

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

CANADA
PROVINCE DE QUÉBEC

DOSSIER N°: 1300706

DATE : 28 octobre 2011

DEVANT LE COMMISSAIRE : M^e Robert Hardy

MARLÈNE DALLAIRE

Appelante

Et

MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT DURABLE, DE L'ENVIRONNEMENT ET DES PARCS

Intimé

DÉCISION

(Article 35, *Loi sur la fonction publique*, L.R.Q., c. F-3.1.1)

L'APPEL

[1] M^{me} Marlène Dallaire conteste le résultat obtenu à l'un des examens qu'elle a passés dans le cadre d'un concours de promotion du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs (ci-après « MDDEP »), son employeur.

[2] Il s'agit d'un concours de promotion à la classe principale pour pourvoir d'éventuels emplois réguliers de technicien agricole, chef d'équipe (I-1)¹.

[3] La procédure d'évaluation des candidatures décrite au « Guide d'évaluation » (I-3) du concours comportait l'administration de deux épreuves d'une valeur totale de 300 points : un « Examen d'analyse – personnel technique » de 100 points dont la note de passage était 58 et pour lequel la candidate a obtenu 98, ainsi que l'examen « Habiléité à effectuer des tâches de technicienne ou technicien, chef d'équipe » d'une valeur de 200 points, avec une note de passage de 102 et pour lequel M^{me} Dallaire a eu un résultat de 100.

[4] Comme le guide précise que les deux épreuves sont éliminatoires, cela signifie que l'échec de M^{me} Dallaire à la seconde a mené au rejet de sa candidature.

[5] Dans les précisions apportées aux motifs de la contestation de son résultat à cette épreuve, M^{me} Dallaire mettait en cause 32 éléments de réponse de cet examen qui en comporte plus de 800.

[6] En début d'audience, une première revue des éléments contestés a permis d'en retirer six, mentionnés seulement à titre de complément d'information, et qui ne posaient pas réellement de problème.

[7] Enfin, après avoir entendu la preuve et la plaidoirie du MDDEP, M^{me} Dallaire a annoncé à la Commission qu'elle ne retenait aux fins de son appel que 11 des autres éléments de réponse originellement contestés. Cette décision ne traite donc que de ces derniers.

LES FAITS

Élaboration et utilisation de l'examen

[8] La preuve du MDDEP est constituée d'abord de 19 documents, dont huit ont fait l'objet d'une ordonnance de confidentialité pour protéger l'intégrité de l'examen à l'étude. En second lieu, le ministère a fait entendre le concepteur de cet instrument d'évaluation relativement à son élaboration et à son utilisation.

[9] Même si M^{me} Dallaire cible plutôt certains aspects de la correction de l'examen, ce qui est abordé dans la seconde partie de la preuve du MDDEP, la première partie de celle-ci est exposée puisque, bien qu'essentiellement non contestée, elle permet de mieux apprécier la suite.

[10] Le concepteur de l'examen est M. André Durivage, professeur au Département des sciences administratives de l'Université du Québec en Outaouais, à Gatineau, depuis 21 ans. Il y enseigne notamment la sélection et l'évaluation du personnel et fait de la recherche sur l'utilisation des tests en cette matière. Il a complété sa formation à l'Université d'Ottawa, dont il détient un doctorat en psychologie et il s'est spécialisé en psychologie industrielle.

[11] Dès la fin de ses études, en 1988, il a travaillé à développer des outils d'évaluation et, la demande prospérant, le nombre de tests à corriger est passé de quelques centaines à plusieurs milliers, ce qui l'a amené à fonder la firme EPSI (Évaluation Personnel Sélection International), qui embauche des étudiants qui le secondent à cet égard.

[12] Avant de pouvoir agir comme correcteurs d'un examen particulier comme celui du panier de gestion à l'étude, ces derniers doivent avoir un baccalauréat et passer par une vérification de leur souci du détail et de leurs habiletés cognitives (test d'intelligence). Un processus de certification inclut une formation de trois jours, suivie d'une vérification concrète de leurs aptitudes : parallèlement à des correcteurs chevronnés en processus réel, ils corrigent 30 examens, exercice pour lequel doit être atteint un indice de fidélité de 9 sur 10 par rapport au résultat des professionnels aguerris.

[13] L'examen d'« Habiliter à effectuer des tâches de technicienne ou de technicien, chef d'équipe » a été développé en 1998, à la demande du Secrétariat du Conseil du trésor, pour utilisation dans la fonction publique. Il a été conçu de façon concurrente à un autre du même type, soit également un exercice de planification stratégique, mais destiné à recruter du personnel cadre.

[14] La démarche suivie pour l'examen à l'étude a comporté plusieurs étapes :

- mise sur pied d'un comité d'experts par le Secrétariat du Conseil du trésor, composé de personnes provenant de plusieurs ministères ou organismes et qui supervisaient des chefs d'équipe;
- recueil et analyse d'une documentation élaborée sur ce type de postes;
- formulation, par le comité, de ce qu'il est convenu d'appeler des « incidents critiques », soit une soixantaine de situations caractéristiques du travail que ces postes comportent;
- première rédaction de scénarios fictifs représentatifs de l'emploi;

- analyse de ce matériel par le comité au cours d'une séance de deux ou trois jours pendant laquelle chaque page du projet d'examen est évaluée pour vérifier si son contenu correspond bien à la réalité;
- prétest avec une vingtaine de chefs d'équipe, ainsi qu'auprès d'étudiants pour recueillir des réponses plus inhabituelles;
- développement d'une grille de correction soumise à son tour au comité d'experts qui détermine, à l'occasion d'une nouvelle séance de travail de trois jours, la valeur à attribuer à chacune des questions : 0 pour une réponse inappropriée, 1 point pour une réponse neutre, qui, sans être inappropriée, ne permet pas d'avancée particulière, 2 pour une réponse attendue et enfin 3 points si la réponse comporte une plus-value, quelque chose d'additionnel.

