionnaire comprenait la gravité de la situation et les conséquences en cas d'incapacité à répondre aux attentes. L'examen de rendement pour six mois fait par M. Schoenberger (pièce E-14) spécifiait divers sujets de préoccupation, y compris les retards à présenter des documents, l'omission d'établir des documents en conformité avec les systèmes du BSIF, certaines actions de la fonctionnaire lors de visites sur place dans des sociétés, les erreurs dans l'utilisation du SCRT ainsi que des évaluations soulevant des doutes sur les aptitudes conceptuelles et analytiques de la fonctionnaire. Mme Dhillon a témoigné qu'elle était préoccupée de ce que bon nombre des exemples donnés par les gestionnaires dans le cadre de l'examen de rendement faisaient douter de la capacité de la fonctionnaire à prendre la responsabilité de sociétés plus complexes ou à assumer avant la fin du stage le rôle de « gestionnaire des relations avec les institutions » comme on s'y attendrait d'un surveillant principal. Mme Dhillon était également préoccupée de ce que les gestionnaires consacrent un temps excessif à corriger les erreurs de la fonctionnaire et à lui faire part de leurs impressions. Mme Dhillon a émis l'opinion que la situation était grave à tel point qu'il aurait alors été approprié de renvoyer la stagiaire, mais Mme Dhillon a déclaré qu'elle avait décidé qu'il convenait de donner à la fonctionnaire une autre chance de montrer qu'elle pouvait terminer avec succès la période de stage.

[27] Mme Dhillon a rencontré la fonctionnaire le 7 novembre 2006. Elle lui avait demandé d'arriver prête pour discuter des préoccupations soulevées dans l'évaluation pour six mois et de faire son propre résumé des principaux points. La fonctionnaire lui a fourni un document (pièce E-10, figurant aussi dans la pièce E-11 sous une forme non corrigée), document dans lequel elle répondait aux commentaires des gestionnaires. Mme Dhillon a dit que la pièce E-10 n'était pas tout à fait ce à quoi elle s'attendait, car

il s'agissait non pas d'un exposé des questions mais plutôt d'une réfutation factuelle de certains exemples précis mentionnés dans l'examen de rendement. Mme Dhillon a transmis la pièce E-10 à M. Schoenberger et à M. Lee. Elle et M. Lee ont rencontré la fonctionnaire le 8 novembre 2006 pour passer en revue chaque point. A été produit un autre document (pièce E-12) qui incorporait les réponses des gestionnaires aux déclarations de la fonctionnaire figurant dans la pièce E-10; la pièce E-12 renferme aussi des commentaires de Mme Dhillon à propos de déclarations de la fonctionnaire qui se rapportaient directement à Mme Dhillon.

[28] Dans un courriel à la fonctionnaire (pièce E-13) en date du 9 novembre 2006, Mme Dhillon résumait la réunion du 8 novembre 2006. Elle soulignait que le processus d'examen de rendement était confidentiel et que ni elle ni les gestionnaires ne partageraient l'information avec d'autres employés. Lors du contre-interrogatoire, elle a déclaré qu'elle était au courant que la fonctionnaire avait discuté des questions avec d'autres surveillants principaux : Mme Dhillon voulait simplement insister sur le fait que ni elle ni les gestionnaires ne partageraient l'information au sujet de l'évaluation du rendement de la fonctionnaire. Mme Dhillon a affirmé qu'elle n'avait pas dit à la fonctionnaire de ne pas parler aux autres employés. Mme Dhillon ne savait pas pourquoi la fonctionnaire avait interprété son commentaire comme étant menaçant. Dans la pièce E-13, Mme Dhillon mentionnait en outre que la discussion du 8 novembre 2006 avait [traduction] « [...] montré l'existence d'un fossé entre les attentes perçues par vous et les attentes énoncées dans le document d'engagement à l'égard des objectifs [...] » (le « DEO »). Mme Dhillon précisait dans le courriel que, [traduction] « [...] pour assurer la clarté de la compréhension des attentes », il avait été convenu que la fonctionnaire présenterait un rapport décrivant sa propre compréhension des responsabilités de son poste et sa propre évaluation de son rendement ayant trait à ces responsabilités. Le rapport devait également préciser toute lacune dans le rendement de la fonctionnaire et proposer des façons dont il pourrait y être remédié. Mme Dhillon a par ailleurs fait allusion à une autre rencontre qui devait avoir lieu le 21 novembre 2006 entre elle, la fonctionnaire et les deux gestionnaires, mais elle a témoigné que cette réunion s'était en fait déroulée le 22 novembre 2006.

[29] La fonctionnaire a répondu à la demande de rapport en fournissant un document qui est libellé en ces termes :

[Traduction]

Clarification des attentes liées à l'emploi :

Le cadre de surveillance est appliqué efficacement dans l'évaluation du profil de risque des IF.

Détermination de questions/faiblesses particulières et recommandation.

Relation entre le BSIF et les IF et d'autres intervenants au sein du BSIF.

Adhésion au plan de surveillance - les examens sur place prévus sont couverts.

Contrôle - les activités sont en cours et vont bon train. Les tendances et pratiques dans le secteur d'activité sont définies et appliquées aux IF en temps opportun.

Les examens sur place sont effectués de manière efficace et efficiente.

Des recommandations appropriées et précieuses sont faites aux institutions.

Les questions clés ou critiques ayant une incidence sur le mandat du BSIF sont communiquées à la direction rapidement.

Un processus efficace de suivi et d'intervention est maintenu.

But

Améliorations de la méthodologie - recommandations portant sur le cadre de surveillance

- ***Fournir l'aide demandée pour élaborer des indications supplémentaires sur le cadre de travail et veiller à ce que de telles indications soient suivies dans les futurs travaux.***

- *Ne s'applique pas pour l'instant, car je n'ai pas encore suivi le cours de base sur le cadre de travail. Je veillerai à ce que toutes mes futures affectations (IF) soient alignées sur le cadre de travail du BSIF. Veuillez noter que je n'avais pas utilisé le modèle de cadre de travail exact [à l'organisme provincial] comme je l'ai fait concrètement ici.*

- ***Suivre toute la formation donnée quant au cadre de travail***

- *Je projette d'assister au cours sur le cadre de travail qui doit commencer le 14 novembre 2006.*
- ***Faire des suggestions pour améliorer et harmoniser (au besoin) la documentation***
- *J'ai bel et bien émis des suggestions pour abrégier le SER [assureur S]. J'ai supprimé de ce document les tableaux et renseignements en double.*

La plupart des documents que j'ai établis comptent moins de pages qu'avant. La plupart du temps, comme je l'ai mentionné précédemment, j'ai supprimé l'information non pertinente qui était en double.

- ***Donner des conseils sur l'élaboration de méthodes d'assurance de la qualité***

Je suis prête à donner de tels conseils sur demande.

Pour l'amélioration de mon rendement, il me faudrait ceci :

1. Cours de formation sur « Outlook »; en particulier, planification d'une réunion/de réunions de groupes;

2. Des cours sur l'écoute active

3. Technique - Cours de niveau II sur « Word »

4. Technique - Cours sur « Excel » (pour les graphiques et les tableaux)

5. Plus de formation sur la base de données « APS » et sur le processus de planification [plans propres à une institution]. Je n'ai pas été appelée à prendre part à ce processus, et ce, depuis le début. Je ne peux toujours pas participer à cela [plans propres à l'institution]. Je voudrais recevoir une formation là-dessus avec les nouvelles recrues.

[Le passage en évidence l'est dans l'original]

[30] Avant la réunion du 22 novembre 2006, on avait fourni à la fonctionnaire l'évaluation pour six mois et la liste de contrôle de stage (pièce E-14), ainsi que le document (pièce E-12) exposant les réponses des gestionnaires et de Mme Dhillon aux déclarations de la fonctionnaire (pièce E-10). Mme Dhillon a dit que les questions soulevées dans l'évaluation de rendement ont encore été débattues à la réunion et elle a lu à haute voix la déclaration suivante figurant dans la pièce E-14 :

[Traduction]

[...]

Le prochain examen de rendement aura lieu au milieu de janvier 2007. À moins que Krisha puisse faire montre de progrès importants dans les domaines à améliorer qui ont été déterminés, elle ne répondra pas aux attentes et ne terminera pas avec succès sa période de stage.

[...]

Il avait en outre été convenu qu'un nouveau plan de travail serait conçu en vue de servir de base pour l'évaluation de janvier 2007. Le plan de travail a été élaboré et transmis à la fonctionnaire le 7 décembre 2006 (pièce E-15).

[31] L'une des questions traitées à la réunion du 22 novembre 2006 a été la déclaration de M. Lee (dans la pièce E-12) selon laquelle la fonctionnaire s'était indûment attribué le mérite d'un SER qui était en fait l'œuvre de Mme Liao. La fonctionnaire a attiré l'attention sur un courriel (pièce E-30) de Mme Liao parlant avec éloge du travail de la fonctionnaire et de M. Lee à l'égard de l'établissement du SER. Mme Dhillon a témoigné que c'était caractéristique de Mme Liao de partager le mérite d'un bon travail avec toutes les personnes ayant apporté une contribution, ce qui ne contredisait pas la préoccupation de M. Lee selon laquelle la fonctionnaire avait exagéré son rôle dans l'élaboration du document.

[32] Lors du contre-interrogatoire, le représentant de la fonctionnaire a demandé à Mme Dhillon si certains aspects de l'évaluation figurant dans la pièce E-14 pourraient être vus comme préjugant de la façon dont la fonctionnaire s'acquitterait ultérieurement de ses fonctions. En particulier, il a souligné un commentaire concernant la possibilité que la fonctionnaire suive un cours de formation sur le cadre de surveillance. Sous la rubrique [traduction] « Mesure requise », la participation au cours de formation était recommandée, mais M. Schoenberger disait ensuite :

[Traduction]

Comment remédier aux faiblesses dans les compétences liées à la pensée conceptuelle et à la pensée analytique - soit des compétences clés pour le travail de surveillance. Le cours sur le cadre de surveillance ne permettra pas de redresser la situation.

Mme Dhillon a affirmé qu'elle voyait le commentaire de M. Schoenberger non pas comme une façon de préjuger du futur travail de la fonctionnaire mais plutôt comme une franche déclaration selon laquelle les gestionnaires étaient préoccupés de l'existence de problèmes fondamentaux qui se rapportaient aux capacités analytiques de la fonctionnaire et qui ne pouvaient être réglés par une formation axée sur la compréhension de la structure de surveillance.

[33] Après la réunion du 22 novembre 2006, la fonctionnaire a envoyé le message suivant à Mme Dhillon et à M. Schoenberger, avec copie à M. Lee, à Penny Lee, directrice générale du GIF, Assurances et à Connie Dickson, une gestionnaire des ressources humaines :

[Traduction]

[...]

Je comprends les réactions qui m'ont été communiquées en réponse à mes commentaires. J'apprécie l'appui continu de mon équipe aux niveaux de surveillant principal, de gestionnaire et de directeur. Je remercie en outre les gestionnaires de m'aider par divers moyens. Je m'efforcerai d'améliorer tout ce qui a été souligné dans les réactions qui m'ont été communiquées. Je continuerai à développer mes aptitudes rédactionnelles et mes aptitudes interpersonnelles. Je viserai à répondre aux attentes que l'on a à mon égard et je continuerai à consacrer plus de temps à apprendre et à me prévaloir des diverses possibilités qui me sont offertes pour accroître mes capacités ainsi que mon éthique professionnelle.

[...]

Mme Dhillon a dit qu'elle avait compris le message comme indiquant que la fonctionnaire comprenait et acceptait les conseils donnés sur son rendement grâce à la documentation et aux discussions liées à l'évaluation pour six mois et que les questions soulevées dans l'évaluation pouvaient être laissées de côté.

[34] Mme Dhillon était présente à une réunion tenue le 22 janvier 2007 avec les deux gestionnaires et la fonctionnaire. Mme Dhillon avait demandé à la fonctionnaire si elle voulait que Mme Lee soit présente, sachant que la fonctionnaire l'avait consultée après la rencontre du 22 novembre 2006. La fonctionnaire n'avait pas voulu.

[35] À la réunion, selon Mme Dhillon, les points figurant dans le plan de travail avaient été examinés en détail. En faisant un compte rendu de la réunion à Mme Dickson et à Mme Lee (pièce E-18), Mme Dhillon avait signalé que la fonctionnaire avait été avisée qu'elle ne répondait toujours pas aux attentes et que son rendement ne semblait pas montrer qu'elle terminerait avec succès la période de stage, M. Schoenberger, M. Lee et Mme Dhillon se rappelaient tous que diverses questions découlant du plan de travail avaient été abordées à la réunion, y compris non seulement les préoccupations des gestionnaires selon lesquelles la fonctionnaire ne terminait pas ses affectations dans les délais, avait encore du mal à présenter des documents dans le format correct et ne suivait pas les conseils offerts, mais aussi les réserves des gestionnaires — ce qui était peut-être encore plus grave — sur les capacités analytiques et conceptuelles de la fonctionnaire.

[36] Pendant le contre-interrogatoire, le représentant de la fonctionnaire a dit à Mme Dhillon que son rôle dans la réunion devait avoir été limité, car elle ne participait pas directement aux tâches se rapportant aux institutions financières, de sorte qu'elle devait avoir une compréhension restreinte du genre de travail accompli par la fonctionnaire. Mme Dhillon a répliqué que, au contraire, elle prenait directement part à l'évaluation des institutions financières dans le portefeuille de l'unité CR 411 et qu'elle était en fin de compte responsable de l'approbation de la cote de risque composite de toutes ces institutions. Quotidiennement, elle n'était pas directement responsable du travail attribué aux surveillants principaux, ce qui ne signifiait toutefois pas qu'elle ne comprenait pas à fond les institutions ainsi que les responsabilités de l'unité CR 411.

[37] Mme Dhillon a reçu un courriel de la fonctionnaire en date du 25 janvier 2007 (pièce E-20), dans lequel la fonctionnaire réfutait à nouveau les évaluations abordées à la réunion du 22 janvier 2007. Au lieu de répondre, Mme Dhillon a noté le 29 janvier 2007 (pièce E-20) que la fonctionnaire avait demandé une réunion avec Mme Lee. Mme Dhillon croyait comprendre que Mme Lee était en train d'essayer d'organiser une réunion.

[38] Également le 29 janvier 2007, la fonctionnaire est allée au bureau de Mme Dhillon et a demandé à commenter davantage la question qu'elle avait abordée dans son courriel du 25 janvier 2007. Mme Dhillon a affirmé que la personne la mieux placée pour traiter des commentaires de la fonctionnaire figurant dans la pièce E-20

était M. Schoenberger, alors absent, et non elle-même, car elle n'avait pas joué directement un rôle dans les événements décrits.

