

Date : 20200526

Dossier : 566-02-14373

Référence : 2020 CRTESPF 58

*Loi sur la Commission
des relations de travail et de l'emploi
dans le secteur public fédéral et
Loi sur les relations de travail
dans le secteur public fédéral*



Devant une formation de la
Commission des relations
de travail et de l'emploi
dans le secteur public fédéral

ENTRE

LOUISE MCLAREN

fonctionnaire s'estimant lésée

et

**ADMINISTRATEUR GÉNÉRAL
(Statistique Canada)**

employeur

Répertorié

McLaren c. Administrateur général (Statistique Canada)

Affaire concernant un grief individuel renvoyé à l'arbitrage

Devant : James R. Knopp, une formation de la Commission des relations de travail
et de l'emploi dans le secteur public fédéral

Pour la fonctionnaire s'estimant lésée : Elle-même et Jean-Michel Corbeil

Pour l'employeur : Philippe Giguère

Affaire entendue à Ottawa (Ontario)
du 15 au 18 juillet et du 2 au 5 décembre 2019.
(Traduction de la CRTESPF)

MOTIFS DE DÉCISION (Traduction de la CRTESPF)

I. Grief individuel renvoyé à l'arbitrage

[1] Le 4 mai 2017, la fonctionnaire s'estimant lésée (la « fonctionnaire ») a été licenciée par Statistique Canada (l'« employeur » ou l'« administrateur général ») pour rendement insuffisant. Elle a contesté la décision de mettre fin à son emploi.

[2] Son grief a été rejeté et a ensuite été renvoyé à l'arbitrage le 19 juillet 2017, en vertu du sous-alinéa 209(1)c(i) de la *Loi sur les relations de travail dans le secteur public fédéral* (L.C. 2003, ch. 22, art. 2).

[3] L'affaire a été entendue à Ottawa, en Ontario, du 15 au 18 juillet 2019, inclusivement, et du 2 au 5 décembre 2019, inclusivement. Le 31 juillet 2019, l'Association canadienne des employés professionnels a indiqué qu'elle ne représenterait plus la fonctionnaire, et la fonctionnaire a donc commencé à se représenter elle-même.

II. Aperçu des circonstances qui ont donné lieu au licenciement

[4] En 2014, la fonctionnaire occupait un poste d'économiste/statisticienne classifié au groupe et au niveau EC-04, à la Division de l'agriculture de Statistique Canada. Elle cherchait un travail d'une nature analytique plus complexe, car elle voulait améliorer ses perspectives d'emploi. Au printemps 2015, son gestionnaire l'a affectée à deux projets pour accroître sa charge de travail analytique.

[5] Des lacunes en matière de rendement ont été signalées dans le cadre des deux projets et, en septembre 2015, un plan d'action officiel (« plan d'action 1 ») a été créé pour elle, dont l'objectif consistait à ramener son rendement au niveau attendu pour un EC-04. Le plan d'action 1 portait essentiellement sur la poursuite des deux projets qui lui avaient été assignés plus tôt cette même année. Le plan d'action 1 devait se conclure le 22 décembre 2015.

[6] Le 31 décembre 2015, l'employeur a prorogé la date de fin du plan d'action 1, soulignant des problèmes de rendement continus.

[7] La fonctionnaire et ses superviseurs se sont rencontrés les 1^{er} et 2 mars 2016, au sujet de la conclusion du plan d'action 1 et du début du « plan d'action 2 ». Les réunions ont été très conflictuelles et ont donné lieu à l'envoi d'une lettre d'attentes le

8 mars 2016, qui mettait l'accent sur l'importance d'un comportement respectueux en milieu de travail.

[8] Les rencontres entre la fonctionnaire et ses superviseurs sont demeurées conflictuelles et souvent caractérisées par ses exigences de retirer ou de rédiger de nouveau des évaluations du rendement antérieures, ce qu'ils ont refusé de faire. Le plan d'action 2 n'a jamais été mis en œuvre parce que la fonctionnaire était absente du milieu de travail. Le 24 mai 2016, le directeur général de la Division de l'agriculture a placé la fonctionnaire en congé administratif en raison d'incidents qui sont survenus sur le lieu de travail le 10 mai et le 7 avril 2016. Dans la lettre, il l'a informée de ce qui suit : [traduction] « [...] vous ne serez pas autorisée à revenir sur le lieu de travail jusqu'à ce qu'un médecin évalue votre aptitude à travailler ».

[9] Plusieurs mois plus tard, la fonctionnaire a fourni un certificat médical au directeur général, et celui-ci lui a permis de retourner sur le lieu de travail. À une réunion le 6 septembre 2016, il lui a imposé un autre plan d'action, le « plan d'action 3 ». Elle a commencé à relever d'un autre superviseur. Dans une lettre portant sur ses attentes en matière de rendement et son comportement sur le lieu de travail, le directeur général l'a prévenue que [traduction] « [n]ous considérons qu'il s'agit d'une question très grave. Veuillez prendre note que le défaut de respecter l'une de ces lignes directrices peut entraîner une mesure disciplinaire, comme une réprimande écrite, une suspension, une rétrogradation ou un licenciement ».

[10] Le plan d'action 3 s'est déroulé du 12 septembre au 16 décembre 2016. Le 20 décembre, l'évaluation finale du plan d'action 3 a été remise à la fonctionnaire. On y mentionnait qu'elle n'avait pas amélioré son rendement au niveau attendu d'un EC-04. Par conséquent, un quatrième plan d'action (« plan d'action 4 ») a été préparé.

[11] Le 10 janvier 2017, l'employeur a remis à la fonctionnaire une lettre intitulée [traduction] « Objet : Gestion du rendement - avertissement de trois mois », indiquant ce qui suit : [traduction] « [s]i votre rendement ne s'est pas amélioré au point où il respecte les exigences de votre poste, je pourrai procéder à votre rétrogradation ou à votre licenciement pour rendement insuffisant ».

[12] Le plan d'action 4 s'est déroulé du 10 janvier au 10 avril 2017. Le 13 janvier, une réunion a été tenue pour en discuter, mais la fonctionnaire a plutôt insisté pour faire une réévaluation du plan d'action antérieure. Le gestionnaire a tenté plusieurs fois de

ramener la discussion sur la mise en œuvre du nouveau plan d'action, mais la fonctionnaire l'interrompait constamment. Il a abandonné ses tentatives de tenir la réunion et y a mis fin.

[13] Le 26 janvier 2017, la fonctionnaire a reçu une réprimande écrite pour son attitude belliqueuse et irrespectueuse durant la réunion du 13 janvier 2017. Dans la lettre, on lui rappelait [traduction] « [...] l'importance de travailler en collaboration avec [son] superviseur [...] » et [traduction] « [...] les conséquences de ne pas le faire [...] ».

[14] Le 10 février 2017, l'évaluation d'un mois du plan d'action 4 a été fournie, dans laquelle son superviseur a souligné [traduction] « [t]oute forme de communication avec [la fonctionnaire] a été difficile au cours des deux premières semaines du projet. La fonctionnaire ne pouvait pas accepter l'évaluation du plan d'action précédent et n'était pas ouverte à la discussion du plan actuel ».

[15] La deuxième évaluation provisoire du plan d'action 4 a eu lieu le 17 mars 2017. Elle a relevé des lacunes dans ses rapports hebdomadaires, y compris les suivantes :

[Traduction]

[...]

[...] Les renseignements fournis ne donnent pas une description claire des tâches accomplies, des problèmes éprouvés et, plus important, des options et des recommandations. Ils ne sont pas suffisamment détaillés et, trop souvent - comme pour vos autres formes de communication liées au projet - ils s'accompagnent d'opinions et de commentaires qui ne sont pas pertinents quant au projet lui-même, mais qui concernent votre situation personnelle

[...]

[...]

[16] Le 12 avril 2017, la fonctionnaire a reçu son évaluation finale du plan d'action 4. Elle ne respectait pas les attentes et, le 4 mai 2017, elle a reçu une lettre de licenciement, laquelle est l'objet de son grief. Pour les motifs suivants, son grief est rejeté.

III. Résumé de la preuve de l'employeur

A. Rendement de la fonctionnaire du 1^{er} avril 2014 au 31 mars 2015

[17] En 2014, le supérieur immédiat de la fonctionnaire à la Division de l'agriculture était Michael Paju, qui relevait directement de la chef de la section, Cynthia (Cindy) St. Germain. M. Paju a assumé ses responsabilités de superviseur de la fonctionnaire à son arrivée à la section, en novembre 2013.

[18] Le 8 mai 2014, M. Paju a envoyé à Mme St. Germain un document informel dans lequel il a brièvement résumé certaines de ses observations. Il a souligné que de novembre 2013 à janvier 2014, quelques fois par semaine, la fonctionnaire se plaignait devant lui de [traduction] « l'injustice des concours ». Il a aussi indiqué comment elle l'accusait de critiquer son travail.

[19] M. Paju a souligné que le 28 avril 2014, la fonctionnaire a mentionné vouloir faire du travail qui comportait plus d'analyse et moins de programmation. Il lui a dit qu'il soulèverait cette question avec Mme St. Germain et qu'il examinerait la possibilité d'une réaffectation à une division plus centrée sur les questions d'analyse.

Mme St. Germain a déclaré avoir fait des recherches, mais n'avoir rien trouvé de convenable à l'échelle locale. Selon Mme St. Germain, la gestion du rendement était une considération importante et il n'aurait pas été optimal pour l'organisation ou la fonctionnaire qu'elle soit mutée à un autre environnement hiérarchique étant donné les problèmes de rendement soulignés par M. Paju.

[20] Mme St. Germain a témoigné au sujet du déroulement de l'évaluation annuelle du rendement des employés. Le rendement est évalué au cours de l'exercice, soit du 1^{er} avril au 31 mars de l'année suivante. Une évaluation de mi-exercice a habituellement lieu en septembre, et l'évaluation de fin d'exercice se fait habituellement à la fin mars.

B. Évaluation du rendement pour l'exercice 2014-2015

[21] L'évaluation du rendement de mi-exercice de la fonctionnaire pour l'exercice 2014-2015 a eu lieu avec M. Paju, le 26 septembre 2014. L'évaluation a été positive et mentionnait ce qui suit : [traduction] « sur la bonne voie pour le respect des attentes ».

[22] L'évaluation de fin d'exercice 2014-2015 n'a pas été aussi positive. La fonctionnaire a obtenu la note [traduction] « Réussi [-] » tant à la section B (Objectifs

de travail) qu'à la section C (Compétences et comportements attendus). Les définitions de cette note pour ces sections respectives sont les suivantes :

[Traduction]

[...]

Section B

Réussi [-] : Le rendement correspond à une partie des attentes. L'employé a le potentiel et la motivation nécessaires pour atteindre ses objectifs de travail. Toutefois, certaines lacunes ont été observées à l'occasion pendant le cycle de gestion du rendement. Les résultats en matière de rendement indiquent que l'employé a besoin de s'améliorer ou de se perfectionner à certains égards.

Section C

Réussi [-] : L'efficacité des comportements de l'employé n'a pas été constante dans les situations quotidiennes typiques.

[23] L'évaluation de fin d'exercice a été fournie à la fonctionnaire le 24 mars 2015. M. Paju a déclaré qu'il a commencé leur rencontre, comme il l'a souligné dans l'évaluation, comme suit :

[Traduction]

[...]

[...] en mettant en évidence ses réalisations pour l'année, puis j'ai commencé à parler des éléments qui, selon moi, devaient être améliorés. La rencontre a dévié après que je lui ai donné le premier exemple. Elle a soulevé des préoccupations et des problèmes passés [...] que j'ai écoutés, mais j'ai eu de la difficulté à nous ramener à l'objectif de la rencontre.

[...]

[24] Les commentaires de la fonctionnaire sur cette évaluation comprennent les suivants :

[Traduction]

Je crois qu'il n'était pas juste de me reprocher les résultats de la rencontre; j'avais l'impression à ce moment que mon point de vue n'était pas pris en considération et je pense que cela allait à l'encontre de la tenue d'une discussion. Il n'y avait aucune chance que mon point de vue soit entendu et je croyais que les exemples donnés ne donnaient pas un portrait d'ensemble. J'avais l'impression qu'on me donnait des exemples sans contexte, et mon superviseur n'a pas reconnu ses torts et a mis l'accent sur la documentation, ce qui pouvait être perçu comme une menace

étant donné qu'il a constamment formulé des commentaires négatifs à mon endroit et qu'il m'a dit d'aller en affectation spéciale [une réaffectation à une autre division]. Je veux que les deux côtés soient pris en considération lorsqu'un document permanent est rédigé.

La formulation de reproches à mon endroit pour cette réunion indique clairement qu'une attitude plus professionnelle à mon égard est nécessaire. Je souhaite que mon superviseur travaille d'une façon plus collaborative.

[...]

[25] Le commentaire de M. Paju à la section B (objectifs de travail) comprenait les observations suivantes :

[Traduction]

J'encourage fortement [la fonctionnaire] à revoir et à documenter son travail [...] Elle doit prendre le temps de revoir son travail à des fins d'exhaustivité, de qualité et de précision, ce qui est attendu à son groupe et niveau.

Lorsqu'elle reçoit de nouvelles tâches, [la fonctionnaire] doit travailler de façon plus indépendante - préparer des plans de travail, équilibrer ses priorités, régler des problèmes précis, analyser les résultats avec soin et documenter ses conclusions.

[...]

Dans notre nouvel environnement de travail, nous devons tous faire face à de nouveaux défis et assumer de nouvelles responsabilités. Je ne crois pas que le travail qui a été assigné à [la fonctionnaire] (nouveau et récurrent) était différent des attentes de son groupe et niveau et dépassait sa compréhension du programme, pour lequel elle a travaillé pendant de nombreuses années.

[26] La fonctionnaire a répondu en partie ce qui suit :

[Traduction]

[...] Cette note d'évaluation semble ne pas être le reflet fidèle du dur labeur et du dévouement qui me caractérisent et elle sous-estime le bon travail que j'accomplis.

[...]

J'ai demandé à relever d'une autre personne. J'ai besoin d'une communication constructive et appropriée dans mon lieu de travail, en particulier en raison des changements actuels. J'avais l'impression que lorsque j'expliquais des choses à mon superviseur, mes commentaires n'étaient pas reçus comme des commentaires professionnels [...]

[27] La section C de l'évaluation de fin d'exercice porte sur les quatre compétences essentielles. En ce qui concerne la compétence « Faire preuve d'intégrité et de respect », M. Paju a écrit :

[Traduction]

[La fonctionnaire] a en grande partie fait preuve d'intégrité et de respect avec les membres de l'équipe des données fiscales agricoles et les autres membres de la SSFAC, la direction et d'autres personnes de nos secteurs de services de la Division. Toutefois, elle éprouve parfois de la difficulté lorsqu'elle fait face à l'adversité, à des changements ou à des revers. Dans notre environnement de travail en changement perpétuel, [la fonctionnaire] doit conserver une attitude constructive et apprendre à gérer l'adversité et le changement.

[28] Pour ce qui est de la « Réflexion approfondie » :

[Traduction]

[La fonctionnaire] doit travailler de façon plus indépendante, ce qui est attendu à son groupe et niveau. Elle doit apprendre de ses erreurs et nous l'encourageons à accepter la rétroaction et les conseils de façon constructive. Lorsqu'elle accepte de nouvelles tâches, nous l'encourageons à documenter les instructions et les procédures, en particulier en ce qui concerne les tâches récurrentes. Cela l'aidera à terminer efficacement le travail récurrent.

[29] Il a écrit ce qui suit sous « Travailler efficacement avec les autres » :

[Traduction]

[La fonctionnaire] doit continuer de travailler de façon collaborative et efficace avec les autres. Nous l'encourageons à accepter la rétroaction de collègues et à reconnaître que ces contributions et points de vue ont pour but de l'aider et d'améliorer la qualité globale de son travail.

[30] Il a écrit ce qui suit sous « Faire preuve d'initiative et être orienté vers l'action » :

[Traduction]

Le Programme des données fiscales agricoles changera dans moins d'un an, tout comme les rôles et responsabilités. [La fonctionnaire] doit conserver une attitude constructive face au changement et être ouverte aux nouvelles solutions ou approches. Nous l'encourageons à accepter de nouveaux défis et possibilités à la Division de l'agriculture et à d'autres secteurs de

Statistique Canada pour l'aider à se perfectionner, tant professionnellement que personnellement.

[Elle] a participé à des activités paraprofessionnelles, comme la CCMTGC du gouvernement du Canada et le sous-groupe de l'équité en matière d'emploi des femmes. Ces initiatives seront bénéfiques à son perfectionnement personnel et professionnel.

[31] La fonctionnaire a répondu longuement. Ses commentaires comprennent les suivants :

[Traduction]

Je suis positive et amicale avec le personnel.

[...]

[...] Je n'ai pas l'intention de devenir programmeuse, dont les tâches réassignées étaient [...]

À mon avis, les commentaires ne sont pas équitables [...] Je suis ouverte lorsque je reçois des commentaires qui me sont formulés calmement et de manière constructive et je travaille bien avec la majeure partie du personnel; des commentaires moins négatifs aideraient à évaluer ce que je fais [...]

[...]

J'accueille le changement de façon positive et je crois que notre secteur ne fournit pas très bien de la rétroaction constructive, mais qu'il s'améliore [...]

[...]

Je crois que j'ai fait plus que respecter les attentes du poste, qu'il ne s'agit pas d'une évaluation juste et équitable et qu'elle n'a pas été réalisée dans un esprit d'excellence et que la direction doit rétablir le respect et m'attribuer une meilleure note.

[32] M. Paju et Mme St. Germain ont témoigné de l'insistance, tant oralement que par écrit, de la fonctionnaire pour que sa note [traduction] « Réussi [-] » à l'évaluation du rendement de 2014-2015 soit revue et qu'elle obtienne une meilleure évaluation. L'évaluation n'a pas été modifiée. Mme St. Germain a déclaré qu'un plan d'action était nécessaire pour permettre à la fonctionnaire de démontrer que ces compétences correspondaient à la norme.

[33] Dans son témoignage, Mme St. Germain m'a renvoyé à la description de travail du poste EC-04 afin de fournir un contexte aux compétences du poste. En tant que titulaire du poste « Économiste/sociologue 4 », la fonctionnaire avait la responsabilité de fournir ce qui suit : [traduction] « [i]nformation statistique, produits et services

d'analyse pour Statistique Canada, tous les ordres de gouvernement, l'industrie, le milieu universitaire et d'autres groupes d'intérêt particuliers ».

[34] Les activités d'un économiste/sociologue 4 sont décrites ainsi dans la description de travail :

[Traduction]

- *Effectuer l'analyse des données du programme statistique et aider à préparer les documents d'analyse à usage interne et aux fins de publication.*
- *Participer à l'analyse des tendances et des développements socio-économiques afin d'évaluer la faisabilité et l'incidence des programmes statistiques nouveaux ou modifiés.*
- *Suggérer de la rétroaction concernant les méthodes et les procédures de collecte, de traitement, de vérification, de compilation et de présentation des données après avoir analysé ces données et aider à formuler des recommandations en vue d'améliorer les méthodes et les activités liées aux enquêtes.*
- *Fournir une aide et des conseils spécialisés aux utilisateurs des données à l'intérieur et à l'extérieur de StatCan.*
- *Entreprendre des études et des examens spécialisés pour appuyer les équipes de projets ou les agents supérieurs.*
- *Diriger les équipes de projet qui participent aux études spéciales.*

[35] La description de travail comportait l'annotation suivante : [traduction] « Les activités essentielles tiennent compte des responsabilités générales. Toutes les activités ne sont pas effectuées par tous les postes de manière continue ».

Mme St. Germain a déclaré que les trois ou quatre premiers points mentionnés dans le dernier paragraphe étaient très fréquents et caractéristiques du travail quotidien attendu d'une personne du niveau de la fonctionnaire.

[36] Mme St. Germain a déclaré qu'aucune des tâches que la fonctionnaire devait accomplir n'était à un niveau de complexité ou de difficulté supérieur à ce qui était attendu d'un économiste/sociologue classifié au niveau EC-04.

[37] L'une des tâches récurrentes de la fonctionnaire était appelée [traduction] « charge mensuelle » pour le programme fiscal. M. Paju l'a supervisée dans le cadre de cette tâche. Mme St. Germain a déclaré être réceptive au souhait de la fonctionnaire d'assumer un projet qui lui permettrait de démontrer ses compétences analytiques.

[38] Trois semaines après la rencontre d'évaluation du rendement de fin d'exercice du 24 mars 2015, Mme St. Germain a proposé ce qu'elle a appelé le projet [traduction] « Coût de production » dans un courriel en date du 14 avril 2015 :

[Traduction]

À titre de suivi de notre réunion d'hier [...] [le directeur de la Division de l'agriculture de l'époque] abordera vos préoccupations en ce qui concerne votre environnement de travail. Entre-temps, vous continuerez de travailler à la charge mensuelle pour le programme fiscal. Vous indiquerez aussi d'autres activités essentielles que vous pourriez accomplir lorsque vous travaillerez au projet sur le coût de production d'ici la fin de juillet. Veuillez indiquer les autres activités essentielles que vous avez dit pouvoir continuer d'accomplir d'ici le vendredi 17 avril 2015. Vous continuerez de relever de Mike [Paju] pour le projet fiscal. Vous relèverez de moi pour le projet sur le coût de production. Mike demeurera votre principal superviseur.

Le projet sur le coût de production vous donnera la possibilité d'illustrer, sans toutefois vous y limiter, vos compétences analytiques, votre initiative, votre réflexion créative, votre souci du détail et votre planification de projet.

[...]

[39] Mme St. Germain a témoigné que les préoccupations soulevées par la fonctionnaire dans ses commentaires au sujet de l'évaluation de fin d'année de 2014-2015 n'étaient pas conformes à ce qu'elle avait observé dans le lieu de travail. Elle a constaté que, en général, la fonctionnaire ne voulait pas accepter la responsabilité de ses erreurs et que son attitude défensive à l'égard de toute forme de critique a fait en sorte qu'il était très difficile de la gérer.

[40] Le projet sur le coût de production avait pour but de mesurer la santé de l'industrie de production de raisins au moyen d'une analyse d'un ensemble de données très précises. La première étape du projet consistait à alimenter l'ensemble de données en établissant un lien avec les données fiscales [traduction] « complètes sur les exploitations agricoles » de l'Agence du revenu du Canada et les données d'enquête provenant de l'[traduction] « Enquête sur les fruits et légumes ».

[41] M. Paju a déclaré que le projet de la charge mensuelle était une tâche récurrente que la fonctionnaire avait déjà accomplie pendant un certain temps dans le cadre de son poste actuel. Il consistait en la collecte de données provenant de l'Agence du revenu du Canada sur les déclarants T2. Environ trois jours par mois devaient y être

consacrés pour le compléter. Le plan d'action 1 était organisé pour que la fonctionnaire relève directement de M. Paju pour ce projet précis, lequel a été appelé Programme des données fiscales agricoles (PDFA) dans le plan d'action.

C. Évaluation du rendement pour l'examen de mi-exercice de 2015-2016

[42] L'évaluation de mi-exercice de la fonctionnaire pour l'exercice 2015-2016 a eu lieu à la mi-septembre 2015. Mme St. Germain a témoigné au sujet des difficultés qu'elle a éprouvées à amener la fonctionnaire à accepter d'assister à une réunion pour discuter de l'évaluation. Comme Mme St. Germain supervisait le projet sur le coût de production et que M. Paju supervisait le PDFA, Mme St. Germain voulait que les trois se rencontrent.

[43] La fonctionnaire a interrogé Mme St. Germain à savoir pourquoi cette dernière et M. Paju devaient être présents. Le 8 septembre 2015, Mme St. Germain a répondu [traduction] « C'est mieux que Mike et moi vous rencontrions ensemble ».

[44] Le lendemain, le 9 septembre 2015, à 15 h 54, la fonctionnaire a écrit ceci à Mme St. Germain [traduction] « Il n'est pas indiqué que vous devez être présents tous les deux. On dit que vous devez confirmer que cela s'est produit ». Elle a aussi écrit à Mme St. Germain ce qui suit : [traduction] « Je vous reviendrai sous peu [...] ».

[45] Neuf minutes plus tard, Mme St. Germain a répondu ce qui suit : [traduction] « Nous vous fournirons des commentaires avant la réunion. Nous nous attendons à ce que vous soyez présente à la réunion. Le défaut de vous présenter sera considéré comme une insubordination et pourra entraîner l'imposition d'une mesure disciplinaire ».

[46] La réunion a finalement eu lieu le 14 septembre 2015. Selon Mme St. Germain et M. Paju, l'évaluation de la fonctionnaire était fondée principalement sur son rendement dans le cadre de ses deux projets : le PDFA (supervisé par M. Paju) et le projet de recherche sur le coût de production (supervisé par Mme St. Germain). Elle a été évaluée ainsi : [traduction] « Les résultats en matière de rendement à ce jour témoignent d'un besoin d'amélioration ».

[47] Pour ce qui est du PDFA, M. Paju a formulé en partie les commentaires suivants :

[Traduction]

[...] [La fonctionnaire] doit continuer de porter une attention particulière aux détails de son travail et d'en vérifier l'exactitude afin de réduire le nombre d'erreurs. Même si certaines de ces erreurs peuvent sembler mineures ou sans importance, par exemple le mauvais mois de référence dans un courriel envoyé à la DDA, elles ne devraient pas se reproduire. [La fonctionnaire] a créé un modèle de courriel pour aider à réduire les erreurs (fautes de frappe), mais elle ne les a pas éliminés complètement [...]

[...]