[15] L'examen d'origine a été mis à jour en 2010 par un nouveau comité d'experts, recrutés cette fois par le Centre de services partagés du Québec, maintenant responsable des opérations liées aux concours. Ce comité a procédé à une relecture des mises en situation et de la documentation de base qui l'accompagne, ainsi qu'à la vérification de chacun des éléments de réponse de la grille de correction, à celle de leur valeur et à l'ajout de certaines actions à la liste.

[16] L'examen compte maintenant 858 éléments de réponse, cotés par ordre numérique. Dans cette décision, nous retenons plus loin le numéro de la cote aux fins de permettre aux parties de situer les éléments de réponse considérés, tout en évitant d'en révéler trop quant au contenu de l'examen, de ses mises en situation et des éléments de réponse eux-mêmes.

[17] L'examen comprend des consignes sur la façon de répondre aux questions : il est demandé aux candidats de s'assurer notamment d'indiquer clairement à laquelle des mises en situation se rapporte leurs réponses. Ils sont avisés que les brouillons ne sont pas corrigés et que les correcteurs ne prennent compte que du seul contenu du cahier de réponse.

[18] L'examen comporte également un document de base qui présente le milieu d'intervention dans lequel le candidat est appelé à jouer le rôle d'un chef d'équipe, un autre détaillant chacune des mises en situation et enfin le cahier ligné pour répondre qui contient également une page offrant des fac-similés d'outils de gestion quotidienne d'usage courant dans la fonction publique.

[19] À propos de ces outils de gestion, M. Durivage mentionne que si l'information qu'ils contiennent n'est pas concluante ou si elle apparaît en contradiction avec ce que le candidat peut avoir écrit plus loin dans son cahier, c'est ce dernier contenu qui prédomine.

[20] Avec leur convocation à l'examen, les candidats ont déjà reçu l'information leur annonçant les sept compétences évaluées (I-6) : la communication, la gestion des processus (organisation, gestion des ressources financières et matérielles, délégation et coopération), l'analyse, la gestion des ressources humaines, la qualité du service, le contrôle et la planification.

[21] Quant au rôle des correcteurs d'examen, il consiste à effectuer l'appariement entre ce que le candidat a écrit et la grille de correction, sans pouvoir prendre connaissance de la valeur des éléments de réponse relevés. Chaque copie d'examen est corrigée d'abord par deux personnes, de façon indépendante, qui confrontent ensuite le produit de leur correction et, en cas de divergence, doivent échanger pour arriver à un consensus.

[22] Un troisième correcteur vérifie les cotes attribuées lorsqu'un candidat demande une révision au ministère qui tient le concours, ce que M^{me} Dallaire a fait.

[23] Dans le cas à l'étude, une quatrième révision a été effectuée avant la tenue de la séance d'échanges et d'information consécutive à son appel. Enfin, le témoin a lui-même revu la correction une dernière fois avant l'audience.

[24] Quant au résultat final, c'est un logiciel qui calcule le nombre de points attribués à un candidat selon la nature de ses réponses, et ce, pour l'une ou l'autre des compétences évaluées. Enfin, la valeur finale de ces réponses est établie en comparant à une norme le total obtenu par compétence : par exemple, un résultat de 0 à 10 pour l'ensemble des cotes obtenues pour la compétence communication peut rapporter 1 point, de 11 à 14 en mériter 2, ainsi de suite, chaque tranche de résultats correspondant à ceux obtenus par 10 % des candidats qui ont déjà passé l'examen, soit 349 depuis sa mise à jour de 2010.

[25] Pour en terminer avec le processus de correction, on peut retenir qu'il comporte quatre règles de base :

- 1) une même action ne peut permettre une double appréciation : le correcteur doit choisir l'élément de réponse de la grille qui correspond le plus étroitement à ce que le candidat a écrit;

- 2) si la grille contient un élément de réponse plus général et d'autres plus spécifiques, on va retenir celui qui est le plus près de ce qui a été précisé par le candidat;
- 3) une réponse doit être explicite et ne pas amener les correcteurs à soupeser des sous-entendus ou à interpréter ce qui est écrit;
- 4) on n'accorde pas de valeur à une réponse qui ne fait qu'essentiellement reprendre l'énoncé d'un aspect ou d'un autre de la mise en situation.

Application des règles de correction

[26] Le témoin Durivage s'est attardé ensuite à expliquer pourquoi les cotes (autrement dit, les éléments de réponse) revendiquées par M^{me} Dallaire n'étaient pas celles qui devaient être retenues.

[27] Dans un premier temps, celle-ci souhaite obtenir, en regard de la compétence de planification, les points de la cote 76 pour avoir inclus, dans un avant-propos à l'ensemble de ses réponses, une indication de l'importance qu'elle accordait aux différentes mises en situation, les unes par rapport aux autres.

[28] Pour le témoin du MDDEP, cette approche, tout en pouvant avoir ses mérites dans un cadre d'évaluation différent, ne fait pas partie de l'éventail des compétences vérifiées par cet examen-ci. Le témoin explique que la cote qu'elle revendique vise une autre forme de priorisation des actions à mener.