[39] Le 7 février 2007, Mme Dhillon a assisté à une réunion avec Mme Lee, Mme Dickson, M. Lee et M. Schoenberger, réunion où ils ont examiné le rendement de la fonctionnaire pour ses 11 mois de travail dans l'unité CR 411. Ils ont conclu qu'il n'y avait rien d'autre qui puisse être fait pour aider la fonctionnaire à terminer avec succès sa période de stage et ils ont déterminé qu'elle devrait être renvoyée en cours de stage. Mme Lee a dit qu'elle avait provisoirement fixé une réunion avec la fonctionnaire pour le 13 février 2007 et qu'elle avait ensuite cessé de voir l'utilité de tenir une telle réunion. Mme Dhillon ne savait pas si la fonctionnaire avait été informée de la décision de Mme Lee de ne pas la rencontrer. Mme Dhillon a déclaré qu'elle était convaincue que tous les facteurs liés au rendement de la fonctionnaire avaient été examinés et que la fonctionnaire s'était vu accorder suffisamment de possibilités de communiquer ses préoccupations. Mme Dhillon ne se rappelait aucune discussion particulière sur les conséquences de l'annulation de la réunion entre la fonctionnaire et Mme Lee prévue pour le 13 février 2007. Mme Dhillon a affirmé que Mme Lee avait fait savoir le 7 février 2007 qu'elle était convaincue de comprendre les questions — y compris le point de vue de la fonctionnaire sur ces questions — assez bien pour ne pas avoir besoin d'en discuter davantage avec la fonctionnaire.

[40] Durant le contre-interrogatoire, Mme Dhillon a dit que, à partir de l'examen de novembre 2006 pour six mois, Mme Lee et la division des ressources humaines devaient avoir reçu de la documentation concernant l'évaluation de la fonctionnaire, y compris la réponse de cette dernière aux commentaires sur son rendement.

[41] Le 8 février 2007, Mme Dhillon a envoyé une lettre à la fonctionnaire lui indiquant qu'elle était l'objet d'un renvoi en cours de stage (pièce E-21). La lettre contenait ce qui suit :

[Traduction]

[...]

Cette mesure est nécessaire parce que vous avez été incapable de faire preuve du niveau de rendement requis pour le poste de surveillant principal. Plusieurs discussions avec vous et votre gestionnaire visant à vous communiquer des réactions et des indications n'ont pas résulté en une amélioration importante de votre rendement.

[...]

[42] Mme Dhillon a également témoigné au sujet de certains échanges qu'elle avait eus avec la fonctionnaire concernant l'utilisation par cette dernière du SCRT. Mme Dhillon a déclaré qu'il y avait des aspects de l'incapacité générale de la fonctionnaire à devenir suffisamment compétente dans l'utilisation des systèmes du BSIF qui se reflétaient dans l'évaluation de rendement et que, toutefois, les interactions particulières qu'elles avaient eues à l'égard des problèmes liés au SCRT ne faisaient pas partie de l'examen de rendement. Mme Dhillon a affirmé que l'on s'attend que les employés introduisent des renseignements bien codés sur l'affectation de leur temps, car ces renseignements sont essentiels au BSIF dans la planification et le contrôle de l'utilisation des ressources. Mme Dhillon a reconnu que, à part la fonctionnaire, il y avait d'autres employés qui commettaient des erreurs dans l'utilisation du SCRT. Cependant, a-t-elle témoigné, ces employés pouvaient s'améliorer, et leurs difficultés ne subsistaient pas. Dans le cas de la fonctionnaire, des anomalies liées à l'enregistrement d'informations dans le SCRT avaient été portées à l'attention de Mme Dhillon en octobre 2006 (pièce E-22). Mme Dhillon a expliqué que la question avait été signalée à M. Lee par l'un des analystes responsables du contrôle du SCRT, après que la fonctionnaire avait demandé à cet analyste [traduction] « de remédier » aux anomalies dans son compte rendu (pièce E-23), car elle semblait ne pas comprendre qu'il fallait que les employés eux-mêmes corrigent les anomalies dans le compte rendu de leur temps. M. Lee avait déterminé la nature de l'anomalie et confirmé que c'était une erreur de l'utilisatrice plutôt qu'une erreur du système (pièce E-23). Mme Dhillon avait demandé à la fonctionnaire de fournir un rapport de ses inscriptions dans le SCRT pour la période allant du 1^{er} avril au 31 octobre 2006 et elle lui avait ensuite donné des instructions explicites sur la façon d'analyser l'information figurant dans le système (pièce E-23), y compris des notes manuscrites destinées à éclaircir les attentes. Il s'en est suivi une série d'échanges (pièces E-25 et E-26) dans lesquels Mme Dhillon était mécontente des efforts successifs de la

fonctionnaire pour fournir l'information demandée. En fin de compte, le 4 décembre 2006, Mme Dhillon a écrit ceci :

[Traduction]

[...]

J'ai fini par faire pour vous une part importante de la tâche, mais l'issue n'est toujours pas satisfaisante et le travail n'est pas complet. Je ne peux me permettre de consacrer plus de temps à ce va-et-vient, de sorte que je vais maintenant terminer ce travail pour vous. Cette tâche aurait dû prendre une demi-heure mais a fini par prendre une grande partie de mon temps, qui, de cette manière, n'est pas utilisé au mieux.

[...]

La fonctionnaire a envoyé de l'information supplémentaire, et Mme Dhillon a répondu ce qui suit le 6 décembre 2006 :

[Traduction]

[...]

Ayant lu votre réponse figurant ci-dessous et examiné les données explicatives qui avaient été laissées pour moi, je crois comprendre que vous avez encore fait fi de mon ordre simple et direct d'utiliser le rapport que je vous avais fourni [pièce E-27], avec les points en question soulignés, pour analyser le temps mal codé. Il y avait des points autres que les questions administratives générales qui étaient soulignés ou suivis d'un point d'interrogation et dont vous n'avez absolument pas tenu compte. Me renvoyer un tableau comportant une colonne supplémentaire en matière de jour férié ne donne rien (puisque j'avais déjà signalé le problème). Les points que vous auriez dû aborder ont été à nouveau passés sous silence. Il n'y avait donc rien de plus à votre réponse, si ce n'est qu'elle montre là encore qu'il y a ici un sérieux problème concernant votre capacité/empressement à vous conformer aux ordres.

Même après tant de réitérations des attentes (verbalement et par écrit) à l'égard d'une simple tâche, vous n'avez pas encore terminé le travail comme ce qui avait été demandé. Veuillez ne m'envoyer aucune autre réponse à ce sujet, car j'ai déjà consacré un temps considérable à essayer de régler ça avec vous, mais sans succès. Je ne répondrai pas à d'autres courriels sur cette question.

[...]

La fonctionnaire a envoyé à Mme Dhillon d'autres renseignements sur la question du temps (pièces E-26 et E-28), mais Mme Dhillon n'a pas répondu.

[43] Lors du contre-interrogatoire, Mme Dhillon a reconnu que la fonctionnaire avait rectifié les feuilles de temps de façon à refléter les avis qui lui avaient été donnés. Mme Dhillon a dit toutefois que la fonctionnaire semblait incapable de produire, à partir des données dont elle disposait, l'information demandée par Mme Dhillon, alors qu'elle aurait dû être capable de le faire. Mme Dhillon a affirmé que, bien que le SCRT ait été un nouveau système, les employés devaient se tenir au courant des changements et se familiariser avec le nouveau système. Les instructions que la fonctionnaire avait reçues quand elle était arrivée au BSIF en février 2006 au sujet de la manière de consigner ses heures n'étaient plus pertinentes; c'était vrai pour tous les employés et non seulement pour la fonctionnaire. Mme Dhillon a déclaré qu'elle ne considère pas qu'elle était en colère à propos des problèmes de la fonctionnaire se rapportant au SCRT. Mme Dhillon voulait souligner l'importance de bien consigner les heures et s'était répétée plusieurs fois. Le représentant de la fonctionnaire a dit que les échanges de Mme Dhillon avec la fonctionnaire au sujet de cette question étaient devenus [traduction] « une torture mentale » qui a abouti au refus de Mme Dhillon de traiter davantage de la question. Mme Dhillon a déclaré qu'elle et la fonctionnaire avaient non seulement échangé des courriels mais s'étaient également rencontrées plusieurs fois et qu'elle estimait tout simplement qu'un temps suffisant avait été consacré à une question relativement simple. Mme Dhillon a témoigné qu'elle n'avait pas cherché à savoir si la fonctionnaire avait d'autres problèmes à l'égard du SCRT, car c'était du ressort des gestionnaires de l'unité CR 411.

[44] Mme Dhillon a reconnu qu'il n'y avait presque rien sur la question du SCRT dans le document (pièce E-19) de janvier 2007 qui indiquait ses commentaires et ceux de M. Schoenberger et de M. Lee, ainsi que les réponses de la fonctionnaire. Par exemple, le document ne mentionnait pas que la fonctionnaire avait fini par rectifier les registres de temps. Mme Dhillon a précisé que le document ne le mentionnait pas parce que l'utilisation du SCRT était considérée non pas comme une tâche en soi mais comme un élément faisant partie des compétences de base que l'on s'attendait que les employés développent pour exécuter leur travail. Mme Dhillon considérait que la décision de licencier la fonctionnaire aurait été prise même s'il n'avait été nullement tenu compte de la question du SCRT. Mme Dhillon a dit que les observations de la fonctionnaire figurant dans le document concernaient l'évaluation originale des

gestionnaires allant jusqu'au 19 janvier 2007. La dernière colonne du document indiquait d'autres commentaires et réponses des gestionnaires et incluait certaines observations sur des événements qui ont eu lieu après le 19 janvier. La fonctionnaire ne doit pas avoir vu le document sous cette forme.

[45] Le représentant de la fonctionnaire a posé à Mme Dhillon la question de savoir si la demande de la fonctionnaire figurant dans la pièce E-32 montrait que la fonctionnaire prenait l'initiative de s'adresser au personnel de soutien informatique pour obtenir davantage d'information sur le SGPAS. Mme Dhillon a signalé que la fonctionnaire avait envoyé la demande après la réunion du 22 janvier 2007, tandis qu'elle était au BSIF depuis 11 mois et qu'elle avait utilisé le SGPAS durant cette période. Mme Dhillon a déclaré que la demande de renseignements de la fonctionnaire révélait que cette dernière ne comprenait pas le concept fondamental selon lequel l'information sur le disque dur de son ordinateur ne serait pas disponible pour examen par d'autres personnes.

[46] M. Lee a témoigné pour le BSIF. Il occupe son poste actuel de gestionnaire depuis environ quatre ans. Antérieurement, il a passé six ans comme surveillant principal dans l'unité du BSIF s'occupant des institutions de dépôt et dans le GIF, Assurances. Avant cela, il avait acquis plusieurs années d'expérience comme gestionnaire à la Régie des alcools de l'Ontario. Durant sa carrière, a-t-il dit, il a reçu une certaine formation en matière de conflit et de harcèlement. Il n'a pas suivi de cours portant expressément sur la façon de traiter avec des stagiaires, mais il croyait comprendre que ces employés devaient être traités différemment, du point de vue du niveau de difficulté de leurs affectations initiales et du niveau d'appui qui devrait leur être accordé. M. Lee a déclaré que, en tant que gestionnaire dans l'unité CR 411, il n'avait jamais été le gestionnaire administratif d'un fonctionnaire en cours de stage, mais, dans le cadre du système de gestion matricielle, il avait eu des occasions d'observer leur travail et de faire des commentaires à M. Schoenberger. Dans le cas qui nous occupe, il se trouve que, pendant les premiers mois de sa période de stage, la fonctionnaire travaillait à des dossiers qui faisaient partie de la part de M. Lee du portefeuille de l'unité CR 411.

[47] Mme Lee a affirmé que, dans l'attribution de la charge de travail aux surveillants principaux, on prend en considération leurs points forts et leur expérience, le potentiel pour fins de perfectionnement et la quantité de travail nécessaire pour différentes

institutions. M. Lee a commenté la pièce E-33, qui indiquait le groupe d'institutions attribué à chaque surveillant principal. On se serait attendu de tous les autres surveillants principaux qu'ils jouent le rôle de gestionnaire des relations avec les institutions figurant sous leurs noms. Dans le cas de la fonctionnaire, il était indiqué qu'elle était gestionnaire des relations « *de facto* » avec un certain nombre de sociétés qui étaient énumérées. M. Lee a déclaré que cela reflétait la reconnaissance du fait qu'on ne pouvait, à l'époque où le document a été établi, s'attendre que la fonctionnaire s'acquitte de toutes les fonctions d'un gestionnaire des relations avec les institutions mais que l'on s'attendait qu'elle jouerait ce rôle dans assez peu de temps. Tandis que la fonctionnaire était considérée comme une gestionnaire des relations « *de facto* », le gestionnaire avait la responsabilité globale des relations, et la fonctionnaire jouait un rôle de plus en plus important dans la surveillance des sociétés énumérées.

[48] Lors du contre-interrogatoire, M. Lee a témoigné qu'Andy Bilik était également en stage à l'époque de la compilation de la pièce E-33. M. Bilik n'était pas considéré comme un gestionnaire des relations « *de facto* », et M. Lee n'arrivait pas à se rappeler si c'était parce que M. Bilik avait pleinement assumé ce rôle à l'égard des sociétés énumérées sous son nom ou si c'était pour une autre raison.

[49] M. Lee a également commenté la pièce E-34, qui incluait des plans de travail pour des visites sur place dans les sociétés d'assurances S et G. L'équipe pour ces visites sur place comprenait M. Lee, Mme Liao et la fonctionnaire. M. Lee a affirmé que les deux visites sur place étaient vues comme des occasions de perfectionnement utiles pour la fonctionnaire et comportaient des tâches assez simples consistant en grande partie à mettre à jour de la documentation. M. Lee a fait remarquer qu'il pensait que la vaste expérience de Mme Liao et le rôle de celle-ci comme marraine de la fonctionnaire serviraient de base utile pour la participation de la fonctionnaire. Cette dernière s'était également vu offrir l'occasion de jouer le rôle principal dans les entretiens sur place. M. Lee a dit qu'il estimait personnellement que, vu la vaste expérience que la fonctionnaire avait acquise à l'organisme provincial, il se serait attendu que la fonctionnaire soit prête à mener les entretiens sur place. Toutefois, il a reconnu que pour les deux premières visites sur place, il est acceptable qu'un fonctionnaire en stage observe au lieu de diriger les entretiens. Dans le cas de ces deux sociétés, Mme Liao avait mené les entretiens. Pendant le contre-interrogatoire, M. Lee a admis que la fonctionnaire s'était vu offrir le choix de ne pas diriger les entretiens sur place. Il a

affirmé que ce qui le préoccupait, ce n'était pas particulièrement le choix de la fonctionnaire de ne pas mener les entretiens, bien qu'il ait été un peu étonné qu'une personne de son expérience soit réticente à jouer ce rôle; ce qui le préoccupait tenait plutôt au fait que le niveau de préparation de la fonctionnaire, son comportement et les questions qu'elle posait n'auguraient rien de bon relativement à ses progrès pour mener elle-même de futurs entretiens.