[48] Mme St. Germain a commenté en partie ainsi le rendement de mi-exercice de la fonctionnaire au sujet du projet de recherche sur le coût de production :

[Traduction]

[...]

Tout au long du projet, [la fonctionnaire] a fourni des rapports d'étape hebdomadaires. De plus, des rencontres individuelles ont été organisées pour aborder toute préoccupation soulignée tout au long du processus. Ces réunions étaient nécessaires pour garder le projet sur la bonne voie. La première date limite du 30 avril a été respectée au moyen d'un plan provisoire et le plan final a été terminé le 22 mai 2015 (même si le travail sur le projet avait commencé). La date limite du 15 juin a été reportée puisqu'[elle] avait besoin de plus de directives en ce qui concerne les dossiers à apparier.

Toutefois, il a toujours été indiqué que le projet consistait à apparier les données fiscales et les données sur les fruits et légumes. [La fonctionnaire] a tenté un appariement avec les données de l'EFF. Elle a expliqué qu'elle avait effectué cette étape puisque le programme fiscal ne saisit pas les renseignements du bilan et qu'elle avait besoin de ces renseignements pour calculer les ratios. Cette étape pourrait être utile à l'avenir, mais elle ne fait pas partie du projet. Il semble qu'[elle] se concentrait sur les sujets suggérés pour analyse plutôt que sur la tâche d'apparier des dossiers puis de vérifier ce qui pouvait être conclu pour les ensembles de données.

À diverses occasions, on a rappelé à [la fonctionnaire] que les ratios, les variables sur les terres et ainsi de suite étaient des idées aux fins d'analyse. L'analyse réelle se ferait après l'établissement d'un ensemble de données et la détermination des variables disponibles. La date limite du 15 juillet a été prorogée avant ses vacances au début du mois d'août. [La fonctionnaire] a envoyé un courriel avant ses vacances pour indiquer que le rapport provisoire était prêt pour examen, mais elle a oublié de joindre le fichier. La chef n'a pas eu le temps d'examiner le rapport avant ses vacances puisque le document n'était pas disponible suffisamment tôt.

Toutefois, la chef a formulé quelques suggestions rapides pour concentrer le rapport davantage sur le « comment » plutôt que sur les éléments qui ne fonctionnaient pas. De plus, aucune analyse écrite n'a été fournie, à part un ensemble de tableaux. La chef a demandé à un collègue d'examiner les documents en son absence afin de [lui] permettre d'avoir une rétroaction supplémentaire et de travailler sur le rapport lorsqu'elle serait en vacances. La rétroaction qu'elle a obtenue portait sur la validation de concept. J'ai expliqué à [la fonctionnaire] que cela était requis, mais je m'attends aussi à une analyse de l'industrie.

[La fonctionnaire] continue de travailler sur le rapport et a fourni les documents le 3 septembre pour examen. Comme ce projet n'est pas terminé, cette tâche continuera d'être un objectif.

[49] La fonctionnaire n'a pas apprécié la note qu'elle a obtenue au mi-exercice 2015 et les commentaires que Mme St. Germain et M. Paju ont fournis sur son évaluation. Encore une fois, elle a longuement répondu, y compris ce qui suit :

[Traduction]

J'ai besoin de gestion - JBG

« Vérifier » - exclut le fait d'être incapable d'ajuster les tâches à mon style de travail, ce à quoi s'attend un professionnel. J'ai fait venir par courriel un modèle que j'ai créé pour éviter les erreurs; la réponse laissait entendre que j'avais modifié les noms de dossier. Ces commentaires provoquent plus d'erreurs.

[...]

[...] J'ai fait face à de la confrontation, à des refus et à des critiques. Je voulais seulement des commentaires sur l'analyse. JBG : Attribuer les fonctions de façon appropriée sans crainte de représailles, en collaboration et documents complets et précis.

[On] semble me faire des reproches même si on m'a souvent fait parvenir des courriels pour me dire que je n'étais pas à blâmer. J'ai constamment informé le gestionnaire que les liens n'étaient pas disponibles, on m'a dit d'en trouver, ce qui a retardé le projet inutilement et on m'a critiquée pour avoir trouvé une solution de rechange.

[...]

[...] JBG : Reconnaître à quel moment les commentaires nuisent à l'environnement de travail et se concentrer sur des commentaires plus constructifs et un équilibre.

[...]

Le 10 juin - on m'a dit de ne pas faire de recherche; j'avais besoin de renseignements pour interpréter les ratios et l'industrie. JBG : donner une marge de manœuvre appropriée pour que je puisse faire mon travail.

[...]

Le gestionnaire a dit que j'avais oublié une pièce jointe; la recherche dans le répertoire partagé aurait aidé ou il aurait pu m'appeler. JBG : Reconnaître que la charge de travail est plus importante, ce qui signifie plus d'erreurs, ajuster les attentes.

[...]

[50] À la section C (Compétences et comportements attendus) de l'évaluation de mi-exercice, la fonctionnaire a obtenu les mentions [traduction] « Les compétences démontrées à ce jour indiquent un besoin d'amélioration » pour « Réflexion approfondie » et « Faire preuve d'initiative et être orienté vers l'action ». Insatisfaite des notes, la fonctionnaire a écrit ce qui suit :

[Traduction]

À mon avis ces notes ne sont pas appropriées pour mon action et mes initiatives accusant du retard, ni ma réflexion approfondie. À mon avis, elles pourraient être perçues comme des représailles pour avoir demandé plus de travail d'analyse, puisque je pensais que mon travail n'avait pas été assigné correctement pour mon domaine et une personne qui a été promue au niveau supérieur au mien, soit un travail très semblable, alors je croyais qu'il n'y avait pas eu une répartition équitable du travail.

[...]

J'ai réfléchi à certaines choses puisque je n'ai pas abordé les changements qui auraient rendu l'échantillonnage plus efficace pour moi puisque nous changerons dans quelques mois et qu'il y a d'autres priorités, comme la production, le nettoyage de répertoire et la documentation du travail. En juin, seuls deux parmi nous avaient fait des changements et l'autre siégeait au comité; de plus, j'étais la première à placer mes documents sur le répertoire partagé.

[...]

J'ai aussi réfléchi aux situations où des employés ne seront pas gentils à l'avenir, en ne répondant pas. Par exemple, lorsque la date limite a fait l'objet de discussions dans mon cubicule, j'ai informé mon supérieur qu'il n'était pas approprié d'en discuter à cet endroit (question privée). J'ai pensé aux conséquences à long terme de ne pas défendre mon point de vue plutôt que de subir ces évaluations; à cause de l'expérience, j'ai senti qu'il était nécessaire que je dise quelque chose.

[...]

Je crains qu'il s'agisse de représailles pour m'être adressée à mes supérieurs lorsque je craignais ne pas avoir l'expérience qui me laisserait vulnérable aux mises en disponibilité et à toute réorganisation du PISE.

[...]

[51] Mme St. Germain a témoigné que la fonctionnaire avait apparié des données financières agricoles; cette tâche n'était pas requise et n'avait pas fait l'objet de discussions. Selon Mme St. Germain, la nécessité d'apparier les données concernant l'industrie des fruits et des légumes, isolant les cultivateurs de raisin, avait fait l'objet de discussions répétées avec la fonctionnaire. Mme St. Germain avait l'impression que la fonctionnaire était tout simplement incapable d'accomplir l'analyse nécessaire pour en arriver à une définition satisfaisante de l'ensemble de données qui était requis pour entreprendre le projet sur le coût de production. Son incapacité à effectuer la recherche et l'analyse nécessaires, selon Mme St. Germain, était clairement l'un des domaines dans lequel elle était loin d'atteindre la norme attendue d'un économiste classifié au groupe et au niveau EC-04.

[52] Mme St. Germain a témoigné au sujet de la nécessité pour un employé du groupe et du niveau de la fonctionnaire d'être en mesure de prendre l'initiative d'étudier une industrie précise, de préparer et d'organiser les données, d'évaluer la qualité des données, d'en déterminer les problèmes et de proposer des solutions pour qu'elles puissent être interprétées dans le contexte de l'aspect particulier de l'industrie observée. La fonctionnaire ne répondait pas à ces attentes.

[53] Mme St. Germain a renvoyé à la section 6 de la description de travail pour le groupe et le niveau de la fonctionnaire, intitulée [traduction] « Recherche et analyse » ainsi :

[Traduction]

Analyser et synthétiser les caractéristiques géographiques, démographiques, sociales, économiques et/ou celles du marché du travail et préparer des profils et des prévisions.

Examiner l'élaboration de nouveaux concepts, méthodes et définitions spécialisés et effectuer des études et des projets d'analyse pour améliorer les enquêtes et les données actuelles.

Analyser les méthodes et procédures actuelles de collecte, de traitement, de révision, de compilation et de présentation pour vérifier leur pertinence et déterminer la nécessité de les modifier ou de les remplacer par d'autres systèmes, méthodes et procédures.

Interpréter les besoins en renseignements statistiques des programmes et des utilisateurs, évaluer les produits et les services de données existants et les transformer en un produit concret, opportun et abordable.

Examiner les résultats des projets et des enquêtes pour interpréter et analyser les définitions et les concepts spécialisés, les méthodes d'enquête, les applications statistiques et les techniques utilisées.

[54] En raison du progrès insatisfaisant de la fonctionnaire relativement au projet sur le coût de production et au PDFA entre avril et septembre 2015, Mme St. Germain a imposé officiellement à la fonctionnaire le plan d'action 1.

[55] Le plan d'action 1 devait se dérouler entre septembre et décembre 2015. Son objet était la poursuite des deux projets, Mme St. Germain demeurant la superviseure du projet sur le coût de production et M. Paju, celui du PDFA.

[56] La fonctionnaire s'est fortement opposée à la mise en œuvre d'un plan d'action. Une réunion a été fixée au mardi 22 septembre 2015, pour le mettre en œuvre. M. Paju et Mme St. Germain ont témoigné de la réticence de la fonctionnaire à y assister. Dans un courriel en date du 17 septembre 2015, à 14 h 17, la fonctionnaire a écrit ce qui suit : [traduction] « Je vous reviendrai au sujet de la date et de l'heure, si je peux être présente. Je serai accompagnée d'un représentant syndical; je crois que je ne suis pas entendue ».

[57] Mme St. Germain a répondu ce qui suit à 16 h 1, le même jour : [traduction] « La réunion est fixée à mardi, de 10 h 30 à 11 h 30. Veuillez noter que la réunion n'est pas facultative, vous devez être présente ».

[58] La fonctionnaire s'est immédiatement plainte de harcèlement.

[59] Le lendemain, le 18 septembre 2015, M. Peterson, le directeur, a répondu par courriel, indiquant en partie ce qui suit :

[Traduction]

[...]

Malheureusement, la réunion avec votre superviseur et votre chef ne peut être reportée. Ils doivent vous donner le temps nécessaire pour vous améliorer avant la fin de l'exercice.

[...]

Je vous encourage à collaborer avec votre superviseur et votre chef, puisque l'objectif consiste à s'assurer que vous bénéficiez de toute possibilité de réussir.

[...]

[60] La réunion a finalement eu lieu le 22 septembre 2015. Le plan d'action 1 devait se dérouler depuis cette date jusqu'au 22 décembre 2015. Comme la fonctionnaire n'avait pas terminé le projet sur le coût de la production ou le PDFa à la satisfaction de Mme St. Germain ou de M. Paju, ces deux projets étaient visés par le plan d'action 1.

[61] Un modèle a été conçu pour suivre le rendement de la fonctionnaire sur les deux projets. Le lundi de chaque semaine, elle devait envoyer un courriel fournissant une description du travail à effectuer durant la semaine et, le vendredi de chaque semaine, elle devait envoyer un courriel comportant une liste des tâches qu'elle avait accomplies.

[62] M. Paju et Mme St. Germain ont chacun témoigné de la difficulté de la fonctionnaire à respecter les délais qui avaient été établis pour les tâches. Ils ont tous les deux déclaré qu'elle avait toujours une excuse pour avoir raté les délais et qu'elle refusait d'accepter la responsabilité de ce non-respect. Par exemple, chacun a déclaré qu'elle signalait certaines difficultés techniques avec le logiciel d'analyse statistique (SAS) qu'aucun des autres employés ne semblait avoir.

[63] Le 24 octobre 2015, la fonctionnaire a donné un aperçu du projet sur le coût de production à Mme St. Germain, intitulé [traduction] « Validation de concept ». Mme St. Germain a déclaré que le travail de la fonctionnaire sur l'aperçu n'était pas satisfaisant parce qu'il semblait démontrer un manque de compréhension du projet. La fonctionnaire a commencé avec la phrase [traduction] « Les données de l'enquête ont été fusionnées à celles du PISE (actuellement un fichier d'essai) [...] », ce qui, selon Mme St. Germain, était erroné, parce qu'elles ont en fait été fusionnées avec le fichier d'essai des données fiscales agricoles. Cette phrase démontrait la mauvaise compréhension des données par la fonctionnaire.

[64] Mme St. Germain a fourni de la rétroaction à la fonctionnaire sous forme de commentaires et d'observations écrites dans la copie provisoire du projet. Un grand nombre des commentaires de Mme St. Germain étaient les suivants : [traduction] « ce que vous tentez d'expliquer n'est pas clair », [traduction] « non pertinent » ou [traduction] « que tentez-vous de dire? ».

[65] La fonctionnaire a répondu à un grand nombre des commentaires de Mme St. Germain en utilisant l'option « Suivi des modifications » de Microsoft Word,

dans une version du document Validation de concept, dans laquelle elle a expliqué ce qu'elle avait écrit ou avait l'intention de communiquer.

[66] Mme St. Germain et M. Paju ont tous les deux déclaré avoir discuté, vers la fin de décembre 2015, de la possibilité que la fonctionnaire continue d'effectuer son travail conformément au plan d'action 1 au début de la prochaine année, parce qu'ils avaient l'impression qu'elle n'avait pas démontré qu'elle possédait le niveau de compétence analytique attendu d'un EC-04.

[67] Le 31 décembre 2015, Mme St. Germain a signalé les progrès de la fonctionnaire à M. Peterson ainsi :

[Traduction]

Mike et moi avons rencontré régulièrement [la fonctionnaire]. Elle a accompli certains progrès [...] Je crois qu'il est préférable qu'elle continue le plan de travail jusqu'à la fin mars pour s'assurer que les améliorations se poursuivent. L'employée est toujours réticente à accepter de la rétroaction et des directives.

Mike et moi avons remarqué qu'elle a toujours des problèmes à intégrer les commentaires ou à accepter la rétroaction. Lorsque je lui ai fourni des commentaires sur le document Validation de concept, plutôt que d'intégrer mes commentaires ou suggestions, elle a inséré des commentaires tout au long du document pour indiquer pourquoi elle n'approuvait pas les commentaires. Je lui ai demandé de nettoyer le document et de retirer ces commentaires. Je dois quand même revoir la version finale de ce document.

[...]

[68] Le 6 janvier 2016, M. Paju a ajouté aux commentaires de Mme St. Germain, faisant parvenir une copie conforme au directeur, M. Peterson :

[Traduction]

Pour ce qui est de la production, elle a continué d'exécuter les programmes afin de sélectionner la population T2 mensuelle. Il s'agit d'une tâche répétitive qu'elle a accomplie pendant de nombreuses années qui nécessite environ trois jours par mois. Elle a éprouvé des problèmes avec presque toutes les charges mensuelles. Ils lui ont été signalés dans le cadre de nos rencontres bimensuelles dans le contexte où même si certaines de ces erreurs sont mineures, il est important qu'elle tente d'améliorer la vérification de son travail, sa responsabilisation et ainsi de suite, ce qui fait partie de son plan d'action. Comme Cindy le mentionne ci-dessous, elle accepte toujours à contrecœur toute critique de son travail [...]

[...]

[69] Pour signaler son progrès sur le PDF/A, M. Paju a écrit ce qui suit en partie :

[Traduction]

[La fonctionnaire] *doit mieux assumer la responsabilité des problèmes qui surviennent dans ses activités quotidiennes plutôt que de les détourner. Souvent, elle signale des problèmes techniques ou d'autres éléments qui sont la cause du problème et y réagit plutôt que de prendre le temps d'examiner d'abord d'autres possibilités, de réévaluer la situation et de trouver des options avant de s'adresser à son superviseur.*

Depuis la mise en œuvre de son plan d'action, elle a eu la possibilité de démontrer un meilleur jugement pour accomplir ses tâches de production T2 de façon indépendante, mais son progrès à ce jour ne témoigne pas qu'elle travaille de façon uniforme selon son groupe et niveau attendu.

[...]

[70] Mme St. Germain a fait rapport régulièrement au sujet du progrès de la fonctionnaire dans le contexte du projet sur le coût de production. L'un des domaines précis d'amélioration ciblés par le plan d'action 1 était [traduction] « Capacité d'analyser, de tirer des conclusions et de formuler des recommandations ».

Mme St. Germain a écrit en partie ce qui suit :

[Traduction]

[...]

La première version du projet sur les raisins a nécessité plus de directives que ce qu'on pouvait s'attendre d'un EC-04. [La fonctionnaire] avait besoin de directives sur la façon d'organiser un document [...]

[...]

[La fonctionnaire] a livré le document le 22 décembre. [La fonctionnaire] a fait un effort pour préparer un document d'analyse et a souligné des faits intéressants au sujet de l'industrie et a pu illustrer les données dans des tableaux, accompagnés d'une analyse limitée. Toutefois, le document comportait des erreurs et des incohérences et il était difficile de suivre et de comprendre les points soulignés [...]. L'examen initial de la version suivante du document indique qu'il manque toujours un ordre et une structure logiques et que l'organisation des phrases pose toujours un problème, tout comme les titres des tableaux [...]. Plus de travail est nécessaire et le document n'est toujours pas celui qu'on attendrait à ce groupe et le niveau.

Le projet est toujours en cours.

[71] Un autre domaine était intitulé [traduction] « Initiative » : Mme St. Germain a écrit ce qui suit :

[Traduction]

[...]

[La fonctionnaire] *pourrait améliorer son initiative en fonction des idées ou des exemples lorsqu'elle demande des directives. Par exemple, elle a demandé quel devait être le public du projet sur les raisins. Je m'attendais à ce qu'une personne qui fait preuve d'initiative fournisse des suggestions du public en fonction de la recherche sur les données disponibles. Lorsqu'on lui a suggéré un public général, encore une fois, elle aurait pu fournir des exemples de ce qu'elle voyait comme un public général plutôt que de demander plus de détails. L'un des aspects du projet sur les raisins qui échappait à [la fonctionnaire] était la compréhension claire des données et des conclusions potentielles [...]*

[72] Un autre domaine était intitulé [traduction] « Jugement », au sujet duquel elle a écrit ce qui suit :

[Traduction]

[...]

[La fonctionnaire] *envoie parfois des renseignements non pertinents combinés à des renseignements pertinents dans des courriels. Cette situation peut porter à confusion quand on tente de comprendre ce qu'elle veut dire dans le courriel.*

[...]

Parfois, [la fonctionnaire] peut être sur la défensive lorsqu'on lui demande d'expliquer un problème ou si elle est interrogée au sujet de renseignements dont elle discute [...]

[73] À la fin de l'exercice, soit en février et en mars 2016, Mme St. Germain, en consultation avec M. Paju, a conclu que le rendement de la fonctionnaire n'avait toujours pas atteint le niveau attendu d'un EC-04 malgré une supervision étroite durant le plan d'action 1; ils ont donc rédigé un nouveau plan d'action (plan d'action 2). Une réunion a été fixée au 1^{er} mars 2016, avec la fonctionnaire, Mme St. Germain et M. Paju, dont le but était d'examiner la mise en œuvre du plan d'action 2.

[74] La fonctionnaire s'est opposée à la mise en œuvre du plan d'action 2 et elle était mécontente des commentaires qu'elle avait obtenus de M. Paju et de Mme St. Germain au sujet du plan d'action 1.

[75] M. Paju a pris certaines notes au sujet de la réunion du 1^{er} mars, y compris les observations suivantes :

[Traduction]

[...]

- [La fonctionnaire] *a dit que c'était elle qui prenait le contrôle de la réunion, non nous, à commencer par le plan d'action (PA) qui prenait fin à ce moment.*
- *Elle était manifestement mécontente et agitée.*
- *Elle a exprimé sa frustration au sujet du PA [plan d'action].*
- *Elle se disait harcelée et voulait qu'ils arrêtent maintenant.*

[...]

- *Elle voulait tout changer et ne pas continuer à moins que [le plan d'action] soit retiré.*

[76] Comme la réunion ne s'est pas bien déroulée, une autre tentative a été faite pour la rencontrer le lendemain. Malheureusement, la même situation s'est répétée. Les notes de M. Paju sur la réunion du 2 mars comprenaient les observations suivantes :

[Traduction]

[...]

- *Je suis entré dans la pièce et [la fonctionnaire] démontrait toujours des signes physiques d'agitation et de mécontentement au sujet de la réunion sur [le plan d'action].*
- *Elle a dit que le plan d'action était irrespectueux et déplacé.*

[...]

- [...] *Ce n'est pas son problème et elle ne continue pas.*

[...]

[77] M. Paju a déclaré qu'à ce moment de la réunion, la fonctionnaire a exigé de voir ses notes. Il a refusé. Il a cessé de prendre des notes. Après la réunion, il a pris quelques notes sur ce qui était arrivé pour la suite de la réunion. Ses observations comprennent les suivantes :

[Traduction]

[...]

- *Cindy a tenté de ramener la discussion sur la bonne voie, mais [la fonctionnaire] a insisté pour avoir du temps pour mettre ses idées par écrit, ce qui consistait essentiellement à dicter ce qu'elle pensait (à voix haute). C'est ce qui s'est produit pour le reste de la réunion. Elle parlait à voix haute et écrivait ce qu'elle disait, puis déchirait la page et continuait.*
- *Cindy a dit que nous ne pouvions continuer la réunion ainsi et qu'elle pouvait consigner ses commentaires dans le PA plus tard.*

[...]

- *Elle continuait d'écrire alors qu'elle parlait à voix haute. Elle a formulé des commentaires sur le processus et la liberté d'expression. Elle a détourné des éléments vers Cindy (nous) – soit, vous avez dit ceci, etc. À un certain moment, elle a dit à Cindy – je ne vais pas devenir une esclave.*
- *Cindy s'est offusquée de ce commentaire et a dit à [la fonctionnaire] qu'elle lui manquait de respect et qu'elle ne lui avait jamais dit cela. [La fonctionnaire] n'a pas dit quoi? Nous avons reformulé ce que nous venions de l'entendre dire et elle a répondu qu'elle n'avait jamais prononcé ces paroles – même si c'est ce qu'elle avait dit 30 secondes plus tôt.*

[...]

- *Cindy lui a demandé encore une fois si elle voulait entendre nos commentaires. Elle continuait d'écrire tout ce qui était dit, y compris ses pensées, qu'elle disait à voix haute.*
- *Cindy lui a dit qu'elle avait l'impression qu'elle ne voulait pas suivre le processus et que la réunion allait donc prendre fin.*
- *Nous avons quitté la salle de réunion vers 9 h 40 [...]*
- *Dans l'ensemble, [la fonctionnaire] a été irrespectueuse tout au long de la réunion et a démontré certains signes d'agressivité.*

[78] Mme St. Germain a pris des notes semblables, qui ont aussi été déposées en preuve.

[79] M. Peterson a déclaré avoir appris immédiatement de M. Paju et de Mme St. Germain le comportement de la fonctionnaire durant la réunion. Le 8 mars 2016, il a envoyé une lettre d'attentes à la fonctionnaire, qui était ainsi rédigée :

[Traduction]

[...]

De récents événements indiquent qu'il semble nécessaire de mettre en évidence certaines attentes relativement au travail. La présente lettre vise à fournir des lignes directrices à cet égard. Elles entrent en vigueur immédiatement, et ce, jusqu'à nouvel ordre. Les voici :

COMPORTEMENT

- 1) *Vous observerez de façon responsable toutes les instructions et directives provenant de la direction d'une façon opportune et collaborative, conformément à vos obligations en tant qu'employée, et accepterez les décisions de la direction de façon respectueuse. Les directives de la direction et les invitations à des réunions ne devraient pas nécessiter de longues négociations ou un long débat.*
- 2) *Vous respecterez la chaîne de commandement en abordant les questions relatives au travail tout d'abord dans votre division avec Mike Paju et Cindy St. Germain et par la suite avec [nom omis] et, au besoin, avec moi. En cas de divergence d'opinions importante, particulièrement en ce qui concerne votre rendement, vous devez respecter la hiérarchie de gestion.*
- 3) *Vous tiendrez votre gestionnaire régulièrement et proactivement avisé du progrès de votre travail et respecterez tous les délais établis par la direction pour votre travail.*
- 4) *Vous communiquerez seulement de la façon autorisée pour obtenir des renseignements afin d'entreprendre des examens ou d'obtenir les renseignements requis pour le travail du Bureau et vous vous abstenrez de formuler des plaintes et des commentaires relativement à vos évaluations du rendement et plans d'action à d'autres personnes, à l'exception de : la chaîne de commandement et de leurs représentants, de vos représentants et, dans le cas de plainte pour harcèlement, d'un agent de prévention du harcèlement.*
- 5) *Vous travaillerez de manière collaborative et collégiale avec vos collègues, respecterez leurs commentaires et partagerez votre expertise et votre aide en temps opportun.*
- 6) *Vous organiserez votre travail afin de faciliter la réussite de l'équipe dans son ensemble et le ferez de façon efficace afin de respecter les délais de façon continue, régulière et sans erreur.*
- 7) *Vous présenterez votre travail et vos recommandations au gestionnaire suffisamment à l'avance pour lui donner assez de temps pour qu'il examine et règle les questions en suspens.*

Nous prenons cette question très au sérieux. Veuillez prendre note que le défaut de respecter l'une de ces lignes directrices peut entraîner une mesure disciplinaire, comme une réprimande écrite, une suspension, une rétrogradation ou un licenciement.

