

Loi sur les relations de travail
dans la fonction publique



Devant la Commission des relations
de travail dans la fonction publique

ENTRE

L'ALLIANCE DE LA FONCTION PUBLIQUE DU CANADA

agent négociateur

et

**LE CONSEIL DU TRÉSOR
(Emploi et Immigration Canada)**

employeur

AFFAIRE: Renvoi fondé sur l'article 99 de la Loi sur les
relations de travail dans la fonction publique

Devant: Muriel Korngold Wexler, président suppléant

Pour l'agent négociateur: Georges Nadeau, de l'Alliance de la Fonction publique
du Canada

Pour l'employeur: Lois Lehmann, avocate, et Anne Wallis

Affaire entendue à Toronto (Ontario),
les 21 et 22 mars; du 13 au 16 août; et du 18 au 20 novembre 1996.
(Exposés écrits déposés le 20 janvier; le 28 février; et le 1^{er} avril 1997.)

DÉCISION

Le 7 novembre 1994, l'Alliance de la Fonction publique du Canada (l'Alliance) a déposé un renvoi fondé sur l'article 99 de la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRTFP)* alléguant que, [traduction] « [...] le 19 septembre 1994, l'employeur a introduit un horaire de postes pour les travailleurs de jour sans avoir établi au cours de consultations préalables que ces heures étaient nécessaires pour répondre aux besoins du public et/ou de l'exploitation efficace du Service d'investigation en d'immigration à Toronto ».

L'Alliance allègue qu'il y a eu violation de la clause 18.04 de la convention collective particulière du groupe Administration des programmes (PM) qu'elle a conclue avec le Conseil du Trésor (code 308/89), en ce sens que l'employeur n'a pas établi que la modification des heures de travail était nécessaire « pour répondre aux besoins du public et/ou de l'exploitation efficace du Service », tel qu'il est prévu dans cette clause.

Pour sa part, l'employeur soutient qu'il s'est acquitté de toutes ses obligations conformément à la convention collective.

Cette affaire devait au départ être entendue les 24 et 25 août 1995, mais elle a été reportée à la demande de l'employeur à la condition que certains documents pertinents soient fournis à l'Alliance. Elle a finalement été entendue les 21 et 22 mars, du 13 au 16 août et du 18 au 20 novembre 1996. Les parties ont cité cinq témoins : MM. John Dorion, Michael O'Reilly, Luke Jonaitis et Philip Norrad ainsi que M^{me} Christine Mamcarz. En outre, les parties ont produit 27 pièces, dont un cahier des documents de l'employeur divisé en 16 sections (onglets). De plus, les parties ont présenté des exposés écrits après l'audience. L'Alliance a déposé son argumentation écrite le 20 janvier 1997; l'employeur a répliqué le 28 février 1997; et l'Alliance a produit sa réfutation le 1^{er} avril 1997.

La preuve

Le présent litige concerne les investigateurs en immigration employés au Service d'investigation en immigration (SII) de la région du Grand Toronto (RGT), dont les heures de travail ont été modifiées le 19 septembre 1994. Ces investigateurs travaillaient depuis le bureau du deuxième étage au 1280, avenue Finch Ouest, à

North York (ci-après appelé le bureau de Toronto). Selon M. John Dorion, qui est l'un des trois superviseurs au SII, le bureau de Toronto est le plus important du Programme d'exécution de la Loi. C'est le plus occupé au Canada et la demande de services est à son maximum durant le jour lorsque que les cours et les prisons sont ouvertes. Le SII reçoit des renseignements de sources diverses telles que les cours, la police, les prisons, les centres correctionnels, les employeurs en général, les membres du public et d'autres agents d'immigration. Une fois qu'il a reçu l'information, le SII tente de déterminer s'il y a eu violation de la *Loi sur l'immigration*, puis il transmet l'information à un investigateur pour qu'il y donne suite. Le Service dispose de diverses méthodes pour s'acquitter de son mandat (courrier électronique; comparution en cour; interrogation de la personne visée; communication radio; renseignements informatiques; téléavertisseur; téléphone; correspondance; etc.). Les investigateurs peuvent faire appel au personnel de soutien pour les aider dans des tâches administratives telles que : s'occuper des écritures administratives; répondre au téléphone; enregistrer les données dans les systèmes informatiques; maintenir les communications radio; l'utilisation des fonds; les approvisionnements; et les questions de personnel. Les investigateurs et leurs trois superviseurs sont responsables de l'identification, de la localisation et de l'appréhension des personnes qui sont détenues et désignées pour être renvoyées du Canada.

Selon M. Dorion, aux yeux du public les bureaux du gouvernement fédéral sont ouverts de 9 h à 17 h. Par conséquent, la plupart des appels du public sont reçus pendant ces heures et les entrevues en prison ont également lieu durant le jour. M. Dorion a déclaré que la période de pointe du SII est dans le jour.

M. Philip Norrad est gestionnaire régional, région centrale de l'Ontario, Canada, depuis le 12 juin 1996. Il est entré au service de Citoyenneté et Immigration Canada le 29 septembre 1975 et il y a travaillé sans interruption depuis. Il a commencé par occuper un poste d'examineur (PM-1) à Fort Erie. Il a aussi exercé les fonctions de conseiller en immigration (PM-2) et fait des investigations. En août 1978, il a été promu surintendant du travail par postes (PM-3) et en mai 1980 il est devenu agent principal des opérations au bureau de Niagara Falls. En octobre 1984, il a été promu gestionnaire du bureau de Niagara Falls (PM-5) et c'est pendant la période d'occupation de ce poste que le bureau de Niagara Falls est passé d'un horaire de postes conventionnel à un horaire variable. À l'automne de 1988, M. Norrad est

devenu le gestionnaire du bureau de Fort Erie (PM-5). En février 1990, il est devenu chef de secteur à l'aérogare 2 de l'aéroport international Pearson (PM-6 intérimaire). Le régime en place était le travail par postes. En janvier 1991, M. Norrad a été promu chef de secteur, aérogare 1, à l'aéroport international Pearson. On y travaillait également par postes; les services étaient offerts 24 heures sur 24, encore que l'horaire ne fût pas conventionnel. En octobre 1992, il est devenu le chef de secteur du SII (PM-6) et il relevait de M. Phil Pirie, directeur du Service intérieur, qui à son tour relevait de M. Robert Land, directeur général de l'Immigration pour la région de l'Ontario. Le 1^{er} avril 1994, le SII a été fusionné à la Direction des audiences et des appels (à l'époque de l'audition de la présente affaire, cette direction s'appelait la Direction de l'exécution de la Loi) et M. Norrad relevait de M. Reinhard Mantzel.

M. Luke Jonaitis est gestionnaire adjoint (PM-4) au bureau de Toronto depuis mars 1994. Il a été nommé à ce poste à la suite d'un concours auquel M. Dorion avait également présenté sa candidature, sans toutefois être reçu. M. Jonaitis a joint le ministère de l'Immigration en 1973 à titre de conseiller en immigration (PM-1). Il est devenu un investigateur en immigration en 1974 (PM-2) et au cours des 18 années pendant lesquelles il a occupé ce poste il a eu l'occasion d'exercer, à titre intérimaire, les fonctions de superviseur, de gestionnaire adjoint et d'agent des opérations (pendant quatre mois). À titre de gestionnaire adjoint, il dirige les opérations du bureau. Cinq superviseurs relèvent de lui (dont M. Dorion). L'effectif total du bureau de Toronto est de 64 employés, lui-même inclus. En 1994, il y avait 36 investigateurs, mais lors de l'audition de la présente affaire il n'y en avait que 30 ou 31 en fonction.

Avant avril 1994, le bureau de Toronto avait deux unités itinérantes qui menaient des enquêtes sur la route, en plus d'une unité qui se spécialisait dans la rédaction de rapports sur les résidents permanents condamnés d'infractions graves et qui s'occupait du suivi des cas traduits devant les tribunaux. S'il y avait des services à fournir après 16 h, on répondait à ces besoins en faisant faire des heures supplémentaires. Un horaire d'heures supplémentaires était affiché une semaine à l'avance. M. Jonaitis contrôlait le nombre d'heures supplémentaires à effectuer. Les investigateurs intéressés à faire du travail supplémentaire inscrivait leurs initiales sur l'horaire (pièce 17). Avant 1993, les investigateurs étaient autorisés à effectuer quatre jours de travail supplémentaire prévu à l'horaire (du lundi au jeudi). Cependant, en 1993, et jusqu'au 19 septembre 1994, les quatre soirs de travail

supplémentaire ont été ramenés à deux à cause des restrictions budgétaires. Il incombait aux superviseurs de déterminer s'il y avait lieu d'effectuer des heures supplémentaires d'après les renseignements écrits fournis par les investigateurs sur la « liste d'appels ». Sur cette formule, l'investigateur écrivait le nom de la personne visée et toute l'information pertinente concernant sa demande d'heures supplémentaires. C'est le superviseur qui décidait d'approuver ou non les heures supplémentaires proposées. Les investigateurs accomplissant du travail supplémentaire prévu à l'horaire travaillaient en équipes de deux.

Le 7 mars 1994, l'équipe de direction du SII a tenu au Ramada Inn une réunion à laquelle M. Dorion a assisté (pièce 16). Le travail par postes n'a pas été discuté à cette réunion et M. Dorion n'a pas soulevé la question. Le 28 mars 1994, une deuxième réunion a eu lieu où l'on a convenu d'un plan opérationnel et d'un calendrier de mise en œuvre (pièce 15). Le 18 avril 1994, le bureau de Toronto a été réorganisé (pièce 21). Il a été divisé en trois unités itinérantes de district et une quatrième unité de gestion de l'information, chargée d'assurer le traitement de l'information arrivant au bureau du SII. Cette restructuration n'a eu aucun effet sur les heures supplémentaires prévues. Puis, en juillet 1994, 12 investigateurs ont été affectés pour une période de six mois à un groupe de travail spécial appelé le « groupe de travail mixte SII-GRC (Gendarmerie royale du Canada) ». Selon M. Dorion, cela a eu un impact important sur les opérations du SII. Ce groupe de travail s'occupait de cas particuliers, à savoir les gros cas criminels prêts à être renvoyés du Canada. Pendant toute cette période, cependant, les priorités du SII sont demeurées les mêmes : (1) la criminalité (les personnes reconnues coupables d'infractions et déportées en vertu de la *Loi sur l'immigration*; (2) fournir des services aux forces policières; (3) les personnes visées par une mesure de renvoi qui ont disparu (les investigateurs doivent essayer de les trouver); (4) les personnes qui n'ont pas comparu à d'autres instances d'immigration, p. ex., à une enquête de l'immigration; (5) les indications confidentielles reçues; (6) les mariages de convenance (les situations où l'on soupçonne que les parties ont contracté mariage en vue de se dérober à la *Loi sur l'immigration*; et (7) le reste. Il y a également eu des projets où le SII a joint ses forces à d'autres organisations, notamment à la demande de la police du Grand Toronto en vue d'arrêter des immigrants illégaux.