[50] M. Lee était présent lors de plusieurs discussions de planification ayant trait aux deux visites sur place dans les sociétés S et G et il avait cru comprendre que la fonctionnaire et Mme Liao avaient eu d'autres discussions. M. Lee et Mme Liao avaient en outre rencontré la fonctionnaire en mai 2006 pour faire le bilan de la visite sur place dans la société G et ils avaient alors essayé de donner des conseils constructifs (pièce E-35). M. Lee a affirmé que ses commentaires au sujet des visites sur place se retrouvaient dans l'évaluation pour trois mois établie par M. Schoenberger (pièce E-8) et décrivant la discussion qui avait eu lieu à la réunion entre M. Schoenberger, M. Lee, Mme Dhillon et la fonctionnaire le 14 juin 2006. Mme Liao n'a pas témoigné à l'audience devant moi, mais M. Lee a affirmé qu'il croyait comprendre que les commentaires reflétaient également l'opinion de Mme Liao. M. Lee a mentionné qu'il estimait que la fonctionnaire ne s'était pas bien préparée pour les réunions sur place. D'après ce qu'il se souvenait de la discussion, la fonctionnaire avait répondu qu'une foule de documents lui avaient été envoyés par Mme Liao et qu'elle n'avait pas eu le temps de les examiner à fond. M. Lee a en outre parlé de ses préoccupations se rapportant à la question du professionnalisme du comportement de la fonctionnaire aux réunions. Il a déclaré que la fonctionnaire semblait peu intéressée et coupée de la discussion. Durant le contre-interrogatoire, il a répété qu'il s'était attendu à ce que la fonctionnaire indique par le langage corporel et le contact visuel qu'elle était pleinement engagée dans la réunion et qu'il ne considérait pas que le fait que la fonctionnaire avait les yeux fermés était un signe qu'elle se concentrait sur ce qui était abordé aux réunions.

[51] M. Lee a affirmé qu'il avait également pris part à la formulation des commentaires figurant dans la pièce E-8 à propos des aptitudes à la communication de la fonctionnaire. Par exemple, a-t-il dit, la fonctionnaire avait posé une question de façon déroutante pendant un des entretiens sur place, de sorte que le représentant de la société avait eu de la difficulté à répondre. M. Lee a déclaré que cette question et certaines autres avaient également soulevé des préoccupations à propos de la question

de savoir si la fonctionnaire comprenait effectivement certains des concepts techniques (en l'occurrence, le concept [traduction] « des limites facultatives ») et il a dit que c'était dur de déterminer si les difficultés de la fonctionnaire étaient liées à ses aptitudes à la communication ou à sa compréhension du sujet. La réponse de la fonctionnaire à certaines des questions soulevées était incluse dans la pièce E-8, et M. Lee a témoigné qu'il ne comprenait pas complètement la réponse de la fonctionnaire. Cette réponse semblait indiquer qu'il avait donné pour instructions à la fonctionnaire de ne pas mettre à jour la documentation, soit des instructions qu'il n'aurait pas données, a-t-il déclaré.

[52] M. Lee a témoigné que la fonctionnaire avait été affectée en août 2006 à une autre visite sur place, choisie parce que la fonctionnaire aurait la possibilité de montrer qu'elle connaissait très bien le secteur de l'assurance-automobile. Le gestionnaire des relations avec les institutions était John Krim. Le plan de travail pour la visite sur place (pièce E-36) révèle que les tâches attribuées à la fonctionnaire représentaient une part importante du temps alloué pour l'examen. M. Lee a affirmé que la fonctionnaire semblait mieux préparée pour l'entretien et qu'elle cherchait à mener l'entretien, bien que M. Krim soit intervenu plusieurs fois. M. Lee a témoigné qu'il se rappelait avoir dit à la fonctionnaire qu'elle semblait mieux préparée. M. Lee a également déclaré qu'il avait examiné les notes de section écrites par la fonctionnaire relativement au dossier et qu'il avait trouvé qu'il fallait que ces notes soient en grande partie réécrites pour en assurer la conformité à un style approprié pour le BSIF. Le problème tenait en partie au fait que la fonctionnaire avait présenté une note de section pour couvrir les deux institutions au lieu de diviser la documentation en deux, l'importance de ce facteur étant, du point de vue de M. Lee, que cela avait retardé M. Krim dans son travail consistant à achever sa partie de la documentation. M. Lee a déclaré qu'il pensait que l'importance d'une réponse en temps opportun avait été clairement expliquée à la fonctionnaire. Ses commentaires à cet égard se reflétaient dans le document d'évaluation pour six mois (pièce E-14). Il considérait que la mention [traduction] « piètre travail d'équipe » figurant dans le document était juste, car les retards causés par les difficultés de la fonctionnaire à remplir la documentation ralentissaient le travail du reste de l'équipe. Il a ajouté que de tels retards ont en outre une incidence négative sur la réputation du BSIF auprès des institutions réglementées.

[53] M. Lee a exposé certains des commentaires figurant dans la pièce E-12. Les commentaires traitaient de certains des points de vue énoncés par la fonctionnaire

dans sa réponse (pièce E-11) aux remarques des gestionnaires formulées dans l'évaluation pour six mois. M. Lee interprétait l'observation de la fonctionnaire au point 5 de cette pièce comme revendiquant une part plus grande de la responsabilité du SER pour la société G que ce qui lui avait en fait été attribué et il voulait préciser que c'était Mme Liao qui avait rédigé ce document. Lui et la fonctionnaire l'avaient simplement relu. Il a présenté un argument semblable dans son commentaire sur l'aspect « valeurs résiduelles » des notes de section. Au point 6 de la pièce E-11, la fonctionnaire disait qu'elle avait effectué elle-même l'examen sur place et que Mme Liao lui avait simplement fourni une aide administrative; pour sa part, M. Lee estimait que Mme Liao avait assumé le plus gros de la responsabilité de l'entretien sur place. Concernant deux cas, la fonctionnaire disait qu'elle avait de toute urgence été tenue de prendre part à un entretien sur place et que ces situations l'avaient empêchée d'accomplir d'autres tâches. M. Lee a déclaré que ce n'était pas de toute urgence que l'on avait suggéré à la fonctionnaire de participer à l'entretien sur place et qu'on le lui avait suggéré comme une occasion utile pour se perfectionner. Il reconnaissait qu'on pouvait lui avoir dit de réserver une date provisoire pour la visite sur place, mais il a précisé que l'affaire ne lui aurait pas été présentée comme étant urgente. M. Lee a affirmé qu'il considérait que les questions couvertes dans l'évaluation pour trois mois avaient été laissées de côté, mais que, étant donné que la fonctionnaire avait de nouveau renvoyé à certaines de ces questions dans la pièce E-11, il estimait qu'il importait de rectifier les inexactitudes. Par exemple, il contestait l'affirmation de la fonctionnaire selon laquelle tout ce qu'elle avait entendu était des « commentaires positifs » sur son travail avant l'évaluation pour trois mois; il a dit que, à plusieurs reprises, on avait tenté de lui faire part d'observations constructives. Un exemple typique est le cas où la fonctionnaire a changé l'évaluation finale du risque se rapportant à une société mais n'a pas mis à jour la documentation de référence de manière que celle-ci reflète le changement. Son explication était qu'il s'agissait simplement d'un problème technique imputable à son inexpérience à l'égard du SGPAS, tandis que M. Lee essayait de lui faire comprendre la gravité de l'incohérence de la documentation dans le dossier. M. Lee reconnaissait que certains des commentaires des gestionnaires figurant dans la pièce E-12 pourraient être considérés comme négatifs. Par exemple, à la cinquième page, les gestionnaires disaient que la fonctionnaire exagérait l'importance de son rôle en affirmant qu'elle avait [traduction] « [...] effectué sept examens sur place [...] ». Toutefois, M. Lee a déclaré que l'intention était simplement de rectifier ce que lui et M. Schoenberger considéraient comme des

affirmations inexactes de la part de la fonctionnaire. On avait ainsi précisé qu'elle n'avait pas effectué les examens [traduction] « toute seule », puisque d'autres membres de l'équipe étaient présents et qu'ils pouvaient la conseiller, même si elle avait la responsabilité principale d'un entretien.

[54] Le représentant de la fonctionnaire a pressé M. Lee de questions sur les commentaires figurant dans le document d'évaluation pour six mois (pièce E-37) au sujet de l'omission de la fonctionnaire d'assumer ou expliquer les aspects de son rendement notés par les gestionnaires. M. Lee maintenait que la fonctionnaire n'acceptait pas la responsabilité des lacunes dans son rendement et qu'elle attribuait les difficultés mentionnées à la conduite d'autres personnes ou à des erreurs banales que l'on exagérait.

[55] Il n'y a pas eu une interaction aussi forte entre M. Lee et la fonctionnaire après l'évaluation pour six mois. La seule tâche de la fonctionnaire à l'égard de dossiers de M. Lee a été l'élaboration d'un document de contrôle pour le troisième trimestre ayant trait à l'une des sociétés dont la surveillance relevait de M. Lee. Quand ce dernier a relu le document, il a constaté que la fonctionnaire avait inclus de l'information sur une autre société dans le dossier. En essayant de corriger l'erreur, la fonctionnaire a, par inadvertance, ouvert un dossier complètement nouveau, de sorte qu'il y avait deux dossiers parallèles concernant le même processus. Ce fut une cause de confusion supplémentaire pour les personnes travaillant aux dossiers, et la fonctionnaire n'a apparemment pas vu le problème tant qu'il ne lui a pas été signalé.

[56] M. Lee a déclaré qu'il avait pris part aux discussions en janvier et février 2007 sur le rendement de la fonctionnaire et qu'il avait appuyé la conclusion selon laquelle la fonctionnaire ne répondait pas aux attentes. Il a dit que, à la réunion du 22 janvier 2007, on avait donné à la fonctionnaire la possibilité de répondre à tous les commentaires qui avaient été faits à propos de son rendement. M. Lee n'acceptait pas l'affirmation de la fonctionnaire qu'elle n'avait pas eu assez de temps pour exécuter son travail ou que ses lacunes ne devraient pas être prises en considération étant donné qu'elle était une nouvelle employée. M. Lee estimait que le travail confié à la fonctionnaire était justifié et tenait suffisamment compte de sa situation de stagiaire. Par exemple, d'après les calculs de temps consignés dans la pièce E-27, la fonctionnaire a consacré 40 heures à son travail sur la société G. Cette tâche aurait pris environ 10 heures à un surveillant d'expérience, et c'est 20 heures, soit deux fois plus de

temps, qui avaient été prévues au budget relativement à cette tâche pour la fonctionnaire. M. Lee a déclaré qu'il se serait attendu que la fonctionnaire puisse jouer pleinement un rôle de « gestionnaire des relations avec les institutions » pour la fin de l'automne 2006 — pendant sa période de stage — et qu'elle n'y était toutefois pas parvenue.

[57] Lors du réinterrogatoire, M. Lee a été invité à comparer les progrès de la fonctionnaire avec ceux de deux autres employés qui avaient été en stage dans l'unité, M. Bilik et Brian Divell. M. Lee a dit que la même approche, combinant les possibilités de perfectionnement avec une formation officielle et une formation sur le tas, avait été utilisée pour ces deux employés et que les deux avaient progressé très rapidement.

[58] M. Lee a dit que, lorsque la discussion a eu lieu en janvier 2007 à propos des progrès de la fonctionnaire à l'égard du plan de travail établi en novembre 2006, il semblait probable que la fonctionnaire serait renvoyée en cours de stage. Il estimait qu'on lui avait donné assez d'occasions d'améliorer son rendement et d'exprimer ses propres préoccupations. Il reconnaissait que personne n'était à l'abri de l'erreur, mais il considérait que le nombre et les types d'erreurs commises par la fonctionnaire indiquaient que celle-ci serait incapable de fonctionner avec l'autonomie attendue du personnel professionnel dans l'unité CR 411. Entre autres choses, on s'attend qu'un surveillant principal soit capable d'intégrer le contrôle et l'établissement de la documentation dans les visites sur place.

[59] Le gestionnaire duquel la fonctionnaire relevait directement, M. Schoenberger, a également témoigné. Il est gestionnaire depuis cinq ans et était avant cela un surveillant principal. Avant de passer au BSIF, il a fait carrière auprès d'un groupe financier ainsi qu'à titre de comptable et de vérificateur. M. Schoenberger a reçu une formation et acquis de l'expérience dans la gestion d'employés, y compris les stagiaires.

[60] M. Schoenberger a expliqué que la désignation de gestionnaire des relations avec les institutions « *de facto* » dans la pièce E-33 était destinée à indiquer que la fonctionnaire n'était pas encore responsable des communications externes avec les institutions réglementées et qu'elle était cependant incitée à prendre une responsabilité croissante à l'égard des sociétés énumérées.

[61] M. Schoenberger a décrit ses efforts pour veiller à ce que la fonctionnaire s'adapte bien à l'unité, ce qui a inclus ceci : affecter Mme Liao au parrainage de la fonctionnaire, examiner le cadre de surveillance avec la fonctionnaire, lui montrer comment prendre un bon départ dans l'utilisation des systèmes requis et choisir pour elle du travail lui facilitant le passage au BSIF. Il a déclaré qu'à un moment donné, il avait comparé avec elle les systèmes de l'organisme provincial et du BSIF. Il l'avait en outre dirigée vers [traduction] « la trousse de l'employé » en ligne comme ressource pour s'informer sur le système qu'elle devrait suivre au BSIF. Il lui a également montré comment ouvrir le fichier contenant la description de travail relative à son poste. M. Schoenberger a affirmé qu'il avait joué un rôle dans la seconde entrevue avec la candidate qu'était alors la fonctionnaire et il a dit qu'il avait conclu qu'elle n'aurait pas de problème relativement aux aspects techniques de l'emploi et qu'elle pourrait toutefois avoir besoin de temps pour se familiariser avec la façon dont le BSIF menait ses travaux. M. Schoenberger croyait comprendre que le BSIF attirait la fonctionnaire parce qu'il avait la réputation d'être un organisme de réglementation [traduction] « de pointe » et qu'il réglementait des institutions vastes et complexes. Certes, M. Schoenberger savait que la fonctionnaire pourrait devoir réorienter un peu ses priorités pour s'occuper d'institutions plus grandes, mais il présumait que ses antécédents à l'organisme provincial et sa connaissance du secteur d'activité lui assureraient une transition harmonieuse en un laps de temps assez court. Il a témoigné qu'il encourageait la fonctionnaire à tirer parti des possibilités de formation et qu'il avait approuvé plusieurs cours de formation pour elle. Il essayait aussi de la conseiller sur la façon de se familiariser avec des systèmes qu'elle n'avait pas utilisés auparavant, par exemple le logiciel de rédaction structurée, dont elle avait disposé quelques semaines après son arrivée. Il y avait de la formation disponible pour les employés concernant le nouveau SCRT et le SGPAS. M. Schoenberger avait initié la fonctionnaire au SGPAS en raison du calendrier de la formation officielle.

[62] M. Schoenberger a dit qu'il avait confié à la fonctionnaire des tâches isolées pour commencer et qu'il avait décidé qu'elle pourrait finir par exécuter des travaux liés à la société H, de sorte qu'il lui avait demandé de se familiariser avec ce dossier-là. Il avait en outre estimé que ce serait utile pour elle de participer aux visites sur place prévues par M. Lee et Mme Liao, car ces entretiens devaient avoir lieu plus tôt. Initialement, il lui a fait part de réactions très positives sur le travail qu'elle avait accompli, bien qu'il l'ait également avisée de ce qui pourrait être amélioré. Il n'avait

joué aucun rôle aux premières étapes des examens sur place sous la direction de M. Lee, mais il avait été mis au courant des préoccupations de M. Lee aux réunions récapitulatives portant sur ces dossiers.

[63] M. Schoenberger a témoigné qu'il avait établi [traduction] « la liste de contrôle du nouvel employé » (pièce E-8) et, en même temps, le document d'évaluation pour trois mois (pièce E-14). Il avait expliqué à la fonctionnaire le processus d'évaluation en cours de stage et lui avait dit qu'il faudrait qu'elle réponde aux attentes. Il avait examiné la documentation avec elle et lui avait expliqué que le DEO était en voie d'élaboration et serait prêt en juin 2006.