Je suis convaincu que ces lignes directrices contribueront à régler la situation actuelle; je peux vous assurer que je demeure disponible pour discuter de toute préoccupation que vous pouvez avoir. Veuillez m'informer de tout problème médical qui pourrait avoir une incidence sur votre rendement au travail pour que nous

puissions prendre les mesures appropriées afin de tenir compte de vos besoins précis.

Je souhaite également réitérer que vous pouvez joindre le Programme d'aide aux employés (PAE) au numéro de téléphone suivant [...] Le PAE est un service professionnel, disponible en tout temps, qui a pour objectif d'améliorer le bien-être des employés qui éprouvent des problèmes professionnels ou personnels et il est disponible 24 h par jour.

La situation sera suivie de près. Nous nous rencontrerons de nouveau à une date ultérieure pour examiner votre conformité aux attentes indiquées dans la présente lettre.

[...]

[80] M. Peterson a témoigné au sujet de la tendance de la fonctionnaire à faire parvenir par courriel ses plaintes à plusieurs personnes du bureau. Il l'a prévenue de cesser de le faire et de respecter la chaîne de commandement.

[81] M. Paju et Mme St. Germain ont continué de tenter de rencontrer la fonctionnaire afin de discuter de la mise en œuvre du plan d'action 2, dans le but d'améliorer son rendement. Le 9 mars 2016, la fonctionnaire en a obtenu une copie par courriel.

D. Évaluation du rendement pour l'examen de fin d'exercice 2015-2016

[82] Le 30 mars 2016, M. Paju et Mme St. Germain ont terminé l'évaluation de fin d'exercice de la fonctionnaire. À la section B (objectifs de travail), ils ont attribué une note [traduction] « N'a pas respecté », signifiant qu'elle n'avait pas respecté les attentes pour l'exercice 2015-2016. À la page 5, Mme St. Germain a formulé les commentaires suivants :

[Traduction]

[La fonctionnaire] a fait preuve de détermination à fournir de efforts pour démontrer sa capacité d'analyser, à tirer des conclusions et à formuler des recommandations. Toutefois, le progrès ne correspond pas à ce qui est attendu de son groupe et niveau. [La fonctionnaire] doit améliorer son initiative en fournissant des idées ou des exemples lorsqu'elle demande des directives. Elle a fait preuve d'un bon jugement pour souligner ses plans de travail et assister aux rencontres bimensuelles, mais elle envoie encore parfois des renseignements non pertinents combinés à des renseignements pertinents dans des courriels, ce qui cause de la confusion quand on tente de comprendre ce qu'elle veut dire ou l'orientation du document. Pendant toute la durée du projet, elle a exprimé ses préoccupations en ce qui concerne les délais attribués,

mais étant donné le progrès réalisé sur les deux documents, la direction croit qu'elle avait des délais amplement suffisants.

[83] Les superviseurs de la fonctionnaire ont témoigné au sujet des erreurs récurrentes dans son travail et que le besoin de la fonctionnaire de vérifier l'exactitude de son travail devait être documenté.

[84] La section C de l'évaluation de fin d'exercice porte sur les compétences essentielles et les comportements attendus. La fonctionnaire a obtenu la note [traduction] « N'a pas respecté » les attentes. Sous l'intitulé « Faire preuve d'intégrité et de respect », Mme St. Germain a écrit ce qui suit :

[Traduction]

Depuis la mise en œuvre de son plan d'action en septembre dernier, le comportement de [la fonctionnaire] envers ses supérieurs laisse à désirer. Cette situation est manifeste durant les réunions bimensuelles portant sur le plan d'action où elle accepte rarement la rétroaction sur son travail et devient souvent sur la défensive en rejetant le blâme sur d'autres personnes, y compris ses superviseurs. Elle est irrespectueuse et conflictuelle envers ses superviseurs. Ce type de comportement est aussi évident dans ses courriels.

[85] Sous l'intitulé « Réflexion approfondie », elle a écrit ce qui suit :

[Traduction]

Nous encourageons [la fonctionnaire] à faire preuve de réflexion approfondie avant de réagir à une situation. Elle s'en remet beaucoup aux directives et aux conseils de ses superviseurs. Pour le projet d'analyse, [la fonctionnaire] a de la difficulté à synthétiser et à apparier les renseignements pertinents et à exprimer ses idées par écrit d'une façon logique, claire et concise.

Pour ce qui est de la production, son attention à la qualité et à l'exactitude de son travail n'est pas uniforme. Elle ne démontre pas qu'elle peut s'assurer de façon uniforme que son travail est fait complètement et correctement, en étant exact, correct et précis.

[86] Sous l'intitulé « Travailler efficacement avec les autres » :

[Traduction]

[La fonctionnaire] a fait un effort pour réaliser des progrès sur le projet visant les raisins, mais elle a de la difficulté à accepter les conseils et les directives du superviseur de son projet d'analyse. Parfois, elle n'accepte pas les commentaires et elle les conteste souvent. Dans ses courriels, elle démontre aussi son absence de

volonté d'assumer ses actions, renvoyant les problèmes à d'autres personnes ou à d'autres situations.

[87] Sous l'intitulé « Faire preuve d'initiative et être orienté vers l'action », elle a écrit ce qui suit :

[Traduction]

[La fonctionnaire] a fait preuve d'initiative quant à l'organisation de son travail et à la transmission des aperçus hebdomadaires de ses tâches et de ses réalisations. Toutefois, [la fonctionnaire] a besoin de conseils et d'orientation pour son projet d'analyse. Elle demande fréquemment quelle est la meilleure façon d'accomplir une chose plutôt que de tenter de le découvrir ou de le faire par elle-même. Très souvent, elle suit les conseils ou les directives à la lettre, plutôt que de les utiliser pour procéder à sa propre analyse.

Elle assume rarement la responsabilité de ses erreurs et, plutôt que de prendre une mesure corrective, elle rejette le blâme sur une situation ou une personne. Elle a de la difficulté à reconnaître et à déterminer les meilleures options disponibles pour prendre les décisions appropriées et, lorsque son jugement est remis en question, elle se met sur la défensive et détourne le problème.

[88] La fonctionnaire a de nouveau répondu longuement. Ses commentaires comprennent les suivants :

[Traduction]

Lorsque les choses ne fonctionnaient pas, j'ai été blâmée et on m'a dit d'être parfaite. J'étais sur la défensive hors contexte; je tentais de mettre fin à la négativité envers moi, mon travail et j'ai utilisé des approches de collaboration, des conseils [...]

[...]

Ce n'est pas que je ne peux pas travailler efficacement avec les autres; le choix d'utiliser une méthode autoritaire et menaçante qui était inappropriée pour une professionnelle ayant mon expérience, mes compétences techniques et mes connaissances a empiré les choses [...]

Le projet comportait constamment des éléments contradictoires; j'ai travaillé de façon indépendante selon les attentes de mon groupe et niveau, puis on me disait que je ne consultais pas suffisamment l'expert en la matière [...] Cindy a refusé de collaborer avec moi.

[...]

Mike ne collaborait pas non plus avec moi, il vérifiait constamment auprès de mon ancien patron ce que j'avais dit, rejetant mes commentaires et refusant de me fournir les programmes afin de vérifier les nombreux ensembles de données; les programmes

étaient trop complexes pour mon expérience. Il écoutait les commentaires des autres; il me parlait sur un ton brusque.

Je suis incapable de faire preuve d'initiative et d'être axée sur l'action; le plan d'action l'a démontré. Les contraintes que Cindy a imposées sur l'article et le fait qu'elle changeait constamment d'idée sont la raison pour laquelle je ne respectais pas les attentes. J'ai été critiquée pour ne pas tenir compte de toutes les variables, ce qui n'est pas pertinent à mon groupe et niveau. La négativité est excessive. Je suis passée d'un document à deux. Mike ne m'a pas tenue informée par réunion ou transmission de procès-verbaux pour que je puisse entreprendre l'analyse de données.

[...]

Les problèmes de SAS sont continus; il indique souvent qu'il a sauvegardé et ne le fait pas, cela occasionne des erreurs [...]

[...]

[89] La note globale quant au rendement de la fonctionnaire pour 2015-2016 était [traduction] « N'a pas respecté les objectifs de travail ». La fonctionnaire a rempli une autre page de commentaires semblables à ceux du paragraphe précédent, ajoutant [traduction] « Ce serait une grave injustice que les évaluations de 2015 et de 2016 demeurent inchangées, en particulier en ce qui concerne mon âge et mon expérience ». Elle a également ajouté ce qui suit :

[Traduction]

[...]

J'ai senti tout au long de ma carrière qu'être une femme économiste comporte son lot de défis fondés sur le sexe; dans des domaines où la plupart de mes chefs sont des hommes, selon mon expérience, nous n'obtenons pas une promotion aussi rapidement et le diplôme en économie n'est pas bien reçu; pendant la CCMTGC, les hommes ne se tournaient pas vers les femmes, même celles qui étaient bonnes.

Cet outil m'a fait sentir que j'étais une personne sans droit; il m'a fait sentir que je ne suis pas évaluée équitablement, mon travail et mes forces personnelles ne sont pas respectés de façon constante. J'ai été traitée comme une fille.

Je veux que les problèmes de septembre à mars 2015 soient abordés, de même que les préoccupations actuelles, pour que puisse avoir je sois autonome et traitée comme une professionnelle appréciée.

Je considère que le fait de ne pas obtenir le détachement en raison de cette situation est extrêmement injuste, inéquitable et exempt de transparence. Ces problèmes doivent être réglés. Je ne devrais pas

avoir besoin d'aide d'une personne pour demander d'être respectée.

Mes commentaires au sujet de mon plan d'action demandant un environnement libre de harcèlement et l'esprit d'équipe, en septembre, n'ont pas pu être sauvegardés, et ne le sont pas maintenant, pourtant j'obtiens une mauvaise note pour des questions techniques. Étant donné ce qui a été dit et puisque j'ai perdu une offre d'emploi à une rémunération supérieure, il s'agit d'une punition cruelle et inusitée.

[90] L'évaluation de fin d'exercice en mars 2016 exigeait un plan d'action. M. Paju et Mme St. Germain ont collaboré pour en rédiger un. La fonctionnaire s'est fortement opposée à ce plan d'action.

[91] Une réunion pour discuter du nouveau plan d'action a été prévue, mais la fonctionnaire a envoyé à M. Paju (avec copie conforme à Mme St. Germain et à M. Peterson) un très long courriel indiquant qu'elle ne se présenterait pas à la réunion. Elle a dit qu'elle n'était pas traitée équitablement.

[92] M. Paju et Mme St. Germain ont déclaré que la fonctionnaire n'avait pas assisté à la réunion. En fait, cette réunion n'a jamais eu lieu, et le plan d'action 2 n'a pu être mis en œuvre.

[93] La fonctionnaire a plutôt rencontré M. Peterson, le 7 avril 2016. Leur rencontre ne s'est pas bien déroulée. Dans une lettre en date du 24 mai 2016, il a écrit : [traduction] « À la rencontre du 7 avril 2016, vous ne m'avez pas permis d'expliquer mes préoccupations. Vous étiez agitée, agressive, sur la défensive et en colère. Vous êtes sortie en coup de vent de mon bureau en menaçant d'appeler un avocat ».

[94] M. Peterson a renvoyé la fonctionnaire chez elle le 7 avril 2016. Le 13 mai 2016, il lui a écrit une lettre dont l'objet était [traduction] « Évaluation de l'aptitude au travail », parce qu'il était préoccupé par son comportement depuis qu'on lui avait présenté un plan de gestion du rendement. Il lui a rappelé que [traduction] « [...] c'est la direction qui décide des attentes en matière de rendement et de la question de savoir si elles sont respectées ou non ». Il a aussi demandé qu'elle obtienne des précisions de son médecin pour déterminer si elle était apte au travail et si elle avait des limitations qui nécessitaient des mesures d'adaptation.

[95] Le 24 mai 2016, M. Peterson a envoyé à la fonctionnaire une autre lettre, l'avisant de ses préoccupations au sujet de son bien-être médical. Il lui a rappelé que, à plusieurs reprises, il lui avait demandé d'obtenir une évaluation de son aptitude au travail. Il lui a dit qu'elle n'était pas autorisée à revenir sur le lieu de travail jusqu'à ce qu'un médecin atteste son aptitude au travail.

[96] Plusieurs mois plus tard, le 6 septembre 2016, détenant une évaluation de l'aptitude au travail que M. Peterson a trouvée satisfaisante, la fonctionnaire a assisté à une réunion avec lui pour discuter de son retour au travail. Il lui a remis une deuxième lettre d'attentes au sujet de son comportement et de son travail au bureau. Il s'agissait essentiellement d'une copie de celle qu'il lui avait envoyée le 8 mars 2016. Comme auparavant, la lettre contenait un paragraphe ainsi rédigé : [traduction] « Nous prenons cette question très au sérieux. Veuillez prendre note que le défaut de respecter l'une de ces lignes directrices peut entraîner une mesure disciplinaire, comme une réprimande écrite, une suspension, une rétrogradation ou le licenciement ».

[97] M. Peterson a témoigné de son souhait de permettre à la fonctionnaire d'avoir un nouveau départ. Il a mis fin à sa supervision par M. Paju et Mme St. Germain, et il l'a affectée à Étienne Saint-Pierre, que M. Peterson a décrit comme son meilleur employé.

[98] La raison de ce plan d'action, selon M. Peterson, était d'élever le rendement de la fonctionnaire aux normes attendues d'un EC-04. À cette fin, M. Saint-Pierre devait mettre en œuvre le plan d'action 3, qui était un outil de gestion du rendement de trois mois qui nécessiterait un mentorat régulier, des rapports et une rétroaction pour chacun des quatre domaines d'amélioration requis, comme suit :

- la capacité d'analyser, de tirer des conclusions et de formuler des recommandations;
- l'initiative;
- le jugement;
- travailler efficacement avec les autres.

[99] M. Saint-Pierre a commencé sa carrière avec Statistique Canada en 1995, et il est devenu directeur adjoint de la Division de l'agriculture en juin 2016. Il a déclaré qu'il ne connaissait pas la fonctionnaire avant de la rencontrer en septembre 2016, mais il a

dit avoir lu son plan d'action précédent (plan d'action 1) pour connaître les domaines à l'égard desquels elle devait plus particulièrement s'améliorer.

[100] M. Saint-Pierre a témoigné au sujet du travail d'analyse requis par les projets du plan d'action 1. Il a dit que la simplicité du projet sur le coût de production faisait en sorte qu'il convenait à peine pour un employé de niveau EC-04. En fait, comme les résultats de ce projet étaient importants pour la Division de l'agriculture, il voulait que le projet soit terminé de façon appropriée, alors il l'a attribué à un nouvel employé de niveau inférieur, une recrue du niveau EC-02.

[101] En consultation avec M. Peterson, M. Saint-Pierre a décidé d'utiliser un projet dans le nouveau plan d'action (plan d'action 3 puisque le plan d'action 2 n'a jamais été mis en œuvre) qui était encore plus simple. Son objectif était de déterminer des secteurs précis du processus d'analyse avec lesquels la fonctionnaire pouvait avoir de la difficulté.

[102] Statistique Canada a une division spéciale qui recueille des renseignements sur la plupart des exploitations agricoles complexes au pays. L'ensemble de données est appelé « Statistiques sur les grandes entreprises agricoles » ou SGEA. Le projet visé par le plan d'action 3 concernait la préparation d'une évaluation des différences entre les données recueillies dans le cadre du PDFA et le Recensement de l'agriculture appliqué aux SGEA. La fonctionnaire devait déterminer et classer par catégorie les sources des différences, les réconcilier et recommander une façon d'améliorer le processus.

[103] Le plan d'action 3 devait se dérouler entre la mi-septembre et la mi-décembre 2016. La fonctionnaire et M. Saint-Pierre devaient se rencontrer toutes les semaines afin de discuter de son approche et des problèmes qui étaient survenus et elle devait être évaluée tous les mois.

[104] La première étape du plan d'action consistait à préparer un aperçu de projet pour le 24 octobre 2016. La fonctionnaire l'a livré à temps, accompagné des remarques suivantes :

[Traduction]

[...]

En raison des normes subjectives et des remarques formulées, je demande que le contenu spécialisé de ce rapport soit évalué dans le cadre d'une rencontre afin de m'assurer que la personne qui

l'examine me donne une rétroaction honnête qui n'est pas fondée sur les commentaires d'autres personnes. Cela a pour but d'aborder la valeur de l'incidence d'un réviseur sur ma carrière; il est facile de demander à une personne qui ne m'aime pas de formuler des commentaires. Je veux entendre directement la personne concernée et non une équipe d'employés qui utilise l'expérience passée.

[...]

[105] M. Saint-Pierre a déclaré qu'un thème était récurrent dans le travail écrit de la fonctionnaire, soit qu'elle incluait fréquemment de nombreuses opinions personnelles et des commentaires éditoriaux, qui n'avaient rien à voir avec le projet. Elle a continué de le faire malgré ses nombreux rappels au sujet de la nature non professionnelle et inappropriée de cette pratique.

[106] Après avoir examiné l'aperçu de projet, M. Saint-Pierre a fait parvenir par courriel à la fonctionnaire ce qui suit, le 25 octobre 2016 :

[Traduction]

[...]

Le but de ce produit livrable est de m'assurer que je peux vous fournir des conseils sur le projet et m'assurer que l'approche utilisée est conforme aux attentes.

Le document doit être retravaillé. Il est incomplet. J'ai inséré mes commentaires dans le document ci-joint. De plus, aucune opinion personnelle ne devrait être incluse dans un tel document. Veuillez ne pas insérer ce type de commentaires dans l'aperçu de projet.

[...]

[107] Elle a répondu en partie ce qui suit :

[Traduction]

[...] J'ai demandé une approche équilibrée quant à l'évaluation de mon travail il y a un an. Si vous vouliez avoir un aperçu précis, vous auriez dû me le dire ou faire parvenir un courriel. J'ai fait des aperçus tant pour StatCan qu'à l'extérieur. Cette directive ne m'aidera pas à respecter les délais [...]

[108] Le 18 octobre 2016, un mois après le début du plan d'action 3, M. Saint-Pierre a évalué la fonctionnaire pour chacun des quatre domaines d'amélioration. Pour ce qui est du [traduction] « Jugement », il a souligné ce qui suit : [traduction] « J'ai mentionné

à [la fonctionnaire] que je ne l'avais pas encore vue proposer des solutions et des recommandations par rapport aux obstacles et aux problèmes ».

[109] En ce qui concerne le fait de [traduction] « Travailler efficacement avec les autres », il a souligné qu'elle respectait ses collègues et leur charge de travail.

[110] Pour ce qui est du domaine [traduction] « Initiative », il a écrit : « J'ai dit à [la fonctionnaire] que je souhaitais qu'elle s'en remette moins à ses collègues pour trouver des idées et des solutions et qu'elle fasse preuve de plus d'initiative pour influencer sur ce projet ».

[111] Pour ce qui est du domaine [traduction] « Capacité d'analyser, de tirer des conclusions et de formuler des recommandations », il a écrit ce qui suit :

[Traduction]

L'amélioration de cette compétence doit être démontrée. [La fonctionnaire] ne semble pas avoir une stratégie claire, une méthode et un plan défini pour parvenir à l'objectif du projet. En tant que superviseur, j'ai tenté de segmenter le projet en petits produits livrables [...] sans succès jusqu'à maintenant [...]

[112] Il a témoigné au sujet de sa réaction négative à cette rétroaction. Elle lui a fréquemment demandé de changer ses commentaires. Il ne l'a pas fait.

[113] Le 28 octobre 2016, la fonctionnaire a fourni à M. Saint-Pierre une autre version de son aperçu de projet. Le 4 novembre 2016, il lui a donné de la rétroaction, soulignant à plusieurs endroits de l'aperçu comment elle semblait tirer des conclusions sans élément pour les appuyer. Il trouvait difficile de comprendre l'orientation qu'elle donnait au projet en raison du manque de précision dans sa rédaction. Il pouvait voir qu'elle avait de la difficulté parce que l'aperçu n'indiquait pas clairement l'objectif du projet.

[114] Le deuxième examen du projet a eu lieu le 17 novembre 2016, un mois avant la date limite. M. Saint-Pierre a déclaré que la première phrase de son introduction trahissait un manque de compréhension de l'objet de l'étude, même s'il a décrit le projet comme étant relativement simple pour une personne de son niveau.

[115] Utilisant la fonction de suivi des modifications, M. Saint-Pierre a fourni un total de 40 recommandations et commentaires à la fonctionnaire.

[116] Le 25 novembre 2016, il lui a remis son évaluation de deux mois du plan d'action 3. Pour ce qui est du domaine [traduction] « Capacité d'analyser, de tirer des conclusions et de formuler des recommandations », il a mentionné en partie ce qui suit :

[Traduction]

[...]

[...] Il n'y avait aucune indication sur la méthodologie utilisée pour donner la priorité aux quelque 800 unités qui font partie des projets. Il y avait un manque de clarté concernant les éléments principaux, comme la portée de l'analyse [...] et des hypothèses plutôt que des éléments probants. [La fonctionnaire] a eu de la difficulté à définir elle-même la stratégie d'analyse pour ce projet [...]

[...] Il existe, de manière générale, un manque de clarté et de précision dans le document. Les concepts de base (couverture, répartition dans le BR, transfert de valeur, mesure du concept par le RECENSEMENT) pour ce projet ne semblent pas être bien compris.

En général, on note un manque de rigueur dans les documents soumis qui devra être corrigé lorsque le document final sera présenté.

[...]

[117] Pour ce qui est du domaine [traduction] « Initiative », il a souligné ce qui suit :

[Traduction]

[...] Il y a manifestement un effort clair pour démontrer de l'initiative au cours du dernier mois [...]

Je souhaiterais tout de même que [la fonctionnaire] fasse preuve de plus d'initiative pour influencer sur l'orientation du projet et qu'elle fournisse plus de commentaires pour définir une stratégie, une méthode et un plan clairs afin de parvenir à l'objectif du projet [...] J'aimerais aussi que [la fonctionnaire] prenne des mesures, vérifie les renseignements fournis et tire ses propres conclusions.

[118] Pour ce qui est du domaine [traduction] « Jugement », il a écrit ce qui suit :

[Traduction]

[...] La communication écrite fournie jusqu'à maintenant ne démontre pas uniformément des renseignements factuels pertinents. Il y a des énoncés incorrects, un manque de clarté et des présomptions. Les commentaires ont été fournis pour s'assurer que ce soit corrigé dans le rapport final.

Dans les rapports hebdomadaires, les recommandations et solutions proposées aux problèmes indiqués sont trop souvent des opinions qui ne sont pas liées au produit livrable du projet.

La plupart du temps, les solutions doivent être amenées par le superviseur. Elle a malheureusement tendance à se concentrer sur l'attribution d'une responsabilité au problème plutôt que de trouver des solutions concrètes.

[119] Il a ajouté ce qui suit en ce qui concerne le fait de [traduction] « Travailler efficacement avec les autres » :

[Traduction]

[...] [La fonctionnaire] travaille de manière collaborative, respectueuse et collégiale avec les collègues et la direction, elle respecte leurs commentaires et elle fournit son aide en temps opportun. [La fonctionnaire] n'accepte pas facilement les commentaires de son superviseur, même si elle s'est améliorée à cet égard au cours des dernières semaines.

[120] M. Saint-Pierre a déclaré que la fonctionnaire était devenue de plus en plus anxieuse à mesure que la date limite du plan d'action approchait. Le vendredi 9 décembre 2016, elle lui a fait parvenir un courriel mentionnant : [traduction] « Je dois encore venir cette fin de semaine. Je vous informe que vous contrevenez à la convention collective, que mon emploi est en danger et que je prévois me battre pour le ravoir, veuillez me dire ce que vous souhaitez [...] ». Elle a joint un document intitulé [traduction] « Recommandations ». Il comportait 17 paragraphes numérotés sur trois pages à simple interligne. Le paragraphe 2 est précédé de l'intitulé [traduction] « Améliorer l'échange de renseignements avec tout le personnel » et est composé de quatre paragraphes, dont les deux derniers sont ainsi rédigés :

[Traduction]

En ne donnant pas un libre accès aux renseignements, il est possible d'avoir un comportement délinquant, comme de l'intimidation ou de l'opposition pour empêcher les employés de faire leur travail en temps opportun. Cela nécessite tellement de temps que les employés ne peuvent se consacrer aux tâches et, par conséquent, ils cherchent des faveurs plutôt que d'établir un esprit d'équipe. Les économistes ont été laissés de côté par des sections de certaines divisions, alors que d'autres qui n'ont pas de diplôme sont davantage appuyés et peuvent être promus.

L'auteur aurait eu un document plus clair, n'eût été les efforts d'opposition d'employés, comme le fait de ne pas remettre des données finales en temps opportun, changer les permissions de

groupe pour qu'ils soient créés mais être ensuite incapables d'obtenir les données sans en comprendre la raison. Il a fallu trois semaines pour obtenir le nom d'un ensemble de données et, à ce jour, l'ensemble de données n'a pas encore été remis à l'auteur. Cela est appuyé par le fait que certains gestionnaires protègent les employés qu'ils aiment et dénigrent et dévalorisent le travail des autres.