Le groupe de travail SII-GRC avait un système d'agents de service parallèle à celui du SII, ce qui, d'après M. Dorion « créait une certaine confusion parmi les forces policières ». (Exception faite de cette déclaration, aucune autre preuve n'a été présentée à ce sujet.) L'agent de service était la personne qui répondait aux appels de la police ou d'autres intervenants en dehors des heures de bureau (8 h à 16 h). Au bureau du SII à Toronto, il y avait deux agents de service; dans le reste de l'Ontario, toutefois, il n'y avait qu'un agent de service par bureau de l'immigration. En juillet-août 1994, finalement, un seul agent de service a été affecté au SII. Par contre, le groupe de travail mixte n'a pas réduit la charge de travail du SII après 16 h.

M. Dorion a témoigné qu'il avait joint les rangs du SII en 1979 et qu'il était devenu superviseur (PM-3) le 25 août 1993. Le 20 juillet 1994, cependant, il a été détaché au groupe de travail SII-GRC au 225, rue Jarvis jusqu'au 31 mars 1995; il s'est porté volontaire pour se joindre au groupe de travail. Puis, du 3 avril 1995 au 12 avril 1996, il a travaillé à titre de PM-3 à un projet spécial au bureau régional de l'immigration, au 4900, rue Yonge. Le 15 avril 1996, il est retourné à son poste d'attache de PM-3 au 1280, avenue Finch Ouest. Au printemps de 1996, il est devenu vice-président de la section locale 613 du SEIC, une composante de l'Alliance.

M. Dorion a expliqué que, avant le 19 septembre 1994, le SII était un service de jour, ouvert du lundi au vendredi. Il a commencé à « travailler dans ce genre de service » en 1979 et il a « fait l'expérience de l'approche de ce service ». Le SII avait un service de jour qui constituait le service central et, lorsqu'on faisait appel à lui, il répondait immédiatement. Dans bien des cas, les investigateurs en immigration devaient chercher des individus et il y avait du travail préparatoire à accomplir au préalable. Lorsque les cours, les prisons ou la police téléphonaient au SII, on connaissait les allées et venues de l'individu. Selon M. Dorion, la police savait quand téléphoner aux investigateurs en immigration, car ces appels rentraient entre 8 h et 16 h. Lorsque l'investigateur en immigration ne s'occupait pas de ces appels, il montait des dossiers, donnait suite à des indices (à la manière d'un casse-tête), cherchait à établir les allées et venues de l'individu en question, son identité, où le trouver, etc. Dans certains cas, on décidait qu'il était préférable d'appréhender l'individu en question en dehors des heures de bureau. Le maintien de l'ordre est une activité qui occupe jour et nuit. Le SII, d'ajouter M. Dorion, fournissait un service d'appel lorsqu'il traitait avec la police. Ce service d'appel transmettait à toutes les

forces policières un avis leur indiquant où téléphoner. Ces appels étaient ensuite acheminés à un service téléavertisseurs, qui communiquait avec un investigateur en immigration en disponibilité lequel, à son tour, rappelait la police. Selon M. Dorion, ce système n'avait jamais causé de problème et on ne lui a jamais dit qu'il y avait eu des plaintes au sujet du service d'appel. D'après M. Dorion, à la date d'audition de la présente affaire ce service était toujours en vigueur.

M. Dorion a expliqué que la police a recours à ce service d'appel lorsqu'elle détient quelqu'un et qu'elle a besoin de savoir du SII quel est le statut de la personne au Canada ou si celle-ci a commis une infraction au *Code criminel* qui influera ou pourrait influencer sur son statut au Canada. La police peut aussi penser que cette personne est au Canada illégalement et l'agent d'immigration en disponibilité peut décider de s'occuper de l'affaire le soir même ou attendre le lendemain matin, lorsque la personne sera appréhendée et accusée pendant qu'elle est détenue. Il revient à l'agent d'immigration de décider si l'affaire requiert son attention immédiate.

La procédure pour le service de garde était la suivante. On faisait circuler une liste (formule) dans le bureau et les agents d'immigration intéressés y signaient leur nom. Une fois leur nom porté à l'horaire, on leur remettait un téléavertisseur et une mallette équipée comme un mini-bureau. Le nombre d'heures effectuées par l'agent d'immigration ayant inscrit son nom sur la liste (formule) était fonction du travail et des fonds disponibles. Les agents effectuaient ces heures supplémentaires volontairement et le travail était réparti équitablement.

Voici comment le service de garde fonctionnait concrètement. La police demandait des renseignements par téléphone et l'agent d'immigration essayait ensuite d'obtenir l'information voulue en téléphonant à un point frontalier qui était ouvert 24 heures sur 24, par exemple, le bureau de Niagara Falls ou l'aéroport Pearson à Toronto. Un préposé au service ouvert jour et nuit consultait le Système de soutien aux opérations des bureaux locaux (SSOBL) sur ordinateur et l'information était transmise à la police.

Les investigateurs en immigration effectuaient également des heures supplémentaires en d'autres circonstances que le service en attente commandée (agent de service). Ces heures supplémentaires avaient trait au travail accompli par les

investigateurs en immigration après les heures de bureau. Il aurait pu s'agir, par exemple, de trouver une personne à renvoyer après 18 h. Les investigateurs en immigration auraient pu avoir accumulé un certain nombre de ces cas (situations) et avoir demandé la permission de travailler en temps supplémentaire. Pour que l'agent pût s'occuper ensuite de ces cas, il devait avoir fait approuver les heures supplémentaires par le gestionnaire et les fonds nécessaires à la rémunération des heures devaient être disponibles. Voici comment on procédait. Les investigateurs en immigration intéressés à faire des heures supplémentaires écrivaient leur nom sur une liste (formule) et, en théorie, le superviseur décidait du travail à accomplir. En pratique, cependant, l'investigateur négociait avec le superviseur la priorité du cas, le nombre d'heures nécessaire et le nombre d'heures qui pouvait être autorisé en temps supplémentaire. Une fois les heures supplémentaires approuvées par le gestionnaire adjoint, ou en son absence par le superviseur, on inscrivait les dates sur la liste (formule) et le nombre d'investigateurs qui seraient autorisés à effectuer le travail supplémentaire dépendait de l'argent dont on disposait pour rémunérer les heures supplémentaires listées. Ces heures supplémentaires étaient réputées avoir été « prévues à l'horaire ». M. Dorion a déclaré qu'il était au courant de deux cas avant septembre 1994 où l'employeur avait refusé d'approuver ces heures supplémentaires prévues. En 1991, pendant une période de six mois, il n'y a pas eu d'heures supplémentaires prévues au « bureau de Toronto ». Aucun témoin n'a pu se rappeler cet événement à l'exception de M. Dorion, et aucune explication n'a été avancée concernant cette interruption dans les heures supplémentaires prévues à l'horaire. À l'époque, cependant, M. Dorion travaillait au bureau de Mississauga. Puis, en décembre 1993 et pour une partie de janvier 1994, les heures supplémentaires prévues ont été annulées pour une période d'un mois (à cause de « fuites dans la presse »).

M. Dorion a ajouté que le gestionnaire adjoint pouvait lui aussi avoir eu des dépenses en heures supplémentaires et des projets spéciaux pouvaient également avoir nécessité du travail supplémentaire. Ce n'était pas tout le travail supplémentaire accompli, a-t-il fait remarquer, qui avait un effet direct sur les dépenses en heures supplémentaires des investigateurs en immigration.

En contre-interrogatoire, M. Dorion a expliqué par ailleurs que c'était le gestionnaire adjoint qui « signait » (approuvait) la liste (formule) des heures

supplémentaires prévues (pièce 17). La liste (formule) était affichée pendant deux semaines et les investigateurs en immigration intéressés y inscrivaient leur nom. Toutefois, avant l'affichage de la liste (formule), une décision avait déjà été prise quant au nombre d'investigateurs « nécessaire » et aux journées à travailler. Deux investigateurs formaient équipe pour effectuer les heures supplémentaires en soirée. De plus, la règle prévoyait un minimum de deux équipes en travail supplémentaire. Ce sont le superviseur et l'investigateur concerné qui analysaient le travail à accomplir en soirée. En 1992, le travail supplémentaire prévu à l'horaire a été ramené à deux soirs par semaine. M. Dorion, en sa qualité de superviseur, approuvait des heures supplémentaires lorsqu'il fallait faire une arrestation en soirée. Il faut répondre aux besoins de la police 24 heures sur 24. Toutefois, les cours, les centres correctionnels et les agents de libération conditionnelle travaillent de 8 h à 16 h.

M. Dorion a témoigné avoir entendu pour la première fois parler de l'intention de l'employeur d'introduire le travail par postes il y a plusieurs années, avant 1991. On discutait déjà du concept du travail par postes en 1988 et on en trouve la première mention dans le « rapport Millman » publié en 1989. Le rapport Millman contenait une proposition visant à créer un service d'investigation en immigration fonctionnant par postes au bureau du SII à Toronto. Cette proposition ne touchait que les investigateurs au bureau du SII à Toronto. La question a fait l'objet de discussions et de commentaires plus approfondis lorsqu'on a affirmé que la meilleure façon d'administrer le SII était en appliquant le travail par postes. Ces commentaires ont été faits à des réunions des superviseurs et du personnel. Puis, à un moment donné en 1993, l'employeur a envoyé à M^{me} Kathy Poulis, présidente de la section locale 613 du SEIC, une lettre informant la section locale du syndicat de son intention d'amorcer une étude sur cette question. Une copie de cette lettre a été transmise aux superviseurs, dont M. Dorion. Le personnel entier au bureau de Toronto a tenu un scrutin pour former un comité qui représenterait le personnel touché aux réunions de consultation avec l'employeur. Le comité du personnel (section locale du syndicat) consistait en MM. Dorion, Ed Dunn, Michael O'Reilly et Harold Musetescu, qui a plus tard été remplacé par M. Robert Kuching.

En octobre 1993, les résultats de la première partie de l'étude sur la prolongation des heures de travail (« Extended Hours of Work Study, Immigration Investigative Service CIC (Part I) ») ont été présentés au personnel du bureau du SII à

Toronto (pièce 3, onglet 2). Le comité du personnel s'est réuni pour discuter du contenu de cette étude, puis il a convoqué une réunion avec l'employeur afin d'entrer dans la phase de consultation. Cette consultation a eu lieu le 16 décembre 1993 (pièce 4, onglet 4). L'objet de la réunion était de mettre en place le cadre des consultations et de clarifier les rôles des personnes participant à celles-ci. L'employeur a proposé un ordre du jour et la section locale du syndicat a soulevé quelques questions préliminaires. La partie syndicale voulait savoir « pourquoi l'on s'engageait dans ce travail ». La réunion a duré près de deux heures. De plus, la section locale du syndicat a demandé plus d'information et divers documents (pièce 5).