[64] La réunion visant à discuter de l'évaluation pour trois mois a été fixée à une date telle que les réactions de M. Lee à propos des examens sur place soient disponibles. M. Schoenberger a déclaré qu'il avait expliqué à la fonctionnaire que l'on s'était attendu quand elle avait été embauchée qu'elle puisse [traduction] « se mettre immédiatement au travail » en raison de sa vaste expérience dans le domaine de la réglementation, et il s'était dit préoccupé de son rendement qui ne suivait pas une voie permettant de croire qu'elle répondrait aux attentes. Il a affirmé qu'elle n'était pas aussi à l'aise face à la technologie qu'ils s'y étaient attendus et il avait souligné l'importance de remédier à cette situation. Il a formulé des observations positives sur certains aspects du travail de la fonctionnaire, mais a également donné des exemples d'erreurs particulières qu'elle avait commises. M. Schoenberger a témoigné que, pendant la réunion, il était devenu préoccupé devant la réticence de la fonctionnaire à suivre les conseils, à corriger ce qu'il fallait et à passer à autre chose. Elle continuait à être sur la défensive au sujet de commentaires qui avaient été faits antérieurement. Il considérait que c'était confirmé par le courriel de la fonctionnaire en date du 27 juin 2006 (inclus dans la pièce E-8), mais il concédait qu'il se pourrait qu'elle ait été difficile simplement pour veiller à ce que toutes ses préoccupations soient documentées. À ce moment-là, a-t-il dit, ce qui le préoccupait surtout, c'était non pas les aspects techniques des réponses de la fonctionnaire, mais plutôt la nécessité d'orienter la fonctionnaire vers une approche plus constructive de la résolution des problèmes. Il a témoigné qu'à la réunion il avait essayé particulièrement de souligner l'importance d'être capable d'accomplir des tâches multiples et de fixer des priorités. Dans son échange avec la fonctionnaire, M. Schoenberger avait en outre essayé de souligner l'importance d'utiliser le SGPAS de façon plus intensive pour qu'elle arrive à bien connaître ce système.

[65] M. Schoenberger a témoigné qu'il avait suggéré à la fonctionnaire de lui envoyer un courriel une fois par semaine pour poser des questions ou soulever des préoccupations et qu'il s'était engagé à répondre. Il a déclaré qu'ils avaient assez bien maintenu ce régime et qu'il était toutefois déçu que les effets n'aient pas été plus positifs.

[66] M. Schoenberger a dit que, après l'évaluation pour trois mois, il avait essayé de déterminer d'autres possibilités de perfectionnement pour la fonctionnaire. Il avait en outre examiné avec elle le DEO (pièce E-41), qui était devenu disponible à la fin de juin 2006. Il a souligné qu'il était important pour elle de chercher à atteindre les objectifs personnels énoncés dans le document et de progresser de façon à répondre aux exigences communes figurant aussi dans ce document.

[67] M. Schoenberger avait affecté la fonctionnaire à un entretien sur place avec la société F. Lui et M. Krim, qui avaient tous les deux déjà eu de nombreuses interactions avec cette société, étaient également présents. M. Schoenberger a mentionné que, bien que la fonctionnaire ait été théoriquement responsable de la conduite de l'entretien, M. Krim était intervenu plusieurs fois parce qu'il estimait que certaines questions n'étaient pas traitées adéquatement. De plus, a commenté M. Schoenberger, les représentants de la société ne suivaient pas la succession des points à l'ordre du jour dans leurs réponses. Au lieu de s'adapter, la fonctionnaire essayait de revenir à la succession des points à l'ordre du jour. M. Schoenberger n'était pas certain si la fonctionnaire agissait de la sorte parce qu'elle ne comprenait pas qu'il avait déjà été répondu aux questions, quoique sous une forme différente. M. Schoenberger a reconnu que M. Krim a une personnalité plutôt énergique et que la fonctionnaire peut avoir trouvé un peu difficile de se débrouiller avec M. Schoenberger et M. Krim. La préoccupation de M. Schoenberger était que la fonctionnaire ne semblait pas adapter son approche de l'entretien de manière à composer avec le déroulement des questions et des réponses.

[68] Après l'entretien sur place avec la société F, la fonctionnaire a établi de la documentation connexe et l'a transmise à M. Schoenberger. Il l'a complimentée sur la documentation, qu'il considérait comme bien faite. M. Krim a ultérieurement avisé M. Schoenberger que, en tant que gestionnaire officiel des relations avec les institutions, il avait examiné la documentation et y avait apporté de nombreux changements avant qu'elle soit envoyée à M. Schoenberger. M. Schoenberger a signalé

cette question à la fonctionnaire et lui a demandé à quel point M. Krim l'avait aidée. Elle a répondu que la participation de M. Krim avait été minime. M. Schoenberger [traduction] « en est resté là ». Dans son propre témoignage, la fonctionnaire a dit que, étant hautement qualifiée et expérimentée en rédaction, elle était insultée par l'affirmation selon laquelle M. Krim avait dû réécrire les notes en grande partie.

[69] M. Schoenberger a ensuite décidé que la fonctionnaire devrait se voir confier une responsabilité majeure à l'égard de la visite sur place dans la société H, car il estimait que c'était dans les compétences de la fonctionnaire. Bien que la société n'ait pas été une grande entreprise, l'évaluation exigeait des révisions importantes, et M. Schoenberger pensait que ce serait une bonne occasion pour la fonctionnaire de montrer qu'elle était capable de mener à bien l'ensemble du processus. Il a été [traduction] « étonné et déçu » que la visite sur place n'ait pas bien été. Il avait discuté avec elle du processus de planification d'examen et avait examiné la documentation de planification qu'elle avait établie. Il était préoccupé du fait qu'elle ne semblait pas capable de décrire clairement la nature de l'examen. Il était également préoccupé de ce que la fonctionnaire ait proposé de demander de l'information aux vérificateurs de la société, ce qui est inhabituel. Elle a soulevé cette question comme possibilité à plusieurs reprises, sans donner de raisons. Pendant le contre-interrogatoire, M. Schoenberger a témoigné que la fonctionnaire avait essayé d'adopter ses suggestions concernant les documents de planification pour la visite sur place dans la société H et que certains de ses commentaires se rapportaient à des choses dont on ne pouvait s'attendre que la fonctionnaire les connaisse. Ce qui le préoccupait, a-t-il déclaré, c'était que, bien qu'elle ait apporté des changements, elle ne semblait pas comprendre la raison d'être de certains de ses commentaires, et il a dit qu'il avait dû plus d'une fois formuler de vastes commentaires. Quoiqu'il ait été absent une partie du temps pendant lequel la fonctionnaire planifiait la visite sur place dans la société H, il y avait plusieurs aspects du travail dont elle aurait pu s'acquitter en son absence, et il lui avait dit qu'elle pouvait consulter M. Lee si elle avait des questions.

[70] M. Schoenberger était initialement présent à l'entretien sur place avec des représentants de la société H et il était ensuite retourné à son bureau, laissant la fonctionnaire terminer l'entretien. Plus tard, il a été appelé par l'agente principale de la société, qui avait pris part à l'entretien et qui était [traduction] « tout à fait furieuse » que la fonctionnaire ait demandé le numéro de téléphone du patron de l'agente principale au siège de la société aux États-Unis. M. Schoenberger a assuré à l'agente

principale que le BSIF n'appellerait pas son patron et il l'a dit à la fonctionnaire. Le lendemain, l'entretien sur place s'est poursuivi, et M. Schoenberger a dit à la fonctionnaire qu'il était préoccupé au sujet de l'effet de l'incident sur la relation entre le BSIF et la société H. La fonctionnaire a déclaré qu'elle avait simplement planifié de manière à ce que le siège de la société H fournisse de l'information manquante, mais M. Schoenberger a affirmé qu'il était clair que cela n'avait pas été bien communiqué à l'agente principale. M. Schoenberger a décrit l'incident dans un courriel à Mme Dhillon (pièce E-43) à cause de l'effet potentiel sur la relation avec la société H. La fonctionnaire a témoigné que c'est seulement à l'audience qu'elle a appris que M. Schoenberger avait signalé la question à Mme Dhillon et elle a ajouté qu'elle estimait que l'incident avait été grandement exagéré. Le reste de l'entretien sur place est allé assez bien, mais M. Schoenberger a déclaré qu'il avait participé plus qu'il s'y serait attendu. Il est à noter que la fonctionnaire a témoigné qu'elle avait simplement demandé des coordonnées manquantes et un organigramme comme c'était prévu dans sa liste de contrôle de planification. Sa demande avait été faite à un représentant de la société, mais elle n'avait jamais parlé directement à l'agente principale.

[71] Lorsque la fonctionnaire a donné à M. Schoenberger le premier document résultant de l'entretien sur place avec la société H, il le lui a redonné parce que le document n'était pas dans la forme requise. Il fallait que le document soit l'objet d'une rédaction structurée, et il manquait plusieurs éléments clés mentionnés dans le plan pour l'examen. Quand la fonctionnaire a fourni une version révisée, M. Schoenberger a formulé de nombreuses observations à cet égard (pièce E-44). Certains des commentaires se rapportaient à des questions de rédaction et de révision ou à des questions d'interprétation assez mineures. D'autres commentaires avaient trait à des questions dont M. Schoenberger estimait qu'elles indiquaient le manque de compréhension de la fonctionnaire au sujet de notions plutôt fondamentales, ce qui le préoccupait. Il a dit que lui et la fonctionnaire avaient eu d'autres échanges à propos du document, au cours desquels il avait formulé de nombreux commentaires et donné de nombreux conseils, et il a déclaré qu'elle avait effectivement amélioré le document. Malgré les améliorations, M. Schoenberger demeurait préoccupé du fait que l'ensemble du processus lié au document indiquait soit de sérieux problèmes de communication, soit un sérieux manque de compréhension conceptuelle de la part de la fonctionnaire. Il était également préoccupé au sujet de la lenteur de la fonctionnaire à fournir les documents et il n'était pas convaincu que l'explication de la fonctionnaire — selon

laquelle elle attendait d'autres renseignements de la société H — justifiait pleinement les retards.

[72] M. Lee et Mme Dhillon ont rencontré la fonctionnaire pendant environ une heure et demie le 8 novembre 2006 afin de discuter de l'évaluation pour six mois. Bien que le document figurant sous la pièce E-37, qui a servi de base pour la réunion ultérieure du 22 novembre 2008, n'ait pas existé exactement sous cette forme plus tôt en novembre, M. Schoenberger a affirmé que les exemples utilisés et les points avancés dans ce document avaient été communiqués comme fondement pour la discussion du 8 novembre 2006. M. Schoenberger a témoigné qu'à cette époque, une préoccupation était que les problèmes touchant le rendement de la fonctionnaire puissent aller plus loin qu'un manque de compétence à l'égard des systèmes du BSIF et qu'un manque de connaissance du cadre de surveillance et qu'ils puissent découler de faiblesses conceptuelles et analytiques. Ce qui signifiait que c'était difficile pour les gestionnaires d'imaginer une stratégie permettant de traiter de ces compétences cruciales. De plus, il y avait des préoccupations concernant la capacité de la fonctionnaire de mener des réunions, [traduction] « le manque de rigueur » du travail qu'elle présentait et ses difficultés constantes en matière de technologie, malgré le fait qu'elle avait accès à de nombreuses ressources de tutoriel en ligne. Par exemple, bien que la fonctionnaire n'ait pas eu un accès « écriture » à la base de données ASP ou aux plans propres à l'institution (« PPI »), elle y avait un accès « lecture » et pouvait en tirer de l'information de planification. L'observation de M. Schoenberger, basée sur l'aide à la fonctionnaire au sujet de la planification pour l'entretien sur place avec la société H, était qu'une meilleure connaissance des PPI et de la base de données APS n'aurait pas permis de régler les difficultés plus fondamentales de la fonctionnaire concernant la substance de l'opération de planification et relativement à sa compréhension de l'importance des divers aspects du plan. Certes, elle connaissait différents systèmes grâce au temps qu'elle avait passé à l'organisme provincial, mais il y avait beaucoup de soutien en ligne pour « Word » et « Outlook » et la fonctionnaire ne semblait pas s'en servir.

[73] M. Schoenberger a témoigné qu'il avait en outre de sérieuses préoccupations à ce stade concernant la capacité de la fonctionnaire d'établir des relations positives avec les sociétés surveillées par l'unité CR 411. Il a concédé que c'est difficile de spécifier ce qui entre dans le jugement sur la question de savoir si un employé convient pour le rôle de « gestionnaire des relations avec les institutions », mais il a dit

qu'il estimait alors que cette responsabilité ne pouvait pas encore être confiée à la fonctionnaire.

[74] Après la réunion à laquelle Mme Dhillon a assisté le 22 novembre 2006, on a donné à la fonctionnaire un plan de travail (pièce E-15) pour la guider jusqu'à la fin de janvier 2007. On a discuté du plan avec elle le 7 décembre 2006 ou vers cette date. M. Schoenberger a déclaré que le plan de travail semblait inclure de nombreuses tâches, mais il a dit que bon nombre de ces tâches avaient déjà été entreprises et que certaines d'entre elles représentaient du travail de contrôle de nature plutôt courante. Il a témoigné que, bien que la fonctionnaire ait soulevé des préoccupations à propos de sa charge de travail en décembre 2006 et en janvier 2007, il estimait que ces questions avaient été résolues lorsque le rendement de la fonctionnaire était l'objet de discussions en janvier 2007. Quand elle a témoigné, la fonctionnaire n'était pas d'accord pour dire que la charge de travail indiquée dans le plan de travail était raisonnable. Elle a affirmé que, à ce moment-là, elle considérait qu'elle n'avait d'autre choix que d'accepter cette charge de travail et que c'était de toute manière un fait accompli lorsque cela lui a été présenté. Lors du contre-interrogatoire, M. Schoenberger a reconnu que, pendant qu'elle était au BSIF, la fonctionnaire s'est vu attribuer des tâches liées à un assez grand nombre de sociétés. Toutefois, a-t-il dit, le nombre d'institutions n'est pas un indicateur exact de la quantité de travail en cause. Il estimait que la charge de travail confiée à la fonctionnaire était raisonnable et que, à la fin de l'emploi de la fonctionnaire au BSIF, sa charge de travail était moins lourde que ce à quoi on se serait attendu d'un employé après 11 mois.

[75] La réunion du 22 janvier 2007 décrite précédemment dans la présente décision était destinée à évaluer les progrès de la fonctionnaire dans l'exécution du plan de travail. La réunion a été tenue avant la date de la fin du plan de travail surtout parce que M. Schoenberger devait être absent plus tard en janvier. On a fourni à la fonctionnaire une version de la pièce E-19 incluant les commentaires des gestionnaires sur diverses questions de rendement, mais cette version ne comprenait pas les réponses de la fonctionnaire ou les observations subséquentes des gestionnaires. Ces observations ont été ajoutées au document après la réunion. En outre, avant la réunion, on a informé la fonctionnaire que l'incident du retard à un entretien sur place à la société D serait également abordé (pièce E-20). Le 10 janvier 2007, une réunion sur place était prévue pour 9 h. La fonctionnaire n'est arrivée qu'à 9 h 30 et, au lieu d'exiger qu'elle commence la réunion tandis qu'elle était encore nerveuse,

M. Schoenberger a suggéré de faire une pose jusqu'à 9 h 40. Il a déclaré que l'explication de la fonctionnaire au sujet de son retard était qu'elle s'était égarée et qu'il y avait beaucoup de circulation. M. Schoenberger estimait qu'elle aurait dû prévoir assez de temps pour veiller à être à l'heure et il considérait son retard comme indiquant un manque de professionnalisme. Une raison pour laquelle il trouvait cet incident sérieux était qu'il avait discuté la veille avec la fonctionnaire de l'importance d'être à l'heure et qu'il lui avait offert une copie d'une carte de « MapQuest » montrant comment se rendre à la réunion, ce qu'elle avait refusé. Il reconnaissait que d'autres personnes pourraient ne pas partager son point de vue sur l'importance de l'événement en question, mais, d'après lui, c'était un indicateur significatif.