[121] Le paragraphe 14 est ainsi libellé :

[Traduction]

14. Il y avait un manque de compassion pour l'obtention des données; l'auteur a demandé un accès de fin de semaine qui lui a été refusé. Cela faisait suite à un grand nombre de problèmes avec l'ordinateur, y compris une panne de MS Excel pendant une analyse, un changement de superviseur.

[122] Le paragraphe 15 indique ce qui suit :

[Traduction]

15. La rémunération financière doit être conforme à la valeur des personnes pour l'organisme. Il semble que la politique exclue les économistes féminines blanches canadiennes. Elles ne sont pas appréciées, mais vues comme des concurrentes, on flirte avec elles et les femmes qui n'ont pas de diplôme ont plus de possibilités que celles qui en ont un. Les évaluations n'ont pas donné suite à des recours réussis, étant donné que les gestionnaires ont trop de pouvoirs. Ce n'est pas bon pour les données et cela m'amène à penser qu'il est nécessaire de faire un examen externe de toutes les données.

[123] Le paragraphe 16 indique ce qui suit :

[Traduction]

16. Les employés semblent discriminer directement les économistes féminines à la Division de l'agriculture. C'est un élément qu'un bon gestionnaire va protéger; si vous obtenez un mauvais gestionnaire, il va l'encourager.

[124] Le paragraphe 17 est ainsi rédigé :

[Traduction]

17. Valeurs dans le lieu de travail Tous les employés qui veulent être mutés devraient obtenir une affectation spéciale. J'ai senti que des employés ne voulaient pas collaborer et cela nuisait au projet. Les recommandations auraient pu être meilleures. Les employés semblaient favoriser la transmission de renseignements vagues et à la dernière minute; on a indiqué au cours des années que la

production de la catégorie EC [traduction] « l'emporte ». Ainsi, la qualité des données en souffre puisque le personnel n'a pas de recours pour régler les problèmes, il doit supporter les comportements de harcèlement et les ressources humaines ferment littéralement les yeux. Des initiatives sont prises pour le recours à des employés en mesure de travailler ailleurs qu'à leur bureau, mais je ne pouvais pas venir pendant quelques heures pour terminer le projet malgré le fait que des gens ne m'ont pas transmis les renseignements dont j'avais besoin. C'est un stress inutile, un abus de pouvoir. Je pense que si je suis licenciée, toutes les personnes concernées cette année me devront 20 000 \$ chacune, à payer au plus tard le 15 décembre.

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

[125] M. Saint-Pierre a examiné les recommandations provisoires de la fonctionnaire et a fourni une rétraction sur ses observations au sujet du projet. Il a déclaré : [traduction] « Assurez-vous que vos énoncés sont bien justifiés, appuyés par une preuve, des renseignements factuels et des données ».

[126] Pour ce qui est du reste des commentaires de la fonctionnaire dans ses recommandations provisoires, M. Saint-Pierre a écrit : [traduction] « Un nombre important de vos recommandations n'ont rien à voir avec le projet lui-même, mais sont l'expression d'opinions personnelles qui n'ont aucun lien avec le rapport d'analyse ». M. Saint-Pierre a déclaré que la majeure partie des recommandations de la fonctionnaire n'était qu'une liste de plaintes au sujet du milieu de travail.

[127] Le vendredi 16 décembre 2016, la fonctionnaire a soumis sa version finale du document. M. Saint-Pierre et Mathieu Thomassin, le directeur de la Division de l'agriculture de Statistique Canada, l'ont examinée. Ils ont tous les deux déclaré que son travail était insatisfaisant et inférieur à la norme attendue d'un EC-04. Dans un courriel envoyé à M. Saint-Pierre le 17 décembre 2016, M. Thomassin a déclaré : « Le plus gros problème du rapport est que [la fonctionnaire] tire des conclusions mais ne fournit aucune donnée à l'appui de ses affirmations/conclusions. J'ai mis quelques commentaires dans le document ».

[128] L'évaluation du plan d'action 3 a été remise à la fonctionnaire le 20 décembre 2016. Dans les quatre domaines d'amélioration, la note était la même : [traduction] « N'a pas réussi ». Pour ce qui est du premier domaine d'amélioration, soit la capacité d'analyser, de tirer des conclusions et de formuler des recommandations, M. Saint-Pierre a écrit en partie ce qui suit :

[Traduction]

[La fonctionnaire] *travaille très fort et a mis beaucoup d'efforts dans le projet et démontre manifestement une grande volonté de le réussir. Le rapport final et la présentation ont été soumis à temps. Malheureusement, les résultats et le rapport fourni tendent à indiquer que [la fonctionnaire] n'a pas démontré une capacité suffisante à analyser les données, à évaluer les méthodes, à tirer des conclusions et à formuler des recommandations durant ce projet. Les objectifs du projet n'ont pas été atteints.*

[...]

[La fonctionnaire] *n'a pas été en mesure de définir une approche efficace pour analyser les données. Elle a eu de la difficulté à trouver les bonnes sources de données à utiliser. Son superviseur a défini une approche en sept étapes à suivre pour terminer le projet, lui demandant d'accomplir les étapes l'une après l'autre pour l'aider à garder l'accent sur la suite logique des tâches. Cette approche a été plus ou moins prise en compte.*

[...]

[129] Pour ce qui est du deuxième domaine d'amélioration (Initiative), il a écrit ce qui suit :

[Traduction]

La fonctionnaire a manifestement fait un effort pour faire preuve d'initiative et d'autonomie dans son projet. [La fonctionnaire] a proposé diverses approches pour examiner les données et organiser le travail dans le cadre du projet. Malheureusement, ces initiatives n'ont pas mené à de bons résultats dans le cadre du projet, puisque souvent ils n'étaient pas clairement harmonisés avec les objectifs du projet.

[...]

[130] Pour ce qui est du troisième domaine d'amélioration (Jugement) :

[Traduction]

Malgré les nombreux rappels de son superviseur, [la fonctionnaire] présentait fréquemment des renseignements non pertinents dans ses communications et ses rencontres liées au projet. Des préoccupations concernant l'échange de renseignements par ses collègues, la gestion des permissions, l'accès aux données, l'iniquité perçue du processus de concours, l'iniquité perçue de son plan d'action, l'absence de soutien perçu, la perception et l'opinion sur les pratiques de la direction étaient mélangés à des détails précis du projet. Un temps précieux du projet a été passé à documenter et à exprimer ces préoccupations.

[...]

[131] Le quatrième et dernier domaine d'amélioration était intitulé [traduction] « Travailler efficacement avec les autres » : Il a écrit en partie ce qui suit :

[Traduction]

[...]

Il est devenu plus difficile d'interagir avec [la fonctionnaire] à mesure qu'approchait la date limite du projet, puisqu'elle sentait clairement la pression de ne pas réussir son plan d'action : Dans ses communications par courriel et les réunions, [la fonctionnaire] se concentrait constamment sur sa situation personnelle, l'absence de justice perçue et elle remettait constamment en question les compétences de la direction et l'iniquité de la Division de l'agriculture. Cet aspect doit être amélioré.

[...]

[132] La fonctionnaire n'était pas d'accord avec le plan d'action 3 et a exigé qu'il soit modifié, mais M. Saint-Pierre a refusé. Il avait le sentiment qu'il était juste et précis.

[133] M. Thomassin a déclaré avoir rencontré M. Saint-Pierre pour discuter de son approche avec la fonctionnaire compte tenu de l'échec de cette dernière dans le cadre du plan d'action 3. M. Thomassin a décidé de lui donner une autre chance avec un autre plan d'action. Ils se sont entendus pour simplifier davantage ce projet, pour donner à la fonctionnaire la meilleure chance possible de succès.

[134] Le 10 janvier 2017, M. Thomassin a rencontré la fonctionnaire dans son bureau et lui a présenté une lettre [traduction] « Avertissement de trois mois » qui était rédigée comme suit :

[Traduction]

La présente fait suite à votre rencontre du 19 décembre 2016, avec moi-même et Étienne Saint-Pierre, en ce qui concerne votre rendement pour l'exercice 2016-2017, plus particulièrement les résultats de votre plan d'action pour la période du 12 septembre 2016 au 16 décembre 2016.

Étant donné que vous avez maintenant obtenu deux notes consécutives « Réussi [-] » pour vos évaluations du rendement 2014-2015 et 2015-2016, sans amélioration démontrée, la présente lettre a pour but de vous informer des conséquences de l'échec continu à respecter ces exigences.

Pendant la réunion du 19 décembre 2016, où vous avez obtenu de la rétroaction sur votre plus récent plan d'action, une discussion a eu lieu entre vous-même et Étienne Saint-Pierre au sujet de votre

rendement au groupe et niveau EC-04. On vous a expliqué que les lacunes observées se poursuivaient dans les domaines de la capacité d'analyser, de tirer des conclusions et de formuler des recommandations, de l'initiative, du jugement et du travail efficace avec les autres. Il s'agit des principaux aspects de votre travail dont vous devez démontrer la maîtrise.

Depuis avril 2015, la direction vous a encouragé à communiquer toute préoccupation ou tout problème auquel vous faites face en ce qui concerne le plan d'action et à trouver de l'aide, de la rétroaction ou une formation dont vous avez besoin pour vous aider à vous améliorer. Elle vous a aussi encouragé à informer votre gestionnaire de tout problème qui pourrait avoir une incidence sur votre rendement et sur lequel vous n'avez aucun contrôle pour qu'une mesure appropriée soit prise afin de tenir compte de vos besoins.

Vos superviseurs vous ont fait connaître les exigences de votre poste au cours du processus d'établissement des objectifs. Votre travail a fait l'objet d'un suivi régulier et vous avez obtenu de la rétroaction fréquente. La direction vous a aussi rencontrée régulièrement pour discuter de votre progrès et s'assurer que le plan d'action était toujours pertinent ou s'il devait être modifié. De plus, vous avez reçu une formation en cours d'emploi ainsi qu'un encadrement, en particulier de la part d'Étienne Saint-Pierre.

Par la présente, je vous informe qu'une réunion se tiendra trois mois après la date de la présente lettre (le 10 janvier 2017). Si votre rendement ne s'est pas amélioré de manière à respecter les exigences de votre poste, je pourrais procéder à votre rétrogradation ou à votre licenciement pour rendement insuffisant, conformément à l'alinéa 12 (1)d) de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Encore une fois, je vous demande de m'en informer s'il y a quoi que ce soit que je devrais savoir et qui pourrait avoir une incidence sur votre rendement et sur lequel vous n'avez aucun contrôle, pour que nous puissions prendre une mesure appropriée afin de tenir compte de vos besoins.

Veillez prendre note que vous pouvez faire appel en tout temps au Programme d'aide aux employés si vous en ressentez le besoin.

[...]

[135] À la rencontre du 10 janvier 2017, M. Thomassin et M. Saint-Pierre ont avisé la fonctionnaire qu'elle devait assister à une rencontre le 13 janvier 2017, pour passer en revue les exigences du plan d'action 4. Elle a refusé de discuter de tout aspect d'un plan d'action futur avant que l'évaluation du plan d'action 3 ne soit changée.

[136] La fonctionnaire a été contrariée par la réunion du 10 janvier 2017, et a fait parvenir en partie ce qui suit par courriel à M. Saint-Pierre (en copie conforme à M. Thomassin) :

[Traduction]

[...]

Simplement un commentaire au sujet de notre discussion; il est amusant de dire qu'une personne ne se rappelle pas quelque chose, mais la réalité est que si un groupe d'hommes fait tout cela à une femme, le groupe devient le problème et non la personne qui aurait dit que les choses qui lui ont été dites ne sont pas correctes. Tout au long de ma carrière, j'ai toujours trouvé que l'honnêteté et la politesse m'ont permis de développer de bonnes relations de travail et d'avoir l'estime des personnes avec qui je travaille.

Pour ce qui est de l'autre personne qui accomplit un projet semblable, pourriez-vous me faire parvenir les courriels qu'elle a reçus du personnel au sujet des limites et du fait de ne pas avoir obtenu les renseignements, avec la raison pour laquelle cela n'a pas été fait ou pour laquelle ils ont été envoyés ailleurs? (Simplement de l'information sur qui, quoi, le contenu, l'heure et les dates.)

Les autres employés ont-ils vu leurs permissions changer ou ont-ils eu à attendre quelques semaines?

Leurs courriels ont-ils été critiqués plutôt que de demander à la personne qui a fait la demande plus de détails? Je m'attendrai à ce que si une personne me demande de l'information, elle ne juge pas mon style de courriel.

Leur a-t-on dit que leur projet ne réussirait pas?

Leurs permissions ont-elles été modifiées de sorte qu'il y a eu des délais?

Leur a-t-on dit qu'ils allaient échouer?

Étaient-ils visés par un plan d'action, consacrant ainsi des heures à des éléments qui le concernaient?

Leurs commentaires ont-ils été accueillis ou dénigrés? J'ai demandé des commentaires équilibrés, je crois qu'on me le doit.

Les personnes avec qui ils ont interagi les ont-ils dénigrés, traité de nom puis refusé le BGIC, ce qui a entraîné un plan d'action?

Ont-ils interrogé les gestionnaires précédents sur l'esprit d'équipe afin d'aborder les problèmes avec les gens qui ne fournissaient pas de réponse?

J'ai aussi remarqué dans mes livres du SAS que je préfère ceux écrits par deux femmes, alors que mon patron préfère celui écrit par un homme. Est-ce qu'il s'agissait d'un facteur dans mon style d'écriture?

Ont-ils été écartés des promotions de leur section, comme tous les autres employés subalternes ayant un diplôme économique, mais pas ceux qui n'en avaient pas?

[...]

[137] M. Thomassin a répondu par courriel, déclarant en partie ce qui suit :

[Traduction]

[...]

*J'ai de la difficulté à comprendre vos arguments. Comme je vous l'ai dit ce matin, la réunion de vendredi portait **uniquement** sur le prochain plan d'action, afin de veiller à ce que vous compreniez le projet et ce qui est attendu. Je vous encourage à poser à Étienne toutes les questions (clarification) en ce qui concerne ce plan d'action [...]*

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

[138] Le plan d'action 4 reposait sur un projet concernant la comparaison des données provinciales de l'assurance-récolte et des données de la Division de l'agriculture, décrit comme suit :

[Traduction]

[...]

La Division de l'agriculture participe au processus d'augmentation de l'utilisation de données administratives pour réaliser son mandat actuel et en évolution afin de fournir des renseignements pertinents et opportuns sur l'état et l'évolution du secteur de la façon la plus efficace possible. L'emploi de données administratives pourrait réduire considérablement le fardeau de réponse, accroître la qualité des données et diversifier les offres de données.

Un facteur essentiel dans l'application de données administratives à tout programme est l'évaluation de la cohérence des concepts et des délais entre les données recueillies et les produits livrables des programmes statistiques actuels. Lorsque ces facteurs de base sont établis, ils peuvent servir de fondement pour évaluer si les ensembles de données administratives peuvent être employés pour réaliser le mandat de l'organisme et comment ils peuvent l'être.

Statistique Canada recueille un sous-ensemble de données administratives à partir d'organismes d'assurance-récolte sélectionnés pendant un délai maximal de cinq ans. Ces données sont employées dans le programme du Recensement pour la confrontation et la validation des données et joueront probablement ce rôle pour l'Enquête sur les grandes cultures. La réalisation d'une évaluation complète de la cohérence entre les données des organismes d'assurance-récolte puis avec les exigences de données de la division est une tâche essentielle.

[...]

[139] Comme pour le plan d'action 3, les quatre domaines de rendement suivants faisaient l'objet du plan d'action 4 :

- la capacité d'analyser, de tirer des conclusions et de formuler des recommandations;
- l'initiative;
- le jugement;
- travailler efficacement avec les autres.

[140] Pour chaque domaine de rendement, une liste détaillée des mesures requises était indiquée et les responsabilités de la fonctionnaire étaient précisées. Les dates d'échéance pour les étapes du projet ont aussi été précisées, y compris des rencontres bimensuelles et des courriels hebdomadaires de la part de la fonctionnaire qui devaient indiquer les tâches accomplies au cours de la semaine et celles qu'elles devaient accomplir au cours de la semaine à venir. Dans ses courriels hebdomadaires, elle devait aussi noter les problèmes ou les questions et proposer des solutions potentielles.

[141] Une copie du plan d'action 4 a été remise à la fonctionnaire le 10 janvier 2017, et une rencontre a été prévue au vendredi 13 janvier 2017, pour en discuter.

[142] Le 13 janvier 2017, à la réunion avec M. Saint-Pierre, la fonctionnaire a interrompu l'explication du plan d'action 4 pour présenter sa version de l'aperçu du projet dans lequel elle a unilatéralement prorogé les délais et réattribué les responsabilités. Par exemple, pour la mesure requise consistant à envoyer des [traduction] « courriels hebdomadaires chaque vendredi (à compter du 13 janvier) accompagnés d'une liste de tâches accomplies durant la semaine, de tâches à accomplir durant la semaine suivante et d'une liste de problèmes et de questions non réglées rencontrés et de solutions et d'initiative possibles pour les régler », elle a réassigné la responsabilité à M. Saint-Pierre.

[143] La fonctionnaire a aussi réécrit certains aspects de l'aperçu du projet, comme suit (cités textuellement) :

[Traduction]

[...]

Domaine d'amélioration n° 2 : Initiative

1. *L'employée a utilisé des renseignements à titre d'orientation et a pris l'initiative de concevoir, d'élaborer et de réaliser des activités en fonction des suggestions fournies. Le superviseur doit reconnaître toute initiative et y mettre fin.*
2. *Le superviseur doit cesser de menacer l'employée et la rémunérer pour la valeur de ses connaissances, de son expérience et de son aptitude personnelle.*
3. *Le superviseur devrait fournir suffisamment d'information et de soutien lorsque le personnel ne fournit pas les renseignements plutôt que de récompenser le personnel. Le superviseur doit fournir des commentaires équilibrés; le déséquilibre et le caractère négatif de ces employés au cours des trois dernières années sont le traitement le plus épouvantable que j'ai constaté dans les secteurs privé, public et à but non lucratif. Cet aspect doit être corrigé.*

[...]

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

[144] La fonctionnaire n'a pas modifié la section [traduction] « Mesures requises » de M. Saint-Pierre, mais il lui en a unilatéralement réassigné la responsabilité.

[145] M. Saint-Pierre a témoigné de sa frustration quant au fait que la fonctionnaire a contesté presque chaque aspect du plan d'action 4. À la rencontre du 13 janvier, il a insisté pour que l'aperçu du projet demeure tel qu'il l'avait rédigé et non comme elle l'avait modifié. Il voulait qu'elle assume la responsabilité de son travail. Toutefois, il a accepté de proroger certains des délais.

[146] À la rencontre, et dans sa version du plan de projet pour le plan d'action 4, la fonctionnaire a déclaré : [traduction] « L'employée est maintenant nommée pour une durée déterminée et s'attend à être payée au niveau EC-06 ».

[147] Dans son courriel en date du 13 janvier 2017, qui contenait sa version du plan d'action 4, la fonctionnaire a déclaré ce qui suit :

[Traduction]

J'ai révisé le plan d'action pour aborder les problèmes que j'ai soulevés, afin que nous puissions avoir la position des deux parties avant d'aller plus loin. Il est indiqué que j'ai accepté les plans d'action, mais je ne l'ai pas fait; il m'a été imposé malgré les commentaires que j'ai formulés.

En tant que Canadienne, vous ne pouvez pas vous attendre à ce que je reste les bras croisés sans rien faire; cela irait contre notre culture. C'était censé être un nouveau départ; l'utilisation des commentaires subjectifs d'autres personnes n'est pas acceptable.

Ce sont les discussions que je m'attendais à avoir en tant qu'EC-04 qui a été écartée de façon pas clair qui respecte les lignes directrices du CT en raison de commentaires de gestionnaires, qui peuvent avoir été des EC-05 ou EC-06 ou même à un niveau supérieur si la direction dans le passé n'avait pas influencé les gestionnaires à être plus négatifs que ce qu'ils auraient dû être. Cet aspect doit être corrigé.

En ce qui me concerne, je suis l'une des meilleures employées ici.

[...]

[148] M. Saint-Pierre a déclaré que la rencontre du 13 janvier 2017, ne s'est pas bien déroulée. Il a indiqué que la fonctionnaire était combative et qu'elle l'interrompait constamment. Alors qu'il lui expliquait ses attentes à son égard, il a dit qu'elle a cessé de l'écouter, qu'elle a pris son téléphone et qu'elle a dit : [traduction] « Je vais enregistrer cela ».

[149] M. Saint-Pierre a dit qu'à ce moment il en a eu assez et qu'il a mis fin à la rencontre. Il a pris des notes de ce qui est arrivé, qu'il a envoyées par courriel, plus tard la même journée, au directeur, M. Thomassin.

[150] M. Thomassin a remis à la fonctionnaire une réprimande écrite pour son comportement durant la rencontre du 13 janvier 2017, qui était rédigée en partie comme suit :

[Traduction]

La présente fait suite à notre réunion du 23 janvier au cours de laquelle on vous a présenté des allégations d'attitude belliqueuse durant une rencontre avec votre gestionnaire, ce qui est considéré comme une contravention à votre lettre d'attentes. À cette réunion, vous avez eu la possibilité de vous expliquer en ce qui concerne votre comportement durant la rencontre du 13 janvier.

La direction a clairement indiqué ses attentes en ce qui concerne votre comportement au travail. Même si ce sujet a fait l'objet de discussions avec vous à de nombreuses reprises, il semble que vous ayez toujours de la difficulté à observer toutes les instructions et directives provenant de la direction d'une façon opportune et collaborative et à accepter les décisions de la direction de façon respectueuse.

À l'audience, vous avez indiqué que vous ne vouliez pas répondre aux questions sans représentant légal. Je vous ai expliqué l'objet de la réunion et le fait que je devais entendre votre version de ce qui est arrivé durant la rencontre avec votre superviseur. À la plupart de mes questions, vous avez dit que vous ne vous rappeliez pas. Les renseignements que vous avez fournis décrivaient des situations et/ou des préoccupations que vous aviez dans le passé avec des évaluations du rendement antérieures et ainsi que le fait que vous croyiez qu'elles n'étaient pas justes, équitables, respectueuses et équilibrées. Vous êtes mécontente parce que votre superviseur vous a présenté un nouveau plan d'action plutôt que d'aborder l'évaluation du rendement passée. Vous n'avez pas compris que la rencontre avait pour but d'expliquer ce qui était attendu de vous en ce qui concerne le travail pour l'avenir et la nécessité de réussir.

Compte tenu de tout ce qui précède et puisque cette question a fait l'objet de discussions avec vous à plusieurs occasions, que vous avez été mis au courant de l'importance de travailler en collaboration avec votre superviseur et des conséquences de ne pas le faire, je n'ai d'autres choix que de vous imposer une mesure disciplinaire pour insister sur la nécessité de corriger votre comportement. J'espère que vous profiterez de l'occasion pour réfléchir sur le caractère déplacé de vos agissements et vous assurer que ce type de comportement ne se répétera pas.

[...]

[151] La fonctionnaire a signé et daté la lettre et a ajouté la note manuscrite suivante :[traduction] « Je souhaite que le harcèlement cesse. Je pense que le comportement des personnes susmentionnées correspond à du harcèlement et les RH m'appuient ».

[152] Au début de février, M. Saint-Pierre a invité la fonctionnaire à une rencontre, fixée au 10 février, pour procéder à l'évaluation d'un mois du plan d'action 4. Elle a répondu par un long courriel qui indiquait ce qui suit, entre autres choses :

[Traduction]

Je souhaite répéter ce que je vous ai dit : tout ce qui se trouve dans le plan d'action est irrespectueux à mon endroit, puisqu'il est fondé sur une évaluation qui à mon avis est factuellement incorrecte et ne respecte pas les valeurs d'équité du processus du GC. Rien n'est indiqué sur la façon de modifier l'évaluation du rendement dans notre organisme et je considère qu'il s'agit d'un manque de respect à mon égard en tant qu'employée.

[...]

Après 17 ans comme employée loyale, je souhaite être respectée et appréciée pour mes connaissances, mon expérience et mon aptitude personnelle. J'ai l'impression que mon travail a été détruit

en raison de mes imperfections et qu'un plan a été conçu selon des préjugés qui ne sont pas fondés. Je souhaite obtenir une rémunération rétroactive pour modifier cette injustice depuis au moins janvier 2016 au niveau EC-05.

[...]

[153] M. Saint-Pierre a transmis le message de la fonctionnaire au service des ressources humaines comme elle l'a demandé, ajoutant qu'il n'allait pas changer son évaluation précédente ni modifier les modalités du plan d'action 4.

[154] L'évaluation d'un mois du plan d'action, selon M. Saint-Pierre, était en majeure partie positive. Il a formulé les observations suivantes :

[Traduction]

[...]

- À ce moment-ci, je crois que je peux constater trois principaux problèmes ou obstacles dans le projet pour lesquels j'aimerais que vous élaboriez ou documentiez des options et des solutions :

1- La taille du fichier

2- Le choix des critères et des méthodes de mesure pour évaluer la convivialité du fichier d'assurance-récolte

3- Les contraintes de temps liées au projet

Quelles sont les options pour gérer ces trois éléments? Que recommandez-vous? J'aimerais que vous présentiez des options et des recommandations pour aborder ces trois éléments très vite afin de vous assurer d'être dans la bonne direction pour le reste du projet.