Après la réunion, la section locale du syndicat a fait diverses observations sur le procès-verbal (pièce 6) et, le 21 décembre 1993, M. Dorion a écrit la demande officielle suivante (pièce 5) :

[Traduction]

OBJET : Demande d'information concernant les consultations patronales-syndicales menées en application de la clause 18.08 de la convention collective

La présente fait suite à notre réunion du jeudi 16 décembre 1993 à laquelle il a été convenu que je fournirais une liste des documents dont j'aurais besoin afin d'aider les employés à préparer une réponse à votre étude sur la prolongation des heures de travail (« Extended Hours of Work Study ») datée d'octobre 1993.

Nous vous saurions gré d'approuver ou d'autoriser l'accès à ce qui suit :

- * Accès à toutes les données ou à tous les renseignements mentionnés dans les pièces jointes à l'étude*
- * Plein accès aux dossiers sur les politiques touchant notamment le budget, les statistiques opérationnelles, etc.*
- * Des copies de tout rapport ou de toute étude ayant trait à la prestation de programme par le SII effectuées aux échelons local, régional et national au cours des 6 dernières années*
- * Une copie de l'évaluation du projet pilote concernant le CIC au point d'entrée de Niagara Falls*

Selon l'orientation que prendra notre étude, il se peut que nous demandions d'autres renseignements.

La section locale a demandé une copie du rapport sur le projet pilote concernant le CIC situé au point d'entrée de Niagara Falls et « des copies de tous les rapports et études concernant les heures supplémentaires ». Selon M. Dorion, l'employeur n'a jamais fourni les documents demandés. Toutefois, le syndicat a réussi à trouver deux des rapports principaux. M. Dorion a trouvé une copie du rapport Millman de 1989 (pièce 8) dans un dossier sur les politiques et la section locale du syndicat a également obtenu une copie du rapport intitulé « *Expanding Hours of Service of Investigation Units* » (La prolongation des heures de service des unités d'investigation). La première ébauche de ce document est datée de janvier 1994 (pièce 7, onglet 6). M. Dorion a appris l'existence de ce document à une réunion du personnel à la fin de février 1994. M. L.E. Jodoin, directeur, Contrôle et renseignements, Exécution de la Loi de l'immigration, Secteur service national, a fourni à M. Dorion une copie de ce document. La section locale du syndicat en a aussi reçu une copie de l'employeur.

Le 25 janvier 1994, une deuxième réunion de consultation a eu lieu à propos de l'étude sur le travail par postes (pièce 9, onglet 5). La section locale du syndicat a distribué ses observations écrites sur la proposition de l'employeur concernant le travail par postes (pièce 9c, onglet 5) :

[Traduction]

**PROPOSITION DU TRAVAIL PAR POSTES À
L'IMMIGRATION - EFFICACITÉ DES OPÉRATIONS**

RÉSUMÉ DES ÉVÉNEMENTS

Un thème constant dans la discussion sur l'introduction du travail par postes au SII est l'opinion de la direction selon laquelle il est possible de réaliser des économies réelles en recourant au travail par postes pour éliminer les heures supplémentaires prévues et les appels aux agents de service. Pour en faire la preuve, on a utilisé des demandes effectives d'heures supplémentaires durant une période de deux ans ainsi que le travail accompli. On a remplacé le travail supplémentaire par un poste durant cette période et on a estimé à 110 000 \$ les économies résultantes. Selon le comité du personnel, ce chiffre n'a aucun sens. Si on tient compte des questions à considérer dans le guide du gestionnaire qui

influent sur les coûts (et dont on n'a jamais tenu compte) ainsi que des effets négatifs que cela aura sur la productivité durant le jour, les présumées économies se transformeront en coûts additionnels importants. En résumé, non seulement l'introduction d'un poste va réduire la productivité, mais elle fera monter le coût par unité du service.

RÉPONSE DU COMITÉ DU PERSONNEL

- *On n'a jamais présenté cette proposition au comité de la santé et de la sécurité pour qu'il en discute. Les questions typiques de santé et de sécurité qui doivent être étudiées n'ont pas été considérées. La direction devra fournir douches et vestiaires, qui n'existent pas actuellement et qu'on devra installer à un coût additionnel. La sécurité dans le complexe immobilier est une source réelle d'inquiétude à cause des vols fréquents rapportés et du haut risque qui caractérise en général la communauté dans laquelle le bureau est situé ainsi que du danger auquel le personnel est exposé. Il faudra certainement faire des dépenses additionnelles pour améliorer l'éclairage et la sécurité dans les stationnements ainsi que l'accès de l'immeuble. On n'a pas approché la Gestion des immeubles afin d'évaluer les considérations liées au bail et les coûts additionnels que nécessiteront les travaux d'entretien additionnels, l'augmentation des besoins en climatisation de l'air/chauffage et l'utilisation accrue d'électricité. Le bail actuel prévoit les coûts découlant d'une utilisation normale de jour. À elles seules, ces questions peuvent très bien annuler les présumées « économies » de 110 000 \$ de la première année.*
- *L'étude reconnaît qu'il y aura encore des heures supplémentaires à payer puisque les agents qui ont arrêté un individu à la fin de leur poste devront rester et finir la documentation (poste de l'après-midi seulement). Nous croyons que les 3 heures supplémentaires allouées sous-estiment les coûts que risque d'entraîner le travail supplémentaire. L'étude n'analyse pas adéquatement le travail supplémentaire quant à sa nature et aux coûts qu'il entraînera. Les cas ne se résument pas facilement en blocs de 3 heures. À notre avis, ce nombre est inférieur de 30 à 40 % au coût réel.*
- *Le bureau a un taux d'absentéisme d'environ 25 %. L'étude ne prévoit pas le remplacement du personnel par des employés additionnels appelés à faire des heures supplémentaires (ce serait la seule option étant*

donné qu'aucun employé d'un autre bureau ne peut être déplacé pour remplacer un investigateur à cause de sa formation spécialisée et du matériel spécial qu'il utilise).

- *L'étude ne tient pas compte des coûts opérationnels supplémentaires qui découleront des déplacements prolongés des investigateurs. On pense immédiatement aux frais d'utilisation des véhicules et aux coûts des repas.*
- *En l'absence de personnel de soutien, les fonctions et tâches normalement prises en charge par les CR-3 devront être exécutées par des personnes rémunérées au niveau PM-2. On peut raisonnablement s'attendre qu'au moins un des quatre PM-2 qui, d'après la proposition, travailleraient le soir passerait son temps à accomplir des fonctions de soutien. Ce point à lui seul entraîne un coût additionnel de 35 000 \$.*
- *L'étude fait valoir qu'un besoin de la « communauté » qu'on peut satisfaire de façon plus rentable est l'OPC (opération policière conjointe). Ce point est également mentionné dans le guide du gestionnaire comme une dépense à considérer. Les événements récents montrent que nous serons de plus en plus appelés à prendre part à cette approche de travail. Dans l'étude il n'y a pas d'analyse des coûts associés à cette opération, en dépit du fait que ces coûts sont censés constituer une préoccupation majeure. Peut-être que c'est parce que les auteurs de l'étude n'ont aucune expérience dans ce domaine et qu'ils n'ont jamais posé la question aux personnes qui l'ont. Selon notre expérience, ces coûts sont prévus cas par cas et n'ont rien à voir avec une étude sur le travail par postes.*
- *Les auteurs de l'étude ne précisent pas les titres qui font qu'ils ont les compétences voulues dans le domaine d'étude. Ni l'un ni l'autre, en fait, n'a jamais mené une investigation sur un contrevenant de sa carrière, ni n'a d'idée des coûts en temps que nécessitent l'investigation d'un cas et l'arrestation de l'individu.*
- *Le poste de l'après-midi ne sera pas le seul à entraîner inévitablement des heures supplémentaires à cause de la participation aux arrestations, etc., il en sera de même pour le poste du matin. Il n'est pas tenu compte de ce coût dans le coût des opérations.*

**PROPOSITION CONCERNANT LE TRAVAIL PAR POSTES
EN IMMIGRATION
POURQUOI LE TRAVAIL PAR POSTES?**

RÉSUMÉ DES ÉVÉNEMENTS

Les événements qui ont mené à la proposition actuelle sur le travail par postes sont profondément liés à l'histoire du bureau à Toronto et au Programme d'exécution de la Loi. Nous estimons que l'employeur n'a pas réussi à démontrer aux yeux de toute personne raisonnable qu'il a bien étudié, documenté ou présenté ce projet. Le processus et l'étude ne satisfont pas à la propre norme d'excellence de la direction. On ne demande pas une amélioration du service au public, pas plus qu'on n'en démontre l'existence. Au contraire, le service se détériorera par rapport aux normes minimales actuelles. Le coût pour produire la même quantité ou une quantité inférieure de travail augmentera et les dépenses en dollars réels ne vont pas diminuer mais augmenter. Nous estimons que nous subissons cette démarche pour deux raisons. Premièrement, nous avons une structure de direction qui envie profondément le revenu et l'indépendance des investigateurs. Deuxièmement, nous sommes en présence d'une direction qui prend des décisions fondamentales clés sur des questions à propos desquelles elle ne connaît essentiellement rien. La crise actuelle dans le Programme d'exécution de la Loi a été créée par les experts mêmes qui prétendent pouvoir résoudre leurs problèmes financiers et opérationnels en faisant travailler tout notre personnel d'investigation par postes! Nous croyons que ce que nous avons ici est du harcèlement au travail dans son sens le plus vrai.

- *En 1989, le bureau de Toronto a fait appel au Cabinet du ministre pour qu'il fasse enquête sur ce que l'on considérerait être du harcèlement de la part de l'administrateur de district de l'époque. Peu de temps après, le volet Exécution du programme de l'immigration a été déplacé en périphérie de la ville, en un lieu difficilement accessible par le transport en commun et situé dans un secteur de la ville notoirement dangereux.*
- *Le directeur responsable à l'époque du programme d'investigation a déclaré publiquement que ça le « faisait chier » de voir la quantité d'argent que faisaient les investigateurs (nous avons l'enregistrement de ces remarques).*
- *Aux réunions de la direction, on a fait des déclarations concernant le poste en question en tenant pour*

acquises sa mise en place et la façon dont il serait constitué avant même que l'étude ne soit effectuée.

- *On a continuellement induit le comité du personnel en erreur (oserais-je dire qu'on lui a menti) sur le plan de l'information. On ne nous a pas volontairement remis le guide du gestionnaire sur la mise en oeuvre des postes de travail, et il était impossible de trouver les études antérieures!*
- *Pour faire avaler cette décision, des droits personnels ont été violés, notamment la Loi sur la protection de la vie privée et la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, article 8.*
- *Le procès-verbal des réunions n'a pas été bien tenu et il a été transmis sans consultation.*
- *La direction a reporté les réunions ad nauseam, puis elle a pris décret du début du 19 septembre (sic) parce qu'elle ne pouvait plus attendre.*
- *Un membre du comité, en plein milieu des consultations, a été déclaré excédentaire et menacé de réaffectation.*
- *Les heures supplémentaires prévues ont arbitrairement été retirées par suite d'une « punition » à peine voilée pour une personne au bureau qui aurait fait des déclarations aux médias (jamais établi ni prouvé).*

M. Dorion a déclaré que, à la réunion de deux heures tenue le 25 janvier 1994, l'employeur a clairement déclaré qu'il avait l'intention d'instaurer le travail par postes; c'était le seul point à discuter. Il n'y a pas eu de discussion sur les autres options, telles que le partage d'emploi ou les « horaires alternatifs ».