[76] M. Schoenberger a affirmé qu'il considérait que son rôle et celui de M. Lee consistaient à évaluer le rendement de la fonctionnaire. La décision finale de renvoyer la fonctionnaire en cours de stage serait prise par des gestionnaires de rang supérieur. Il a dit que, à son avis, la fonctionnaire avait des points forts et que, cependant, elle semblait dans l'ensemble [traduction] « ne pas convenir » pour le poste; de plus, il ne pensait pas qu'une formation supplémentaire ou l'acquisition de connaissances techniques permettrait de résoudre les problèmes de rendement fondamentaux. Il a déclaré que la fonctionnaire avait bien analysé la documentation officielle et que, toutefois, elle semblait avoir de la difficulté à aller au-delà et à faire preuve d'un jugement intuitif et global, comme l'exigeait le processus du BSIF. M. Schoenberger a témoigné que, dans les échanges qu'il avait eus avec M. Lee, Mme Lee et Mme Dhillon juste avant le licenciement de la fonctionnaire, ils avaient expressément discuté de la question de savoir s'il y avait d'autres options qu'ils pourraient offrir ou des mesures qu'ils pourraient prendre pour permettre à la fonctionnaire de conserver son emploi.

[77] Le représentant de la fonctionnaire a demandé à M. Schoenberger si le système de gestion matricielle rendait le travail excessivement difficile pour les nouveaux employés à cause de demandes en concurrence de la part de différents gestionnaires et d'autres employés. M. Schoenberger a répondu qu'il estimait que l'on s'attendrait que tout employé travaillant dans un cadre professionnel soit capable de fixer des priorités et de déterminer comment concilier des demandes en concurrence.

[78] La fonctionnaire a témoigné pour elle-même. Elle avait obtenu le titre de comptable agréé à Sri Lanka et au Royaume-Uni avant de s'installer au Canada. Elle a subséquemment obtenu sa désignation de comptable en management accrédité, ainsi

qu'une maîtrise en administration des affaires et un certificat en gestion de risque financier. Elle a travaillé pour l'organisme provincial de 1989 jusqu'à ce qu'elle débute au BSIF en 2006. Pendant qu'elle travaillait à l'organisme provincial, elle a participé au programme de leadership et de mentorat « Avenir ».

[79] Elle a décrit le travail qu'elle faisait comme examinatrice principale à l'organisme provincial, ce qui incluait l'évaluation de sociétés d'assurance du point de vue de la conformité aux règlements et de la solvabilité. Contrairement au BSIF, l'organisme provincial n'exigeait pas que les examinateurs principaux tiennent les documents dans les dossiers; c'était le travail du personnel de soutien administratif. La forme tabulaire pour l'évaluation de risque à l'organisme provincial était également différente du cadre de surveillance utilisé au BSIF.

[80] Au milieu de l'année 2005, la fonctionnaire avait eu une conversation avec un ami qui travaillait au BSIF. Elle lui avait dit qu'elle était un peu insatisfaite de l'orientation de l'organisme provincial qui délaissait l'accent sur les examens de solvabilité pour insister sur les aspects de la réglementation touchant les pratiques de l'industrie. Elle considérait que l'accent lié à la solvabilité cadrait davantage avec ses antécédents en comptabilité. En octobre 2005, cet ami lui a suggéré de poser sa candidature à un poste, affiché, de surveillant principal dans le GIF, Assurances au BSIF. Elle connaissait le travail qu'accomplissait le BSIF, car certaines des données de ce dernier étaient transmises à l'organisme provincial. En fait, elle avait postulé un emploi au BSIF en 2003, mais elle avait échoué à l'entrevue, parce qu'elle connaissait moins bien le domaine des institutions de dépôts que celui des assurances. Elle a posé sa candidature à un poste en 2005 et a passé une première entrevue le 23 novembre 2005. D'après ce qu'elle se rappelait de l'entrevue, les questions visaient surtout à déterminer quelles connaissances elle possédait; elle ne se souvenait pas d'une discussion particulière au sujet de la nature des fonctions au BSIF. Elle estimait que l'entrevue s'était plutôt bien déroulée et elle a été convoquée à une deuxième entrevue le 10 décembre 2005.

[81] La fonctionnaire a témoigné que, lorsqu'elle avait été convoquée à la seconde entrevue, elle s'était rendu compte qu'il lui faudrait déterminer si elle passerait effectivement au BSIF. Elle en avait discuté avec plusieurs de ses bons amis à l'organisme provincial, amis dont l'opinion était surtout négative. Ils affirmaient avoir entendu dire que le BSIF n'était pas un bon endroit où aller à cause des mises à pied.

Elle avait consulté un gestionnaire de l'organisme provincial qui avait déjà travaillé au BSIF et qui lui avait conseillé de rester à l'organisme provincial. La fonctionnaire a déclaré que ce conseil l'avait un peu inquiétée, car elle était le principal soutien de famille. Néanmoins, elle avait décidé de se présenter à la seconde entrevue.

[82] La seconde entrevue touchait bon nombre des mêmes points qu'à la première entrevue, mais on lui avait par ailleurs demandé de décrire des événements auxquels elle avait pris part et qui montreraient sa compétence dans divers domaines. Elle était quelque peu hésitante à divulguer de l'information qu'elle jugeait confidentielle, mais elle était convaincue que la confidentialité serait respectée et qu'il lui était demandé de décrire les événements en question simplement pour illustrer ses compétences. À la fin de l'entrevue, quand on lui a demandé si elle avait des questions, elle a, sans détour, demandé des éclaircissements sur ce que ses collègues lui avaient dit à propos du BSIF. Elle a affirmé que l'équilibre entre la vie personnelle et le travail était important pour elle et qu'elle devait conduire un de ses enfants à l'école. Elle a décrit sa situation familiale et déclaré qu'elle ne voulait pas mettre en péril son poste à l'organisme provincial si on ne pouvait lui assurer qu'elle aurait un emploi stable au BSIF. Le directeur général, M. Baghel, a dit qu'il y avait eu une certaine restructuration au BSIF ayant comporté des mises à pied et que, toutefois, les employés mis à pied avaient été [traduction] « bien traités » et qu'il n'y avait aucun problème en suspens concernant ces employés. Il a également dit que, avec les connaissances et l'expérience de la fonctionnaire, ils ne s'attendraient pas à ce qu'elle ait de la difficulté. Elle a affirmé que M. Baghel avait déclaré qu'il était [traduction] « sûr à 100 % » qu'elle n'échouerait pas et qu'elle pourrait [traduction] « se mettre immédiatement au travail ». Les personnes qui faisaient passer l'entrevue ont en outre présenté le BSIF comme un employeur [traduction] « bienveillant » qui offrait un bon milieu pour le maintien de l'équilibre entre la vie personnelle et le travail. La fonctionnaire a témoigné que, là encore, on avait peu discuté des fonctions particulières qu'elle remplirait au BSIF et qu'elle avait présumé que ce serait semblable au travail qu'elle accomplissait à l'organisme provincial. Lors du contre-interrogatoire, elle a reconnu que le jury d'entrevue lui avait dit que les examens étaient effectués en équipe.

[83] On a offert à la fonctionnaire un poste de surveillant principal le 23 janvier 2006. La fonctionnaire a dit qu'elle avait vu la phrase dans la lettre d'offre (pièce E-4) concernant la période de stage et qu'elle y avait bien réfléchi. Elle a déclaré qu'elle pensait que la question avait été [traduction] « réglée » dans la seconde

entrevue. Elle avait soulevé la question de ses perspectives au BSIF et des cadres supérieurs de l'organisation lui avaient assuré qu'elle n'aurait aucune raison de s'inquiéter. Pendant le contre-interrogatoire, la fonctionnaire a affirmé qu'elle avait interprété ce que disait M. Baghel comme une garantie de succès et qu'elle pensait que c'était un engagement personnel de la part de M. Baghel. Elle considérait qu'elle avait démontré ses compétences et son expérience à l'entrevue et qu'il ne serait pas nécessaire d'évaluer son rendement plus tard. Pour ce motif, elle n'avait attaché aucune importance à la mention de la période de stage dans la lettre d'offre. La fonctionnaire a déclaré que certaines de ses collègues à l'organisme provincial avaient suggéré qu'elle envisage de prendre un congé tandis qu'elle essayait de travailler au BSIF, mais qu'elle trouvait cette façon de faire [traduction] « déshonorante » et que de toute manière après l'entrevue elle était convaincue que toutes ses préoccupations quant à la durée de son emploi au BSIF étaient devenues une chose du passé. La fonctionnaire a témoigné que, si elle avait compris qu'il y avait une période de stage ou que son avenir au BSIF n'était pas garanti, elle n'aurait pas pris le risque de quitter l'organisme provincial.

[84] La fonctionnaire a commencé à travailler au BSIF le 20 février 2006 et a dit que tout s'était bien passé au début. Elle a fait la rencontre de Mme Dhillon, et M. Schoenberger et Mme Liao lui ont fait visiter les lieux et lui ont montré comment accéder au système informatique. Certes, elle ne connaissait pas certains des aspects de la technologie utilisée au BSIF, mais elle estimait qu'elle s'en tirait très bien dans l'apprentissage de ce à quoi M. Schoenberger s'attendait et de la manière dont les documents devaient être établis. Elle a suivi un cours d'une demi-journée sur la deuxième phase du SGPAS et a témoigné qu'elle n'avait [traduction] « aucune idée » de quoi il s'agissait, car elle n'avait pas eu d'orientation à l'égard de la première phase et n'était au BSIF que depuis une semaine. Elle considérait qu'elle pourrait se familiariser plus tard avec le SGPAS. Lors du contre-interrogatoire, la fonctionnaire a témoigné qu'elle avait accédé à la [traduction] « trousse » sur le BSIFNet seulement une fois ou deux; elle en connaissait l'existence mais ne comprenait pas bien comment l'utiliser. Durant le contre-interrogatoire, elle a déclaré que, à l'étape de l'évaluation pour trois mois, quelqu'un avait dit qu'elle pourrait trouver quelque chose dans la trousse, et elle avait téléphoné à M. Baghel pour lui demander comment elle pourrait le trouver. La fonctionnaire a affirmé qu'elle était capable de récupérer des documents du SGDE et qu'elle y travaillait ensuite sur son disque dur, puis elle les remettait dans le SGDE.

Bien qu'elle n'ait pas compris au début que l'on s'attendait qu'elle place les documents dans le SGPAS, on lui a fait savoir clairement que, lorsqu'elle envoyait les documents aux gestionnaires, elle devait [traduction] « les glisser par l'intermédiaire du SGPAS ». Elle a dit qu'elle estimait que c'était une perte de temps et qu'elle n'en voyait pas la logique.

[85] À la mi-avril 2006, tandis qu'elle travaillait à des dossiers qui lui avaient été confiés par M. Schoenberger, la fonctionnaire a été informée qu'elle devait accompagner Mme Liao pour un entretien sur place dont elle n'avait pas été avisée au préalable; elle a déclaré que ce n'était qu'un exemple de cas où elle n'avait pas eu assez de temps pour se préparer. On lui avait dit en outre que M. Lee était le gestionnaire affecté à la supervision du dossier. Elle ne comprenait pas, car le système de gestion matricielle ne lui avait pas été expliqué. Elle travaillait à des notes de contrôle, soit un travail qui lui avait été attribué par M. Schoenberger, et elle a terminé ces notes avant de passer au document que Mme Liao lui a donné concernant l'entretien sur place. À une réunion préalable à la visite sur place à laquelle étaient présents des collègues d'une autre division, elle a jugé nécessaire d'expliquer quelque chose que M. Lee semblait avoir du mal à comprendre. Elle était mal à l'aise, car elle considérait que M. Lee pourrait être contrarié qu'elle agisse ainsi devant des personnes ne faisant pas partie de l'unité CR 411. La fonctionnaire a témoigné qu'elle n'était pas bien informée sur ce que l'on s'attendait qu'elle fasse pendant l'entretien sur place et elle a dit qu'elle ne comprenait pas pourquoi elle avait reçu le document de Mme Liao.

[86] Quant à la réunion sur place elle-même, la fonctionnaire a déclaré qu'elle avait assisté à une foule de réunions semblables et qu'il n'était pas dans ses habitudes de consacrer beaucoup de temps d'avance à la préparation, car la situation pouvait changer avant la tenue effective de la réunion. Dans ce cas-ci, certaines personnes participaient à la réunion par téléphone, et Mme Liao était assise plus près du téléphone que ne l'était la fonctionnaire. Au stade de la réunion où les questions attribuées à la fonctionnaire se posaient, la fonctionnaire a suggéré que Mme Liao continue à mener l'entretien, puisque c'était plus pratique étant donné qu'elle était près du téléphone. La fonctionnaire ne prévoyait pas que M. Lee interpréterait ce comportement comme indiquant qu'elle n'était pas disposée à participer ou qu'elle était [traduction] « peu professionnelle ». Elle avait posé une question à un moment donné. M. Lee a ultérieurement décrit la question comme étant [traduction] « déroutante », car les représentants de la société avaient été un peu lents à répondre.

La fonctionnaire croyait que cette lenteur signifiait simplement qu'ils réfléchissaient bien à ce qu'ils allaient répondre. Elle a été indignée par la description de M. Lee de certains de ses propos comme étant [traduction] « du jargon », car elle estimait qu'elle utilisait des termes très bien compris dans le secteur d'activité en cause.

[87] La fonctionnaire a nié avoir exagéré le rôle qu'elle a joué dans l'établissement de documents ainsi que dans la planification et la conduite des entretiens sur place. Par exemple, Mme Liao lui a envoyé une copie de la documentation pour l'entretien sur place mentionnée au paragraphe précédent, et la fonctionnaire l'a commentée abondamment, ce qui a donné lieu à des modifications du SER final. La fonctionnaire a déclaré qu'elle avait été vexée que M. Lee indique dans le cadre de l'évaluation pour trois mois qu'elle avait exagéré son rôle; elle s'était donc efforcée de rectifier auprès de Mme Dhillon et de Mme Lee l'impression qui avait été créée. Contrairement à ce que les gestionnaires avaient affirmé (pièce E-12), la fonctionnaire a témoigné qu'elle n'avait pas été [traduction] « guidée de près » par Mme Liao. En fait, son propre point de vue était qu'elle connaissait mieux que Mme Liao le secteur des assurances, et elle avait beaucoup travaillé à la documentation liée aux entretiens sur place avec les sociétés S et G.