[155] Après l'évaluation d'un mois, M. Saint-Pierre a continué de constater que la fonctionnaire éprouvait des difficultés avec le projet. Il a déclaré que, comme il connaissait les conséquences possibles de son échec, il a commencé à l'aider plus étroitement. Sur la feuille de calcul des progrès hebdomadaires, il a entre autres fourni les commentaires suivants :

[Traduction]

Comme commentaire général, la liste ici n'est pas conforme à ce qui a été discuté vendredi dernier pendant notre rencontre. Les mesures à prendre et les tâches attendues dont nous avons discuté sont les suivantes : 1) documenter la justification de l'occurrence des grandes cultures que vous avez sélectionnées (de mars à juillet); 2) vous devez cerner et comprendre la concordance entre les fichiers d'assurance-récolte de la culture et la série de rapports sur les grandes cultures; 3) je vous ai suggéré d'élaborer un

calendrier pour vous aider à [organiser] votre temps conformément aux produits livrables du projet (facultatif); 4) je vous ai demandé d'élaborer pour les huit critères que j'ai fournis une méthode pour mesurer ces critères [...]

[156] M. Saint-Pierre a déclaré que la fonctionnaire utilisait souvent la feuille de calcul des progrès hebdomadaires pour indiquer son insatisfaction à l'égard du milieu de travail plutôt que de documenter son progrès sur le projet.

[157] La deuxième évaluation provisoire du plan d'action 4 a eu lieu le 17 mars 2017. M. Saint-Pierre a écrit ce qui suit, en partie, pour ce qui est du premier domaine d'amélioration, soit la [traduction] « Capacité d'analyser, de tirer des conclusions et de formuler des recommandations » :

[Traduction]

[...]

[...] Après deux mois, je n'ai pas vraiment constaté de résultats concrets découlant de l'analyse. Un seul tableau m'a été présenté jusqu'à maintenant et, récemment, quelques graphiques. Les résultats et les extrants auraient dû être interprétés et expliqués dans le contexte du projet. [La fonctionnaire] doit être plus rigoureuse dans l'interprétation des données présentées en ce qui concerne le projet. J'aurais aimé voir plus d'extrants et de résultats à cette étape du projet pour les huit critères à évaluer.

La fourniture de renseignements factuels et précis est essentielle pour cette compétence.

[...]

[158] Pour ce qui est du deuxième domaine d'amélioration [traduction] « Initiative », il a écrit ce qui suit :

[Traduction]

[...]

[La fonctionnaire] a pris l'initiative de valider les concordances avec le chef de l'unité à partir des enquêtes sur les marchandises et elle est venue me voir à quelques reprises pour valider certaines de ses méthodes (concordances, calcul du %) afin de s'assurer qu'elle était sur la bonne voie. Elle a aussi pris l'initiative de produire un aperçu du projet au cours de la première étape, ce qui est excellent.

D'un autre côté, [la fonctionnaire] avait besoin de beaucoup de directives pour déterminer les critères pertinents à utiliser pour l'analyse de la cohérence afin d'établir les mesures pour les appuyer. Je me serais attendu à ce que [la fonctionnaire] suggère

de façon plus proactive des approches et des idées pour la partie analytique du projet et influe davantage sur l'orientation du projet.

À partir de maintenant, je m'attends à ce que [la fonctionnaire] soit plus autonome pour élaborer elle-même les activités qui auront une incidence sur l'orientation du projet en fonction des suggestions que j'ai fournies, en particulier pour tirer des conclusions d'après les renseignements factuels et formuler des recommandations utiles. En même temps, j'encourage [la fonctionnaire] à montrer des graphiques et des résultats, à valider ses options et à m'aborder ou à aborder ses collègues.

[159] Pour ce qui est du troisième domaine [traduction] « Jugement », il a écrit ce qui suit :

[Traduction]

L'un des principaux éléments de cette compétence est votre capacité à évaluer les options potentielles et à choisir la meilleure. Les rapports hebdomadaires demandent précisément d'indiquer les problèmes éprouvés, et les solutions potentielles devraient être appliquées de façon plus diligente. Des mises à jour plus rigoureuses ont été officiellement demandées. Les renseignements fournis ne donnent pas une description claire des tâches accomplies, des problèmes éprouvés et, plus important, des options et des recommandations. Ils ne sont pas suffisamment détaillés et, trop souvent - comme pour vos autres formes de communication liées au projet - ils s'accompagnent d'opinions et de commentaires qui ne sont pas pertinents quant au projet lui-même, mais qui concernent votre situation personnelle. Encore une fois, il faut éviter cela à l'avenir.

Lorsqu'elle éprouve des problèmes ou attend des réponses, [la fonctionnaire] travaille à d'autres tâches pour permettre au projet d'avancer.

Les documents soumis sont trop souvent présentés sous forme provisoire, comme une idée générale ou ils ne présentent que vaguement les idées et les approches qui seront sélectionnées. Il manque, de manière générale, une « réflexion approfondie ». Cet aspect doit être considérablement amélioré au cours du dernier mois et en particulier dans le rapport final.

Je m'attendais à ce que [la fonctionnaire] propose des options et des recommandations pour gérer les délais serrés afin de terminer le projet et de livrer un rapport utile comportant des recommandations.

[160] En ce qui concerne le quatrième domaine, [traduction] « Travailler efficacement avec les autres », il a écrit ce qui suit :

[Traduction]

La communication s'est améliorée avec [la fonctionnaire]. Elle collabore davantage et respecte son superviseur et la direction dans ses communications. Elle a fait preuve de compréhension en ce qui concerne la charge de travail des collègues qu'elle a consultés pour ce projet.

[La fonctionnaire] doit respecter les commentaires de son gestionnaire en ce qui concerne son rendement et en tenir compte pour la réalisation du projet.

[161] La fonctionnaire n'a pas bien accueilli cette évaluation. Elle lui a fait parvenir par courriel ce qui suit :

[Traduction]

[...]

Comme nous en avons discuté, il faudra encore deux semaines au projet afin de gérer les questions administratives, puisque la direction a refusé de collaborer avec moi et de trouver un nouvel emploi la semaine prochaine. Je n'accepte pas le refus d'obtenir une affectation spéciale et de modifier mon évaluation de mars 2016 et de l'automne. J'ai demandé que la sévérité excessive cesse, sans résultat de la part de vos supérieurs.

- 1. Je vous ai demandé de changer l'analyse puisqu'elle ne pouvait être effectuée parce que vos exigences en plus des principaux produits livrables m'accaparent. Vous voulez des documents publiés et il ne s'agit pas d'un projet répétitif normal ou d'une partie de mon travail normal, alors, je suis certaine qu'après que le PISS aura changé les sujets quelques fois, ce sera fait.*
- 2. Je crois [qu'elle] doit porter attention aux critères pertinents trompeurs; j'étais proactive, j'ai cherché. Vous avez dit que vous m'avez encouragée à consulter d'autres collègues, mais dans le passé, des collègues m'ont dit que mes documents étaient bons. Ainsi, il y a un problème ici avec le processus d'évaluation qui n'a pas été élaboré.*
- 3. Je ne ferai pas d'autres mises à jour hebdomadaires tant que les commentaires ne seront pas retirés.*
- 4. Les commentaires au sujet de la communication rejetaient le blâme sur moi. L'évaluation de mi-parcours est à l'étude.*
- 5. J'exige une rémunération rétroactive au niveau EC-05 à partir de janvier 2016 pour rétablir le respect.*

J'enverrai ma mise à jour hebdomadaire lorsque l'évaluation de mi-parcours sera modifiée et acceptable de mon point de vue; sinon, je considérerai que toute demande relative à mon travail sera irrespectueuse à mon endroit.

C'est allé trop loin.

[162] M. Saint-Pierre a répondu pour indiquer que les délais ne changeraient pas et que les mises à jour hebdomadaires étaient requises et attendues.

[163] Le 17 mars 2017, après la rencontre, M. Saint-Pierre a fait parvenir un courriel à M. Thomassin au sujet de la rencontre [traduction] « difficile et longue » avec la fonctionnaire portant sur la deuxième évaluation du plan d'action 4. Il a indiqué au directeur qu'il avait dit à la fonctionnaire que la rencontre portait sur deux éléments [traduction] « votre travail et votre santé ». Dans son message à M. Thomassin, M. Saint-Pierre a dit que la fonctionnaire ne lui avait pas donné la possibilité de discuter de tout aspect que ce soit au sujet de sa santé.

[164] Vers la fin mars, la fonctionnaire a soumis une version provisoire de son rapport sur le projet d'analyse de la cohérence. M. Saint-Pierre a fourni un certain nombre de commentaires et d'observations. Une version soumise le 3 mars 2017, que la fonctionnaire a intitulé [traduction] « Aperçu de l'analyse de la cohérence des données d'administration de l'assurance-récolte pour utilisation dans le traitement des données d'assurance-récolte pour le projet de l'Alberta et de la Saskatchewan » ne contenait aucune donnée sur les activités en Alberta. Elle contenait aussi un tableau intitulé [traduction] « Tableau des variables des différentes données de l'assurance-récolte pour l'Enquête sur les grandes cultures », dans lequel elle a indiqué que cinq des 14 récoltes avaient été cultivées dans une quantité négative de superficie en acres. M. Saint-Pierre a écrit sur son ébauche [traduction] « Superficie en acres négative. Comment est-ce possible? Quelle est la conclusion de ce tableau? »

[165] Dans une version du rapport soumise à la fin mars, la fonctionnaire a supprimé les commentaires de M. Saint-Pierre. Toutefois, il a souligné que le tableau indiquant des entreprises agricoles ayant une superficie en acres négative est demeuré, même si elle semblait avoir fourni sa propre critique de ces données, ainsi : [traduction] « Je dois mettre à jour ce tableau. Je dois aussi faire quelques recherches pour voir ce qui est arrivé cette année-là [...] Je ne suis vraiment pas à l'aise avec les données. Je les ai reprises et j'ai changé un élément : cela ne devrait pas changer ». M. Saint-Pierre a dit qu'il ne savait pas ce qu'elle voulait dire par ces commentaires.

[166] Il a témoigné au sujet de sa perception de la panique élevée de la part de la fonctionnaire, vers la fin mars ou le début avril 2017, pour ne pas avoir terminé le projet à temps.

[167] Le 12 avril 2017, il lui a envoyé son évaluation du plan d'action 4. Pour chacun des quatre domaines d'amélioration, il a dit qu'elle n'avait pas réussi.

[168] Pour ce qui est du premier domaine, la [traduction] « Capacité d'analyser, de tirer des conclusions et de formuler des recommandations », M. Saint-Pierre a écrit ce qui suit :

[Traduction]

Pendant le projet, il est évident qu'il y avait d'importantes lacunes dans la capacité de [la fonctionnaire] à analyser les données, à tirer des conclusions et à formuler des recommandations. Les résultats intermédiaires fournis au cours des trois derniers mois et le rapport final soumis ne permettent pas de conclure que [la fonctionnaire] démontre qu'elle possède la capacité requise d'analyser les données, de tirer des conclusions et de formuler des recommandations pour un usage futur.

La portée de l'analyse accomplie est bien inférieure au niveau requis pour le projet. Une seule province a été visée plutôt que deux et seule une poignée de marchandises ont été examinées dans l'ensemble. Pour certains des critères, une évaluation complète n'a pas été effectuée et seuls quelques énoncés très généraux ont été fournis - fondés sur des éléments probants inexistantes ou très limités (p. ex. critères d'accessibilité, variables de couverture, unités de couverture). Un temps considérable non consacré au projet pendant les heures de travail a limité l'étendue et l'analyse accomplie et a donc restreint les conclusions et les recommandations fondées sur des renseignements factuels et pertinents. [La fonctionnaire] a démontré qu'elle possédait des connaissances limitées des méthodes quantitatives pour accomplir des analyses de données de base.

[La fonctionnaire] a démontré qu'elle possédait certaines compétences techniques pour manipuler et fusionner d'importants ensembles de données dans SAS et Excel. [La fonctionnaire] n'a pas été en mesure d'élaborer une approche et des stratégies concises pour terminer le travail conformément à la portée et aux objectifs initiaux du projet. La méthodologie permettant de déterminer les concordances entre les fichiers est demeurée incertaine jusqu'à la toute fin du projet. Elle manquait de créativité et de curiosité pour établir les mesures et les seuils objectifs pour chaque critère à mesurer. Ils ont été mal définis. Il a fallu rappeler plusieurs fois à [la fonctionnaire] de mesurer la couverture en superficie en acres et non en unités. [La fonctionnaire] n'a pas consulté de méthodologistes ni examiné la littérature ou des études semblables effectuées dans d'autres programmes ou organisations afin de définir une stratégie d'analyse solide et fiable pour ce projet.

Tout au long des projets, dans les rencontres et dans son rapport, [la fonctionnaire] a eu de la difficulté avec son interprétation des résultats, même au premier degré.

On a rappelé à plusieurs reprises à [la fonctionnaire] qu'il fallait déterminer les critères et les mesures à utiliser pour établir la convivialité du fichier et s'assurer qu'il est fondé sur des recommandations et des pratiques exemplaires reconnues par Statistique Canada ou une autre organisation internationale. De la documentation a été fournie à [la fonctionnaire] relativement à la méthodologie utilisée pour évaluer ces critères.

[169] Il a divisé ce domaine d'amélioration en sept indicateurs de rendement différents, dont trois ont été respectés et quatre ne l'ont pas été. Les trois qui ont été respectés étaient intitulés et commentés ainsi :

[Traduction]

[...]

- *Description du projet [...] Même si les détails auraient dû être présentés d'une façon plus organisée, les éléments de base ont été couverts dans différentes portions du document.*
- *Détails sur les sources de données externes et internes utilisées [...] Plus de détails auraient dû être fournis d'une façon plus organisée, les éléments de base ont été couverts dans différentes portions du document.*

[...]

- *Respect des délais [...] Les délais ont été respectés de façon constante, mais il existait un manque général de qualité et de rigueur dans les divers résultats présentés. Une relecture importante du rapport sera nécessaire.*

[170] Les quatre indicateurs de rendement non respectés étaient les suivants :

[Traduction]

[...]

- *Description de la méthodologie utilisée dans l'analyse de la cohérence et les limites dans la comparaison des sources de données [trois commentaires ont été fournis]*
- *Évaluation de la comparabilité de la tendance historique entre les programmes de culture, du bétail et d'autres programmes d'assurance provinciaux et le programme des enquêtes de StatCan [quatre commentaires ont été fournis]*
- *Résumé des résultats de l'analyse de la cohérence [quatre commentaires ont été fournis]*
- *Un ensemble de recommandations pour utilisation potentielle des programmes de culture, du bétail et d'autres programmes d'assurance provinciaux dans le Programme de la statistique agricole [...] [cinq commentaires ont été fournis]*

[...]

[171] Le deuxième domaine d'amélioration ciblé par le plan d'action 4 était [traduction] « Initiative ». Afin d'expliquer comment la fonctionnaire n'a pas réussi ce domaine, M. Saint-Pierre a écrit ce qui suit :

[Traduction]

[La fonctionnaire] a initialement fait preuve d'initiative en fournissant un aperçu du projet. Il s'agissait d'une belle surprise qui ne faisait pas partie des produits livrables attendus. Il m'a été utile pour aider [la fonctionnaire] dans le projet et m'a donné la possibilité de [lui] fournir de la rétroaction au début du processus.

[La fonctionnaire] a aussi entrepris une correspondance et fixé des rencontres ponctuelles avec les employés du REAG pour obtenir des précisions sur les ensembles de données qui faisaient partie de l'étude. Toutefois, elle aurait dû en fixer davantage.

Malheureusement, ces initiatives n'ont pas eu d'incidence sur l'orientation du projet ni mené à des résultats réussis.

J'ai dû rappeler à [la fonctionnaire] de valider ses résultats préliminaires auprès des experts du REAG. Je me serais attendu à ce [qu'elle] communique ses propres idées et opinions et participe activement à l'échange d'idées avec d'autres personnes en ce qui concerne ce projet. Malheureusement, c'est arrivé très peu souvent, uniquement en ce qui concerne la concordance des fichiers.

Les renseignements, les conseils et l'orientation fournis par le superviseur de [la fonctionnaire] dans les rencontres, les courriels, les commentaires sur les documents et les mises à jour hebdomadaires ont été trop souvent mis de côté ou pris en compte uniquement à une étape très tardive du projet. L'orientation de son gestionnaire ne s'est pas transformée en activités de travail concrètes.

Elle n'a pas élaboré ses propres stratégies et approches pour mener l'analyse, [elle] a eu besoin de beaucoup de directives pour trouver les critères afin d'évaluer l'utilisation potentielle des données de l'assurance-récolte dans nos enquêtes. Elle n'a pas fait preuve de créativité dans ce projet. Je lui ai suggéré plusieurs fois de définir précisément, pour chacun des huit critères, les mesures et les seuils afin d'orienter et de cibler l'analyse et les totalisations. Mes suggestions ont été en grande partie laissées de côté.

[La fonctionnaire] aurait pu mieux utiliser son temps afin de réaliser les activités liées à ce projet. J'ai constamment dû rappeler [à cette dernière] de se concentrer sur les activités liées au projet plutôt que de consacrer autant d'énergie et d'effort à des sujets non liés au projet ou au travail.

[172] Le troisième domaine était [traduction] « Jugement ». Il écrit ce qui suit :

[Traduction]

[...]

[La fonctionnaire] a fourni des recommandations qui étaient fondées sur des renseignements limités. Elle en est venue à des conclusions générales fondées sur des mesures et surtout des seuils qui n'avaient pas été justifiés par des références. Par exemple, sur quelle base pouvons-nous affirmer que si la différence dans le pourcentage entre deux ensembles de données est de moins de 10 %, c'est bon pour le remplacement des données fiscales?

Il a fallu rappeler plusieurs fois à [la fonctionnaire] d'éviter de recourir à ses intuitions et à son expérience comme source d'explication. Cela ne correspond pas à la présentation de renseignements fondés sur des renseignements factuels pertinents. Fréquemment, les communications liées au projet s'accompagnaient d'opinions ou de commentaires qui n'étaient pas pertinents quant aux produits livrables du projet en soi, mais qui étaient liés à son opinion visant sa situation personnelle (iniquité perçue du processus de concours, iniquité perçue des évaluations, iniquité perçue du plan d'action, perception de discrimination). Il a fallu lui rappeler à plusieurs reprises d'éviter de le faire.

[La fonctionnaire] n'a pas bien utilisé le temps mis à sa disposition pour réaliser les activités associées à ce projet dans le délai alloué. [La fonctionnaire] n'a pas organisé son travail afin de faciliter la réussite du projet. Une quantité disproportionnée de temps et d'énergie a été consacrée à la manipulation de fichiers et à la compréhension des concordances. Une quantité importante de temps et d'énergie a été consacrée aux plaintes sur ses évaluations, le plan d'action, le processus de concours, le comportement de ses collègues et la discrimination perçue. J'ai constamment dû [lui] rappeler de se concentrer sur les activités liées au projet. Elle a fini par manquer de temps pour fournir une analyse approfondie et des recommandations utiles. Les délais ont été respectés, mais la qualité de son travail était clairement insuffisante.

Les documents soumis durant le projet étaient trop souvent présentés sous forme provisoire, comme une idée générale ou ils ne présentaient que vaguement les idées et les approches qui seront sélectionnées. Les tableaux et les graphiques n'étaient pas intuitifs. Il y avait des erreurs évidentes qui auraient dû être corrigées avant la présentation des résultats (p. ex. superficie en acres négative). [La fonctionnaire] pouvait à peine fournir des interprétations et des idées de base liées à ces tableaux, graphiques et résultats présentés, même avec des résultats de très haut niveau. Il manquait, de manière générale, une « réflexion approfondie ».

L'un des principaux éléments de cette compétence est la capacité à évaluer les options potentielles et à choisir la meilleure. Les rapports hebdomadaires demandent précisément d'indiquer les problèmes rencontrés, et les solutions potentielles devraient être appliquées de façon plus diligente. Des mises à jour plus rigoureuses ont été officiellement demandées plusieurs fois. Les

renseignements fournis ne donnaient pas une description claire des tâches accomplies, des problèmes éprouvés et, plus important, des options et des recommandations. Des renseignements importants provenant de diverses sources n'ont pas été pris en compte avant la formulation d'une option pour régler le problème rencontré. Souvent, les solutions proposées étaient des opinions personnelles non pertinentes quant au projet lui-même.

Malgré les examens et les commentaires fournis sur les documents existants, le soutien de collègues et les conseils et les explications de son superviseur, [la fonctionnaire] n'a pas pu comprendre et assimiler les concepts de base et les objectifs du projet afin de définir une approche convenable pour ce dernier. Ce manque de compréhension, combiné à l'absence d'analyse en profondeur des données sur un ensemble de données pertinentes, invalide la plupart des recommandations formulées.

Responsabilité

[La fonctionnaire] a attribué le travail incomplet aux problèmes d'ordinateur et aux refus de la direction de lui permettre d'accomplir des heures supplémentaires et elle ne voulait pas reconnaître ses problèmes de rendement.

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

[173] Le quatrième et dernier domaine était intitulé [traduction] « Travailler efficacement avec les autres » :

[Traduction]

[La fonctionnaire] a travaillé en collaboration avec certains collègues du Recensement de l'agriculture et des Enquêtes sur les grandes cultures. Elle a été professionnelle et respectueuse de leurs responsabilités et charges de travail lorsqu'elle leur a demandé de l'aide.

Les interactions entre [la fonctionnaire] et ses gestionnaires ont été difficiles. [Elle] ne peut accepter aucune forme de rétroaction constructive sur son rendement ou ses produits livrables. C'est vraiment problématique. Elle devient très contrariée et elle refuse de prendre en considération la rétroaction fournie.

[La fonctionnaire] comprend en général mal les rôles et responsabilités des gestionnaires et elle s'attend à ce que ces derniers règlent les problèmes liés à sa situation personnelle de façons qui ne sont pas conformes aux politiques, directives et pratiques actuelles (p. ex. promotion des employés, retrait du plan d'action, rémunération rétroactive). Cette situation a entraîné beaucoup de frustration pour [la fonctionnaire] par rapport à ses gestionnaires ainsi qu'un comportement général conflictuel à leur égard.

Dans ses nombreuses communications par courriel et réunions, [la fonctionnaire] se concentrait constamment sur sa situation

personnelle, l'absence de justice perçue et elle remettait constamment en question les compétences de la direction et l'équité de la Division de l'agriculture.

Elle n'a pas accepté avec respect les décisions de la direction. À quelques occasions, elle a menacé de ne pas présenter son rapport et ses mises à jour hebdomadaires à temps, sauf si les évaluations étaient modifiées et ses problèmes gérés par la haute direction. L'invitation aux rencontres sur l'évaluation de son rendement n'aurait pas dû nécessiter de longues négociations.

Les rencontres étaient difficiles avec [la fonctionnaire], puisqu'elle prenait souvent ce temps pour discuter de ses problèmes personnels plutôt que de fournir des mises à jour d'étape sur ses produits livrables. La collaboration était très limitée, ce qui n'a clairement pas permis de créer un environnement de travail efficace.

[174] La fonctionnaire a répondu à cette évaluation par courriel, le même jour (12 avril 2017) :

[Traduction]

[...]

J'aimerais que mes commentaires soient pris en considération. Encore une fois, je considère que mon renvoi au PAE est irrespectueux; j'ai dit à la direction ce dont j'avais besoin, ce qui ne lui coûtera rien. J'ai demandé qu'on dise au personnel de cesser les manigances; j'ai demandé un accès de fin de semaine; j'ai demandé plus de temps. J'ai demandé à être traitée avec équité.

J'ai offert d'autres solutions. Ainsi, ce commentaire au sujet du PAE n'est pas respectueux et j'ai demandé qu'il cesse. J'ai donc demandé à la direction et à l'ACEP de m'aider à aborder la clause 1.01 de la convention collective à l'interne.

Les intimidateurs ne devraient pas s'en prendre à une personne qui se bat pour sa carrière. Ce n'est pas acceptable et le fait que je doive respecter tout le monde est un mensonge; je dois traiter tout le monde avec respect et je le fais. Je ne sais pas qui est un intimidateur ou qui ne l'est pas, mais nous pouvons faire mieux. Je vaud plus pour l'organisme qu'un EC-04.

Je m'attends à ce que l'ACEP, la direction et moi-même gérons les évaluations de la dernière année en dehors de la chaîne de commandement. Aucun autre recours ou alors j'en tente un gros devant la CRTFP. Cela ne nous mène nulle part et il y a trop de recours. Je m'attends à des solutions de 2017, non de 1817, ou dois-je me rendre au bureau du directeur pour la peine capitale?

En particulier puisque l'agent de l'intégrité et du respect m'a dit que je devrais partir; en ne me rencontrant pas à mi-chemin, je ne peux pas obtenir une affectation spéciale à un endroit où les employés ne me rencontrent pas à l'ascenseur, etc.

Je veux obtenir quelque chose d'ici midi, demain. N'importe quoi pour que je puisse passer la fin de semaine à penser qu'il y a de l'espoir.

Je crois que les personnes qui se sont plaintes de moi ne sont pas sincères. Cela ne me dérange pas, sauf que ma rémunération et ma sécurité d'emploi en souffrent.

Nous avons besoin d'une autre solution et je m'attends à ce que l'ACEP et la direction m'assistent.

Je suis audacieuse; la Condition féminine nous dit d'être audacieuses.

Merci.

[...]

E. Évaluation de fin d'exercice 2016-2017

[175] Pour chaque catégorie, la fonctionnaire n'a pas respecté les attentes en matière de rendement. Son évaluation de fin d'exercice indique ce qui suit : [traduction] « Les commentaires détaillés sur le rendement de [la fonctionnaire] pour l'exercice 2016-2017 sont fournis dans la section du plan d'action. L'objectif d'analyser les données, de tirer des conclusions et de formuler des recommandations n'a pas été respecté ».