[29] Au sujet de l'avant-propos qui n'est pas une façon habituelle d'introduire ses réponses, M. Durivage explique que la correction en tient compte dans la mesure où il contient des actions clairement indiquées. Si elles peuvent être directement associées à une des mises en situation, les points mérités y sont comptés. Si c'est trop général, on ne donne pas de point.

[30] La deuxième cote revendiquée, soit la 85, concerne la compétence de communication. M. Durivage indique une autre cote qui a en lieu et place été accordée à M^{me} Dallaire, soit celle qui était la plus près de ce qu'elle a écrit, la plus représentative de son propos.

[31] En troisième lieu, celle-ci relève la cote 145, en lien avec la compétence de gestion des ressources humaines. Elle considère son écrit assez explicite quant aux personnes pour qui elle manifestait une

préoccupation. Le témoin du MDDEP s'attarde plutôt à démontrer que sa réponse aurait nécessité une interprétation de la part des correcteurs s'ils avaient voulu lui accorder des points. Il indique par ailleurs quelles autres cotes lui ont été créditées pour l'action en cause, mais en fonction d'autres compétences.

[32] Dans un autre cas, celui de la cote 222 visant la compétence d'analyse, M^{me} Dallaire prétend que son texte indique bien le jugement qu'elle a posé à partir des données décrites dans la mise en situation concernée et des décisions qu'elle avait prises dans d'autres. Pour M. Durivage, la réponse recherchée doit contenir plus que le seul résultat d'une réflexion, mais encore la façon dont le candidat parvient à ce résultat, ce qui n'était pas le cas.

[33] En ce qui concerne la cote 224 rattachée à la même compétence d'analyse, M^{me} Dallaire estime qu'elle a manifesté le rapprochement recherché d'une mise en situation avec une autre. Dans ce cas, M. Durivage est d'accord, sauf que cette action ne peut lui procurer des points plus d'une fois et il indique un autre passage dans son texte qui réfère à cet élément de réponse pertinent et pour lequel il lui en a été accordés.

[34] La cote 415 soulevée par M^{me} Dallaire s'inscrit dans l'évaluation de la qualité du service aux citoyens. Elle est d'avis que sa réponse manifeste la préoccupation plus précise qui est concernée par cette cote. Plus particulièrement, l'emploi du mot « rondement » est selon elle à associer à un résultat. Pour M. Durivage, ce terme exprime davantage une idée de célérité de processus, notion qui n'entre pas dans la perspective recherchée dans ce cas-ci par l'élément de réponse en cause.

[35] La cote 460, associée à la compétence de gestion des processus, devrait selon M^{me} Dallaire, lui être accordée, car l'idée qui y est exprimée cadre à proprement parler avec le texte de sa réponse. Selon M. Durivage, M^{me} Dallaire fait erreur dans son appréciation de la portée réelle de cette cote. Celle-ci ne permet pas d'obtenir des points pour des suggestions spécifiques comme il s'en trouve dans sa copie d'examen pour cette mise en situation. La cote vise plutôt à donner une valeur minimale à une réponse acceptable, mais sans qu'il ne s'y trouve rien de très précis. Or, comme il y a présence de suggestions assez définies dans son texte, ses suggestions lui ont valu d'autres cotes que M. Durivage indique.

[36] Avec la cote 516, concernant la compétence de communication, que M^{me} Dallaire voudrait se voir créditer, se pose la question du sens à donner à l'utilisation du pronom personnel « nous » dans le contexte particulier où il est utilisé. Pour elle, il vise davantage qu'une seule autre personne et elle-

même, alors que selon M. Durivage le terme n'est pas aussi inclusif. Ce dernier relit les faits pertinents de la mise en situation et des extraits de la réponse de la candidate qui démontrent, d'après lui, qu'elle aurait dû être plus précise si elle souhaitait viser plus de deux personnes.

[37] La cote 582, rattachée à la compétence relative à la qualité du service à offrir et que M^{me} Dallaire souhaite obtenir, ne peut lui être accordée, car de l'avis de M. Durivage, les termes de la réponse de la candidate sont essentiellement une reprise d'une partie de l'énoncé de la mise en situation et n'ajoute pas de contenu original.

[38] Sur le plan de la compétence relative à la planification, M^{me} Dallaire croit qu'elle a droit d'obtenir les points de la cote 591. Pour M. Durivage, il s'agit d'un cas où on s'attend à ce que le candidat indique qu'il ne trouve pas la situation importante et pour cela on veut qu'il « se branche », sinon il n'obtient pas de points. Or, ici, sur les trois possibilités de réponse, M^{me} Dallaire en a encerclé deux dans son instrument de gestion, ce qui n'indique pas un choix clair. Par ailleurs, le texte de sa réponse spécifique à la mise en situation visée n'apporte pas plus de précision à l'égard de l'importance qu'elle lui accorde.

[39] Enfin, la dernière cote revendiquée par M^{me} Dallaire, la cote 692, est en rapport avec la compétence de la communication. Elle estime que le fait d'avoir mentionné dans son texte le nom d'une personne signifiait nécessairement que celle-ci se trouvait concernée. M. Durivage est plutôt d'opinion que souligner la présence d'une personne dans une action n'exprime en rien le rôle plus ou moins actif ou passif qu'elle pourra ou non y jouer; il était alors important de préciser ce rôle pour qu'il puisse être associé spécifiquement à celui attendu et indiqué à la cote visée.

[40] En contre-interrogatoire, M^{me} Dallaire revient à la cote 76 qui lui a été refusée. Elle fait valoir au témoin qu'elle a volontairement indiqué dans son avant-propos qu'elle allait répondre aux diverses mises en situation dans un ordre particulier qui représentait l'importance décroissante qu'elle accordait à chacune. Pourquoi cette approche en matière de planification des tâches qu'on lui demandait d'accomplir ne lui accorde-t-elle pas de points, insiste-t-elle.