[88] La fonctionnaire a témoigné que sa relation avec M. Schoenberger était initialement plutôt bonne et que M. Schoenberger lui avait fait part de réactions positives assez nombreuses. Après qu'elle eut effectivement travaillé avec M. Lee et Mme Liao, elle a commencé à recevoir plus de commentaires négatifs et elle a été étonnée et affligée par les observations formulées dans l'évaluation pour trois mois. Elle considérait que les observations étaient injustes et que son travail progressait en réalité assez bien. Elle estimait qu'elle établissait de bons liens avec les sociétés dont elle travaillait aux dossiers. À titre d'exemples, elle a produit des échanges par courriel avec certains des représentants de sociétés pour qui elle avait fourni de l'information et donné des conseils (pièce U-3). Elle a déclaré que les commentaires négatifs faits à son sujet, en premier lieu dans l'évaluation pour trois mois, avaient sapé sa confiance.

[89] La fonctionnaire contestait les observations figurant dans les documents d'évaluation de son rendement ou formulées dans les dépositions des témoins de l'employeur et selon lesquelles on lui avait donné un nombre important de conseils et d'indications pendant qu'elle était au BSIF. Elle a affirmé qu'elle n'avait reçu pratiquement aucune aide des gestionnaires ou de ses collègues. Elle ne considérait

pas que Mme Liao, qui avait été désignée pour lui servir de [traduction] « marraine », avait les connaissances ou l'expérience pour l'aider et elle ne reconnaissait pas que le travail qui lui était confié était du travail [traduction] « courant ». Elle a affirmé que, bien qu'elle ait adhéré à la pratique suggérée par M. Schoenberger et consistant à lui envoyer un courriel tous les vendredis à propos de ses progrès à l'égard de son plan de travail (des exemples des courriels de la fonctionnaire étaient inclus dans la pièce E-40), il lui avait rarement fait part de réactions utiles. Après la réunion du 22 janvier 2007, elle a envoyé le message figurant dans la pièce E-17 afin d'exprimer sa gratitude pour l'aide qu'elle avait reçue. Elle a déclaré qu'elle avait envoyé ce message parce qu'elle espérait pouvoir améliorer sa relation avec Mme Dhillon et les deux gestionnaires. En fait, elle estimait que leurs observations étaient injustes et mal fondées et elle ne considérait pas qu'ils l'avaient aidée de quelque manière.

[90] La fonctionnaire reconnaissait qu'il avait fallu une transition du mode de fonctionnement dans l'organisme provincial à l'utilisation des systèmes au BSIF et qu'elle avait commis certaines erreurs en travaillant aux documents du BSIF. Toutefois, a-t-elle dit, elle était d'avis qu'il s'agissait [traduction] « d'erreurs administratives » dont l'importance avait été exagérée et que son analyse de base était forte. Par exemple, elle a déclaré qu'en janvier 2007 on lui avait signalé que la documentation pour trois des cinq sociétés n'avait pas été déplacée adéquatement dans le SGPAS. Elle estimait que c'était [traduction] « un problème de téléchargement mineur » dont on avait fait une préoccupation quant à la qualité fondamentale de son rendement. Elle adoptait presque toutes les suggestions de changement qui lui étaient faites, même quand elle n'était pas d'accord. Par exemple, concernant les observations de M. Schoenberger au sujet de ses documents de planification pour la société H, elle considérait une grande partie de ce qu'il avait dit comme étant basée sur des préférences personnelles et non comme reflétant des problèmes majeurs dans son travail. Elle essayait de déterminer les attentes de M. Schoenberger et de travailler d'une façon qui réponde à ses attentes. Elle estimait que bon nombre des critiques faites à son égard dans le processus d'évaluation de rendement se rapportaient à des détails insignifiants et à des points techniques administratifs plutôt qu'à des éléments fondamentaux de son travail. Bien que sa relation avec M. Schoenberger avait été bonne en général, il ne lui fournissait guère d'aide particulière, et elle estimait qu'on le pressait de faire une évaluation négative de son rendement. Certes, on la critiquait de ne pas faire preuve d'un bon [traduction] « esprit d'équipe », mais, souvent, elle

trouvait que d'autres membres de l'unité ne tenaient pas compte de ses demandes d'aide ou d'information. Elle se sentait isolée, en partie parce que son poste de travail était à l'écart des postes de travail de ses collègues, et aussi parce qu'elle avait de la difficulté à obtenir un encadrement de la part des autres.

[91] La fonctionnaire a témoigné que, lorsque la réunion du 22 janvier 2007 a eu lieu, elle avait terminé plusieurs tâches énoncées dans le plan de travail et avait récolté une réaction plutôt positive de la part de M. Schoenberger. Elle ne s'attendait pas au genre de critiques dures dont elle a été l'objet à la réunion. Elle a affirmé que, lorsqu'elle avait essayé de dire à Mme Dhillon à la fin de la réunion qu'elle n'avait pas eu la chance de contrer toutes ces critiques, Mme Dhillon avait répondu [traduction] : « Ça m'est égal! ». La fonctionnaire avait néanmoins envoyé à Mme Dhillon un courriel exposant ses réponses, mais Mme Dhillon avait simplement répliqué qu'elle ne jugeait pas approprié de réagir en raison de la réunion prévue pour le 13 février 2007 entre la fonctionnaire et Mme Lee (pièce E-20). La fonctionnaire a témoigné qu'elle ne s'attendait pas à être licenciée avant d'avoir eu la chance de faire valoir sa cause devant Mme Lee et elle a ajouté qu'elle estimait que c'était injuste.

IV. Résumé de l'argumentation

A. Pour le BSIF

[92] L'avocate du BSIF a argué que je n'ai pas compétence pour examiner le présent grief. Le BSIF a pu montrer qu'il y avait un motif légitime lié à l'emploi à l'appui de la décision de renvoyer la fonctionnaire en cours de stage et que la fonctionnaire ne s'était pas acquittée de la charge de prouver que la décision était un stratagème ou un subterfuge. L'avocate du BSIF a concédé qu'une allégation selon laquelle la décision était « un stratagème ou un subterfuge » ou avait été prise de mauvaise foi ou dans le cadre d'un abus de pouvoir ouvre la voie à la contestation de la décision rendue à l'étape de l'arbitrage, mais elle a fait valoir que la portée de cette option doit être examinée dans le contexte d'observations formulées par les arbitres de griefs et les cours de justice.

[93] Dans *Boyce c. Conseil du Trésor (ministère de la Défense nationale)*, 2004 CRTFP 39, un arbitre de grief a, aux paragraphes 50, 54 et 55, décrit les exigences auxquelles doit satisfaire un employeur qui défend une décision de licenciement d'employés en cours de stage :

[50] *La compétence de la Commission en matière de renvoi en cours de stage est largement délimitée par la loi et les décisions de la Cour fédérale. Par conséquent, les employés renvoyés en cours de stage doivent satisfaire à des critères très rigoureux afin d'obtenir l'annulation d'une décision de l'employeur. Il s'ensuit donc que les critères auxquels l'employeur doit satisfaire pour justifier le renvoi sont relativement moins élevés.*

[...]

[54] *Dans l'affaire Leonarduzzi (supra), la Cour fédérale a statué que l'employeur n'était pas tenu d'établir un motif valable, mais seulement d'établir, avec une preuve quelconque, que le renvoi était lié à l'emploi et non à un autre motif. Dans l'arrêt Penner (supra), la Cour d'appel fédérale a retenu le critère que la Commission avait établi dans Smith (dossier de la Commission 166-2-3017) :*

[...]

En effet, une fois que l'employeur a présenté à l'arbitre une preuve concluante indiquant un motif de renvoi valable à première vue, l'audition sur le fond dans l'affaire de congédiement ne peut alors aboutir qu'à une impasse soudaine [...].

[55] *Une fois que l'employeur s'est acquitté de sa charge de démontrer que le motif du renvoi était lié à l'emploi, la charge de la preuve retombe sur le fonctionnaire s'estimant lésé, qui doit démontrer que les actions de l'employeur étaient une supercherie ou du camouflage et n'étaient donc pas conformes aux dispositions du paragraphe 28(2) de la LEFP [...].*

[94] L'avocate du BSIF a fait référence à *Owens c. Conseil du Trésor (Gendarmerie royale du Canada)*, 2003 CRTFP 33, pour souligner le lourd fardeau de l'employé en cours de stage qui conteste la décision de le licencier.

[95] L'avocate du BSIF a signalé que la compétence d'un arbitre de grief dans ce type d'affaire est grandement limitée et que, par exemple, l'arbitre ne peut évaluer le bien-fondé de l'évaluation de rendement sur laquelle est basée la décision de licenciement. Dans *Spurrell c. Bureau du surintendant des institutions financières*, 2003 CRTFP 15, un arbitre de grief a établi ce point de vue, mais il a ensuite entrepris de faire observer qu'il serait souhaitable que le processus d'évaluation de rendement soit plus systématique et plus transparent. L'avocate du BSIF a argué qu'en l'espèce, même ces *obiter dicta* ne sont pas applicables, en raison de la clarté et de l'équité du

processus d'évaluation dans le cas de la fonctionnaire. Dans *Bahniuk c. Agence du revenu du Canada*, 2005 CRTFP 177, un arbitre a déclaré aux paragraphes 63 et 65 :

[63] Comme je l'ai déjà mentionné, j'ai déterminé à l'audience que la portée de ma compétence était limitée. Ma compétence se limite à la convention collective et ne s'étend pas à l'appréciation de l'évaluation de rendement elle-même. À mon avis, ma compétence est limitée à la détermination de la question à savoir si l'employeur a agi de mauvaise foi en refusant à M. Bahniuk un congé de rendement de gestion. Dans ce contexte, la mauvaise foi signifierait que l'employeur n'a fondé son évaluation du rendement de M. Bahniuk sur aucun fait. Quant à savoir si M. Bahniuk méritait la cote qu'il a reçue, cette question ne relève pas de ma compétence. Le rôle d'un arbitre de grief dans de tels cas sera toujours extrêmement limité.

[...]

[65] Dans le contexte d'un renvoi en cours de stage, l'arbitre de grief dans l'affaire McMorrow (supra) a défini la mauvaise foi comme étant une décision qui est « une conclusion arbitraire sur les faits ». Pour prouver qu'il y a eu mauvaise foi parce qu'on ne lui a pas accordé un droit prévu par la convention collective, M. Bahniuk doit donc démontrer que la cote « ne satisfait pas aux exigences » qui lui a été donnée dans son évaluation de rendement n'était pas fondée. La preuve montre que cette cote était fondée. [...]

[96] L'avocate du BSIF niait que le BSIF ait fait preuve de mauvaise foi ou qu'il soit coupable d'abus de pouvoir dans la décision de renvoyer la fonctionnaire. Lorsque la fonctionnaire a été embauchée, on s'attendait que, vu sa longue expérience à l'organisme provincial, elle soit capable de faire rapidement la transition au BSIF et qu'elle puisse immédiatement fonctionner à un haut niveau de compétence professionnelle dans un cadre de grande activité et exigeant. Du point de vue du BSIF, elle avait du mal à s'acquitter de tâches administratives courantes et ne faisait pas preuve de l'esprit de décision, de l'efficacité et de la justesse de jugement nécessaires pour remplir les fonctions liées au poste. En fin de compte, le BSIF a conclu qu'il était improbable qu'elle parvienne à temps à développer ces qualités et il a décidé de la licencier. La décision se fondait sur de légitimes préoccupations quant à l'emploi. Le BSIF est arrivé à ce jugement d'une manière non pas précipitée mais pondérée et avait donné à la fonctionnaire de nombreuses occasions de montrer qu'elle réalisait des progrès satisfaisants et qu'elle continuerait dans cette voie.

[97] L'avocate du BSIF a cité *Bratrud c. Bureau du surintendant des institutions financières*, 2006 CRTFP 63, en tant qu'affaire étayant la position du BSIF au sujet de la nature de l'abus de pouvoir dans le contexte de l'évaluation du rendement de l'employé. L'arbitre de grief dans cette cause a décrit le concept d'abus de pouvoir au paragraphe 79, à partir d'une politique du Conseil du Trésor dont la formulation est semblable à celle de la politique comparable du BSIF :

[...]

[Traduction]

L'abus d'autorité est une forme de harcèlement qui se manifeste lorsqu'une personne se sert de façon inacceptable de l'autorité et du pouvoir inhérents à son poste pour compromettre l'emploi d'un employé, saper son rendement dans cet emploi, menacer son gagne-pain, gêner son avancement professionnel ou influencer indûment sur sa carrière et comprend l'intimidation, la menace, le chantage ou la coercition.

L'arbitre de grief a spécifié qu'il faut être circonspect à l'égard des plaintes concernant les évaluations de rendement, écrivant ceci au paragraphe 75 :

[75] [...] *Pour pouvoir gérer efficacement le rendement de leurs subordonnés, les superviseurs doivent être libres d'exprimer leurs opinions honnêtes à cet égard. Dans ce contexte, la [...] limite le rôle de l'arbitre de grief à décider si le contenu de l'évaluation n'est pas fondé et si son auteur avait une intention malveillante en la rédigeant. [...]*

Bien que l'arbitre de grief ait conclu qu'il puisse y avoir des cas d'abus de pouvoir où il ne serait pas nécessaire que la preuve révèle une intention, dans le contexte des évaluations de rendement, l'idée d'abus de pouvoir comporte la notion de « motifs cachés ». Au paragraphe 84, l'arbitre a mentionné ceci :

[84] *La nature même des évaluations de rendement les rend subjectives, car l'évaluation est l'appréciation par le gestionnaire du rendement d'un de ses subordonnés. L'employé et le gestionnaire peuvent n'être pas toujours d'accord sur l'évaluation, mais tant que l'opinion du gestionnaire est raisonnablement basée sur les faits, elle ne peut être un abus d'autorité. [...]*

B. Pour la fonctionnaire

[98] Le représentant de la fonctionnaire a argué que, bien que l'accès à l'arbitrage de grief dans le cas de l'employé renvoyé en cours de stage soit limité, le droit de l'employeur de licencier l'employé en cours de stage n'est pas illimité. Dans *Leonarduzzi*, l'arbitre de grief a statué que l'employeur doit pouvoir démontrer qu'il y a un fondement légitime lié à l'emploi à l'égard de la décision de licencier l'employé en cours de stage. L'arbitre de grief a formulé l'observation suivante :

[...]

En souscrivant à la thèse de l'employeur, j'ouvrerais la porte à des décisions susceptibles d'être complètement arbitraires, fondées sur des facteurs non pertinents, et peut-être sans la moindre parcelle de légitimité. Il ne faut pas oublier que l'employeur est le seul à savoir pourquoi il a pris la décision que l'on sait; en ne fournissant pas d'éléments de preuve et de renseignements, il place le fonctionnaire dans la position peu enviable de spéculer sur les raisons de sa décision et, par conséquent, d'assumer un fardeau presque impossible, soit celui d'essayer de prouver la mauvaise foi.

[...]

L'arbitre de grief a poursuivi en disant que, une fois que l'employeur a montré qu'il y avait une raison liée à l'emploi pour licencier l'employé, il revient ensuite à l'employé de démontrer que « [...] les actions de l'employeur sont effectivement un trompe-l'œil ou du camouflage [...] » à l'égard de quelque motif moins légitime.

[99] Le représentant de la fonctionnaire a également fait référence à *Dhaliwal c. Conseil du Trésor (Solliciteur général du Canada - Service correctionnel)*, 2004 CRTFP 109, dans laquelle l'arbitre de grief a formulé l'observation suivante au paragraphe 83 :

[83] Il m'apparaît clairement que la Cour fédérale reconnaît l'autorité de l'employeur de renvoyer un employé en cours de stage pour un motif lié à l'emploi. À elle seule, cette autorité permet à l'employeur de mettre fin au gagne-pain d'un employé, ce qui peut avoir d'énormes conséquences. Cette autorité exige que l'employeur agisse de bonne foi lorsqu'il prend une telle décision. [...]