[176] Pour ce qui est de la section B (objectifs de travail), la note de la fonctionnaire était [traduction] « N'a pas respecté ». Elle a répondu avec des pages de commentaires, y compris ce qui suit :

[Traduction]

La communication non pertinente est insultante et un abus de pouvoir; il s'agit de la norme pour les courriels aujourd'hui et c'est une insulte. La direction agit de façon agressive envers moi pour me bouleverser et me mettre sous pression, ce n'est pas moi qui suis irrespectueuse, c'est elle.

Les renseignements non pertinents étaient originaux et essentiels aux valeurs canadiennes, ce qui suggère de la discrimination et l'interdiction d'avoir une opinion professionnelle. Le directeur a déclaré qu'il mettait de la pression; c'est de l'intimidation et cela nuit à l'environnement de travail; il me demande ensuite s'il y a une raison liée à la santé pour laquelle je ne me sens pas bien. C'est son comportement qui nuit à l'environnement de travail.

[...]

Quand je changeais des choses, SAS indiquait des erreurs, démontrant des problèmes technologiques. J'ai demandé que des

membres du personnel supérieurs règlent les problèmes; ils m'ont punie en dénigrant mon travail. Il n'y a aucune compassion pour la perte de respect qui découle de ces actions puisque cela a fait en sorte que d'autres personnes moins éduquées dans le domaine, moins techniques (p. ex. SAS) et moins expérimentées ont été promues avant moi. Les anglophones ne passent pas ou, si c'est le cas, ils ont des liens ou sont mariés avec des francophones. Je suis très préoccupée pour le Canada.

Je suis allée à un bureau en avril 2016; [nom omis] a gonflé ses joues et a placé sa langue contre sa joue; il l'a fait encore à l'automne. [Nom omis] a aussi gonflé son visage lorsqu'il m'a dépassée dans le couloir. Lorsque je partais pour le repas et très souvent après le travail, il surgissait de la salle de bains comme s'il m'attendait. J'attendais le tintement de l'ascenseur au coin près de ce dernier et il était toujours là, alors j'ai pris les escaliers et j'ai ri, il allait attendre longtemps. J'étais coprésidente du sous-comité de l'équité en matière d'emploi des femmes.

[Nom omis], un gestionnaire, s'est aussi moqué de moi.

[...]

[177] La section C de l'évaluation de fin d'exercice 2016-2017 porte sur les compétences essentielles et les comportements attendus. La note de la fonctionnaire était [traduction] « N'a pas respecté ». Les commentaires du superviseur reprennent ceux de l'évaluation du plan d'action 4. La fonctionnaire a répondu longuement à la notation de la section C, y compris les commentaires suivants :

[Traduction]

[...]

Le plan d'action est le résultat d'employés qui ont refusé de régler les choses avec moi, qui n'ont pas été honnêtes et qui m'ont traitée comme une mauvaise employée, ce qui indique que ce processus correspond à des représailles pour avoir parlé de données et en avoir demandé plus; ainsi, on m'a manqué de respect pour mes connaissances, mon aptitude personnelle et mon expérience.

[...]

J'exige que le respect soit rétabli dans mon milieu de travail. Je souhaite que les manigances cessent, mais elles n'ont pas cessé, ce qui indique un parti pris. Ils n'ont pas donné suffisamment de détails, en ont demandé plus, puis se sont plaints. Je n'ai pas l'impression que la direction protège mon travail ou ma sécurité physique.

[...]

Ainsi, la seule façon dont la direction peut rétablir le respect est de me donner une promotion à tout le moins au niveau EC-05 et de

m'accorder une rémunération rétroactive à janvier 2016, au plus tard le 18 avril 2017, à midi.

[...]

[178] Pour la section E de l'évaluation de fin d'exercice 2016-2017, la note globale quant au rendement de la fonctionnaire était [traduction] « N'a pas respecté ». Elle a répondu avec des commentaires encore plus longs, notamment :

[Traduction]

Si l'on examine ce qui est nécessaire pour avoir une bonne gouvernance, la loi qui protège les employés des représailles est l'une des plus importantes pour nos emplois en tant que fonctionnaires. Cette évaluation est considérée comme une menace pour m'être adressée aux échelons supérieurs, pour demander plus travail dans ma catégorie, et mon superviseur actuel a lu ce qui a été dit et a agi de la même façon, ce qui indique qu'il a parlé avec ces personnes. Alors que vais-je découvrir d'autre en plus de ces représailles pour ne pas que je parle? Cela me préoccupe en tant qu'employée et si ce problème n'est pas réglé de façon moderne, en temps utile, je considérerai alors que l'esprit des lois canadiennes a été violé sciemment et volontairement.

Je considère qu'il s'agit d'un document illégal.

[...]

[179] Au cours de l'exercice 2016-2017, la fonctionnaire a obtenu la note [traduction] « N'a pas réussi » en ce qui concerne les sujets des plans d'action 3 et 4. Elle était absente entre avril et septembre 2016; son rendement pour l'exercice était donc fondé sur les plans d'action 3 et 4.

[180] À la conclusion de son témoignage, M. Saint-Pierre a déposé en preuve une série de neuf pages de notes qu'il a prises, à simple interligne. Il les a prises après ses rencontres avec la fonctionnaire, au cours desquelles il a tenté de l'aider avec le plan d'action 4. Environ 20 rencontres se sont déroulées entre le 20 janvier 2017 et le 27 avril 2017. Le 24 avril 2017, la fonctionnaire demandait encore à M. Saint-Pierre de changer son évaluation, ce qu'il n'a pas fait. Il a écrit ce qui suit dans ses notes : [traduction] « Elle a menacé de me dénoncer publiquement et elle a exigé que je lui remette 20 000 \$ avant midi demain et qu'il y aurait des conséquences si je ne modifiais pas son évaluation [...] J'ai quitté la salle en lui disant que je n'accepterais pas d'être menacé ».

[181] Le 4 mai 2017, M. Thomassin a rencontré la fonctionnaire dans son bureau. Il lui a dit qu'il mettait fin à son emploi conformément aux dispositions de l'alinéa 12(1)d) de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (L.R.C. (1985), ch. F-11).

[182] M. Thomassin et M. Saint-Pierre ont témoigné au sujet des formations à la disposition des employés de Statistique Canada. La fonctionnaire a suivi le cours de base d'analyse de données, mais M. Thomassin et M. Saint-Pierre ne connaissaient pas d'autres sortes de formation qui auraient pu aider la fonctionnaire à améliorer sa capacité à analyser les données. Son principal problème était l'absence de créativité et de curiosité professionnelle, qui ne pouvaient pas être enseignées. Certains de ses problèmes de rendement n'avaient rien à voir avec la capacité d'analyser les données, comme son incapacité à faire preuve d'un bon jugement, le fait qu'elle confrontait constamment ses superviseurs et la direction, et son refus d'assumer la responsabilité de ses erreurs.

[183] M. Saint-Pierre, M. Paju et Mme St. Germain ont déclaré avoir suggéré à répétition à la fonctionnaire de suivre des cours sur la gestion du temps parce qu'elle avait de la difficulté à respecter les délais. Ces témoins se sont dits déçus de ce qu'ils ont qualifié de tendance de la fonctionnaire à consacrer des heures de travail précieuses à se plaindre de ses évaluations du rendement insatisfaisantes et du fait qu'elle n'avait pas obtenu de promotion, et à écrire à ce sujet. Ils croyaient qu'elle aurait mieux fait de consacrer son temps à ses projets.

IV. Résumé de la preuve de la fonctionnaire s'estimant lésée

[184] La fonctionnaire a déclaré qu'elle se sentait sous-évaluée par M. Paju, Mme St. Germain et M. Saint-Pierre, ce qui n'a pas toujours été le cas avec ses anciens superviseurs.

[185] L'un de ces superviseurs, qui a été cité comme témoin par la fonctionnaire, est Daniel Michaud, un employé de longue date de Statistique Canada ayant beaucoup d'expérience à la Division de l'agriculture. Il a qualifié sa relation travail avec la fonctionnaire de positive et a déclaré que, selon ses observations, elle travaillait fort pour accomplir ses tâches. Chaque évaluation du rendement comprend un espace où il est possible de décrire les défis et les domaines dans lesquels un soutien supplémentaire semble être requis. Pour chacune des évaluations de la fonctionnaire,

cet espace était vide, parce que, selon M. Michaud, la fonctionnaire avait un rendement suffisant.

[186] Les évaluations du rendement de la fonctionnaire effectuées par M. Michaud pour les années 2009 à 2013 ont été déposées en preuve. Aucun commentaire négatif n'y figure.

[187] Dans son témoignage, la fonctionnaire a fréquemment renvoyé à ce qu'elle a appelé les [traduction] « manigances » du bureau qui, selon elle, correspondent à du harcèlement. Elle a fait parvenir un courriel à M. Saint-Pierre le 14 mars 2017, à 14 h 37, pour exiger qu'il y mette fin. Il a répondu à 14 h 51, le même jour, pour demander plus de renseignements sur les incidents en question.

[188] La fonctionnaire a produit un courriel en date du 21 mars 2017, décrivant une série d'événements. Même si l'exposé est long, je l'ai reproduit textuellement parce qu'elle a insisté pour dire que les [traduction] « manigances du bureau », comme elle les a appelées, constituaient un aspect important de son cas.

[Traduction]

[...]

1. 10 février 2017 - Je suis allée à l'ascenseur à l'heure du repas.

[Nom omis] *était encore à l'ascenseur - tout comme la secrétaire [nom omis] [...] vers midi, plus ou moins dix minutes.*

[Nom omis] *m'a parlé de son nouveau téléphone. Je ne lui ai pas répondu; à quelques reprises ce mois-ci, il avait couru vers l'ascenseur, comme s'il devait l'attraper. C'était semblable à ce qu'un autre employé avait fait, [nom omis] qui semblait surgir à plusieurs reprises de la salle de bains de la mi-janvier jusqu'à il y a quelques semaines.*

[Nom omis] *l'avait fait à quelques reprises au cours des semaines précédant ce moment. À un certain moment, il m'a dépassée, il mâchait son repas et répétait constamment qu'il avait envie d'un burger. Je pensais qu'il était mon ami jusqu'à ce que, lorsqu'il est descendu, [nom omis] s'est mis à sa droite à l'ascenseur et a commencé à parler.*

Je discutais toujours avec [nom omis]; il était en affectation spéciale. Toutefois, à cause d'autre chose, il était clair qu'il n'agissait pas simplement comme un ami.

J'ai perdu mon copain de marche, avec qui je me promenais les vendredis.

J'emmenais mon frère manger et je lui payais la traite entre le début des années 90 jusqu'à 2007, au moment où il est décédé;

avant 2000, nous allions chez Dutch, un endroit qui servait des burgers abordables, une fois par semaine durant les fins de semaine normales.

Il était handicapé et il n'avait pas beaucoup d'amis, alors je continue d'y aller les samedis, pour honorer sa mémoire. Mon père et moi y sommes allés après le décès de mon frère, pas aussi régulièrement, pendant trois ans.

Je ne crois pas en avoir parlé à personne; les gens voient d'un mauvais œil la malbouffe. Je ne sais pas s'il l'a découvert.

2. J'ai retiré un employé d'une autre division qui marchait très vite vers moi, comme je l'ai fait lorsque je sentais que j'étais mal traitée et que je savais que cela nuirait à ma carrière; les personnes qui agissent ainsi ne se voient pas imposer un plan d'action et leur travail n'est pas dévalorisé et dénigré.

3. 16 février 2017 - C'est à ce que j'ai dit clairement « Je suis en retard » vers 10 h ou midi; une réunion était à mon calendrier. [Nom omis] marchait devant moi lorsque je suis allée au milieu du corridor, afin de m'arrêter pour mettre une petite chose dans la poubelle, comme je l'ai fait quand il était devant moi auparavant alors que je me rendais à une réunion, pour faire de l'espace, puisque je ne voulais pas parler à personne. Puis, lorsqu'il est arrivé vers la cuisine, il a fait un sourire franc, a tourné sa tête de côté alors que [nom omis] lui a souri. Je ne sais pas qui était dans la cuisine; il y avait beaucoup d'employés.

Ce rendez-vous était à mon calendrier.

Ce vendredi 17 février, je suis descendue vers 16 h 30, 16 h 40; des employés venaient de tous les étages. Cela arrive, mais la semaine précédente, l'ascenseur a arrêté à tous les étages et personne n'est monté. À la pause-repas, les manigances [...]

4. 8 mars 2017 - avant 10 h 54

Je discutais avec une personne alors qu'elle attendait pour se rendre à une rencontre à l'extérieur de la salle A/B. Celle qui donnait des friandises; elle est très gentille et semblait vouloir me parler.

Cette personne m'a dit que des employés qui travaillaient avec elle avaient dit aux employés subalternes qu'ils prenaient tous leur retraite et revenaient travailler par grandeur d'âme; le coût pour le faire n'en valait pas la peine.

Comme plusieurs d'entre nous prennent l'autobus et qu'un laissez-passer peut coûter 100 \$, je trouve difficile de croire qu'un directeur à la retraite qui gagne plus de 100 000 \$ par année dirait qu'une somme supplémentaire de 20 000 \$ et plus par année n'en vaut pas la peine. Programme de congé sabbatique [...]

J'ai indiqué dans mon évaluation à quel point il est injuste que les personnes en congé sabbatique revenaient alors que nous sommes en difficulté, que notre rémunération nette a diminué et que ma

rémunération est menacée, sans qu'on ait la chance de travailler à un niveau supérieur.

Je l'ai écrit dans mon évaluation; je pense que cette information a été divulguée ou partagée. Une personne en congé sabbatique ne devrait pas être au courant de cette information.

C'est une façon horrible de traiter les employés faiblement rémunérés. C'est très difficile d'accepter de n'avoir aucune augmentation de salaire et que ma rémunération soit menacée en ce moment.

Je suis harcelée depuis janvier 2011.

Plus tard, j'ai vu mon ancien patron dans le secteur après notre conversation

5. 3 mars 2017 - Lorsque je suis partie la semaine précédente, un jeune nettoyeur est monté dans l'ascenseur; il y avait environ trois nettoyeurs, des laveurs de planchers, qui s'y trouvaient. Il était loin de l'ascenseur et a couru pour l'attraper. J'ai tenu la porte pour une personne que je ne connaissais pas et je suis montée dans un autre ascenseur; puis il a fait la même chose, mais s'est placé derrière moi la fois suivante. C'est arrivé à quelques reprises, ce n'était pas une coïncidence et ils n'étaient pas amicaux à mon endroit.

Environ deux ou trois fois cette semaine, [nom omis] est passé devant moi en boitant. J'ai été malade en janvier et lorsque je marchais, je m'accroupissais pour m'assurer que je pouvais m'arrêter et tousser, pour contrôler. J'avais aussi une jambe endolorie à la fin février et je marchais étrangement, un peu comme [nom omis]. Je le note parce que lorsqu'il a souri au gestionnaire et lorsque j'avais des rencontres, il semblait le faire.

J'ai demandé à un ancien patron qui était la personne qui s'était débarrassée de [...] le vendredi de cette semaine, j'ai entendu une personne marmonner [nom omis] alors qu'elle s'éloignait. Je me suis posé des questions [...]

6. Lorsque [nom omis] le nettoyeur a changé d'étage, elle m'a dit qu'elle pensait quitter l'école parce qu'elle n'aimait pas la façon dont on traitait une femme. Elle a parlé à un directeur.

7. 22 février 2017 - Je me suis rendue à l'ascenseur et [nom omis] était appuyé contre la table. Comme il semblait y avoir quelque chose dessus et que j'en avais assez, j'ai décidé de faire le long détour. Je suis allée à mon bureau et j'ai ramassé quelque chose, puis je suis revenue par le long détour. C'est à ce moment que [nom omis] et [nom omis] se sont précipités dans l'ascenseur du coin près de moi et que [nom omis] courait littéralement pour intégrer l'ascenseur. Elle s'est interrogée [nom omis] au sujet du cadeau de la LCBO pour la fête de Noël, puis [nom omis] a répondu et [nom omis] a dit quelque chose au sujet du cadeau de la LCBO. Je me suis éloignée.

[Nom omis] a surgi de l'ascenseur vers le 22 février – le jeudi ou le vendredi à la fin de la journée. Je crois qu'il m'a entendu sortir ma sacoche de mon armoire verrouillée; j'ai attendu et entendu le tintement de l'ascenseur. Il était encore là. J'ai descendu les escaliers en rigolant alors qu'il a dû attendre pendant un moment. Très épeurant.

8. À la mi-janvier, pendant quelques semaines, [nom omis] surgissait toujours de la salle de bains alors que j'attrapais l'ascenseur. J'étais gentille avec lui l'automne dernier, je discutais avec lui.

9. 7 mars 2017 – L'équipe du recensement était très bruyante, faisant des sons de canards. Il pleuvait dehors. J'ai entendu [nom omis] sur l'étage; j'ai entendu une personne s'approcher de mon cubicule; elle a dit (une personne – je n'ai pas entendu ni reconnu de qui il s'agissait) n'est pas ici, coin-coin.

Je devais marcher à l'heure du repas et ma blessure était mauvaise, alors je ne marchais pas normalement, juste un peu différemment.

10. 8 mars – J'ai vu [nom omis]. J'ai dit : Oh, tu portes du mauve! Il a répondu : non, c'est bourgogne. [Nom omis] avait la même couleur. Je n'ai rien dit.

Lorsque j'étais à Fort Mac, une dame de la DOI a raconté qu'ils arrivaient tous un jour au travail vêtu de la même couleur, mais qu'ils ne le disaient pas à une autre dame.

11. Le 14 mars, les ascenseurs étaient tous au 12^e étage; je ne sais pas si c'est une coïncidence ou non; les employés semblaient toujours être à proximité lorsque je partais ou lorsque j'arrivais, dans le hall, dans le bureau de [nom omis], etc.

[Nom omis] avait toujours des messages à double sens; il a dit que si j'étais offensée, je pouvais [...] Lorsque je suis arrivée ici, il m'a menacée et m'a dit ne pas écrire sur son tableau. Je ne connais pas la date.

Au moment du repas, une personne a marché à l'extérieur de mon cubicule et a remonté sa fermeture éclair. J'ai fait une liste un jour et écrit que, dans une division, un homme avait mis sa main sur mon genou, je lui ai dit de ne pas faire ça et il a demandé pourquoi. Alors son superviseur et gestionnaire marchait derrière moi pendant le repas, alors que j'étais de côté par rapport à l'entrée du cubicule, puis il a remonté la fermeture éclair de son manteau, ce qui m'a fait sursauter. Ils ont fait cela à quelques reprises. Il n'y a vraiment aucune raison de remonter sa fermeture éclair dans ce coin et ça pourrait être une coïncidence, mais il y a beaucoup de coïncidences, et je veux juste que la direction soit au courant, dans l'éventualité où des choses arrivent à mon travail, comme le changement de mon code. Des gens peuvent changer le code; ils peuvent changer la date et l'heure des fichiers. Je ne crois pas qu'ils le font. Si oui, j'espère qu'ils seront surpris et congédiés.

Je l'ai fait parce que je pense que ces employés ont contribué au fait que je n'arrive pas à progresser dans ma carrière parce que la direction ne m'a pas donné un véritable portrait impartial.

12. À l'automne, [nom omis] me rencontrait à l'ascenseur; je pensais en premier qu'il était gentil. Puis, comme il surgissait toujours d'un coup, j'allais à la salle de bains. Il partait au même moment que moi, mais il empruntait le corridor extérieur; je pense que les étudiants qui s'y assoyaient peuvent l'avoir remarqué, [nom omis] et [nom omis].

Cela s'est produit d'octobre à la mi-décembre. Je n'y aurais pas pensé à deux fois, sauf qu'il se promenait dans le corridor puis [nom omis] et [nom omis] l'ont fait.

Merci.

[...]

[189] M. Saint-Pierre a déclaré n'avoir pris aucune mesure à la suite du courriel de la fonctionnaire, qu'il a qualifié de bizarre. Il l'a transmis aux Ressources humaines et au directeur, accompagné de cette brève note : « Je ne suis vraiment pas certain de la démarche à suivre à partir d'ici ».

[190] Dans son témoignage, la fonctionnaire a confirmé il s'agissait-là des manigances du bureau qui, selon elle, constituait du harcèlement. Elle a exprimé de la colère et de la frustration envers le refus de la direction de faire quoi que ce soit à leur égard. Elle voulait que des caméras soient installées dans le lieu de travail pour enregistrer les manigances; cette suggestion a été refusée.

V. Résumé de l'argumentation

A. Pour l'employeur

[191] L'employeur a fait valoir que la preuve démontre clairement que la fonctionnaire a fait l'objet de normes de rendement appropriées, qu'il les lui a clairement démontrées et qu'elle a obtenu des outils, de la formation et le mentorat requis pour les respecter dans un délai raisonnable. La décision de mettre fin à son emploi pour rendement insuffisant était l'une des conclusions possibles et acceptables qui pouvaient être tirées. Par conséquent, selon l'employeur, le grief devrait être rejeté.

[192] L'employeur a soutenu que la fonctionnaire n'a démontré aucune preuve de mauvaise foi ou de discrimination. Il s'agissait uniquement de perceptions, d'impressions et de sentiments. Selon *Tudor Price c. Administrateur général (ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire)*, 2013 CRTFP 57, « [a]fin d'établir que

l'employeur avait agi de mauvaise foi, il incombait au fonctionnaire de se fonder sur d'autres éléments que ses propres perceptions ».

[193] L'employeur m'a renvoyé à *Plamondon c. Administrateur général (ministère des Affaires étrangères et du Commerce international)*, 2011 CRTFP 90, aux paragraphes 46 et 47, où la compétence de l'arbitre de grief a été décrite ainsi :

46 Dans cette affaire qui a trait au licenciement d'un fonctionnaire pour rendement insuffisant, ma compétence comme arbitre de griefs est circonscrite par la Loi sur la gestion des finances publiques, L.C. (1985), c. F-11 (la « LGFP »), et par l'article 230 de la Loi.

47 La LGFP donne le pouvoir à l'employeur de licencier un fonctionnaire lorsqu'il est d'avis que son rendement est insuffisant. Quant à l'article 230 de la Loi, il précise la compétence de l'arbitre de griefs qui est saisi d'un grief portant sur le licenciement pour rendement insuffisant. Pour des fins de clarté, je reproduis de nouveau l'article 230 de la Loi :

230. L'arbitre de grief saisi d'un grief individuel portant sur le licenciement ou la rétrogradation pour rendement insuffisant d'un fonctionnaire de l'administration publique centrale ou d'un organisme distinct désigné au titre du paragraphe 209(3) doit décider que le licenciement ou la rétrogradation étaient motivés s'il conclut qu'il était raisonnable que l'administrateur général estime le rendement du fonctionnaire insuffisant.

[194] L'employeur a présenté les affaires suivantes à l'appui de ce cadre juridique :

- *Gagné c. Agence canadienne d'inspection des aliments*, 2016 CRTEFP 3;
- *Lortie c. Administrateur général (Agence des services frontaliers du Canada)*, 2019 CRTESPF 10, et *Lortie c. Canada (Procureur général)*, 2019 CAF 294;
- *Forner c. Canada (Procureur général)*, 2016 CAF 136;
- *Kalonji c. Canada (Procureur général)*, 2018 CAF 8.

[195] L'employeur a cité *Forner*, aux paragraphes 17 et 18. Il a souligné que la Commission ne devrait pas faire une analyse indépendante du rendement de la fonctionnaire et qu'elle devrait limiter son examen à la question de savoir si la décision de l'administrateur général était raisonnable.

[196] L'employeur a soutenu que la preuve démontre clairement un lien entre les normes de rendement et les objectifs de travail, les compétences essentielles et la

description de travail. Tous ses témoins ont déclaré que les normes de rendement et les objectifs de travail étaient conformes à ce qui était attendu d'un EC-04 à Statistique Canada.

[197] Ces normes ont été clairement communiquées à la fonctionnaire dans les évaluations annuelles et de mi-parcours de son rendement au cours des exercices 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 et 2016-2017. Les normes ont aussi été communiquées dans les plans d'action, qui comprenaient un mécanisme pour offrir de la rétroaction régulière et constante, souvent hebdomadaire. Lorsque son rendement ne répondait pas aux attentes, les lacunes lui étaient clairement expliquées, souvent dans le cadre de rencontres en personne. La fonctionnaire a eu un délai raisonnable à l'intérieur duquel il était attendu qu'elle respecte les normes.

[198] L'employeur a soutenu que la fonctionnaire a démontré ses connaissances des normes de rendement dans ses fréquents commentaires, en particulier lorsqu'elle répondait à la rétroaction ou aux évaluations de son travail.

[199] L'employeur a fait valoir que la fonctionnaire avait obtenu les outils, la formation et le mentorat requis afin de respecter les normes de rendement attendu d'un EC-04, sous la forme de ce qui suit :

- une feuille de calcul de résumés des tâches hebdomadaires pour planifier et surveiller les projets de travail et fournir de la rétroaction sur des questions précises;
- des rencontres régulières avec les superviseurs pour discuter des problèmes de rendement;
- l'aide de collègues, au besoin;
- une formation approfondie en cours d'emploi de la part de M. Saint-Pierre;
- des cours de formation, notamment sur la gestion du temps et l'organisation du travail, la gestion de projet et l'interprétation de données, qu'elle n'a pas suivis;
- les services d'un ergothérapeute, qu'elle a refusé de consulter;
- un nouveau superviseur lorsqu'un conflit était évident avec M. Paju et Mme St. Germain;
- une charge de travail réduite dans les deux derniers plans d'action.