[41] M. Durivage précise alors que la planification envisagée par la cote 76 n'est pas de cette nature. Ce n'est pas une cote pour comparer toutes les mises en situation les unes par rapport aux autres, mais elle concerne plutôt, le cas échéant, l'interaction de divers gestes posés dans le cadre d'une même mise en situation.

[42] Au sujet de la cote 145, M^{me} Dallaire fait remarquer que sa réponse inclut, pour la mise en situation en cause, l'expression qu'elle « prend bonne note » d'un commentaire reçu. Selon elle, ces termes expriment bien l'état d'esprit énoncé dans cette cote et attendu du chef d'équipe dans les circonstances.

[43] Le témoin quant à lui considère que cette expression n'est pas assez explicite pour conclure que l'attente recherchée par cette cote est suffisamment manifeste.

[44] En rapport avec la cote 415, M^{me} Dallaire explique à nouveau que son utilisation du terme « rondement » signifie que l'action à laquelle il réfère va se réaliser sans retardement. À cet égard, le témoin rétorque que ce mot peut vouloir dire différentes choses selon les personnes qui l'emploient : par exemple, pour lui, son sens principal est à associer davantage à la rapidité d'exécution d'une action, sans nécessairement préciser la nature du résultat recherché.

[45] Toujours en contre-interrogatoire, M^{me} Dallaire rappelle au témoin qu'il a mentionné, dans sa présentation de l'élaboration de l'examen, que celui-ci avait été révisé en 2010 et que la moyenne des résultats depuis s'était établie à 68,2 %. Elle lui demande s'il sait quelle était la proportion des candidats concernés qui provenaient des régions et quel était, le cas échéant, le résultat moyen par région, par exemple pour l'Abitibi d'où elle provient. Sur objection de la part de la procureure du MDDEP, la Commission a pris cette dernière question sous réserve.

[46] L'objection était à l'effet que la question de M^{me} Dallaire portait sur un aspect du concours qu'elle n'avait pas annoncé à la suite de la séance d'échanges et d'information; en conséquence, selon la pratique, elle ne devait pas être autorisée à élargir le débat à de nouveaux aspects pour lesquels le ministère n'avait pas été avisé en temps utile.

[47] Du point de vue de M^{me} Dallaire, sa question était pertinente. Elle découlait de l'information livrée par M. Durivage sur la moyenne, à l'échelle du Québec, de l'examen révisé. Ce que la Commission comprend c'est que, comme il s'avérait que pour quelques questions contestées, il lui apparaissait que ses réponses avaient été mal interprétées en raison de son utilisation d'expressions régionales comprises dans un sens différent du sien par les correcteurs, elle voulait s'enquérir si sa perception pouvait être en quelque sorte vérifiée par un pourcentage de résultat inférieur pour les candidats provenant des régions.

[48] Pour une bonne compréhension de l'enjeu de l'objection, la Commission ouvre une parenthèse pour rappeler que la pratique veut qu'une séance d'échanges et d'information, appelée couramment une SEI, tenue à la demande d'un commissaire, est l'occasion pour la partie appelante de prendre connaissance de façon élaborée de la position que l'employeur défendra lors de l'audience. Cet exercice de transparence permet souvent à la partie appelante de constater l'exactitude de la correction de ses examens et peut susciter un désistement de sa part. Dans un autre sens, la séance permet aussi à cette partie d'identifier, le cas échéant, les questions précises ou d'autres aspects qui l'amènent à maintenir que la correction n'aurait pas été régulière. C'est ainsi qu'en contrepartie de la transparence de la démarche de l'employeur qui révèle sa position, la partie appelante est appelée à préciser, dans les sept jours de la SEI, les motifs qu'elle retient finalement, et ce, pour permettre à la partie patronale de savoir sur quoi exactement elle-même devra s'expliquer devant la Commission. En ce sens, la partie appelante ne devrait pas susciter de nouvelles questions au moment de l'audience.

[49] Cette parenthèse étant refermée, mentionnons que c'est à la suite de la demande, plus tard en cours d'audience, de la procureure pour une réponse écrite à son objection, que la Commission expose maintenant sa décision. L'objection prise sous réserve est rejetée et voici pourquoi.

[50] Tout en devant s'assurer du respect de l'engagement implicite de l'appelante à ne soulever à l'audience que les motifs énoncés dans les sept jours de la tenue de la SEI, la Commission doit aussi veiller à lui permettre de faire valoir toute sa preuve, celle sur des questions nouvelles y incluse s'il devait s'avérer que celles-ci peuvent revêtir une importance réelle sur l'issue de son appel et ne pas avoir été abordées lors de la SEI. En de telles circonstances, au besoin, il pourra y avoir demande de remise de l'autre partie qui pourrait à ce moment-là considérer être prise par surprise.

[51] Dans le cas qui nous occupe, la question de M^{me} Dallaire découlait d'une information nouvelle introduite au hasard du témoignage de M. Durivage, soit la moyenne des résultats sur le plan national. En contre-interrogatoire, elle pouvait tenter d'en apprendre davantage et l'objection avait été prise sous réserve qu'il apparaisse qu'elle était pertinente. Or, la réponse du témoin a été à l'effet qu'il ignorait s'il existait des statistiques sur la question de la répartition géographique des candidats qui avaient déjà passé l'examen révisé à la date de l'audience et la question de l'appelante s'est ainsi close sans donner lieu au débat anticipé par le ministère.