À la suite de cette réunion, la direction et la section locale du syndicat ont provisoirement fixé, mais en vain, un certain nombre de réunions de suivi. Puis, le 12 mai 1994, M. Norrad a distribué la partie II de l'étude (pièce 10, onglet 7) à tous les membres du comité de consultation sur l'horaire des postes. La partie II consiste en des renseignements additionnels concernant la nécessité d'assurer un service après les heures normales. M. Norrad a fait savoir dans une note de service en date du 12 mai 1994 (pièce 10, onglet 7) qu'il attendait pour fixer une réunion afin de discuter de cette question que M. Dorion revienne de son congé le 25 mai 1994. Ainsi, la réunion

de consultation suivante a eu lieu le 14 juin 1994 (pièce 11, onglet 8). Entre-temps, la section locale du syndicat a préparé sa réponse aux parties I et II de l'étude (pièce 12b) et c), onglet 9).

M. Dorion a expliqué que, selon la section locale du syndicat, il y avait plus d'une solution pour satisfaire aux investigations à effectuer après les heures de bureau. La section locale du syndicat a examiné l'étude de l'employeur (parties I et II) et a présenté ses préoccupations à la réunion de consultation du 14 juin 1994 (pièce 12a), onglet 9). Elle s'opposait à l'introduction d'un horaire de postes pour le motif que l'employeur n'en avait pas démontré la nécessité conformément à la convention collective pertinente. On peut lire ce qui suit dans le procès-verbal de la réunion du 14 juin 1994 (pièce 12a) :

[Traduction]

[...]

- f) *John [Dorion] signale qu'il y a un clair consensus parmi les membres du personnel ayant pris part à l'enquête que le travail par postes n'était nullement justifié, encore qu'ils s'accordent pour dire qu'il est nécessaire d'assurer le service après les heures de bureau. John réitère que les employés ne veulent pas devenir des travailleurs de poste. Ils sont toutefois disposés à discuter des moyens pour résoudre ce problème, p. ex., prolonger les heures en gardant le bureau ouvert jusqu'à 20 h. On craint que, en bout de ligne, le travail par postes aille au-delà de ce qui est proposé dans le rapport. Il estime qu'on ne devrait pas proposer juste le travail par postes, mais avancer un certain nombre d'options. Nous devrions examiner le pour et le contre ainsi que les coûts du travail par postes et des heures prolongées. John n'était pas sûr que le travail par postes ou les heures prolongées puissent faire économiser de l'argent ou être plus efficaces. Il fait aussi remarquer que la productivité au bureau est très bonne en ce moment.*
- g) *Phil [Norrad] expose les coûts en heures supplémentaires à son bureau pour l'exercice 1993-94. Les coûts du service de garde (heures supplémentaires) représentent 45 % des dépenses et les coûts en heures supplémentaires volontaires constituent entre 50 et 55 % des dépenses.*

h) Selon John, il ne revient pas au personnel de chercher des solutions, l'étude devrait fournir des options possibles.

[...]

m) Reinhard [Mantzel] signale que le budget régional des heures supplémentaires a été réduit de 25 % par rapport à l'année dernière. Il dit nous appuyer entièrement dans l'atteinte de nos objectifs et affirme que nous n'aurons peut-être pas à faire face à une pleine réduction de 25 % dans notre budget d'heures supplémentaires.

[...]

M. Reinhard Mantzel est directeur de l'Exécution et du contrôle. Avant cette réunion, la section locale du syndicat a sondé l'opinion de ses membres concernant la proposition de travail par postes (pièce 25). Le 8 juin 1994, M. Dorion a distribué la décision de la partie syndicale (représentants des investigateurs) concernant l'horaire de postes. Le personnel ne croyait pas qu'il était nécessaire d'avoir un système de postes et s'est opposé à l'étude (pièce 26). Puis, au début de juillet 1994, MM. Norrad et Dorion ont eu un autre entretien sur cette question; ils ont convenu des buts à atteindre mais n'ont pu s'entendre sur la façon de les atteindre. Le 16 juillet 1994, M. Dorion a envoyé par courrier électronique la note suivante à M. Norrad l'informant de la position adoptée par la section locale du syndicat (pièce 27) :

[Traduction]

Objet : Étude sur le travail par postes

Phil, ceci fait suite à notre entretien où tu as indiqué que tu aimerais recevoir du comité du personnel plus d'information sur une solution de rechange à votre proposition de travail par postes.

Le comité s'est réuni, et ce qui suit est l'énoncé de sa position.

À la lumière des faits récents concernant le groupe de travail spécial et de la réduction probable de l'effectif restant au SII, le comité juge que cela n'a aucun sens de poursuivre cette discussion [jusqu'à ce que] les niveaux de dotation au SII soient confirmés et que l'administration centrale ait terminé l'examen global de notre stratégie d'exécution de la Loi.

M. Dorion a déclaré qu'il savait que les questions à examiner aux réunions de consultation étaient les besoins du public et/ou de l'exploitation efficace du SII à Toronto. La partie syndicale a parcouru l'étude et a conclu que le travail par postes proposé n'allait pas améliorer le service. « Ils » ont examiné les dépenses en heures supplémentaires et le travail réel accompli par les investigateurs durant ces heures supplémentaires. La partie syndicale a conclu qu'elle ne voyait pas l'analyse et l'impact sur le travail sous le même angle que l'employeur. Son approche pour réaliser les mêmes économies en temps supplémentaire était différente. La section locale du syndicat ne voyait pas dans l'étude de l'employeur comment le travail par postes pouvait permettre de réaliser les économies en question. À son avis, il y avait d'autres façons de réaliser des économies au chapitre des heures supplémentaires. (M. Dorion n'a pas élaboré, si ce n'est de proposer l'abolition du poste de M^{me} Christine Mamcarz.) M. Dorion a parlé des « heures de travail qui correspondaient à la tâche à accomplir ». Il pouvait travailler de 8 h à 16 h et, si les circonstances de son travail l'obligeaient à travailler en dehors de ces heures, a-t-il dit, il pouvait adapter son horaire en conséquence. Il a utilisé l'expression « horaires variables ou alternatifs » pour désigner cette adaptation. C'est l'adaptation qu'on a appliquée lorsqu'il a été détaché au groupe de travail SII-GRC, d'ajouter le témoin.

Selon M. Dorion, l'analyse des données présentée dans le rapport de M. Norrad n'établissait pas la preuve exigée par la clause 18.04a) de la convention collective pertinente. M. Dorion a examiné en détail les statistiques sur les arrestations (pièce 3b), page 4) et a signalé que 58,1 % des arrestations avaient lieu entre 8 h et 16 h, tandis que 39,9 % d'entre elles étaient faites en dehors de ces heures. L'employeur a proposé un poste standard de 16 h à 23 h. Selon M. Dorion, l'écart de 41,9 % (100 % - 58,1 %) ne justifie pas le nombre de cas qu'on aurait pu traiter durant les heures de travail de jour. De plus, le 41,9 % ne reflète pas exactement quand les arrestations auraient pu se produire. M. Dorion estime que l'employeur aurait dû examiner les arrestations particulières afin de déterminer si l'arrestation aurait pu être faite pendant les heures de travail normales. Aux termes de la clause 18.03 de la convention collective pertinente, « la semaine de travail prévue à l'horaire est de trente-sept heures et demie (37 1/2) réparties du lundi au vendredi inclusivement et la journée de travail prévue à l'horaire est de sept heures et demie (7 1/2) consécutives, à l'exclusion d'une pause-repas, et se situe entre sept (7) heures et dix-huit (18)

heures ». M. Dorion a ajouté que l'employeur n'avait pas proposé de poste pour couvrir la période entre minuit et 8 h, et qu'il mettait en doute les statistiques sur les arrestations pour la période de 16 h à minuit parce qu'elles incluaient les arrestations effectuées par l'agent de service. De plus, sans examiner les dossiers il était impossible de savoir combien de ces arrestations on aurait pu faire durant la journée. M. Dorion a insisté pour rappeler que le temps le plus occupé pour le bureau du SII était dans le jour. Cependant, il ignorait de combien d'employés on avait besoin pour satisfaire à la demande de services en soirée. À son avis, les corps policiers voient le SII comme la « police de l'immigration ». Comme ils fonctionnent pour leur part suivant un horaire de trois postes, 24 heures sur 24, ils s'attendent à ce que le SII assure lui aussi un service jour et nuit. Le SII traite principalement avec la police du Grand Toronto, qui assure un service 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Ce corps policier compte sur le SII pour répondre à ses besoins. M. Dorion n'était pas en mesure de dire combien d'investigateurs en immigration étaient nécessaires pour répondre aux besoins de ce corps de police. Il a suggéré un agent de service avec téléavertisseur. À son avis, l'étude n'a fait aucun lien entre les heures de pointe de la police (16 h à 2 h) et le fait que l'investigateur en immigration doive être au travail. De plus, la GRC a une section appelée le « Service de l'immigration et des passeports ». Ce service a notamment pour mandat de faire enquête sur les présumées infractions à la *Loi sur l'immigration*. Ainsi, d'après M. Dorion, il se peut qu'il y ait un chevauchement entre ce service de la GRC et le SII, mais il ne disposait d'aucune information ni donnée sur l'effet que le travail de ce service de la GRC pouvait avoir sur le SII.

M. Dorion signale que l'étude [pièce 3c), onglet 1, « *Cost Factors* » (facteurs de coûts) et pièce 3b), onglet 2, page 6, « *Attachment 5* » (annexe 5)] n'établit pas de distinction entre les coûts en heures supplémentaires qui ont été engagés et ceux qui auraient pu être évités si le travail (supplémentaire) avait été fait à un autre moment ou différemment. M. Dorion a expliqué que, s'il est en disponibilité, l'investigateur peut effectuer à la fois l'appel de service et le travail supplémentaire. Il n'était pas possible de séparer ces deux éléments de coût. Cependant, l'annexe 5 de l'étude (pièce 3b), page 6, onglet 2) réunit les deux : les heures supplémentaires prévues et celles dites « discrétionnaires ». L'étude ne précise pas quelle proportion du coût en heures supplémentaires pour 1992-1993 (597 000 \$) est constituée en fait du travail de service et quelle proportion devait être accomplie entre 16 h et 24 h. Par ailleurs,

l'étude ne renvoie pas à des cas réels d'arrestation. Toutefois, les auteurs de l'étude ont constaté que, durant l'exercice 1992-1993, environ 48 % des 597 000 \$ ont été dépensés pour le travail de service et 52 % pour les heures supplémentaires prévues (page 6). M. Dorion ignorait où l'employeur avait obtenu ces chiffres. De plus, l'étude signale que [traduction] « les heures supplémentaires présentement rémunérées durant la période de 16 h à 24 h (environ 422 000 \$) seront réduites sensiblement si les fonctions accomplies en temps supplémentaire sont remplies par les agents suivant un horaire régulier » (pièce 3b), page 6, onglet 2). Selon M. Dorion, il est difficile de savoir ce que ce paragraphe veut dire, car l'étude parle de « nombres et non de travail sur des cas » lorsqu'elle mentionne le coût de 75 000 \$ nécessaire pour assurer la fonction de garde ou de disponibilité les fins de semaine et après minuit. D'après M. Dorion, cet argument contredit la nécessité de créer un poste puisqu'il semble étayer l'argument selon lequel il serait préférable de contacter directement le point d'entrée au lieu de l'agent de service. M. Dorion a dit par ailleurs s'inquiéter du fait que l'étude mentionnait les agents d'immigration à l'exclusion du personnel de soutien (pièce 10, onglet 7, page 2).