[200] La fonctionnaire n'a pas non plus établi une preuve *prima facie* de discrimination, selon l'employeur. Elle n'a jamais produit une Formule 24 « Avis à la Commission canadienne des droits de la personne », et il n'y avait aucun lien entre un motif de distinction illicite et l'évaluation de son rendement.

[201] L'employeur a soutenu aussi que la fonctionnaire avait refusé de collaborer avec la direction. Elle a adopté une attitude difficile en ce qui concerne tout effort de gestion de son rendement. L'employeur a fait valoir qu'elle était incapable de démontrer une amélioration soutenue et importante de son rendement. Au contraire, la preuve a démontré qu'elle avait fait ce qui suit :

- a refusé des rencontres afin de discuter de ses problèmes de rendement;
- a interrompu des rencontres sur la gestion du rendement, est devenue agitée et a tenté de transformer les rencontres en négociations;
- a menacé ses superviseurs de plaintes pour harcèlement, de griefs et de plaintes pour abus de pouvoir;
- a demandé des promotions ou de l'argent;
- a ignoré les instructions et la rétroaction de ses superviseurs;
- a concentré toute son énergie sur ses problèmes personnels, aux dépens de son rendement;
- n'a pas assumé la responsabilité de ses problèmes de rendement et a plutôt rejeté le blâme sur les problèmes technologiques.

[202] L'employeur a soutenu qu'il est difficile d'imaginer comment il aurait pu faire plus, en particulier devant une attitude aussi conflictuelle. Pour toutes ces raisons, l'employeur a fait valoir que la décision de licencier la fonctionnaire pour mauvais rendement était raisonnable et que le grief devait être rejeté.

B. Pour la fonctionnaire s'estimant lésée

[203] La fonctionnaire a soutenu que conformément à *Plamondon*, au paragraphe 51, « [...] une estimation du rendement de l'employé qui aurait été faite de mauvaise foi, de façon arbitraire ou sur la base de considération discriminatoire ou n'ayant aucun lien avec l'emploi, ne saurait être qualifiée de raisonnable ».

[204] La réaction de l'employeur aux problèmes de rendement perçus était excessive. La fonctionnaire a admis qu'elle n'était pas une employée parfaite et qu'elle avait fait

des erreurs, mais elle a fait valoir qu'elle méritait mieux. Elle a comparé sa situation aux faits indiqués dans *Jassar c. Agence du revenu du Canada*, 2019 CRTESPF 54, au paragraphe 635, où l'arbitre de grief a tiré la conclusion suivante : « Au bout du compte, lorsque l'on examine la situation de façon objective, on reste avec l'impression très nette que l'employeur a perdu de vue l'essentiel et qu'il a dépassé les bornes ».

[205] La fonctionnaire a fourni une longue liste de ce qu'elle a qualifié de [traduction] « manigances du bureau » à M. Saint-Pierre et elle a qualifié ces manigances de harcèlement. Elle a été consternée et découragée de constater qu'aucune mesure n'était prise. Elle a renvoyé à *Knox c. Conseil du Trésor (Agence canadienne d'inspection des aliments)*, 2017 CRTEFP 40, à titre de comparaison parce que, dans cette affaire, l'employeur a utilisé une séquence vidéo d'une caméra de sécurité pour prouver qu'un employé avait délibérément contaminé l'eau potable à l'eau de Javel, un geste pour lequel il a fini par être licencié. Il aurait été facile pour l'employeur d'installer des caméras afin de capter les manigances du bureau qui étaient la source d'une grande partie de ses difficultés, ce qui selon elle indiquait la mauvaise foi qui caractérisait son environnement de travail.

[206] La fonctionnaire a affirmé que ses superviseurs l'avaient menacée et narguée. Elle était surveillée trop étroitement et ses évaluations du rendement étaient injustes et accomplies de mauvaise foi parce qu'elles étaient déséquilibrées, indiquant uniquement les points négatifs. Elle a continuellement demandé des commentaires équilibrés, ce qui n'est jamais arrivé. Il n'y avait aucune possibilité de modifier les erreurs dans ses évaluations du rendement.

[207] La fonctionnaire a déclaré ne pas avoir reçu la formation nécessaire pour respecter les normes de rendement; on lui a plutôt dit de travailler de façon indépendante.

[208] Elle a soutenu que ses superviseurs s'étaient entendus pour tenter de miner délibérément son rendement. Elle s'est plainte d'avoir été [traduction] « renvoyée à répétition » à différentes sources pour régler ses problèmes avec les données et que certaines des personnes consultées ont retenu délibérément les renseignements pour miner son rendement.

[209] Comme autre exemple de la mauvaise foi de l'employeur, la fonctionnaire a indiqué l'omission de recourir aux Services de gestion informelle des conflits afin de gérer les problèmes du lieu de travail.

[210] Les plans d'action, selon la fonctionnaire, ont été conçus non pas pour améliorer son rendement, mais pour fournir une preuve documentaire d'un mauvais rendement, dont l'objectif était au bout du compte de justifier la décision de l'employeur de mettre fin à son emploi. Les plans d'action illustrent la mauvaise foi de l'employeur.

[211] Elle a fait valoir que les normes attendues de sa part étaient subjectives et arbitraires. On lui a imposé des délais déraisonnables alors que ce n'était pas le cas pour d'autres personnes, dont M. Paju. Elle a déclaré que ce dernier avait obtenu une prolongation pour un projet sur lequel il travaillait, ce qui illustre l'injustice à son égard. Les délais indiqués dans les plans d'action étaient déraisonnables parce qu'ils ne tenaient pas compte du temps qu'il fallait pour documenter la rétroaction régulière, qui était considérable.

[212] L'attitude négative excessive des superviseurs de la fonctionnaire correspondait à de l'intimidation et du harcèlement. Elle a soutenu qu'elle voulait simplement une évaluation juste, qui tenait compte de son dur labeur et de ses contributions à la division.

[213] Elle a fait valoir que son superviseur précédent, M. Michaud, lui avait donné des évaluations positives ce qui, selon elle, prouve l'inexactitude des évaluations qu'elle a obtenues de M. Paju, de Mme St-Germain et de M. Saint-Pierre.

[214] La fonctionnaire a déclaré qu'elle devait justifier des erreurs et des problèmes techniques relatifs aux données, ce dont elle n'était tout simplement pas responsable.

[215] Elle a fait valoir qu'elle ne pouvait pas accomplir son travail aussi bien avec M. Paju, Mme St-Germain et M. Saint-Pierre parce que ses tâches avaient changé.

[216] En somme, la fonctionnaire a fait valoir que son grief devait être accueilli parce que la décision de la licencier pour rendement insuffisant était déraisonnable.

VI. Décision et motifs

[217] Pour commencer, j'aimerais aborder la question de la crédibilité des témoins. Aucune des parties n'a remis en question la crédibilité de l'un des témoins. Pour ma

part, je conclus que toutes ces personnes ont témoigné d'une manière franche. Aucune des personnes ayant témoigné n'a été évasive ou sur la défensive au moment de répondre aux questions, et chacune semblait avoir un souvenir clair des événements. Il n'y a eu aucun témoignage contradictoire; les points sur lesquels les parties ne s'entendaient pas se trouvent ailleurs. Par conséquent, je conclus que je n'ai pas à procéder à une analyse de la crédibilité des témoins et j'accepte les témoignages de l'ensemble des témoins comme étant véridiques.

[218] L'article 230 de la *LRTSPF* définit comme suit la portée de l'intervention d'un arbitre de grief ou de la Commission sur ces questions :

230 Saisi d'un grief individuel portant sur le licenciement ou la rétrogradation pour rendement insuffisant d'un fonctionnaire de l'administration publique centrale ou d'un organisme distinct désigné au titre du paragraphe 209(3), l'arbitre de grief ou la Commission, selon le cas, doit décider que le licenciement ou la rétrogradation étaient motivés s'il conclut qu'il était raisonnable que l'administrateur général estime le rendement du fonctionnaire insuffisant.

[219] Je suis d'accord avec l'employeur quant aux paramètres juridiques de mon analyse formulés ainsi dans *Plamondon*, au paragraphe 48 :

48[...] [L]e rôle de l'arbitre de griefs est de déterminer, à partir de la preuve qui lui est présentée, s'il était raisonnable pour l'employeur d'estimer que le rendement de l'employé était insuffisant. Si l'arbitre de grief conclut que l'employeur a été raisonnable dans l'estimation du rendement de l'employé, il doit rejeter le grief. Il ne peut pas par exemple déterminer que la décision de l'employeur de licencier l'employé au lieu de le rétrograder n'était pas justifiée ou raisonnable, ou que l'employeur a failli à ses obligations en n'aidant pas l'employé à trouver un autre poste. Si l'arbitre de griefs conclut que l'employeur a estimé le rendement de l'employé de façon raisonnable, l'arbitre de grief a épuisé sa compétence.

[220] Comme il est indiqué dans *Forner*, au paragraphe 18, j'accepte aussi que mon rôle d'arbitre de griefs sur cette question ne consiste pas à faire ma « [...] propre analyse du rendement de la [fonctionnaire] ».

A. Les critères *Raymond*

[221] La Commission a établi les critères suivants au paragraphe 131 de *Raymond c. Conseil du Trésor*, 2010 CRTFP 23 (*Raymond*), afin de déterminer si l'évaluation d'un

administrateur général selon laquelle le rendement d'un fonctionnaire est insuffisant était raisonnable :

1. La fonctionnaire a-t-elle été assujettie à des normes de rendement appropriées?
2. Ces normes de rendement ont-elles été communiquées clairement à la fonctionnaire?
3. L'employeur a-t-il fourni à la fonctionnaire les outils, la formation et l'encadrement nécessaires pour atteindre les normes de rendement dans un délai raisonnable?
4. L'administrateur général ou les superviseurs qui ont apprécié le rendement de la fonctionnaire se sont-ils livrés à un exercice empreint de mauvaise foi?

1. La fonctionnaire a-t-elle été assujettie à des normes de rendement appropriées?

[222] La description de travail d'un EC-04 à Statistique Canada, soit le poste occupé par la fonctionnaire tout au long de la période pertinente, a été déposée en preuve et a été reproduite en partie précédemment dans la présente décision. Je note que la fonctionnaire n'a jamais présenté de grief visant la description de travail ou contesté l'exactitude ou le contenu de cette dernière. J'accepte les témoignages des témoins de l'employeur selon lesquels le travail qu'on lui a demandé d'accomplir tout au long des périodes d'évaluation visées par le présent grief était conforme à la description travail pour son groupe et niveau. J'accepte aussi leurs témoignages selon lesquels le travail qui lui a été assigné dans ses plans d'action était conforme au travail en général attendu d'un EC-04 et qu'il n'était pas différent, quant à la complexité et aux délais, du travail accompli par un autre employé de son groupe et niveau.

[223] En fait, M. Saint-Pierre a déclaré avoir assigné à la fonctionnaire des projets plus simples dans les plans d'action 3 et 4. J'accepte son témoignage selon lequel il l'a fait pour l'aider à réussir, pensant que la réussite d'un projet lui fournirait un renforcement positif dont elle avait grandement besoin.

[224] La description de travail semble mettre l'accent sur l'analyse et l'interprétation. Les témoignages de la fonctionnaire, de M. Paju, de Mme St-Germain, de M. Saint-Pierre et de M. Michaud ont précisé que la nature des fonctions de la fonctionnaire avait changé lorsqu'elle était passée de la supervision de M. Michaud à celle de M. Paju et de Mme St-Germain. Son travail est devenu davantage analytique. De toute évidence, son travail a changé, puisqu'il avait une nature plus analytique (et donc plus complexe).

Toutefois, je conclus que ce qu'on lui a demandé d'accomplir était toujours conforme à sa description de travail et qu'il s'agissait du type de travail normalement attendu d'un EC-04 dans cet environnement de travail particulier.

[225] La fonctionnaire a déclaré qu'elle souhaitait accroître la complexité de son travail de façon à améliorer son profil ainsi que ses chances de promotion. Elle a précisé dit à M. Paju et à Mme St-Germain qu'elle voulait entreprendre du travail dont la complexité était davantage analytique.

[226] À plusieurs moments dans sa correspondance avec ses superviseurs, la fonctionnaire a écrit au sujet du travail au groupe et au niveau EC-05 ou EC-06. Toutefois, elle n'a pas témoigné sur ce point et n'a pas fourni de précisions. Si la fonctionnaire pensait travailler au niveau EC-05 ou EC-06, les descriptions de travail de ces niveaux n'ont jamais été déposées en preuve et ce point n'a pas été débattu. Comme je l'ai déclaré, je crois qu'on ne lui a jamais demandé d'accomplir un travail supérieur au niveau EC-04. J'accepte également qu'elle n'a jamais été évaluée pour un autre niveau qu'EC-04.

[227] Les plans d'action ainsi que les évaluations du rendement de mi-exercice et de fin d'exercice donnent un portrait clair des normes de rendement attendues. Le travail de la fonctionnaire a été évalué par rapport aux objectifs de travail et aux quatre compétences essentielles suivantes :

- faire preuve d'intégrité et de respect;
- réflexion approfondie;
- efficacité dans le travail avec les autres;
- faire preuve d'initiative et être orienté vers l'action.

[228] Des exemples concrets du travail et des comportements de la fonctionnaire ont été clairement indiqués dans chacune des catégories de ces évaluations semestrielles. J'ai comparé les normes de rendement à plusieurs éléments de la description de travail et j'ai trouvé une étroite corrélation.

[229] Étant donné que le projet sur le coût de production a été désigné comme l'un des projets de la fonctionnaire, il s'agit donc d'un exemple utile de la façon dont la description de travail a été prise en compte dans les évaluations du rendement. La

description de travail EC-04 contient une section intitulée [traduction] « Recherche et analyse », qui est ainsi rédigée en partie :

[Traduction]

[...]

Analyser les méthodes et procédures actuelles de collecte, de traitement, de vérification, de compilation et de présentation pour vérifier leur pertinence et déterminer la nécessité de les modifier ou de les remplacer par d'autres systèmes, méthodes et procédures.

Interpréter les besoins en renseignements statistiques des programmes et des utilisateurs, évaluer les produits de données et les services existants et les transformer en un produit concret, opportun et abordable.

[...]

[230] J'ai comparé les deux paragraphes précédents aux indicateurs de rendement pour le projet sur le coût de production de la fonctionnaire, indiqués dans son évaluation de rendement pour 2015-2016, qui sont ainsi rédigés :

[Traduction]

[...]

1) Validation de concept sur la façon de créer un fichier de couplage. Préparer un rapport écrit sur des lignes directrices détaillées concernant la façon d'apparier les fichiers et de mettre l'accent sur la façon de faire et éviter ce qui ne fonctionne pas. Le rapport devrait comprendre des exemples de renseignements importants, comme la nécessité d'un identificateur commun pour apparier les fichiers. D'autres renseignements importants notamment, sans toutefois s'y limiter, des renseignements sur l'ensemble de données (c.-à-d. période de référence ou appariement aussi à l'EFF peut fournir des renseignements utiles, limitation de l'ensemble de données). Date limite : 9 octobre 2015;

2) Créer un ensemble de données dans Excel sur l'observation et les variables; date limite : 9 octobre 2015;

3) Analyse de l'ensemble de données. L'analyse doit prendre la forme d'un rapport de structure ayant une séquence logique. Il doit s'agir d'une analyse écrite et de graphiques et de tableaux complémentaires pour appuyer les segments écrits. Date limite pour le produit final : 11 décembre 2015;

4) Ce projet permettra d'évaluer l'initiative, la rigueur, le jugement et la capacité d'analyse.

[231] À mon avis, les éléments qui précèdent sont l'un des nombreux exemples de la façon dont les normes de rendement applicables concernaient directement la description de travail EC-04. Selon la preuve documentaire et les témoignages de l'ensemble des témoins, y compris la fonctionnaire, je conclus que cette dernière était assujettie à des normes de rendement appropriées.

2. Ces normes de rendement ont-elles été communiquées clairement à la fonctionnaire?

[232] L'exemple que je viens de mentionner, tiré de l'évaluation de rendement de 2015-2016, est typique de l'exposé de chaque section de chaque évaluation du rendement. Ces exposés semestriels communiquaient les différentes normes de rendement à la fonctionnaire.

[233] Chaque indicateur de rendement pour les projets assignés à la fonctionnaire ont clairement été expliqués dès le début de tous les projets, dans les plans d'action, et ont fréquemment été revus. Une feuille de calcul a été créée pour faire le suivi de son progrès quant au respect des normes de rendement et, chaque semaine, Mme St. Germain et, plus tard, M. Saint-Pierre lui ont fourni de la rétroaction sur différents aspects de son travail. Tout aspect qui ne correspondait pas à une norme acceptable a fait l'objet de discussions (la plupart du temps, dans une large mesure). Je conclus que, invariablement, Mme St. Germain et M. Saint-Pierre ont fourni une ou plusieurs suggestions quant à ce qu'elle devait faire pour atteindre cette norme.

[234] Presque tous les témoignages de M. Paju, de Mme St. Germain et de M. Saint-Pierre portaient sur la façon dont, dans la communication orale et écrite avec la fonctionnaire, les normes de rendement applicables ont été communiquées et évaluées. Je conclus qu'il n'y a jamais eu de doute dans l'esprit de la fonctionnaire quant à ce qui était attendu d'elle à toute étape de l'un des projets qui lui avaient été assignés. Les attentes ont été établies de façon détaillée et étaient souvent divisées en catégories et en sous-catégories précises. Elles ont été revues et expliquées régulièrement.

[235] La difficulté de la fonctionnaire à respecter ces attentes était évidente d'après l'échange de pages de commentaires entre elle-même et ses superviseurs chaque fois qu'un problème de rendement était indiqué.

[236] Je conclus que les normes de rendement ont été clairement communiquées à la fonctionnaire.

3. L'employeur a-t-il fourni à la fonctionnaire les outils, la formation et l'encadrement nécessaires pour atteindre les normes de rendement dans un délai raisonnable?

[237] L'employeur a renvoyé à *Gagné*, aux paragraphes 183 et 184, qui donne des exemples d'outils, de formation et de mentorat qui pouvaient être offerts, ainsi :

183 Les éléments de preuve comprenaient de nombreux exemples démontrant que l'employeur avait offert à la fonctionnaire des outils, de la formation et de l'encadrement pour l'aider à atteindre ses objectifs, par exemple :

- les possibilités de formation;*
- des réunions régulières avec les superviseurs;*
- une période pendant laquelle une collègue l'a aidée et au cours de laquelle aucun nouveau dossier ne lui a été attribué;*
- des périodes pendant lesquelles moins de travail et des tâches moins compliquées lui étaient attribuées;*
- une période de supervision intense élaborée par l'employeur, le représentant de l'agent négociateur et la fonctionnaire qui comprenait des plans de travail, des réunions régulières et une rétroaction régulière;*
- des rappels réguliers des tâches qui lui avaient été attribuées et qui devaient être achevées.*

184 La preuve a également révélé que parfois, lorsque l'employeur lui demandait si elle avait besoin d'aide supplémentaire, elle n'acceptait pas. Plus particulièrement, le Dr St-Hilaire lui a demandé à maintes reprises s'il existait des raisons qu'il ne connaissait pas qui pourraient expliquer les problèmes qu'elle éprouvait relativement à son rendement et si l'employeur pouvait lui offrir d'autres moyens pour l'aider. Elle n'a fait aucune autre demande, sauf celle de changer de bureau, ce qui a été effectué immédiatement.

[238] La preuve a clairement démontré que l'employeur a abordé de façon satisfaisante chacun des points susmentionnés. Les deux dernières phrases ci-dessus reprennent parfaitement la situation actuelle. Lorsque M. Peterson a perçu les conflits de la fonctionnaire avec Mme St. Germain et M. Paju, il a transféré les tâches de mentorat à M. Saint-Pierre. Dans sa lettre [traduction] « OBJET : Gestion du rendement – Avertissement de trois mois » du 10 janvier 2017, M. Peterson a demandé à la fonctionnaire encore une fois de l'informer [traduction] « [...] de tout problème qui

pourrait avoir une incidence sur votre rendement et sur lequel vous n'avez aucun contrôle pour que nous puissions prendre une mesure appropriée afin de tenir compte de vos besoins ».

[239] M. Thomassin, Mme St. Germain et M. Saint-Pierre ont témoigné de la formation que la fonctionnaire avait suivie pour l'aider à accomplir son travail. Lorsqu'elle a commencé sa carrière à Statistique Canada, elle a suivi ce qu'elle a appelé une [traduction] « formation intensive », soit un cours de base de six semaines sur le développement des compétences en matière d'enquêtes. Elle a appris à mener des enquêtes (et elle en a réellement mené) ainsi qu'à recueillir, stocker, extraire et analyser les données.

[240] Au début de sa carrière, la fonctionnaire a aussi suivi la formation sur les statistiques économiques et les statistiques des entreprises, d'une durée de six à huit semaines. Elle a appris en détail comment les données étaient recueillies et intégrées. Elle a aussi suivi un atelier d'interprétation des données de six semaines. Selon M. Thomassin, cette séance se répartissait en plusieurs sections d'intégration et d'analyse, dont l'objectif consistait à rassembler plusieurs données sources pour [traduction] « raconter une histoire ».

[241] C'est exactement le type de travail que la fonctionnaire devait faire dans le cadre des plans de travail 1, 3 et 4 (le plan de travail 2 n'a jamais été mis en œuvre en raison de son absence du lieu de travail). Mme St. Germain et M. Saint-Pierre ont déclaré qu'il n'y avait pas d'autres cours qu'ils auraient pu lui proposer pour l'aider à surmonter ses difficultés.

[242] La possibilité de faire suivre à la fonctionnaire les mêmes cours d'introduction de nouveau n'a jamais été examinée à l'audience et elle ne l'a pas demandé. Elle ne s'est pas plainte de ne pas avoir les compétences nécessaires ni d'avoir besoin d'une formation supplémentaire pour les acquérir. C'est tout le contraire - elle a insisté pour dire que son travail était satisfaisant et qu'elle était simplement évaluée trop sévèrement.

[243] Il ressort clairement de la correspondance écrite entre la fonctionnaire et ses superviseurs qu'elle avait de la difficulté à respecter les délais. Mme St. Germain et M. Saint-Pierre ont suggéré des cours de gestion du temps, mais la fonctionnaire ne les a jamais demandés. Elle n'a pas témoigné à ce sujet, mais a indiqué dans la

correspondance qu'elle n'avait pas le sentiment d'avoir besoin d'un cours de gestion du temps parce qu'elle en avait déjà suivi un.

[244] Une partie de la difficulté en ce qui concerne la gestion du temps, selon le témoignage de ses superviseurs, était que la fonctionnaire semblait passer trop de temps à écrire des plaintes au sujet du processus d'évaluation en soi, de points précis dans ses différentes évaluations, sur le fait de ne pas avoir été prise en compte pour une promotion et d'autres questions personnelles qui n'avaient rien à voir avec le projet sur lequel elle était censée travailler. Ils ont déclaré qu'ils avaient perçu une panique croissante de sa part lorsqu'une date limite approchait ainsi qu'une tendance concurrente, qui était très contre-productive, de se concentrer davantage sur des questions non liées au travail à mesure que les dates approchaient.

[245] Très souvent dans sa correspondance avec ses superviseurs, la fonctionnaire a déclaré que non seulement elle n'avait pas besoin ou ne voulait pas de formation supplémentaire pour le perfectionnement de ses compétences d'analyse, mais également qu'elle accomplissait déjà un travail supérieur au niveau EC-04. Elle insistait pour recevoir une rémunération rétroactive au niveau EC-05.

[246] M. Saint-Pierre a témoigné au sujet d'une réunion survenue le 24 avril 2017, où la fonctionnaire a encore une fois exigé qu'il modifie son évaluation du rendement. Il a souligné qu'elle avait menacé de le dénoncer publiquement, qu'elle avait exigé qu'il lui remette 20 000 \$ avant midi le lendemain et qu'elle avait déclaré qu'il y aurait des conséquences si elle ne modifiait pas son évaluation.

[247] Dans un courriel envoyé à M. Saint-Pierre, en date du 13 janvier 2017, la fonctionnaire a déclaré ce qui suit :

[Traduction]

[...]

J'ai révisé le plan d'action pour aborder les problèmes que j'ai soulevés pour que nous puissions avoir la position des deux parties avant d'aller plus loin. Il est indiqué que j'ai accepté les plans d'action, mais je ne l'ai pas fait; il m'a été imposé malgré les commentaires que j'ai formulés.

En tant que Canadienne, vous ne pouvez pas vous attendre à ce que je reste les bras croisés sans rien faire; cela irait contre notre culture. C'était censé être un nouveau départ; l'utilisation des

commentaires d'autres personnes qui sont subjectives n'est pas acceptable.

Ce sont les discussions que je m'attendais à avoir en tant qu'EC-04 qui ont été écartées de façons qui ne sont pas claires, qui respectent les lignes directrices du CT en raison de commentaires de gestionnaires, qui peuvent avoir été des EC-05 ou EC-06 ou même à un niveau supérieur si la direction dans le passé n'avait pas influencé les gestionnaires pour être plus négatifs que ce qu'ils auraient dû être. Cet aspect doit être corrigé.

En ce qui me concerne, je suis l'une des meilleures employées ici.

[...]