[52] Témoignant très brièvement à son tour, M^{me} Dallaire mentionne qu'elle est technicienne en eau et assainissement au MDDEP, à Rouyn-

Noranda. Elle a passé en 2008 un examen similaire à celui à l'étude et elle l'avait alors réussi.

L'ARGUMENTATION

du MDDEP

[53] La procureure du MDDEP mentionne d'abord que l'appel de M^{me} Dallaire est interjeté suivant l'article 35 de la *Loi sur la fonction publique* (ci-après la « Loi »), qui prévoit l'intervention de la Commission notamment dans le cas où la procédure utilisée pour l'évaluation d'un candidat, lors d'un concours de promotion, est entachée d'une irrégularité ou d'une illégalité.

[54] La procureure réfère aussi à l'article 49 de la Loi qui précise que la procédure d'évaluation « doit être de nature à permettre de constater impartialement la valeur des candidats. »

[55] Avant de commenter la preuve, la procureure cite quelques extraits de décisions de la Commission qui ont établi divers principes à retenir lors d'une contestation d'examens écrits.

[56] Dans l'affaire *Aubut c. Ministère de la Sécurité publique*², la Commission constatait que :

« [...] M. Aubut ne s'est pas vu accorder de points pour plusieurs de ses éléments de réponse puisqu'une trop grande inférence aurait dû être faite par les membres du comité pour relier les éléments fournis par M. Aubut à ceux du barème de correction. Les réponses fournies par M. Aubut à ces questions se situaient dans le sens recherché par les correcteurs, mais elles demeuraient malheureusement à un niveau trop général. Les membres du comité ne doivent pas être contraints à déduire des éléments de réponse attendus de la réponse d'un candidat au-delà du minimum raisonnable. Il est de la responsabilité de tout candidat à un concours de se faire valoir, en répondant de façon la plus claire, précise et complète possible aux questions posées. La Commission rappelle qu'elle n'est pas un organisme de révision et qu'elle ne doit pas substituer son opinion à celle des membres du comité à moins que leur évaluation n'apparaisse déraisonnable. [...] »

[57] Dans la décision *Dorion c. Ministère des Transports*³, la Commission observait par ailleurs que :

« [...] les membres du comité d'évaluation ont rempli leur rôle adéquatement, avec ouverture d'esprit, en n'exigeant pas le mot à mot des éléments de réponse mais en ne déduisant pas, non plus, "des éléments de réponse attendus de la réponse d'un candidat au-delà du minimum raisonnable". [...] »

[58] Dans l'affaire *Hélie et al. c. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale*⁴, la Commission appuyait davantage cette idée dans une décision mettant en cause la version de 1998 de l'examen à l'étude dans ce dossier-ci :

« [...] les correcteurs ne peuvent pas inférer quoi que ce soit des réponses des candidats et c'est pour cela que l'encadré en en-tête de chaque page du cahier de réponses reprend les consignes qui invitent les candidats à faire preuve de précision. »

[59] Enfin, dans la décision *Richard-Amireault c. Ministère du Revenu*⁵, la procureure attire l'attention de la Commission sur les passages où celle-ci avait donné son aval au fait que les correcteurs recherchaient dans les réponses des candidats davantage le sens des éléments de réponse attendus « que les mots textuels⁶ » et « que les correcteurs donnaient aux mots utilisés par les candidats leur sens usuel et contextuel⁷. »

[60] Reprenant la preuve dans l'ordre suivi par le témoin du ministère, la procureure mentionne d'abord, relativement à la cote 76, que les instructions quant à la façon de répondre aux questions ne demandaient pas aux candidats de procéder selon un ordre quelconque. Comme ils avaient le choix à cet égard, M^{me} Dallaire ne peut pas nécessairement s'attendre à obtenir des points pour sa méthode à elle qui, selon le témoignage de M. Durivage, n'était pas l'objet d'un élément de réponse attendu.

[61] À propos de la cote 85 qui impliquait qu'il devait y avoir une interaction entre les personnes, la procureure reprend les explications fournies par son témoin et fait ressortir qu'il avait démontré que la réponse de M^{me} Dallaire représentait une action unilatérale et non une manifestation d'une certaine forme d'échanges entre des personnes.

[62] Au sujet de la cote 145, il faut comprendre, selon la procureure, que l'expression « prendre bonne note » utilisée par la candidate n'est pas assez explicite. Il ne s'agit pas là d'un régionalisme, ajoute-t-elle, mais d'une expression qui relève du français habituel, rappelant les propos de M. Durivage selon qui : « Rien dans la grille de correction ne sort du sens général des mots. »

[63] Relativement à la cote 222, la procureure souligne qu'elle n'a pu être accordée en raison du fait que la seule idée exprimée dans la réponse de la candidate référait à la conclusion qu'elle tirait de son analyse de la mise en situation, sans cependant exprimer le processus qui lui permettait de déterminer son résultat.

[64] La cote 224 se passe de commentaire puisque les correcteurs avaient déjà accordé d'autres points pour l'action dont il y est fait état.

[65] En rapport avec la cote 415, la procureure fait remarquer que le passage de sa réponse auquel réfère M^{me} Dallaire démontre peut-être une préoccupation de s'occuper de la situation, notamment parce qu'elle mentionne que sa répartition des tâches entre les membres de son équipe va faire en sorte qu'il n'y aura pas de surcharge pour personne. Toutefois, travailler « rondement », comme l'a souligné M. Durivage, cela ne garantit pas le résultat dont fait état l'élément de réponse attendu.