[100] Le représentant de la fonctionnaire a argué que la mauvaise foi et l'abus de pouvoir caractérisaient la décision de renvoyer la fonctionnaire. Concernant l'abus de

pouvoir, il a fait allusion aux commentaires figurant dans *Tibbs c. Sous-ministre de la Défense nationale et al.*, 2006 TDFP 0008, au sujet de la portée de ce concept. Le Tribunal de la dotation de la fonction publique a conclu que l'abus de pouvoir va au-delà de la mauvaise foi ou d'un favoritisme personnel et n'exige pas une preuve d'intention pour être établi :

[...]

Jones et de Villars, supra, à la p. 169, ont classé l'abus en catégories : le premier type exige une intention illégitime; dans les autres types d'abus, il peut y avoir des situations où un délégué a agi de bonne foi mais a abusé de son pouvoir discrétionnaire.

[...]

Le représentant de la fonctionnaire a déclaré qu'il y a eu de nombreux cas d'abus de pouvoir en ce sens-là dans les rapports du BSIF avec la fonctionnaire. Comme il l'a dit dans ses arguments écrits, [traduction] « l'employeur n'a pas, comme il aurait dû, fait preuve de diligence, d'attention, de sensibilité et d'égards pour les circonstances de Mme Raveendran ». En ne fournissant pas à la fonctionnaire assez d'information sur le milieu de travail et les processus de travail, en ne répondant pas à ses préoccupations, en lui faisant part de réactions incohérentes sur son rendement, en étant inaccessible pour elle et en repoussant les questions qu'elle soulevait, les gestionnaires du GIF, Assurances peuvent n'avoir pas eu l'intention de causer un préjudice à la fonctionnaire, mais ils ont néanmoins abusé de leur pouvoir par manque d'attention et insensibilité.

[101] De plus, a argué le représentant de la fonctionnaire, le BSIF a agi de mauvaise foi. L'importance de la bonne foi a été soulignée dans *Canada (Procureur général) c. Penner*, [1989] 3 C.F. 429 (C.A.), à la p. 440 :

[...]

L'on ne peut tolérer que, par l'effet d'un camouflage, une personne soit privée de la protection que lui accorde une loi. En fait, la question qui entre alors en jeu est celle de la bonne foi, l'exigence légale qui est la plus fondamentale lorsqu'il s'agit de défendre la validité juridique de toute forme d'activité. [...]

[...]

[102] Au paragraphe 95 de *Dhaliwal*, l'arbitre a, au sujet de la question de savoir ce qui constitue de la mauvaise foi, cité *The Encyclopaedia of Words and Phrases, Legal Maxims*, 4^e éd., 47^e supplément cumulatif (mars 2004), volume 2 :

[Traduction]

L'obligation de bonne foi et d'équité (qui incombe à un employeur dans le contexte du renvoi d'un employé sans motif valable) ne peut être définie de façon précise. Toutefois, je crois à tout le moins que dans le cadre de renvois, les employeurs doivent être francs, raisonnables, honnêtes et sincères avec leurs employés et qu'ils devraient s'abstenir d'adopter un comportement qui est injuste ou de mauvaise foi en étant, par exemple, trompeurs ou exagérément insensibles.

[Les passages soulignés le sont dans *Dhaliwal*]

[103] Là encore, le représentant de la fonctionnaire a déclaré qu'il y avait de nombreux exemples de la mauvaise foi dont le BSIF avait fait preuve dans la manière de traiter la fonctionnaire. Les gestionnaires de celle-ci n'ont pas voulu bien comprendre ses explications. Par exemple, lorsque l'agente principale a appelé au BSIF pour se plaindre que la fonctionnaire se proposait d'appeler au siège de la société de l'agente, les gestionnaires n'ont pas donné à la fonctionnaire la chance d'expliquer sa version de l'incident. Avec cet exemple et d'autres, notamment l'exemple du seul cas de retard à une réunion sur place, et en faisant valoir que la fonctionnaire avait gardé les yeux fermés pendant une autre réunion sur place, les gestionnaires ont beaucoup exagéré les incidents et continué de les inclure dans les évaluations subséquentes du rendement de la fonctionnaire. Vers la fin de la période pendant laquelle la fonctionnaire a été au BSIF, les gestionnaires ont créé pour elle un plan de travail irréaliste puis ont dit qu'ils étaient déçus qu'elle ait été incapable d'exécuter ce plan. Ils cherchaient les erreurs qu'elle commettait ou des exemples de ses lacunes au lieu d'accorder le poids approprié aux aspects positifs du rendement de la fonctionnaire.

[104] Le représentant de la fonctionnaire a également argué que les affirmations des représentants du BSIF au cours de la seconde entrevue de sélection constituaient des présentations erronées des faits par négligence concernant la stabilité d'emploi offerte au BSIF et il a allégué que la fonctionnaire s'était fondée sur ces fausses affirmations à son détriment. Le représentant de la fonctionnaire a cité la décision rendue par la Cour suprême du Canada dans *Queen c. Cognos Inc.*, [1993] 1 R.C.S. 87, à l'appui de la proposition selon laquelle une telle assertion quant à la négligence est distincte de

l'assertion figurant dans le contrat lui-même. Il a argué que les représentants du BSIF, notamment M. Bhagel, avaient effectivement garanti que la fonctionnaire aurait un emploi permanent au BSIF, ce qui a été un facteur important dans la décision de la fonctionnaire d'accepter l'offre d'emploi.

V. Motifs

[105] Dans *Jacmain c. Procureur général (Canada) et autre*, [1978] 2 R.C.S. 15, aux pp. 36-37, la Cour suprême du Canada a ouvert la voie à la possibilité qu'un rejet en cours d'emploi puisse être contesté pour cause de mauvaise foi :

[...]

Saisie de l'affaire, la Cour d'appel a jugé que l'arbitre n'avait pas la compétence de peser la valeur de la cause du renvoi, une fois établi que cette cause n'était pas frivole et que le renvoi n'avait pas été décidé pour des motifs fondés sur autre chose que la bonne foi [...].

[...]

[106] Dans *Penner*, à la page 441, la Cour d'appel fédérale a confirmé le caractère limité du rôle de l'arbitre de grief dans un cas de renvoi en cours d'emploi :

[...]

La conclusion fondamentale de l'arrêt Jacmain est, à mon avis, qu'un arbitre nommé sous le régime de la L.R.T.F.P. est sans compétence à l'égard d'un renvoi en cours de stage lorsque la preuve présentée le convainc que les représentants de l'employeur ont agi de bonne foi au motif qu'ils ne considéraient pas que l'employé possédait les aptitudes requises pour occuper le poste visé. [...]

[...]

[107] Les représentants du BSIF et de la fonctionnaire en l'espèce sont apparemment d'accord sur de nombreux principes juridiques se rapportant à ce type de cause et ils ont cité plusieurs décisions énonçant ces principes. Les affaires en cause décrivent le processus par lequel de telles causes doivent être tranchées. L'employeur doit démontrer que la décision de renvoyer l'employé en cours de stage est basée sur un motif lié à l'emploi, puis c'est à l'employé qu'il incombe de montrer que la décision n'était pas ce qu'elle semble être et qu'elle a été prise de mauvaise foi, que c'était un stratagème ou un subterfuge. Les affaires citées soulignent qu'ainsi, le fardeau est

lourd pour l'employé et que les limites sont strictes quand au rôle de l'arbitre de grief. L'arbitre de grief doit être convaincu que l'employeur a agi de mauvaise foi; sinon, l'arbitre de grief n'a pas compétence pour examiner la nature de la décision de renvoyer l'employé ou d'examiner comment la décision a été prise.

[108] Si les parties en l'espèce sont fondamentalement d'accord sur les limites de l'accès à l'arbitrage dans ce genre de cas et sur ce qu'elles doivent respectivement démontrer, elles ne s'entendent pas sur l'importance à accorder aux éléments de preuve. Le représentant de la fonctionnaire a dit que, pratiquement depuis son arrivée au BSIF, la fonctionnaire avait été traitée injustement. D'après le scénario, on ne lui a pas donné suffisamment d'information ou d'orientation pour lui permettre de s'acquitter de ses fonctions. Ses erreurs mineures ont été exagérées, ses gestionnaires ne les ont jamais oubliées et sa vaste expérience professionnelle n'a jamais été respectée.

[109] Pour le BSIF, par ailleurs, l'avocate a cherché à démontrer que les gestionnaires au BSIF avaient des raisons d'être profondément déçus du rendement de la fonctionnaire et de conclure qu'elle serait incapable de répondre à leurs attentes. Bien qu'ils lui aient attribué des tâches moins compliquées après son transfert de l'organisme provincial pour lui faciliter la transition au mode de fonctionnement du BSIF, ils s'attendaient que, en un laps de temps assez court, elle maîtrise les changements en matière de processus, de structure et de technologie. Ils prévoyaient qu'elle pourrait, pendant la période de stage, s'acquitter des responsabilités d'un « gestionnaire des relations avec les institutions », soit une personne pouvant assumer l'entière responsabilité du maintien des relations entre le BSIF et un groupe d'institutions financières. On s'attendait de tous les surveillants supérieurs ainsi que des gestionnaires qu'ils jouent ce rôle à l'égard de plusieurs institutions. Les gestionnaires ont conclu que la fonctionnaire était incapable de jouer ce rôle et qu'il était improbable qu'elle y parviendrait dans un délai raisonnable.

[110] Les éléments de preuve produits par les parties se rapportaient à un très grand nombre d'interactions entre la fonctionnaire et ses supérieurs et collègues au BSIF. Dans leurs arguments écrits, les représentants des parties ont exploré davantage les nuances de bon nombre de ces interactions. Me fondant sur cette abondante preuve et argumentation, il m'est possible de tirer des conclusions au sujet du contexte factuel dans lequel la décision de renvoyer la fonctionnaire a été prise.

[111] Je voudrais signaler au départ que le renvoi en cours de stage a eu un effet dévastateur sur la fonctionnaire. Étant le principal soutien de famille, elle considérait comme vital un emploi stable et raisonnablement rémunéré. En outre, elle avait manifestement tiré beaucoup de satisfaction professionnelle de son précédent emploi à l'organisme provincial et est fière des compétences qu'elle a acquises et de ce qu'elle a réalisé tout au long de sa carrière.

[112] La preuve présentée à l'audience indique que, pratiquement depuis le début de son stage au BSIF, la fonctionnaire a eu du mal à s'adapter au nouveau milieu. Tout semble avoir été difficile, depuis l'utilisation des systèmes technologiques jusqu'à la compréhension du déroulement du travail ainsi que des attentes de ses superviseurs à son égard. Pour des raisons qui ne sont pas évidentes, elle n'a pas tissé des liens, au niveau personnel, avec des collègues de travail et elle est restée un peu isolée. C'était en partie le résultat de la séparation physique entre son poste de travail et celui d'autres employés. Pendant la majeure partie de son séjour au BSIF, elle a eu une relation relativement bonne avec son superviseur attitré, M. Schoenberger, et avec la directrice, Mme Dhillon, mais elle a eu de la difficulté dans ses rapports avec M. Lee. Son propre témoignage indiquait qu'elle n'avait pas beaucoup de respect pour lui.

[113] En statuant sur la partie du grief concernant le renvoi en cours de stage, il est nécessaire d'examiner deux questions centrales examinées précédemment, à savoir si le BSIF a réussi à montrer que des questions légitimes liées à l'emploi étaient à la base de la décision de renvoyer la fonctionnaire en cours de stage et la question de savoir si la fonctionnaire a réussi à montrer que ladite décision n'était pas basée sur ces motifs mais résultait plutôt d'une mauvaise foi.

[114] Les témoins du BSIF et la fonctionnaire elle-même ont décrit le milieu de travail au GIF, Assurances. Il est clair que cette unité joue un rôle important dans le régime législatif établi par le Parlement pour la réglementation des institutions financières. Les employés de l'unité CR 411, qui sont relativement peu nombreux, exécutent des tâches qui sont exigeantes et qui sont souvent délicates. On les recrute de manière à disposer d'une vaste expertise que l'on peut déployer grâce à la composition de diverses équipes chargées de traiter de questions de réglementation particulière ou des besoins d'institutions particulières. Dans le cas de la fonctionnaire, on pensait que sa vaste expérience de la réglementation au niveau provincial, sa grande compétence en comptabilité et ses vastes connaissances du secteur des assurances lui permettraient

d'apporter une contribution unique en son genre au travail de l'unité. On s'attend que les surveillants supérieurs de l'unité remplissent bon nombre de leurs fonctions en toute autonomie et fassent preuve d'un jugement professionnel. Par ailleurs, on s'attend aussi qu'ils soient efficaces comme membres de l'équipe et qu'ils collaborent avec les autres. La charge de travail est lourde, et les travaux sont exigeants, mais on s'attend des employés de l'unité qu'ils puissent répondre à ces exigences grâce à leur formation professionnelle avancée et à leur expérience.

[115] La prémisse que les surveillants principaux sont tous des employés professionnels capables de fonctionner de façon très autonome contribue à expliquer la nature de l'aide fournie aux nouveaux employés comme la fonctionnaire. En plus de programmes de formation particuliers, de nombreuses ressources sont offertes en ligne grâce au BSIFNet. Ces ressources incluaient des modèles, des commentaires, des documents d'ordre législatif, le « cadre de surveillance » (décrivant la principale structure pour le processus d'évaluation des risques), des listes de contrôle, des nouvelles et des bulletins ainsi que des liens vers d'autres documents. La fonctionnaire a participé à des programmes de formation officiels qui étaient offerts. Toutefois, pour des raisons qui ne sont pas claires, elle n'a pas utilisé les ressources disponibles grâce au BSIFNet, bien que M. Schoenberger les lui ait présentées au début de son entrée en fonction.

[116] Certes, on s'attend que les surveillants principaux fassent preuve d'un niveau élevé d'autonomie, mais le BSIF considère aussi comme crucial qu'ils fonctionnent comme des membres de l'équipe efficaces et qu'ils adhèrent aux pratiques requises pour la modification et la tenue de la documentation. Ce dernier aspect est particulièrement important, car plus d'un membre de l'unité CR 411 peut travailler à la même documentation ou à de la documentation connexe, et les deux gestionnaires, M. Schoenberger et M. Lee, doivent pouvoir contrôler la documentation en tout temps pour exercer une surveillance efficace de l'ensemble du portefeuille de l'unité. Les témoins du BSIF ont donné des exemples pour montrer l'incapacité ou la réticence de la fonctionnaire à se conformer aux pratiques autorisées pour travailler aux documents ou pour les classer. Elle ne semblait pas capable de comprendre la différence — et l'importance de la différence — entre le SGPAS, lequel permet de savoir en tout temps qui travaille à des documents ou est en train de les modifier, et le SGDE, conçu pour le stockage des documents. L'explication de la fonctionnaire était que dans son précédent emploi à l'organisme provincial elle n'avait pas eu la responsabilité de l'établissement

effectif de documents dans un système électronique — elle avait collaboré avec du personnel administratif qui avait établi les documents électroniques —, mais le BSIF a conclu qu'elle aurait dû progresser davantage dans l'apprentissage de la façon d'utiliser les systèmes plus efficacement. Les gestionnaires ont essayé de lui faire comprendre les difficultés que posait le fait de ne pas pouvoir trouver ses documents, se fier à leur exactitude ou déterminer les changements qui avaient été apportés; ils ont conclu avec le temps que son aptitude à utiliser les systèmes ne s'améliorait pas.