[248] Lorsqu'ils ont été interrogés au sujet de la question de la formation, Mme St. Germain et M. Saint-Pierre ont déclaré qu'un grand nombre des problèmes de rendement de la fonctionnaire découlait de questions qui allaient au-delà de ce que le perfectionnement de ses compétences techniques pouvait aborder parce qu'elles touchaient davantage sa capacité à accepter toute forme de critique. Une formation en cours d'emploi ne pouvait pas régler ce problème.

[249] M. Thomassin a déclaré qu'il avait deux raisons pour affecter M. Saint-Pierre au rôle de superviseur de la fonctionnaire. Tout d'abord, il a souligné les conflits de la fonctionnaire avec M. Paju et Mme St. Germain, et il croyait qu'un nouveau départ avec une personne avec laquelle elle n'avait jamais travaillé lui serait favorable. Afin qu'elle puisse recevoir le meilleur encadrement et la meilleure formation en cours d'emploi possibles, M. Thomassin a dit qu'il avait choisi M. Saint-Pierre parce qu'il était l'un de ses employés les plus compétents et empathiques et que M. Thomassin croyait que si une personne pouvait aider la fonctionnaire à atteindre un niveau de rendement satisfaisant, c'était M. Saint-Pierre.

[250] Je conclus que l'affectation par M. Thomassin de M. Saint-Pierre au cas de la fonctionnaire était une tentative véritable pour aider cette dernière. De même, je conclus que la réaffectation de la fonctionnaire, à sa demande, à un nouveau superviseur est une autre indication de la bonne foi de l'employeur et une autre tentative véritable pour l'aider à s'améliorer.

[251] J'ai mentionné plus tôt le témoignage de M. Saint-Pierre selon lequel le travail d'analyse associé au plan d'action 4 avait été délibérément simplifié dans le but de permettre la réussite. Il a déclaré que la fonctionnaire avait désespérément besoin à ce moment d'une histoire de réussite. Elle avait besoin de renforcement positif. De même,

je trouve que cette approche démontre la bonne foi de l'employeur envers la gestion du rendement de la fonctionnaire.

[252] Lorsque les problèmes d'analyse de la fonctionnaire survenaient, comme c'était fréquemment le cas, Mme St. Germain et M. Saint-Pierre ont déclaré qu'ils divisaient ce qu'il y avait à faire en plus petites étapes et qu'ils l'aidaient à peaufiner et à cibler son analyse. À titre d'exemple de ce type d'assistance, parmi littéralement des centaines, dans le cadre du plan d'action 4, elle a travaillé sur un projet qu'elle a intitulé [traduction] « Analyse de la cohérence des données d'administration de l'assurance-récolte pour utilisation dans le traitement des données d'assurance-récolte pour le projet de l'Alberta et de la Saskatchewan ».

[253] Une des versions provisoires de ce projet de la fonctionnaire contenait un paragraphe qui énonçait ce qui suit : [traduction] « Un graphique montrera les tendances, et une régression linéaire donnera un aperçu du processus ». M. Saint-Pierre a surligné son texte et a souligné [traduction] « Comment une régression linéaire peut-elle être utilisée ici? Quelles seront les variables dépendantes et les variables indépendantes? Ce ne devrait pas être mentionné si cela ne fait pas partie de votre approche ». Dans la version provisoire, le tableau de données complémentaire qu'elle a choisi illustre la mesure des récoltes apparemment cultivées dans une quantité négative de superficie en acres. M. Saint-Pierre a ajouté la note suivante : [traduction] « Superficie en acres négative. Comment est-ce possible? Quelle est la conclusion de ce tableau? »

[254] M. Saint-Pierre a déclaré qu'il avait noté dans les marges du rapport provisoire et dit à la fonctionnaire lors des rencontres que le projet était conçu pour utiliser les données provenant de l'Alberta et de la Saskatchewan, mais que, à ce moment, elle n'avait utilisé que des données concernant les entreprises agricoles de la Saskatchewan.

[255] Dans la version finale de ce projet, la fonctionnaire a laissé l'énoncé sur la régression linéaire et a inclus, inchangé, le tableau montrant la superficie en acres négative. Le projet se limitait à l'analyse des entreprises agricoles de la Saskatchewan.

[256] M. Saint-Pierre a témoigné que ces questions constituent des exemples de la façon dont les normes de rendement étaient habituellement communiquées à la fonctionnaire, dont la rétroaction et les suggestions lui étaient fournies dans le but

d'améliorer son rendement au niveau requis et dont elle continuait de ne pas en tenir compte.

[257] Le fait que la fonctionnaire ait omis de corriger des lacunes aussi manifestes alors qu'elles ont été portées à son attention suffisamment à l'avance pour lui permettre de le faire est significatif. Un autre élément important est que tout cela s'est produit dans le cadre d'un plan d'action qui avait clairement été décrit comme une occasion de la [traduction] « dernière chance » pour éviter le licenciement pour rendement insuffisant.

[258] Les problèmes de rendement de la fonctionnaire étaient notés et bien documentés depuis 2013, et ce, jusqu'à son licenciement en 2017. Une période d'environ trois ans et demi, dont une période d'absence du travail en 2016, a été consacrée à ramener son rendement à un niveau satisfaisant. Ce délai était suffisant pour lui permettre de s'améliorer. Quatre plans d'action ont été préparés pour elle et elle a participé à trois d'entre eux. Les trois ont été conçus en gardant son amélioration à l'esprit. Ils étaient tous les trois bien réfléchis et bien supervisés. Aucun n'a fonctionné. L'employeur a consacré beaucoup de temps et des ressources considérables à ce qui a été au bout du compte une tentative infructueuse de ramener son rendement à un niveau satisfaisant.

[259] Je conclus que la fonctionnaire a obtenu les outils, la formation et l'encadrement nécessaires pour atteindre les normes de rendement dans un délai raisonnable.

4. L'administrateur général ou les superviseurs qui ont apprécié le rendement de la fonctionnaire se sont-ils livrés à un exercice empreint de mauvaise foi?

[260] Il s'agit de l'essentiel de l'argumentation de la fonctionnaire. Tout au long de l'audience et dans ses observations, elle a insisté pour dire que la supervision qu'elle a obtenue de M. Paju, de Mme St. Germain et de M. Saint-Pierre était excessivement et immanquablement négative et qu'il s'agissait donc de harcèlement. Elle attribuait l'échec de ses projets aux problèmes de technologie et aux exigences liées à la base de données SAS. Elle a soutenu qu'elle recevait des messages contradictoires de la part de ses superviseurs : à un certain moment, ils lui disaient de demander l'aide d'autres personnes, pour se faire rappeler plus tard l'importance de travailler de façon indépendante. Elle a fait valoir que des personnes ont délibérément retenu des

renseignements et leur aide et que d'autres avaient modifié son ordinateur, ce qui a compromis son travail. Elle se plaignait fréquemment de discrimination dans le lieu de travail contre les femmes et les économistes. Elle a insisté pour dire que le fait de ne pas installer des caméras cachées dans le bureau pour capter les [traduction] « manigances » de ses collègues démontrait la mauvaise foi de la direction.

[261] Aucune preuve n'a été produite à l'appui de la prétention de la fonctionnaire selon laquelle son ordinateur avait été trafiqué. Aucune preuve n'a été produite à l'appui de sa croyance que d'autres personnes dans le lieu de travail avaient délibérément retenu des renseignements à son égard.

[262] M. Paju, M. Thomassin, Mme St. Germain et M. Saint-Pierre ont tous témoigné voir eu des problèmes occasionnels de SAS dans le milieu de travail. Ils ont aussi déclaré que ces problèmes sont normaux et que des anomalies de données survenaient de temps à autre et touchaient tous les utilisateurs, y compris la fonctionnaire. Il semblait y avoir une difficulté récurrente en particulier quant à l'exportation de données SAS vers une feuille de calcul Excel. [Traduction] « C'est dans la nature des choses », a déclaré M. Thomassin; [traduction] « Cela arrive à tout le monde ».

[263] Chaque chercheur doit faire la paix avec les réalités de la collecte et de la gestion de données. Je ne trouve aucune preuve d'un nombre disproportionné de difficultés techniques éprouvées par la fonctionnaire. Je trouve plutôt disproportionnée sa tendance à attribuer une partie des problèmes soulevés par ses superviseurs (surtout en ce qui concerne l'exactitude de son travail et les délais non respectés) aux problèmes techniques ou technologiques.

[264] Je conclus que M. Paju, Mme St. Germain et M. Saint-Pierre ont fait un excellent travail dans la rétroaction écrite fournie régulièrement à la fonctionnaire, pour établir une distinction entre les points pour lesquels elle était encouragée à travailler de façon indépendante et les situations dans lesquelles on l'encourageait à demander l'aide de collègues et d'experts en la matière. Mme St. Germain, au début du projet sur le coût de production dans le plan d'action 1, et M. Saint-Pierre, au début des plans d'action 3 et 4, voulaient constamment que la fonctionnaire fournisse ses propres idées dans l'aperçu et les points clés de son analyse. M. Saint-Pierre est allé jusqu'à dire qu'il était [traduction] « agréablement surpris » de sa présentation d'un aperçu de projet préliminaire pour le plan d'action 4.

[265] Lorsque les projets ont été entrepris, les deux superviseurs ont suggéré que, de temps à autre, en ce qui concerne des questions très précises portant sur les données et l'analyse, elle demande l'aide de collègues plus familiers avec le problème précis auquel elle faisait face. Je n'ai pas trouvé que les directives des superviseurs en ce qui concerne le travail indépendant étaient contradictoires ou portaient à confusion.

[266] La correspondance de la fonctionnaire est truffée d'allusions à de la discrimination.

[267] Même si la fonctionnaire a soulevé une question en matière de droits de la personne, elle n'a pas fourni l'avis approprié à la Commission canadienne des droits de la personne comme le prévoit la loi. Je ne peux donc pas trancher cette question. Toutefois, si je devais me prononcer, je conclurais qu'elle n'a pas établi de preuve *prima facie* de discrimination.

[268] La Cour suprême du Canada (la « Cour suprême ») a défini une preuve *prima facie* comme suit dans *Commission ontarienne des droits de la personne c. Simpsons Sears*, [1985] 2 R.C.S. 536, au paragraphe 28 :

28. [...] Dans les instances devant un tribunal des droits de la personne, le plaignant doit faire une preuve suffisante jusqu'à preuve contraire qu'il y a discrimination. Dans ce contexte, la preuve suffisante jusqu'à preuve contraire est celle qui porte sur les allégations qui ont été faites et qui, si on leur ajoute foi, est complète et suffisante pour justifier un verdict en faveur de la plaignante, en l'absence de réplique de l'employeur intimé.

[269] Les critères qu'un fonctionnaire ou un plaignant doit démontrer pour établir l'existence d'une discrimination *prima facie* sont indiqués dans *Stewart c. Elk Valley Coal Corp.*, 2017 CSC 30, [2017] 1 RCS 591, au paragraphe 24 :

24. Pour établir l'existence d'une discrimination *prima facie*, « les plaignants doivent démontrer qu'ils possèdent une caractéristique protégée par le [Human Rights Code, R.S.B.C. 1996, c. 210] contre la discrimination, qu'ils ont subi un effet préjudiciable relativement au service concerné et que la caractéristique protégée a constitué un facteur dans la manifestation de l'effet préjudiciable » : Moore, par. 33. La discrimination peut revêtir de nombreuses formes, notamment la « discrimination "indirecte" » lorsque des politiques par ailleurs neutres peuvent léser certains groupes : Québec (Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse) c. Bombardier Inc. (Bombardier Aéronautique Centre de formation), 2015 CSC 39, [2015] 2 R.C.S. 789, par. 32. La preuve

de l'intention discriminatoire de l'employeur n'est pas requise pour démontrer l'existence d'une discrimination prima facie : Bombardier, par. 40.

[270] Si la fonctionnaire établit une preuve *prima facie*, il incombe alors à l'employeur d'expliquer ses actes.

[271] La fonctionnaire n'a pas produit d'éléments de preuve indiquant qu'elle avait déjà fait l'objet de discrimination parce qu'elle est une femme. Le simple fait qu'elle est une femme ne suffit pas à établir l'existence d'une discrimination *prima facie*.

[272] Bien que la Commission puisse accorder du poids à la croyance de la fonctionnaire, comme le Tribunal canadien des droits des personnes l'a déclaré, « [...] le fait de croire abstraitement qu'une personne fait l'objet de discrimination, sans qu'il existe un certain fait qui le confirme, n'est pas suffisant ». (Voir *Filgueira c. Garfield Container Transport Inc.*, 2005 TCDP 32, au paragraphe 41; demande de contrôle judiciaire rejetée dans 2006 FC 785). Je conclus que la fonctionnaire n'a pas fourni d'éléments de preuve, ne serait-ce que pour un seul incident, où elle a fait l'objet d'un traitement différentiel pour lequel la discrimination fondée sur le sexe pourrait être considérée comme un facteur. Ainsi, elle n'a pas établi l'existence de discrimination *prima facie*. Je n'ai donc pas à poursuivre l'analyse de cette allégation.

[273] J'ai délibérément reproduit, plus tôt dans la présente décision, la liste des [traduction] « manigances » qui, selon la fonctionnaire, représentent du harcèlement en milieu de travail. Elle croyait que l'omission de l'employeur d'installer des caméras afin de capter ces manigances du bureau indiquait la mauvaise foi qui caractérisait son environnement de travail.

[274] La fonctionnaire savait comment déposer une plainte de harcèlement, laquelle devait être envoyée à l'agent de prévention du harcèlement, comme l'a indiqué M. Peterson dans la lettre d'attentes qu'il lui a envoyée, en date du 8 mars 2016. Aucune preuve n'a été déposée quant à ce qui est arrivé à cette liste de [traduction] « manigances » en dehors du fait que M. Saint-Pierre l'a transmise au directeur et aux Ressources humaines.

[275] La question de savoir si l'employeur a installé des caméras n'a pas été examinée au cours de la présente audience. La fonctionnaire croit fermement que des caméras n'ont pas été installées. Je ne vois pas comment cela pourrait représenter de la

mauvaise foi ou pourrait avoir une incidence sur l'évaluation par l'employeur du rendement sur le lieu de travail de la fonctionnaire.

[276] La fonctionnaire n'est pas la première employée à avoir invoqué du harcèlement après avoir été assujettie à une supervision étroite. L'employeur a correctement mentionné une série de décisions qui appuient la proposition selon laquelle des plans d'action et d'autres outils de gestion du rendement ne constituent pas du harcèlement. *Lortie c. Administrateur général (Agence des services frontaliers du Canada)*, 2019 CRTESPF 10 (contrôle judiciaire refusé dans 2019 CAF 294) indique ce qui suit au paragraphe 362 :

[362] Les réunions de gestion du rendement, en particulier celles concernant les plans d'action, peuvent n'être agréables pour aucune des parties en cause, et sont souvent une source de stress, en particulier pour l'employé qui entend que la continuité de son emploi est en danger. Quoiqu'il en soit, ces réunions ainsi que les plans d'action concernant le rendement sont des outils légitimes à la disposition de l'employeur pour gérer le rendement d'un employé et ne constituent pas du harcèlement selon les éléments de preuve dont je suis saisie, contrairement aux affirmations de la fonctionnaire.

[277] Je formule la même conclusion en l'espèce. Il ne s'agit pas de harcèlement simplement parce que c'est ce qu'affirme la fonctionnaire. Je n'en vois même pas une parcelle. Aucun élément de preuve n'indique l'existence d'un acte d'agression de la part de la direction. La fonctionnaire a dit qu'elle s'est sentie intimidée, offensée, dénigrée et humiliée à plusieurs occasions entre 2013 et son licenciement en 2017, et je la crois. Toutefois, son travail était assujetti à des critiques légitimes, qui parfois étaient dures et nombreuses parce qu'elles étaient justifiées. Je ne doute pas qu'il s'agissait d'une expérience déplaisante, mais il ne s'agissait pas de harcèlement.

[278] La fonctionnaire n'était clairement pas heureuse d'avoir été obligée de participer à l'un de ses plans d'action, mais l'intention de ces outils de gestion du rendement n'a jamais été de l'intimider, de l'offenser, de la dénigrer ou de l'humilier. Rien ne suggère que ces outils étaient autre chose que des méthodes légitimes de gestion d'un rendement insuffisant. Aucun libellé qui y figurait ne peut être qualifié d'intimidant, d'offensant, de dénigrant ou d'humiliant.

[279] L'affaire *Jassar* invoquée par la fonctionnaire au soutien de son argument selon lequel les superviseurs ont « dépassé les bornes » dans leur gestion de son rendement

peut facilement se distinguer des présentes circonstances. La Commission a conclu que l'employeur dans cette affaire avait imposé des mesures disciplinaires pour divers incidents, dont aucune n'était justifiée. Il s'est avéré qu'il avait commis une série d'erreurs de jugement graves, et c'est exactement la raison pour laquelle la Commission a fini par conclure que ses agissements avaient été excessifs. C'est précisément le contraire qui s'est produit en l'espèce. Les superviseurs de la fonctionnaire n'ont pas « dépassé les bornes » dans la gestion de son rendement. Ils ont agi de façon raisonnable et ont fait ce qui était nécessaire dans une série d'efforts pour corriger ses lacunes en matière de rendement.

[280] À une dizaine de reprises, la fonctionnaire a utilisé des mots ayant la teneur suivante : [traduction] « Je voulais des commentaires équilibrés ». Mme St. Germain l'a indiqué très franchement lorsqu'elle a dit quelque chose comme : [traduction] « S'il y avait eu des éléments positifs, je les aurais soulignés ». Elle peut avoir manqué de délicatesse lorsqu'elle a dit cela, mais elle n'a pas été excessivement dure ni manqué de professionnalisme. Ce n'est pas comme si les superviseurs de la fonctionnaire n'avaient jamais mis en évidence les aspects positifs de son travail. Ils ont régulièrement reconnu les aspects positifs de ses analyses. Ils ont reconnu sa contribution au bien-être dans le lieu de travail par l'entremise d'initiatives comme le sous-groupe de l'équité en matière d'emploi des femmes. Lorsqu'elle a démontré sa volonté à collaborer avec les autres, ils l'ont souligné. Lorsqu'elle a amélioré, même un peu, sa capacité à accepter la critique constructive, ils l'ont indiqué.

[281] J'ai déjà mentionné la satisfaction de M. Saint-Pierre relativement à l'aperçu préliminaire du projet que la fonctionnaire avait fourni. Lorsque des aspects positifs de son travail étaient manifestes, ils étaient reconnus. Toutefois, s'il s'avère que les facteurs négatifs l'emportaient sur les facteurs positifs, cela ne signifie pas automatiquement le défaut de fournir ce que la fonctionnaire a qualifié de [traduction] « commentaires équilibrés ».

[282] Le libellé des évaluations est respectueux, mais il est souvent direct et ne laisse aucun doute que des améliorations sont requises. La fonctionnaire ne pouvait pas se méprendre quant aux conséquences du défaut de s'améliorer; elle savait depuis un certain temps que son emploi était en jeu. Elle savait ce qu'elle devait faire pour éviter de le perdre. On lui a donné trois ans pour renverser la situation en ce qui concerne sa carrière. L'employeur a fait preuve de beaucoup de patience.

[283] Je trouve particulièrement peu convaincante la suggestion de la fonctionnaire dans son argumentation selon laquelle l'employeur aurait pu la rétrograder plutôt que de mettre fin immédiatement à son emploi. Elle n'a certainement pas soulevé la possibilité d'une rétrogradation avec ses superviseurs. Au contraire, elle a fait valoir auprès de M. Saint-Pierre qu'elle était l'une des meilleures employées, méritant non seulement une promotion (ou deux) et une augmentation de salaire, mais également une rémunération rétroactive. L'élément le plus important de son mauvais rendement était, et de loin, son incapacité à accepter la critique constructive et sa tendance à nier chaque commentaire négatif qui lui était adressé.

[284] Dans son argumentation, la fonctionnaire a donné comme exemple de la mauvaise foi de son employeur le fait qu'un programme de gestion du rendement lui avait été imposé alors que l'un de ses superviseurs, M. Paju, s'était vu accorder un délai supplémentaire pour terminer un projet sur lequel il travaillait. Je dois souligner que cette question n'a jamais été examinée en contre-interrogatoire. Quoi qu'il en soit, ce n'est pas le rendement de M. Paju qui est en litige, mais bien celui de la fonctionnaire. M. Paju peut très bien s'être vu accorder une prolongation dans le cadre d'un projet. Ce ne serait pas inhabituel et il ne s'agit donc pas d'un traitement différentiel. Les délais de la fonctionnaire ont aussi été prolongés de temps à autre, même aux dernières étapes du processus de gestion du rendement.

[285] La fonctionnaire a déposé des évaluations du rendement de son ancien superviseur, M. Michaud, qu'elle a qualifiées de positives. Elles ne l'étaient pas. Elles n'indiquent rien de positif; elles décrivent uniquement ses objectifs et tâches pour une année donnée. Le mieux qu'on peut dire est qu'elles ne contiennent pas de commentaires négatifs. La fonctionnaire a mis en évidence la section de l'évaluation de chaque année intitulée [traduction] « Considérations, défis et autre soutien requis ». Cette zone a été laissée vide, année après année, par M. Michaud.

[286] Je note que la zone intitulée [traduction] « Commentaires de l'employé » a aussi été laissée vide, année après année, dans le cadre de la supervision de M. Michaud, ce qui tranche nettement avec les pages de commentaires que la fonctionnaire a rédigées en réponse à chaque problème de rendement soulevé par ses superviseurs subséquents. En évitant d'utiliser des commentaires positifs ou négatifs, M. Michaud semble avoir trouvé une façon simple d'éviter des conflits en milieu de travail.

[287] Je ne suis pas statisticien ou économiste, et mon rôle ne consiste pas à évaluer le rendement de la fonctionnaire à cet égard. L'employeur est mieux placé pour le faire. Ma tâche consiste à déterminer si l'évaluation de l'employeur était raisonnable. Comme chaque évaluation était liée directement à un indicateur de rendement qui relevait clairement de la description travail de la fonctionnaire, et comme chaque indicateur de rendement était fondé sur des exemples clairs du travail de la fonctionnaire, je conclus que l'employeur a évalué son travail de façon équitable et raisonnable pendant la période pertinente.

[288] Selon les problèmes soulevés par les superviseurs de la fonctionnaire à plusieurs occasions entre 2013 et 2017, je trouve qu'il est raisonnable que l'employeur l'ait assujettie à une surveillance étroite en 2013 afin d'améliorer la qualité de son travail.

[289] Je conclus également que l'employeur a eu raison de relever la tendance de la fonctionnaire à inclure, dans des rapports ultimement destinés à la publication externe ou interne, des opinions et des commentaires portant sur des problèmes personnels, des plaintes et des observations, qui n'avaient rien à voir avec le projet en question.

[290] Je conclus qu'il était raisonnable que l'employeur qualifie de problèmes de rendement l'incapacité de la fonctionnaire à accepter les critiques constructives et son refus d'assister à des rencontres et de discuter des problèmes de rendement.

[291] Je conclus aussi qu'il était raisonnable que l'employeur qualifie de problème de rendement la tendance de la fonctionnaire à utiliser un temps précieux pour compiler des pages et des pages de plaintes liées au travail ainsi que des observations personnelles sur ses perceptions du sort des économistes féminines à Statistique Canada plutôt que de faire son travail.

[292] Quant à la question de la formation en cours d'emploi, je conclus que l'encadrement offert par M. Paju, Mme St. Germain et en particulier M. Saint-Pierre était exhaustif, bien documenté et suffisant pour aider la fonctionnaire à atteindre ses objectifs. Son échec avait tout à voir avec elle et n'avait rien à voir avec ses superviseurs.

[293] Quant à la question de savoir si la fonctionnaire aurait pu suivre des formations précises pour l'aider à surmonter certaines lacunes en matière de rendement (comme

le fait de travailler avec le SAS, une base de données complexe et souvent intransigeante ou des techniques d'analyse de données de base), je note qu'elle les a déjà suivies. Plus précisément, elle n'a pas demandé à suivre ce type de formation puisqu'elle ne croyait pas en avoir besoin. Elle avait l'impression tout à fait erronée qu'elle travaillait déjà à un niveau supérieur à EC-04.

[294] Je dois aussi convenir avec M. Saint-Pierre, M. Thomassin et Mme St. Germain que certains types de problèmes de rendement ne pouvaient être corrigés par une formation. C'est particulièrement le cas pour ce qui est de l'attitude conflictuelle et souvent combative de la fonctionnaire à l'égard de la critique constructive.

[295] Rien dans la preuve dont je suis saisi n'indique que l'évaluation de la fonctionnaire par l'employeur était caractérisée ou motivée par la mauvaise foi.

[296] Je note que les critères établis dans *Raymond* s'appliquaient lorsque la présente affaire a été débattue devant moi. Depuis, la Commission a énoncé de nouveau ces critères dans *Dussah c. Administrateur général (Bureau du dirigeant principal des ressources humaines)*, 2020 CRTESPF 18, qui apporte des précisions supplémentaires. Toutefois, ces critères ne sont pas déterminants dans la présente affaire, puisque la mauvaise foi n'a pas été établie.

[297] La preuve dont je suis saisi démontrait qu'il était raisonnable que l'employeur conclue que le rendement de la fonctionnaire était insuffisant, ce qui a mené à son licenciement.

[298] Pour tous ces motifs, la Commission rend l'ordonnance qui suit :

(L'ordonnance apparaît à la page suivante)

VII. Ordonnance

[299] Le grief est rejeté.

Le 26 mai 2020.

Traduction de la CRTESPF

**James R. Knopp,
une formation de la Commission des relations de
travail et de l'emploi dans le secteur public fédéral**