[66] Quant à la cote 460, il n'y aurait pas avantage pour M^{me} Dallaire qu'elle lui soit accordée, car elle vaut trois points, alors que les éléments spécifiques de sa réponse dont a parlé M. Durivage lui ont mérité au total six points, respectant en cela la règle voulant que les réponses spécifiques soient préférées à une réponse plus générale et qu'on ne puisse accorder celle-ci et les autres simultanément.

[67] Pour les cotes 516, 582 et 591, la procureure reprend à son compte les commentaires de M. Durivage.

[68] En ce qui a trait à la cote 692, la procureure ajoute que pour rejoindre l'idée exprimée dans cet élément de réponse, il faut signaler au moins une manière de s'assurer que l'autre personne va être intégrée à l'action ou va y participer d'une quelconque façon. On aurait pu encore mentionner qu'on allait requérir quelque chose de sa part, mais il fallait certainement plus qu'indiquer que quelqu'un allait s'adresser à elle.

[69] Enfin, la procureure soutient que la correction de l'examen de M^{me} Dallaire a été adéquate et réalisée avec une grille d'éléments de réponse de qualité. Elle rappelle que les correcteurs ne peuvent pas s'arrêter aux sous-entendus pour tenter de découvrir les motivations qui animent un candidat et suscitent ses réponses. Il faut que ce dernier donne des réponses les plus détaillées possible pour que les correcteurs comprennent ce sur quoi on leur demande de se prononcer (des actions, des décisions, des plans d'action, des personnes impliquées, etc.), et ce, pour éviter qu'ils aient à faire des suppositions, lesquelles en fin de compte pourraient varier d'un correcteur à l'autre.

[70] Compte tenu de la preuve soumise par le MDDEP, sa procureure conclut que la Commission devrait rejeter l'appel.

de M^{me} Dallaire

[71] M^{me} Dallaire explique d'abord pourquoi elle a pris la peine de mentionner en avant-propos de son cahier de réponse (I-15) qu'elle allait procéder dans l'ordre d'importance qu'elle accordait aux diverses mises en situation :

« Il y avait dix mises en situation et je devais jouer un rôle. Alors, j'ai traité les mises en situation globalement. »

[72] Elle réitère qu'elle devrait se voir accorder les cotes revendiquées et ajoute quelques commentaires pour certaines d'entre elles.

[73] Ainsi, en rapport avec la cote 145, elle affirme que pour elle, dire à quelqu'un « J'en prends bonne note. », ce n'est pas vide de sens, c'est montrer de l'intérêt.

« Si certains parlent pour ne rien dire, c'est dommage. Pour moi, dire à quelqu'un que je prends bonne note, c'est lui dire que je t'ai écouté et j'ai à cœur ce que tu me dis. »

[74] Au sujet de la cote 222, M^{me} Dallaire soutient que la façon dont elle est parvenue au résultat, et qu'on lui reproche de ne pas avoir précisée, apparaît en fait à la mise en situation qu'elle a traitée juste avant.

« Ce n'est pas dix situations indépendantes l'une de l'autre qui étaient présentées. Alors, j'ai joué le rôle et j'ai tenu compte des actions que j'avais faites avant. »

[75] À propos de la cote 415, M^{me} Dallaire dit que pour elle le terme « rondement » veut dire « sans anicroche ». Elle ajoute avoir bien compris qu'il ne fallait pas avoir à interpréter les réponses, mais constate que M. Durivage, pour sa part, interprète justement que « rondement » veut simplement dire « aller vite ». Finalement, c'est juste parce qu'elle n'aurait pas la même interprétation que lui qu'on ne considère pas qu'elle a la bonne réponse.

[76] Relativement à la cote 416, M^{me} Dallaire plaide que le pronom « nous » qu'elle utilise réfère au même pronom qui apparaît dans l'énoncé de la mise en situation, laquelle inclut un tiers en plus de la personne qu'elle interpelle dans sa réponse par courriel. Pour elle, il est évident que

lorsqu'elle réfère à cet énoncé, elle parle de toutes les personnes qui y sont impliquées.

[77] En ce qui concerne la cote 591, M^{me} Dallaire soutient que comme elle n'a pas indiqué dans l'instrument de gestion quotidienne fourni au début du cahier de réponse, que la situation était importante, cela veut nécessairement dire qu'elle croyait qu'elle ne l'était pas.

[78] En conclusion, M^{me} Dallaire demande que les points correspondant aux cotes qu'elle revendique lui soient attribués.

MOTIFS

[79] La Commission doit décider si la procédure d'évaluation de la candidature de M^{me} Dallaire a été entachée d'une illégalité ou d'une irrégularité, ce qui serait contraire à l'article 35 de la Loi.

[80] En matière de correction d'un examen tenu dans le cadre d'un concours, la preuve qui incombe à la partie appelante est de démontrer à la Commission, dans un cas comme celui à l'étude, que cette correction apparaît quelque part déraisonnable, comme il a été établi dans l'affaire *Aubut* précitée.

[81] Cette décision mentionne également que la Commission n'est pas un organisme de révision, ce qui signifie qu'elle ne peut en conséquence substituer son opinion à celle des correcteurs. Ce principe est doublement important à retenir ici. D'une part, l'examen a été soigneusement élaboré avec le concours de personnes très exercées à la supervision des tâches que les futurs chefs d'équipe auront à accomplir. D'autre part, cet examen a subi l'épreuve du temps : il a été utilisé selon les mêmes paramètres depuis quelques années et il faut prendre garde, dans l'analyse des réponses soumises à notre attention, de s'éloigner des réponses attendues au risque de faire en sorte que la procédure d'évaluation devienne appliquée d'une façon moins impartiale, ce qui serait contraire cette fois aux prescriptions de l'article 49 de la Loi.