Le SII, d'ajouter M. Dorion, assure un service 24 heures sur 24, sept jours sur sept. Toutefois, les heures de bureau étaient de 8 h à 16 h, du lundi au vendredi, le service d'appel offrant le service après les heures normales. L'étude porte sur les arrestations et les rapports, mais les auteurs ne distinguent pas les arrestations et rapports qui auraient pu être faits pendant les heures de bureau. La productivité de chaque agent d'immigration est mesurée par le nombre de rapports et d'arrestations. La direction aurait pu faire quelque chose à propos des heures supplémentaires inutiles de façon à diminuer les dépenses pour satisfaire aux réductions budgétaires. M. Dorion a fait remarquer que, pour les exercices 1992-1993 et 1993-1994, les dépenses ont été réduites sans recourir au travail par postes. À son avis, on n'a jamais analysé le travail qui doit être fait dans le jour et ce qu'il adviendrait de ce travail si les investigateurs ne travaillaient pas de jour en raison du travail par postes. M. Dorion a insisté pour dire qu'il y avait d'autres options au travail par postes puisqu'il était possible de faire des arrestations durant les heures de bureau.

Selon l'étude, [traduction] « 25 % de la charge de travail a été exécutée en temps supplémentaire (agents de service et heures prévues) et rémunéré au minimum au taux normal majoré de moitié » (pièce 10, page 3, onglet 7). D'après M. Dorion, la

« charge de travail » ne définit pas le travail de façon exacte parce que « la charge de travail est exécutée entre 8 h et 16 h ». En ce qui concerne le service au point d'entrée de Niagara Falls, les auteurs de l'étude ont constaté que [traduction] « [cela] a entraîné un esprit de coopération et [que] les investigateurs bénéficient de l'entière assistance de la police lorsqu'ils procèdent à l'arrestation de criminels et/ou d'individus dangereux ». M. Dorion a déclaré que, si la partie syndicale avait engagé une controverse à propos du projet pilote visant le port d'entrée de Niagara Falls, c'était parce que l'employeur n'avait jamais déposé de rapport d'évaluation du projet. Ce projet pilote concernait le service assuré la nuit et la fin de semaine. Selon M. Dorion, le fait de prendre des investigateurs travaillant normalement le jour pour les affecter au poste du soir signifierait qu'une partie du travail de jour ne pourrait être fait et que la productivité des investigateurs diminuerait.

M. Dorion a également soulevé des préoccupations concernant la santé et la sécurité parce que le bureau du SII de la rue Jarvis était situé dans un secteur à forte criminalité. Il ignorait si quelqu'un avait approché le comité de la santé et de la sécurité à ce sujet et il n'avait pas lui non plus approché le comité pour qu'il fasse une étude sur la question. À son avis, il ne revenait pas à la section locale du syndicat de récrire l'étude; tout ce qu'elle avait à faire, c'était de soulever les questions. M. Dorion craignait qu'on ferme le système de climatisation de l'air en soirée. De plus, « durant le poste du soir, le superviseur peut être obligé d'assumer la responsabilité des commis et de la direction » (pièce 12c, page 4, onglet 9). M. Dorion a ajouté que, à son avis, il n'y avait dans l'étude aucune preuve à l'appui de l'affirmation comme quoi [traduction] « il y aura également un plus grand nombre d'agents pour rechercher les individus à renvoyer et qu'il est impossible d'appréhender pendant le jour » [*« Extended Hours of Work Study, Part 2, Evidence/Fact Finding »* (Étude sur la prolongation des heures de travail, partie 2, Preuves/Recherche des faits) (pièce 10, page 33, onglet 7)].

M. Dorion a expliqué que le bureau de Toronto conservait le même nombre d'employés. L'horaire des postes a simplement comme effet de retirer des investigateurs du poste de jour pour les affecter au poste du soir. À son avis, pour qu'ils soient aussi efficaces le soir il faudra affecter le même nombre d'employés de soutien que pendant les heures de 8 h à 16 h. M. Dorion met par ailleurs en doute la raison pour laquelle l'employeur a utilisé la période du 18 au 22 janvier 1993 pour

analyser les coûts en heures supplémentaires et les arrestations entre 16 h et 24 h (pièce 10, Étude sur la prolongation des heures de travail, partie 2, annexe D, page 10, onglet 7). M. Dorion se pose également des questions à propos de la lettre de la police du Grand Toronto, datée du 26 avril 1994, dans laquelle il est dit que [traduction] « le plus grand nombre d'appels de services (au SII) se produit entre 15 h et 20 h » (pièce 10, annexe E, page 11, onglet 7). (L'auteur de la lettre poursuit en disant que le poste de l'après-midi ne pouvait aider la police davantage qu'en lui accordant un plus grand accès et un service plus rapide.) D'après M. Dorion, cette lettre traduit des impressions et non des faits.

La lettre ci-dessus, de faire remarquer M. Dorion, ne dit pas que les services du SII sont plus en demande après 16 h. M. Dorion n'accepte pas les données fournies par cette étude aux annexes B à F (pièce 10, pages 13 à 16 inclusivement, onglet 7) pour étayer l'instauration d'un poste jusqu'à 23 h. À son avis, ces données sont déroutantes parce que [traduction] « nous ignorons ce qui se passe durant le jour. Le poste du soir influera sur le travail de jour. La priorité, c'est le travail auprès des cours et des prisons; dans le jour, il y aura moins d'investigateurs pour s'occuper de l'élément criminel et des renvois. De plus, durant le poste du soir la productivité sera moindre à cause du manque de personnel administratif et de soutien. » La partie syndicale n'a pas consulté les employés pour connaître leurs vues sur la question. En outre, selon M. Dorion, l'employeur fait une estimation inexacte lorsqu'il affirme que, même avec le poste du soir, [traduction] « [...] il y aura, pour faire face au report du poste du soir, des coûts en heures supplémentaires non prévues équivalant à 5 agents pour 3 heures par semaine, plus un superviseur pour 15 heures par semaine, soit un coût de 49 900 \$ » (pièce 10, « *Other Considerations* » (Autres considérations), page 34, onglet 7). M. Dorion n'a pas apporté plus de précisions sur ce point et il ignorait comment on avait tenu compte de l'absentéisme (25 %) des investigateurs dans le poste du soir de cinq personnes.

M. Dorion a par ailleurs déclaré que, durant la réunion de consultation du 14 juin 1994, la partie syndicale avait l'impression qu'on ne discutait pas de service mais de questions financières. L'étude, a-t-il signalé, mentionne les coûts même si la politique de janvier et de mars 1994 intitulée « *Overview - Expanding Hours of Service of Investigation Units* » (Aperçu - Prolongation des heures de service des unités d'investigation) (pièce 7, onglet 6) semble indiquer que la question des coûts ne

devrait pas être prise en compte dans la modification des heures de travail (page 2). L'objet de ce document était de fournir à la direction un guide pour examiner la nécessité de prolonger les heures de service en dehors de la période de service principale comprise entre 7 h et 18 h. Si ce document a été rédigé, c'était parce qu'on entretenait des craintes à l'échelle nationale à propos des bureaux d'investigation en immigration et qu'il était nécessaire d'en accroître la rentabilité et l'efficacité. Un comité a été mandaté pour étudier ce besoin et la pièce 7 est le résultat de ces travaux. M. Philip Norrad a assisté à une ou deux réunions à cet égard. M. Norrad n'est pas l'auteur du document, mais il a eu son mot à dire sur le contenu. En mars 1994, la version finale a été distribuée à tous les gestionnaires et à tout le personnel. M. Dorion a reconnu que ce document se voulait un guide dont l'objectif était général. C'était « un assez bon document », a-t-il pu constater. M. Dorion estimait que l'étude proposant le travail par postes était peut-être partielle du fait qu'elle avait été réalisée par M. Norrad et M^{me} Christine Mamcarz. Cette dernière avait été affectée au bureau du SII à Toronto d'abord à titre de gestionnaire de l'administration par intérim, puis en tant que responsable des projets spéciaux afin de préparer la partie technique de l'étude. M. Dorion a signalé que M. Norrad avait également préconisé le poste du soir pour les investigateurs. Selon M. Dorion, cette étude, semble-t-il, conçoit l'efficacité en fonction du coût; aussi, le témoin est d'avis que M. Norrad et M^{me} Mamcarz n'avaient pas les compétences voulues pour la réaliser.

M. Dorion a repris chacun des points au sujet desquels la section locale du syndicat avait formulé des réserves dans la pièce 12b), onglet 9. Il a réitéré qu'on ne trouvait dans l'étude aucune analyse des cas d'arrestation. De plus, l'employeur avait déjà réalisé des économies, alors pourquoi recourir au travail par postes pour en réaliser davantage? L'étude ne distinguait nullement entre les heures supplémentaires effectuées par les investigateurs et les autres membres du personnel. Les heures supplémentaires constituent une dépense contrôlable qu'on peut réduire. Le travail englobait non seulement les appels de la police; il y avait d'autres activités. L'étude ne mentionne pas la charge de travail des investigateurs, qu'elle ne quantifie par ailleurs pas. Le témoin reconnaît, cependant, que la présence des investigateurs est nécessaire; on a constamment besoin d'eux et le service ne prend pas fin à 16 h. En revanche, souligne-t-il, l'étude ne montre pas que la demande est suffisante pour nécessiter leur présence 24 heures sur 24. Durant le processus de consultation, la discussion revenait

toujours à la question financière. Il n'y avait aucune preuve comme quoi le travail par postes améliorerait le service ou la productivité. La section locale du syndicat a soulevé le fait que le poste du soir ne s'appliquait qu'aux investigateurs en immigration. Il y avait 30 investigateurs et cinq d'entre eux allaient être affectés au poste du soir. La section locale du syndicat mettait donc en question l'impact d'une telle réduction sur les opérations de jour. De plus, la direction s'attendait à ce que les investigateurs maintiennent des normes de productivité.