[117] La fonctionnaire avait en outre du mal à s'acquitter de tâches technologiques plus courantes comme utiliser le courrier électronique, le système de traitement de texte et l'agenda « Outlook » pour l'organisation des réunions. Les témoins du BSIF ont concédé qu'ils s'attendraient à la nécessité d'une certaine orientation à l'égard de nouveaux logiciels dans le cas de l'employé qui utilisait « WordPerfect » et doit maintenant utiliser « Word » ou qui utilisait un système de courrier électronique autre que le système « Outlook ». Toutefois, ils s'attendaient dans le cas présent que ce serait assez simple et que la fonctionnaire ne soit pas encore en train de se débattre contre ces difficultés des mois après le début de sa période de stage.

[118] Les témoins du BSIF ont en outre exprimé une préoccupation quant à la capacité de la fonctionnaire d'établir des priorités et d'utiliser son temps efficacement. À leur avis, elle semblait incapable de jongler pour concilier plusieurs responsabilités, même lorsque les affectations étaient choisies parce qu'elles n'étaient pas complexes. Une fois qu'une tâche lui avait été attribuée, elle semblait réticente à s'engager dans autre chose, même si un gestionnaire lui déclarait que c'était plus prioritaire que ce qu'elle était déjà en train de faire.

[119] Cependant, la préoccupation la plus sérieuse que le BSIF ait exprimée était qu'il s'était mis à douter de plus en plus du jugement professionnel fondamental de la fonctionnaire. Les gestionnaires disaient que, certes, la fonctionnaire avait bel et bien une vaste connaissance du secteur des assurances et qu'ils respectaient son expérience, mais ses jugements sur certains points soulevaient des questions dans leur esprit quant à savoir si elle était capable de devenir une surveillante principale efficace au sein du BSIF.

[120] J'ai conclu que les raisons citées par l'employeur pour le renvoi de la fonctionnaire en cours de stage étaient liées à l'emploi et que l'employeur s'est

acquitté de son fardeau de la preuve relativement à la première étape de l'examen de la question de compétence.

[121] Dans son témoignage, la fonctionnaire a déclaré qu'elle considérait que l'ensemble du processus d'évaluation de son rendement après le début de son travail au BSIF était injuste et inutile. Elle a affirmé que ses qualifications et sa compétence avaient été évaluées pendant le processus des entrevues et qu'aucune autre évaluation de sa compétence professionnelle n'était nécessaire. Elle considérait en outre que des assurances à cet égard lui avaient été données dans la seconde entrevue, particulièrement par M. Baghel.

[122] Une période de stage est requise par l'article 61 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (la « LEFP ») pour toute personne nommée dans la fonction publique fédérale par nomination externe. Lorsqu'il s'agit d'une nomination dans un organisme distinct, ce dernier détermine la durée de la période de stage. La période de stage de 12 mois de la fonctionnaire était spécifiée dans la lettre d'offre qui lui avait été envoyée, bien que je reconnaisse que la fonctionnaire puisse ne pas en avoir compris l'importance à l'époque.

[123] Quoiqu'il en soit, exiger que le nouvel employé fasse un stage est une pratique courante et protège l'intérêt légitime de l'employeur à s'assurer que l'employé peut adéquatement remplir les fonctions requises dans le nouveau poste et que l'employé [traduction] « conviendra » pour l'emploi. Bien qu'il remonte maintenant à une période un peu lointaine, l'énoncé de ces raisons dans *Porcupine Area Ambulance Service v. Canadian Union of Public Employees, Local 1484* (1974), 7 L.A.C. (2d) 182, à la p. 185, est encore pertinent :

[Traduction]

[...]

[...] *Il faut aussi reconnaître les intérêts légitimes de l'employeur à chercher à recruter les effectifs qui conviennent le mieux et qui sont les plus compétents et les plus compatibles qu'il puisse avoir. On ne peut raisonnablement s'attendre qu'un employeur soit capable d'évaluer toutes les capacités et les possibilités du candidat à un emploi à partir d'une brève entrevue, d'un formulaire de demande, de références, etc. Il faut plutôt que l'employeur soit en droit d'avoir l'occasion de voir la nouvelle recrue dans*

le contexte particulier de son propre milieu de travail. Tel est le seul but de la période de stage. C'est, comme nous l'avons dit, un but légitime.

[...]

[124] Ainsi, il est acceptable qu'un employeur examine soigneusement le travail d'un employé pendant la période de stage et qu'il évalue non seulement les questions « administratives » — ce qui, a concédé la fonctionnaire, a été l'objet d'une évaluation — mais aussi la question de savoir si les principales compétences et aptitudes de l'employé montrent qu'il sera capable de remplir efficacement les fonctions du poste à titre permanent. Le fait que la fonctionnaire ait communiqué ses préoccupations au sujet de la stabilité de sa situation au BSIF n'obligeait pas ce dernier à renoncer à la période de stage, ce qui lui aurait été interdit de toute manière en vertu de la *LEFP*, ou à faire de la période de stage une opération superficielle ou pour la forme. Il est effectivement regrettable que la fonctionnaire ait mal interprété ce qui lui avait été dit dans la seconde entrevue. Sa méprise ne rend pas harcelante ou abusive l'insistance du BSIF sur l'évaluation du rendement de la fonctionnaire.

[125] À propos de l'argument selon lequel des présentations erronées des faits par négligence ont été faites à la fonctionnaire au cours de la seconde entrevue de sélection, je ne juge pas nécessaire de déterminer comment le concept [traduction] « d'embauchage injustifié » énoncé dans *Cognos Inc.* pourrait entrer dans le contexte de la présente procédure, car j'ai conclu que, même si une demande basée sur une présentation erronée des faits par négligence pourrait être prise en considération, aucune des déclarations faites pendant l'entrevue n'équivalait à des présentations erronées des faits par négligence. Même selon ce qui a été décrit par la fonctionnaire, ces déclarations n'équivalaient pas à une garantie d'emploi permanent mais étaient tout au plus des assurances que la plupart des employés professionnels du BSIF avaient des carrières stables, et c'étaient des assertions selon lesquelles une personne ayant le calibre que la fonctionnaire semblait avoir pouvait s'attendre. Il ressort du témoignage de la fonctionnaire qu'elle n'a pas compris la distinction entre les mises en disponibilité — soit la question qui lui avait été signalée à l'organisme provincial par ses collègues préoccupés — et des décisions basées sur l'évaluation du rendement. On ne pouvait raisonnablement s'attendre que les personnes menant l'entrevue se rendent compte que la fonctionnaire considérait l'examen du rendement comme n'étant pas pertinent dans les circonstances liées à sa situation, car il n'y avait pas de motif évident lui permettant de tirer cette conclusion.

[126] Il reste maintenant la question de savoir si la fonctionnaire a été capable de montrer que la décision de la renvoyer a été prise de bonne foi ou si elle représentait un stratagème ou un subterfuge. Le représentant de la fonctionnaire a cité de nombreux exemples d'interaction entre la fonctionnaire et le BSIF qui, arguait-il, présentaient ces caractéristiques. En ce qui a trait à l'argument relatif à la mauvaise foi, le représentant de la fonctionnaire a soutenu que les supérieurs de celle-ci avaient exagéré des faits banals et les ont ressassés pendant de longues périodes, qu'ils ont refusé à la fonctionnaire des possibilités de s'expliquer ou de se défendre, étaient à l'affût d'aspects négatifs de son rendement et ne prêtaient guère attention à ce qu'elle accomplissait de positif. En fait, son représentant a laissé entendre que les gestionnaires avaient parfois essayé de la désarçonner. Il a argué que les évaluations de rendement de la fonctionnaire étaient [traduction] « [...] délibérément dures et insensibles et en fin de compte trompeuses ».

[127] En ce qui concerne l'allégation d'abus de pouvoir en violation de la convention collective, le représentant de la fonctionnaire a déclaré que les supérieurs de cette dernière ne lui disaient pas clairement ou adéquatement ce qu'elle était tenue de faire et comment améliorer son rendement, qu'ils ne prenaient pas note de ses efforts pour s'améliorer, qu'ils incluait dans son évaluation des points banals ou non pertinents et que toute leur approche à l'égard de la fonctionnaire était déraisonnable et ne lui donnait aucune chance de succès.

[128] Le représentant de la fonctionnaire a avancé ces arguments non seulement au sujet des gestionnaires, M. Lee et M. Schoenberger, mais aussi à propos de Mme Dhillon. Par exemple, il a attiré l'attention sur les échanges entre la fonctionnaire et Mme Dhillon concernant les problèmes de la fonctionnaire à comptabiliser son temps dans le SCRT, ce qui est brièvement décrit aux paragraphes 42 et 43 de la présente décision. Il a argué que le ton des communications de Mme Dhillon avec la fonctionnaire était hostile et plein de colère et que c'était impossible pour la fonctionnaire de réussir dans une telle atmosphère.

[129] La preuve abondante et détaillée en l'espèce indique clairement que la fonctionnaire n'était pas à l'aise ou heureuse dans son poste au BSIF. Elle n'a pas noué d'étroites relations de travail avec ses collègues et était particulièrement mal à l'aise dans ses rapports avec M. Lee. Elle a eu une relation assez cordiale avec M. Schoenberger et avec Mme Dhillon pendant la majorité du temps qu'elle a passé au

BSIF. Toutefois, M. Schoenberger ne pouvait pas consacrer beaucoup de temps à lui servir de mentor en raison de ses propres responsabilités, et ordinairement, Mme Dhillon ne jouait guère de rôle dans le travail quotidien des divers employés. La preuve montre aussi que les deux gestionnaires et Mme Dhillon sont devenus de plus en plus critiques avec le temps à l'égard du rendement de la fonctionnaire et qu'ils l'exprimaient en termes de plus en plus acerbes. La question est de savoir si leur attitude envers la fonctionnaire dépassait la limite qu'il y a entre une évaluation du rendement de la fonctionnaire professionnelle et raisonnable et de la malveillance ou de l'abus.

[130] Je conclus que la fonctionnaire ne s'est pas acquittée de la charge difficile de démontrer que le BSIF abusait de son pouvoir quand la décision de renvoyer la fonctionnaire en cours de stage a été prise. Il est vrai qu'une exaspération et une frustration croissantes étaient évidentes dans les communications de M. Lee, de M. Schoenberger et de Mme Dhillon. Cette impatience est en fait manifeste dans les communications de Mme Dhillon à la fonctionnaire à propos de la question du SCRT.

[131] En même temps, toutes les communications concernaient des questions de rendement particulières dont bon nombre avaient été l'objet de précédents échanges. Dans le cas de la question du SCRT, par exemple, il faut se rappeler que Mme Dhillon n'était pas portée à traiter d'un détail de ce genre concernant un employé. Il faut aussi se rappeler que la question ne s'est posée que lorsque la fonctionnaire a été au BSIF pendant une période de huit mois au bout de laquelle il était peut-être raisonnable de la part de Mme Dhillon de présumer que la fonctionnaire serait plus à l'aise quant aux exigences techniques courantes de l'emploi.

[132] Il est évident que la fonctionnaire trouvait difficile d'obtenir ce qu'elle aurait considéré comme suffisamment d'attention de la part de ses supérieurs, dont M. Schoenberger en particulier. Une autre approche de l'encadrement de la part de M. Schoenberger et de M. Lee pourrait avoir donné des résultats différents avec la fonctionnaire, mais l'approche utilisée pour la guider pendant sa période de stage doit être évaluée dans le contexte particulier du GIF, Assurances. Tous les fonctionnaires de ce groupe, y compris les gestionnaires, étaient des professionnels occupés, avec de nombreuses responsabilités à l'égard de leur propre travail. Le BSIF avait mis à la disposition de la fonctionnaire un vaste ensemble de ressources électroniques, y compris la trousse de surveillance et les ressources en tutoriel concernant les systèmes

électroniques comme le SGDE et le SGPAS. C'était raisonnable de s'attendre que la fonctionnaire aille chercher là une grande partie de [traduction] « l'encadrement » qu'il lui fallait et qu'au besoin, en guise de complément, elle pose des questions à ses superviseurs.

[133] Au lieu d'entreprendre de maîtriser les compétences de base qu'il lui faudrait pour fonctionner au BSIF, la fonctionnaire voyait bon nombre des exigences techniques comme ennuyeuses ou banales ou comme une perte de temps. En raison de sa longue expérience à l'organisme provincial, il est compréhensible qu'elle ait pensé pouvoir se concentrer sur les aspects fondamentaux du processus d'évaluation des risques, mais cette stratégie ne la servait pas vraiment bien dans un milieu de travail où les exigences techniques de la forme ainsi que du processus étaient considérées comme essentielles à la tenue d'une documentation cohérente et à jour.

[134] Les évaluations de rendement de la fonctionnaire étaient à bien des égards dures et le sont devenues davantage avec le temps. Comme elle ne s'y attendait pas, ce n'est pas étonnant qu'elle les ait considérées comme scandaleuses et injustes. Toutefois, un employeur doit pouvoir commenter franchement les lacunes touchant le rendement et pouvoir parler clairement des conséquences d'une évaluation négative. Le représentant de la fonctionnaire a attaché beaucoup d'importance au fait que les évaluations étaient constamment négatives et il interprétait cela comme signifiant que le BSIF n'était jamais disposé à donner une chance à la fonctionnaire. Cependant, ce serait également problématique si l'employeur ne devait donner à l'employé aucun avertissement à l'avance selon lequel son rendement pourrait avoir une incidence négative sur ses perspectives d'avenir.

[135] Bien que la fonctionnaire n'ait pas trouvé l'atmosphère agréable, je considère que la preuve ne montre pas que le BSIF a dépassé les limites raisonnables d'une évaluation légitime. De nombreuses questions de rendement ont été signalées à la fonctionnaire, qui a eu beaucoup d'occasions d'y répondre et de discuter de son rendement avec ses supérieurs, et on lui a fait des suggestions quant à la manière dont elle pourrait répondre aux attentes liées à l'emploi. Je n'ai aucune raison de douter que la fonctionnaire se soit sentie de plus en plus inhibée et attaquée, mais, objectivement parlant, les mesures qui ont été prises par ses supérieurs l'ont été de bonne foi et sans abus de pouvoir.

[136] À cet égard, la cause de la fonctionnaire peut nettement être distinguée de *Dhaliwal*, dans laquelle on avait pris la décision de renvoi en cours de stage d'une manière plutôt désinvolte, sans obtenir tous les faits pertinents ou sans avoir prêté attention aux circonstances propres à la situation de M. Dhaliwal.

[137] Comme j'ai conclu que la fonctionnaire n'a pas réussi à montrer qu'il y avait eu de la mauvaise foi ou un abus de pouvoir, il s'ensuit que je n'ai pas compétence pour examiner le bien-fondé de la décision de la renvoyer en cours de stage.

[138] Pour ces motifs, je rends l'ordonnance qui suit :

(L'ordonnance apparaît à la page suivante)

VI. Ordonnance

[139] Le grief est rejeté.

Le 30 septembre 2009.

Traduction de la CRTFP

**Beth Bilson,
arbitre de grief**