[82] Par ailleurs, la Commission a aussi décidé, cette fois dans l'affaire *Dorion*, également précitée, qu'un candidat peut s'attendre à ce que les correcteurs n'exigent pas le mot à mot des éléments de réponse attendus, mais non pas à ce qu'ils puissent se permettre de déduire des réponses au-delà du minimum raisonnable.

[83] De plus, comme il s'agit d'une épreuve évaluée en points, il faut pour qu'un appel soit accueilli que le résultat global, modifié le cas échéant, de l'examen rejoigne minimalement la note de passage.

[84] C'est avec ces principes en tête, ainsi que les autres règles d'évaluation que la preuve a exposées, qu'il convient d'analyser le bien-fondé des demandes de M^{me} Dallaire.

[85] Elle demande d'abord que lui soit attribuée la cote 76. M^{me} Dallaire peut en effet difficilement se résoudre à accepter que son initiative ne soit pas une action rétribuée pour l'effort de planification qu'elle représente et elle demande donc cette cote 76.

[86] Or, une lecture attentive de l'énoncé de cet élément de réponse convainc davantage de la justesse de l'opinion du témoin du MDDEP que de la sienne.

[87] Selon M. Durivage, cette cote ne vise pas une comparaison entre les mises en situation, mais plutôt une interaction entre différents gestes posés pour une même situation.

[88] La Commission est d'avis qu'accepter la suggestion de M^{me} Dallaire serait d'ajouter à cet élément de réponse une action qui n'y est pas prévue, ce qu'elle ne peut pas faire.

[89] La cote 85, quant à elle, exige la manifestation d'une action qui ne se retrouve pas de façon suffisamment explicite dans le passage où en traite M^{me} Dallaire. En fait, celle-ci pose une question à un individu et la correction lui a accordé une autre cote pour cette action. Mais, cette question ne permet pas de déduire que cet individu allait nécessairement s'engager dans l'action ou le processus auquel il était convié et la cote 85 ne peut s'appliquer.

[90] Dans le cas de la cote 145, ce n'est pas le libellé de la cote elle-même qui est remis en cause par la candidate, mais l'interprétation d'une expression qu'elle a utilisée pour exprimer le sens de l'action qu'elle posait. M^{me} Dallaire a eu recours à l'expression « prendre bonne note » en référant à l'opinion que d'autres, transmise par l'un deux, manifestaient.

[91] Or, cette cote exige du candidat qu'il exprime qu'il porte attention à ce qui lui est dit. Selon la position du MDDEP, il apparaît que l'expression n'est pas assez explicite et nécessite de la part des correcteurs une interprétation trop grande pour pouvoir accorder la cote 145.

[92] La Commission n'est pas de cet avis. Le dictionnaire Larousse considère que le sens figuré de prendre note ou bonne note de quelque chose, c'est « le retenir, le noter pour en tenir compte par la suite⁸. » Ainsi, dire à quelqu'un qu'on va retenir ce qu'il nous a dit pour en tenir compte signifie qu'on porte une bonne attention au message qu'il nous envoie. Est-ce que ce sera vraiment le cas ou non relève ensuite de la bonne foi de celui qui répond en utilisant cette expression. Or, la bonne foi se présume toujours. Et ce n'est pas les conséquences des actions posées qui sont évaluées par l'examen, mais les actions exprimées ou, dans ce cas-ci, les paroles utilisées, et ce, selon leur sens généralement reconnu, commun comme figuré, à moins d'instruction contraire aux candidats. Avec respect pour l'opinion contraire, il y a là irrégularité dans la correction et la cote 145 doit être attribuée à M^{me} Dallaire.

[93] En rapport avec la cote 222, le MDDEP prétend que l'action attendue n'est pas exposée de façon suffisamment complète. M^{me} Dallaire rétorque que le complément recherché à sa réponse pour cette mise en situation se trouve dans la mise en situation qu'elle a traitée juste avant; pour elle, jouer le rôle d'un chef d'équipe incluait de tenir compte dans un cas des actions qu'elle avait posées auparavant dans d'autres. Bien que son raisonnement ne soit pas illogique, il ne peut s'appliquer dans le cadre d'un concours aussi compartimenté en diverses mises en situation. Cela aurait pu être différent s'il s'était agi de corriger un seul et unique texte qui aurait couvert en même temps toutes les mises en situation, mais ce n'est pas le cas et la correction ici n'est pas déraisonnable.

[94] La cote 224 ne mérite pas de points car la preuve a démontré qu'effectivement M^{me} Dallaire s'était vue attribuer l'équivalent de cette cote sous un autre numéro d'élément de réponse.

[95] Dans le cas de la cote 415, la candidate a amené la discussion sur le sens à donner au mot « rondement » dans le contexte où il a été utilisé. Le MDDEP y voit l'expression d'une vitesse d'exécution, alors que la candidate plaide qu'il faut comprendre que l'action a été menée avec efficacité, sans problème ou « anicroche ». Toutefois, dans ce cas-ci, la Commission ne croit pas que la solution réside dans une question d'interprétation d'un terme. L'essentiel de cette cote repose sur le fait d'indiquer une préoccupation pour un résultat précis. Que l'on parvienne rapidement au résultat escompté ou que l'action pour ce faire se déroule bien n'est pas suffisamment éclairant pour déterminer s'il a été atteint. La cote 415 n'avait pas à être accordée.