M. Dorion a témoigné qu'en mars 1994 il faisait partie de l'équipe de direction composée de M. Norrad, de M. Luke Jonaitis (le gestionnaire adjoint), des superviseurs et du chef des Services administratifs. L'équipe de direction a tenu une séance de deux jours au cours de laquelle elle a élaboré un plan d'action relatif au bureau du SII à Toronto qui ne mettait pas en cause le travail par postes. Ils ont discuté de la réaffectation du personnel. L'équipe de direction a formulé un train de recommandations sur la façon d'améliorer les services et, à son avis, cela a permis d'accroître la productivité du bureau. M. Dorion a par ailleurs expliqué que cette réorganisation du bureau avait eu lieu au printemps de 1993, qu'elle avait entraîné la création de « l'unité de gestion des cas en immigration », et que l'étude ne faisait aucune mention de cette nouvelle unité.

De plus, selon M. Dorion, la direction n'a présenté aucune autre option que le travail par postes à la section locale du syndicat. Le témoin met en question la décision de la direction de « choisir » le bureau de Toronto. Il propose que la direction réalise les économies recherchées en abolissant le poste de M^{me} Mamcarz. Cette dernière est actuellement la spécialiste du programme régional, Direction de la citoyenneté et du service national. En juin 1994, elle est retournée à la Direction du service national au bureau régional (1400, rue Yonge). M^{me} Mamcarz fait partie de la même unité de négociation et a le même agent négociateur que M. Dorion. Selon ce dernier, « les réductions auraient dû commencer là [avec M^{me} Mamcarz] avant de passer en revue tout le service [SII] pour y introduire le travail par postes ». D'autre part, le projet pilote de Niagara Falls n'a jamais été évalué. D'après l'étude de M. Norrad, l'instauration du travail par postes allait permettre de réaliser des économies de l'ordre de 110 000 \$. M. Dorion fait remarquer que les investigateurs travaillant le soir produiraient plus de travail que devraient prendre en charge les investigateurs de jour, dont l'effectif était maintenant réduit de cinq. La section locale

du syndicat a soulevé des craintes à propos de la climatisation, du chauffage et de l'entretien de l'immeuble où logeait le SII. En outre, les investigateurs travaillant le soir devront faire le travail du personnel de soutien et le superviseur est le cadre le plus élevé dans la hiérarchie qui se trouve au bureau durant le poste du soir. Il peut donc y avoir une augmentation des responsabilités qui influera sur les descriptions d'emploi. D'après l'étude, de faire remarquer M. Dorion, 25 % du travail sera accompli durant le nouveau poste. À son avis, cela est erroné puisque le poste commencera à 15 h (et non à 16 h) et prendra fin à 23 h (et non à minuit). Ainsi, la recherche des faits sur laquelle les auteurs de l'étude ont fondé leur proposition pour le poste du soir se réfère à une période différente du poste comme tel.

M. Dorion reconnaît que les « renvois » sont une priorité et qu'ils constituent une question extrêmement importante. Cependant, il met en doute l'affirmation de l'étude selon laquelle [traduction] « il y aura également un plus grand nombre d'agents pour rechercher les individus à renvoyer et qu'il est impossible d'appréhender pendant le jour » (pièce 10, page 5, onglet 7). D'après la section locale du syndicat, l'étude ne précise pas le nombre d'arrestations à effectuer le soir plutôt que dans le jour. Il faut faire preuve de circonspection à l'égard de l'échantillon utilisé par M. Norrad et M^{me} Mamcarz, d'expliquer M. Dorion, parce qu'il y a des hauts et des bas dans les arrestations et les rapports. Il y a une interruption dans la charge de travail durant la saison de Noël et la charge de travail peut fluctuer selon les saisons. De plus, l'étude ne dit rien des investigateurs en congé ou travaillant à des projets spéciaux et ne précise pas l'effet de ce facteur sur le travail. L'estimation du coût occasionné par le poste du soir est conservatrice, d'ajouter M. Dorion, parce que les investigateurs travaillant en soirée n'ont pas fini leur travail à la fin du poste; il serait encore nécessaire de recourir aux heures supplémentaires. Selon le témoin, les auteurs de l'étude n'ont pas suivi les lignes directrices figurant dans le document intitulé « Guide/Overview » (Guide/Aperçu) (pièce 7, onglet 6); de plus, certains des articles mentionnés dans ce document n'ont jamais été fournis à la section locale du syndicat. M. Dorion a mentionné le nombre de plaintes du public, le coût des arrestations (qui varie selon l'heure à laquelle l'arrestation est faite), le nombre de défections et les résultats prévus pour le poste du soir (pièce 7, page 3, paragraphe 5.4, onglet 6).

Les consultations, de conclure M. Dorion, n'ont pas été valables parce que la direction n'a pas traité des questions prévues par le Guide. Le témoin a examiné le

document en détail et, à son avis, l'employeur a omis d'examiner la plupart des points. Les consultations, selon M. Dorion, n'ont pas permis d'aborder tout le travail et le service dans son entier; on n'a pas discuté de l'effet du poste du soir sur les superviseurs et le personnel de soutien, et l'employeur n'a jamais fourni d'évaluation du projet pilote de Niagara Falls comme la section locale du syndicat le lui avait demandé. Il n'a pas été question des renvois, par plus d'ailleurs que des structures organisationnelles et des voies de communication. De plus, l'unité de gestion des cas d'immigration venait tout juste d'être créée et la section locale du syndicat n'avait pas d'idée claire sur la façon dont le poste du soir allait influencer sur celle-ci. La nouvelle unité devait être composée de trois investigateurs, de six employés de soutien et d'un superviseur, lesquels provenaient tous de l'effectif existant. L'unité effectuerait tout le travail préparatoire pour les cas devant faire l'objet d'une investigation, puis les cas seraient transmis à de nouvelles unités situées dans divers secteurs géographiques. La ville de Toronto était divisée géographiquement, de même que ces nouvelles unités. Par ailleurs, la direction n'a jamais quantifié les demandes des cours et des opérations policières conjointes, etc. Seule la police du Grand Toronto est entrée en ligne de compte. Même si on a informé la section locale du syndicat de la fréquence à laquelle la police contactait le SII, le syndicat ignorait comment souvent les investigateurs se rendaient sur place. Aucune information n'a été fournie quant à savoir si les appels de la police obligeaient l'investigateur à se rendre sur les lieux ou si un simple appel téléphonique suffisait. Selon M. Dorion, la productivité du bureau serait réduite par le fait de changer les superviseurs; aussi, les heures de jour constituaient le coeur du service. La section locale du syndicat contestait également l'exactitude des chiffres fournis dans l'étude. (M. Dorion n'a pas élaboré.) Selon le témoin, les investigateurs ne faisaient pas confiance à la direction et le travail par postes était une question très grave. M. Dorion aurait souhaité que l'employeur suive le Guide (pièce 7, onglet 6), car cela aurait accéléré le « processus » et l'étude aurait alors été plus crédible. « Elle aurait été plus complète et elle aurait abordé les point qui inquiètent la section locale du syndicat. » De plus, elle aurait fixé le cadre de tout le processus de consultation.

M. Dorion était absent du 1280, avenue Finch Ouest de juillet 1994 à avril 1995. Le 20 juillet 1994, il a été détaché au groupe de travail mixte SII-GRC au 225, rue Jarvis jusqu'au 31 mars 1995. Il est arrivé au bureau de l'avenue Finch Ouest en 1979 à titre de superviseur. Il a occupé le poste de gestionnaire adjoint par intérim (PM-4)

du 5 octobre 1992 au 9 juillet 1993; du 10 au 25 août 1993; et du 25 août 1993 au 20 juillet 1994. M. Dorion a affirmé que lors de la réalisation de l'étude « ils » avaient très peu d'expérience des opérations policières conjointes et qu'aucune étude n'avait été faite pour préciser l'effet de ces opérations sur le personnel. On aurait dû établir le coût de cette opération. La section locale s'est rendu compte pendant la consultation que le budget des heures supplémentaires serait sensiblement réduit, mais elle ignorait le montant exact du budget et de la diminution. De plus, en avril 1994, les heures supplémentaires se sont poursuivies sans réduction et la section locale du syndicat avait de la difficulté à croire qu'il y aurait une réduction en 1995-1996. M. Dorion aurait aimé « dialoguer » avec l'employeur sur diverses façons de faire des arrestations sans recourir aux heures supplémentaires. Cependant, la section locale du syndicat n'a pas demandé à l'employeur les dossiers des cas pour vérifier si les arrestations devaient être faites dans la soirée. M. Dorion n'a pas cru M. Phil Pirie, directeur des Opérations du service intérieur, lorsque ce dernier a affirmé qu'il y aurait une réduction de 500 AP pour la région de l'Ontario. Selon M. Dorion, M. Pirie manquait de crédibilité. Le témoin a déclaré qu'il ne lui faisait pas confiance.

M. Dorion a reconnu que, durant les consultations, M. Norrad avait mentionné les horaires variables comme option, mais que la section locale du syndicat avait choisi de ne pas répondre à cela. M. Dorion a expliqué l'absence de réponse de la part de la section locale du syndicat quant au temps passé durant les consultations à discuter de la raison pour laquelle l'agent négociateur et les représentant de la direction se réunissaient. La section locale du syndicat n'a pas avancé de proposition concernant les horaires variables parce qu'elle « cherchait à savoir ce dont on discutait et l'objet de la consultation ». Elle était « déconcertée quant à savoir si elle devait aborder le travail par postes ou les horaires variables » et, lorsque la direction l'a informée à la réunion du 14 juin 1994 qu'elle avait l'intention d'instaurer le travail par postes, elle a décidé de ne pas répondre davantage à cette affirmation.

Le 22 octobre 1993, M. Norrad a écrit à tous les investigateurs pour leur annoncer qu'il avait l'intention [traduction] « d'engager des consultations effectives en vue d'établir un horaire qui répondrait aux besoins du service mais qui, dans la mesure du possible, tiendrait compte des préférences du personnel ». (La note de service mentionne à la fois la prolongation des heures de travail et le travail par postes.) M. Norrad avait joint à sa note la partie I de l'étude (pièces 3b) et c), onglets 2

et 1). M. Dorion a reconnu que la section locale du syndicat n'avait pas proposé de solutions de rechange à un poste conventionnel, même si, le 22 juillet 1994, M. Norrad avait écrit à tout le personnel pour l'informer qu'il était disposé à discuter d'autres options (pièce 13, onglet 11) :

[Traduction]

*OBJET : Instauration d'un horaire de postes conventionnel le
19 septembre 1994*

L'objet de la présente lettre est d'aviser officiellement tous les investigateurs et leurs superviseurs que des horaires de postes conventionnels seront instaurés dans ce bureau le 19 septembre 1994.

Les modalités d'application et les détails de l'horaire seront affichés conformément aux exigences de la convention collective. Cette position est conforme à une directive nationale sur le sujet. Cette date de mise en œuvre s'applique également aux bureaux de Vancouver et de Montréal qui ont des investigateurs sur place. Ces bureaux devront eux aussi instaurer des horaires conventionnels en l'absence d'une entente signée prévoyant autre chose.

Comme toujours, nous sommes disposés - moi-même ou, en mon absence, mes représentants - à discuter de solutions de rechange aux horaires conventionnels, mais, à défaut d'une entente signée prévoyant un arrangement différent et comportant toutes les approbations nécessaires de la part de toutes les parties requises d'ici la date de mise en œuvre, les horaires conventionnels s'appliqueront.

Les exigences budgétaires et les besoins du service nous obligent à régler cette question au plus tard à la date d'instauration mentionnée plus haut.

M. Dorion s'est rappelé avoir eu un entretien informel avec M. Norrad à l'été de 1994. Ils ont eu une discussion très cordiale et détendue sur la question des heures supplémentaires et du travail par postes au cours de laquelle M. Dorion a réitéré qu'il y avait d'autres façons que le travail par postes d'aborder la question du travail supplémentaire (mais il n'a pas donné plus de précisions sur cette déclaration).

M. Dorion a déclaré que « les employés n'acceptaient pas le texte (contenu) des parties I et II de l'étude, ni les chiffres que celle-ci renfermait ». À leur avis, l'étude ne justifiait pas la décision d'instaurer le travail par postes. M. Dorion « n'[a] pas

consulté d'experts ni de consultants à l'extérieur de [sa] propre organisation afin de réfuter la position de l'employeur ». Selon lui, M. Norrad n'avait pas les compétences nécessaires pour écrire l'étude. Lui et M^{me} Mamcarz n'avaient pas expérience ni d'antécédents dans le domaine des investigations à Toronto. « Ils ont de la difficulté à lui dire, à lui ainsi qu'à d'autres investigateurs à Toronto, comment faire leur travail parce qu'ils n'ont pas du tout la même expérience, et M. Norrad n'a pas l'expérience voulue pour évaluer le travail à Toronto parce qu'il ne connaît pas bien le travail que font les investigateurs à Toronto. »

M. Dorion a témoigné qu'il ne voulait pas travailler par postes même s'il l'a fait durant son affectation au groupe de travail mixte SII-GRC. À l'époque où il était superviseur au bureau du SII à Toronto, M. Dorion a effectué des heures supplémentaires prévues et il a été rémunéré en conséquence. Il a reconnu qu'un investigateur pouvait faire beaucoup d'argent si l'occasion d'effectuer des heures supplémentaires se présentait et s'il avait inscrit son nom sur la formule (liste).

La partie syndicale, d'expliquer M. Dorion, a pu avoir accès aux « dossiers policiers ». Néanmoins, selon lui, la direction n'a pas fourni tous les documents demandés, p. ex, les rapports Millman, Carrière et Mitchell. À la réunion de consultation du 14 juin 1994, la partie syndicale a fait une plainte de harcèlement officielle, alléguant que la direction harcelait constamment les investigateurs et que le dernier épisode était la proposition du travail par postes (pièce 12b), onglet 9). La direction n'a pas fait d'enquête concernant l'affaire et le syndicat a laissé tomber sa plainte.

M. Dorion a affirmé que, à son avis, M^{me} Mamcarz aurait dû faire son étude statistique sur une période de deux ans au lieu de ne retenir qu'une période de quatre mois dans une année (pièce 3c), Annexe 5, pages 9 à 11, onglet 1). La section locale du syndicat a décidé de ne pas effectuer son propre examen parce qu'elle n'était pas là pour faire l'étude. D'après le syndicat, l'étude était insuffisante et tout ce qu'il avait à faire, c'était d'exprimer cette opinion à la direction.

M. Dorion a déclaré qu'il connaissait M. Gerald (Gerry) Leblanc, gestionnaire du bureau de la CEIC à Mississauga, depuis assez longtemps. M. Dorion avait travaillé à ce bureau pendant quelques années avant de passer au bureau de Toronto. M. Leblanc

avait été son gestionnaire. M. Leblanc était venu au SII à la fin de 1993 pour aider à gérer le bureau. Il assistait aux réunions de consultation. M. Leblanc encourageait tout le personnel à faire des suggestions pour améliorer les services et M. Dorion répondait. Ainsi, M. Dorion a écrit la pièce 18, qu'il a transmise par télécopieur à l'hôtel de M. Leblanc, où ce dernier assistait à une réunion le 13 janvier 1994. Dans ce document, M. Dorion a affirmé qu'il [traduction] « ne serait pas nécessaire d'instaurer le travail par postes au nouvel emplacement ou au sein de l'unité [...] ». Il a proposé un service de jour qui aurait pignon sur rue au centre-ville de Toronto. Ce service aurait été composé d'une petite unité de quatre investigateurs et d'un superviseur chargée de traiter avec les cours, les prisons et les divisions policières du centre-ville. M. Dorion a précisé que lorsqu'il a fait cette proposition il habitait au centre-ville de Toronto. Cette proposition, une idée préliminaire, se voulait une solution de rechange au travail par postes. Il l'avait faite pour lancer le dialogue avec la direction. Cependant, M. Dorion n'a pas pu se rappeler si on avait discuté comme tel de sa proposition. S'il n'a pas soulevé sa proposition aux réunions de consultation avec M. Norrad, c'était parce que l'objet de la discussion était le travail par postes. M. Dorion a déclaré par ailleurs qu'en septembre 1994 il n'était pas au courant de pourparlers entre M. Cres Pascucci (Alliance) et M. Michel Paré (employeur) au niveau national (onglet 15).

M. Michael O'Reilly est entré au service du Ministère en octobre 1975 à titre de conseiller en immigration (PM-2), et il est passé au SII à l'automne de 1985. Les priorités de son travail, a-t-il reconnu, sont les renvois de criminels, les mandats de renvoi et d'enquête, les séjours prolongés sans autorisation et le travail non autorisé qui est signalé confidentiellement à l'employeur par des tiers. M. O'Reilly a été choisi par M. Dorion et les investigateurs afin de représenter la partie syndicale au comité de consultation établi pour examiner la proposition de l'employeur concernant le travail par postes. M. O'Reilly n'a pas demandé à faire partie du comité. (M. Ed Dunn, le représentant syndical, avait organisé un scrutin à cet égard.)

M. O'Reilly a déclaré qu'en 1980, et plus particulièrement entre 1985 et 1990, le travail du soir consistait à se rendre à un endroit où, selon l'information confidentielle reçue, on pourrait trouver un individu, et que les investigateurs se servaient des dernières informations qu'on leur avait communiquées pour essayer de trouver la personne en question. M. O'Reilly effectuait 95 % de ses arrestations en temps

supplémentaire et 99 % de celles-ci consistaient strictement en cas de séjour indûment prolongé ou de travail non autorisé, ou d'une combinaison des deux. L'investigateur planifiait son travail de la soirée (temps supplémentaire) à sa guise. Lorsqu'il avait affaire à des criminels, il se faisait accompagner par un policier. Toutefois, très peu de l'information que M. O'Reilly recevait en confidentialité concernait des affaires criminelles. De 1985 à 1990-1991, M. O'Reilly a effectué plus d'arrestations que ses collègues. Jusqu'en 1991, son confrère était M. Dale Lewis; cette année-là deux unités ont été créées et ils ont été séparés. Depuis 1991, M. O'Reilly a changé de confrère, mais les méthodes de travail en soirée sont demeurées les mêmes (jusqu'au 19 septembre 1994, date d'instauration du travail par postes). En outre, à compter de 1993 les investigateurs ont dû présenter à leur superviseur une liste des appels pour la soirée avant de prendre la route. Ils travaillaient jusqu'à 21 h 15 et partaient avec deux dossiers concernant des mandats et cinq ou six « tuyaux », mais il s'agissait rarement de cas criminels. Ils travaillaient par équipes de deux investigateurs. Jusqu'en 1994, les investigateurs devaient également remplir le « cahier des arrestations » en y inscrivant qui avait été arrêté, où la personne était détenue et l'heure de l'arrestation. Selon M. O'Reilly, 95 % de ce qui figurait dans le « cahier des arrestations » consistait en séjours indûment prolongés ou travail non autorisé, ou une combinaison des deux. (Le cahier des arrestations n'a pas été produit en preuve.) La volonté de l'investigateur d'accepter des affectations, selon M. O'Reilly, était un facteur qui entrait en ligne de compte dans le « rapport d'évaluation du rendement ». La direction savait que le travail accompli durant les heures supplémentaires prévues n'était pas urgent. M. O'Reilly a ajouté qu'il « [était] impossible de vérifier tous les « tuyaux » pendant le jour parce que le temps manquait ».

M. O'Reilly a déclaré que, après septembre 1994 lorsque le travail par postes a été instauré, il n'y a pas eu de changement dans la composition des arrestations. Il n'a personnellement arrêté personne pendant le poste de 15 h à 23 h qui était un criminel, sauf si cet individu était détenu par la police. Les investigateurs affectés au poste du soir répondaient principalement aux appels de la police, qui leur demandait de faire enquête sur un individu déjà arrêté comme criminel et ayant violé la *Loi sur l'immigration*, ou qui avait été arrêté en vertu d'un mandat décerné relativement à une infraction à la *Loi sur l'immigration*. Depuis juin 1994, et par suite de l'incident « Bayliss-Gayle », on met l'accent sur la criminalité. (L'incident en question concernait

la mort par balle de M. Todd Bayliss, un agent de police, aux mains de M. Gayle, un criminel dont on avait ordonné la déportation et qui se trouvait toujours au Canada.) Lorsque des informations confidentielles étaient reçues pendant la soirée, on les laissait aux investigateurs de jour. M. O'Reilly a discuté avec M. Norrad des répercussions que le travail par postes aurait sur lui et ses enfants. (M. O'Reilly élève seul ses enfants.) M. Norrad a offert à M. O'Reilly, qui a accepté, de commencer son poste du soir au dernier cycle (cinquième semaine).

Durant la réunion de consultation de décembre 1993, M. O'Reilly a dit à M. Phil Pirie que les investigateurs n'étaient pas intéressés à faire du travail supplémentaire et qu'il pouvait réduire les coûts en éliminant les heures supplémentaires prévues. M. Pirie a répondu qu'il y penserait, mais à la réunion de janvier 1994 il a répondu par la négative. M. O'Reilly a de nouveau présenté cette offre à la réunion du 14 juin 1994 à M. Mantzel, qui avait remplacé M. Pirie au poste de directeur. M. O'Reilly n'a pas pu se rappeler sa réponse. À ses yeux, il était clair que la direction voulait instaurer le travail par postes. Il se souvient qu'en 1989 le directeur de l'époque, M. Gerry Savard, avait tenté en vain d'instituer le travail par postes. (En 1989, cette proposition avait été retirée parce que la direction n'avait pas rempli les obligations que lui imposait la convention collective pertinente.) Le SII, d'ajouter M. O'Reilly, entretient des rapports très harmonieux avec la police du Grand Toronto, qui lui fournit 95 % de son travail. M. Mantzel a expliqué à la partie syndicale à la réunion de juin que si l'employeur voulait instaurer le travail par postes, c'était dans le but d'entretenir de bonnes relations avec la police. M. O'Reilly a été étonné par ce commentaire parce que les investigateurs avaient déjà établi d'excellentes relations avec la police grâce à leur enthousiasme et à leur collaboration.