[96] En ce qui a trait aux cotes 460, 516, 582 et 692, la Commission fait siennes les observations apportées par le témoin du MDDEP, résumées

respectivement aux paragraphes 35, 36, 37 et 39 de cette décision, et dont il découle que les prétentions de M^{me} Dallaire à leur égard ne peuvent être retenues.

[97] La cote 591 mérite plus d'attention. La réponse attendue équivaut à ce que le candidat indique qu'il ne considère pas cette mise en situation comme importante. Tel que mentionné par le témoin du MDDEP, on veut qu'il se « branche » et si la cote n'a pas été accordée, c'est parce que dans le fac-similé d'instrument de gestion apparaissant au début du cahier de réponse, M^{me} Dallaire a encerclé deux choix plutôt qu'un, dont celui de la réponse attendue. C'est la seule fois, sur dix occasions similaires, où elle a répondu de cette façon.

[98] Or, selon la pratique décrite à la Commission quant à la correction des informations apparaissant dans l'instrument de gestion, il y a lieu en cas de doute ou d'imprécision de vérifier ce qui en est dans la partie écrite du cahier de réponse et que, en cas de contradiction, c'est cette dernière qui prime.

[99] Cette vérification se fait normalement, comprenons-nous, en lisant la réponse à la mise en situation concernée, ce qui, selon la preuve, a été fait sans qu'on y ait retrouvé de précision quant à l'importance accordée à cette mise en situation, ce avec quoi la Commission est d'accord, mais seulement à un détail près : cette mise en situation est la neuvième sur les dix auxquelles la candidate a répondu.

[100] La Commission retient qu'une instruction (I-8) quant à la façon de passer l'examen énonce que les brouillons ne sont pas corrigés, mais que tout ce qui est dans le cahier de réponse l'est, et il faut comprendre que cela inclut l'avant-propos s'il s'en trouve un.

[101] Et c'est là que se trouve la réponse attendue : lorsque M^{me} Dallaire y mentionne d'entrée de jeu qu'elle prend d'abord connaissance de l'ensemble des mises en situation et qu'elle va y répondre « en ordre de priorité », elle prenait une approche qui, comme on l'a vu plus tôt, ne peut pas lui mériter la cote particulière de planification (76 ou une équivalente) qu'elle demandait parce que la structure de l'examen n'entrevoit pas cet acte de gestion de sa tâche. Mais cela ne veut pas dire que l'information révélée sur sa façon d'aborder l'examen ne peut pas servir autrement, notamment à expliquer l'importance qu'elle accorde à une mise en situation quand sa réponse, bien qu'imprécise, renferme quand même l'élément attendu.

[102] La Commission est d'avis que, dans un cas spécifique comme celui-ci, une personne raisonnable qui tient compte de l'avant-propos, ne peut que constater qu'une mise en situation traitée en avant-dernier sur dix n'en est pas une qui est importante pour la candidate. Et c'est le type de réponse attendu, expliqué ici dans un terme différent de celui utilisé à la cote 591 pour en protéger un tant soit peu l'intégrité. En conséquence, cette cote de planification aurait dû être accordée.

[103] Selon la grille de correction (I-11), la cote 145 reliée à la gestion des ressources humaines vaut 2 points et la cote 591 en mérite 1 pour la planification.

[104] Ajoutés au total de points accumulés respectivement pour ces deux compétences, le résultat brut pour la gestion des ressources humaines passe de 26 à 28 et celui de la planification de 46 à 47. En tenant compte des normes applicables aux résultats par compétence évaluée, la première vaut dorénavant 6 points à la candidate au lieu de 5 et la seconde 8 points au lieu de 7, en tenant compte dans ce dernier cas du point additionnel accordé de toute façon pour un aspect de la correction qui n'était pas remis en cause par les parties.

[105] Ainsi, globalement, le résultat à l'examen à l'étude de M^{me} Dallaire doit être majoré de 2 points et il s'établit à 37 sur 70 ou, une fois ramené sur 200, à 105,7, soit 106 lorsqu'arrondi.

[106] La note de passage étant de 102, il en résulte qu'elle a réussi l'examen et, de ce fait, le concours de promotion. Elle a droit en conséquence à ce que son nom soit ajouté à la liste des personnes déclarées aptes émise dans le cadre de ce concours.

[107] **POUR CES MOTIFS**, la Commission ordonne au MDDEP d'ajouter le nom de M^{me} Marlène Dallaire à la liste de déclaration d'aptitudes du concours de promotion de technicien agricole, classe principale, chef d'équipe, numéro 257D-3803002.

Original signé par :

Robert Hardy, avocat
Commissaire

Marlène Dallaire
Appelante non représentée

M^e Claire Lapointe
Procureure pour l'intimé

Lieu de l'audience : Montréal

Dates de l'audience : 28, 29 et 30 septembre 2011

Renvois :

¹ Concours n° : 257D-3803002.

² *Aubut et al. c. Ministère de la Sécurité publique*, [1999] 16 n° 2 R.D.C.F.P. 277, p. 303-304.

³ *Dorion c. Ministère des Transports*, [2002] 19 n° 1 R.D.C.F.P. 219, p. 225

⁴ *Hélie c. Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale*, [2010] 27 n°2 R.D.C.F.P. 339, p. 355

⁵ *Richard-Amireault c. Ministère du Revenu*, [2003] 20 n° 2 R.D.C.F.P. 279.

⁶ *Id.*, p. 285.

⁷ *Id.*, p. 287.

⁸ Larousse, Dictionnaire Maxipoche 2012, Paris, 2011, p. 947, au mot « note ».