M. Luke Jonaitis était surpris d'entendre M. O'Reilly dire que 95 % des arrestations mettaient en cause des séjours indûment prolongés ou le travail non autorisé, ou une combinaison des deux, parce que la priorité du SII allait aux cas criminels. La prolongation non autorisée d'un séjour n'était pas une priorité; on s'occupait de ces cas une fois que le mandat avait été décerné et que la personne se trouvait dans le voisinage. En 1993, M. Jonaitis était affecté au système de communications (radio) durant les heures supplémentaires prévues et il a pu prendre connaissance de la liste (de travail) des appels proposés. Il se souvient que la plupart de ces cas concernaient des criminels et des mandats qui devaient être exécutés dans

la soirée. Les investigateurs effectuant les heures supplémentaires prévues avaient coutume de remplir les rapports la soirée même, ce qui pouvait prendre entre une heure et une heure et demie. Ainsi, le 8 septembre 1993, M. Jonaitis a donné instruction à tous les investigateurs de remplir leurs rapports durant les heures de bureau le jour (pièce 20). M. Jonaitis a déclaré qu'aux deux réunions du 7 et du 28 mars 1994 on n'avait pas discuté du travail par postes mais de la restructuration du bureau.

M. Jonaitis a confirmé que le poste du soir avait été instauré le 19 septembre 1994 (pièce 13, onglet 11). À l'origine, il s'agissait d'un horaire de cinq semaines pour les investigateurs et de quatre semaines pour les superviseurs. Les investigateurs étaient répartis en cinq équipes de six ou sept investigateurs chacune. Les mêmes personnes travaillaient toutes les cinq semaines. Lorsque les 12 investigateurs détachés au groupe de travail mixte sont revenus au SII à l'été de 1995, ils ont été intégrés à l'horaire de postes existant. Cependant, à la suite de plaintes comme quoi il n'y avait pas assez d'investigateurs pour faire du travail proactif, on a ramené les cinq équipes à quatre.

M. Jonaitis a fait remarquer que l'absence de personnel de soutien durant le poste du soir ne faisait pas problème puisqu'il n'y avait jamais eu de personnel de soutien pendant les heures supplémentaires prévues; comme le système fonctionnait bien, il ne voyait pas pourquoi il n'en serait pas de même dans le contexte du travail par postes. Historiquement, on a commencé à recourir aux heures supplémentaires prévues parce qu'il fallait en soirée s'occuper des cas qu'il était impossible de régler le jour. Aux yeux de M. Jonaitis, le même raisonnement s'appliquait au travail par postes. M. Jonaitis a par ailleurs expliqué les différences de coûts entre le système d'appel et les heures supplémentaires prévues avec l'instauration du poste du soir; c'est un agent de service en disponibilité qui s'occupe des appels reçus entre 23 h et 7 h. Lorsqu'il est de service, l'investigateur travaille seul sauf s'il est nécessaire de transporter la personne en question. Toutefois, lorsqu'ils effectuent des heures supplémentaires prévues, les investigateurs travaillent deux par deux pour répondre aux appels de la police.

Lors de l'audition du présent renvoi à l'arbitrage fondé sur l'article 99 de la *LRTFP*, M^{me} Christine Mamcarz occupait le poste de spécialiste du programme régional

à la Direction de la citoyenneté et du service national. M^{me} Mamcarz est entrée au service du Ministère en 1974 et de la Direction générale de l'immigration en 1983. En 1991, M^{me} Mamcarz a été nommée gestionnaire adjointe au bureau de North York et, en juin 1992, elle a été affectée au SII, où elle est demeurée jusqu'en juin 1994. De 1992 à 1993, elle était gestionnaire adjointe du service de soutien administratif auprès des Opérations. Puis, en 1993, elle a pendant trois mois rempli les fonctions de gestionnaire adjointe, Opérations (le poste de M. Jonaitis). De 1993 à juin 1994, on l'a affectée à des projets spéciaux et, en juin 1994, elle est retournée au bureau régional. Depuis février 1996, M^{me} Mamcarz s'occupe de toutes les questions ayant trait aux réfugiés au service intérieur.

M^{me} Mamcarz a témoigné qu'elle avait rédigé l'étude sur la prolongation des heures de travail (pièces 3b) et c), onglets 1 et 2) avec M. Norrad. Ils ont achevé la partie I de l'étude en octobre 1993. M. Norrad lui a donné des directives et lui a demandé de faire une analyse statistique afin de déterminer si les exigences opérationnelles rendaient nécessaire la création d'un poste après 16 h. M^{me} Mamcarz a effectué la partie statistique de l'étude (pièce 3c), onglet 1) et M. Norrad et elle ont écrit la partie narrative (pièce 3b), onglet 2).

Le 14 août 1996, M^{me} Mamcarz a témoigné qu'après le témoignage de M. Dorion dans la présente affaire elle avait remarqué certaines erreurs dans son analyse (pièce 3c)). (M. Dorion a été le premier témoin à comparaître.) Elle avait inscrit MM. Peter Donaldson et Terry Alton sous les deux catégories de coûts, les heures supplémentaires et le service d'appel, en y indiquant le même montant, ce qui ne pouvait être réaliste. Elle a donc revu ses calculs et les a refaits manuellement. Toutefois, comme certains documents n'existaient plus, elle a effectué les corrections sur la base de huit heures pour le travail supplémentaire et de quatre heures pour le service de rappel. Il en a résulté un rajustement mineur représentant un écart de 5 %.

Le 13 août 1996, l'avocate de l'employeur, M^e Lois Lehmann, a produit en preuve des documents modifiant la pièce 3c), annexe 5, et la pièce 10. Le représentant de l'Alliance, M. Georges Nadeau, s'est opposé à la production des documents modifiés pour le motif que la consultation était fondée sur une étude inexacte. À l'audience, j'ai décidé de reporter ma décision sur l'admissibilité des modifications. J'ai maintenant eu l'occasion d'étudier la question et je conclus que les modifications sont pertinentes

et admissibles. La différence dans les calculs est mineure et sans conséquence pour le débat en cours ici. Les modifications sont sans effet sur la valeur probante de l'étude. Dans l'étude initiale, à la partie II (pièce 10, onglet 7, page 4), les auteurs affirment que l'instauration d'un poste du soir réduirait les frais du service de rappel d'environ 110 000 \$. Ces frais, après les corrections apportées par M^{me} Mamcarz, sont passés à 98 000 \$. M^{me} Mamcarz a ajouté qu'à la lumière de ces corrections il avait fallu modifier la partie narrative de l'étude, en l'occurrence la partie I (pièce 3b), onglet 2, page 6). Dans le document d'octobre 1994, il est précisé qu'environ 284 000 \$ avaient été dépensés pour les rappels au cours de l'exercice 1992-1993. L'estimation corrigée est de 269 000 \$. De plus, les indemnités de disponibilité versées les fins de semaine et après minuit avaient au départ été estimées à 175 000 \$. Or M^{me} Mamcarz a ramené ce chiffre à 170 566 \$. Les différences concernant l'annexe 5 de la pièce 3c), onglet 1, sont du même ordre de grandeur. Il ne s'agit pas d'écarts importants. Par conséquent, ces documents sont admissibles.

M^{me} Mamcarz a expliqué que M. Norrad lui avait demandé d'analyser deux facteurs : les coûts et les statistiques ou besoins opérationnels. Cependant, il y avait deux statistiques opérationnelles pour mesurer le SII : les arrestations et les rapports. Il s'agissait là des deux principales statistiques de rendement pour les investigateurs. M^{me} Mamcarz a effectué son étude à partir des rapports générés par le « Système de soutien aux opérations des bureaux locaux » (SSOBL).

Sa description de l'unité figurant aux pages 1 à 3 de la pièce 3b), onglet 2, résulte du temps qu'elle a passé avec chaque superviseur d'unité lorsqu'elle s'est jointe au SII; chacun a expliqué son travail. À l'époque, M^{me} Mamcarz ignorait qu'elle travaillerait à cette étude. En outre, M^{me} Mamcarz a rencontré M. Jonaitis à ce sujet. Elle n'a pas interrogé formellement les investigateurs, mais ces derniers savaient qu'elle travaillait à l'étude et ils ont eu des entretiens informels à ce propos.

M^{me} Mamcarz a également obtenu de M. Rick Carlton, du service des statistiques sur l'immigration, un rapport du SSOBL pour l'exercice allant du 1^{er} avril 1992 au 31 mars 1993 concernant le nombre et l'heure des arrestations consignées dans le système. De plus, la journée était subdivisée en trois périodes (8 h à 16 h; 16 h à 24 h; et 24 h à 8 h). M^{me} Mamcarz a décidé de prendre un « instantané » à un moment donné. Cet outil devait servir à indiquer s'il était nécessaire de recourir au travail par

postes. Le SSOBL produit en outre l'avis d'arrestation qui indique l'heure de l'arrestation (l'heure réelle à laquelle l'agent ou l'investigateur a procédé à l'arrestation). M^{me} Mamcarz était satisfaite de l'information fournie par M. Carlton. Les statistiques de M^{me} Mamcarz qu'on trouve dans la pièce 3b), annexe 3, onglet 1, ont trait au moment de l'infraction. Elle a interprété ces heures comme indiquant que la police était probablement intervenue dans ces activités.

M^{me} Mamcarz a en outre demandé au service de réponse téléphonique McLean-Hunter de lui fournir, concernant les appels faits au SII après 16 h, un imprimé donnant les détails suivants : la date et l'heure de l'appel, le nom du policier ayant téléphoné, le poste de police ou numéro d'insigne, le nom de la personne qui appelait ou était à l'origine de l'appel, etc. M^{me} Mamcarz a examiné manuellement les 150 pages fournies par ce service et en a préparé un résumé. Elle n'a retenu que les appels de la police qu'elle considérait comme pertinents. M^{me} Mamcarz n'a pas tenu compte des appels reçus le jour parce que ce service de réponse téléphonique ne saisit pas les appels effectués le jour, sauf les fins de semaine, et qu'elle n'avait pas elle-même saisi les appels de jour parce qu'elle n'aurait pas obtenu un dénombrement exact des appels téléphoniques effectués durant cette période. Les investigateurs de service répondaient principalement aux appels de la police. Lorsque l'appel ne provenait pas de la police, l'investigateur prenait le message ou demandait à l'interlocuteur de rappeler durant les heures de bureau (8 h à 16 h). M^{me} Mamcarz a constaté que le plus gros des appels était fait durant la période de 16 h à 2 h.

M^{me} Mamcarz s'est fiée aux données de la police du Grand Toronto parce que celle-ci était associée au SII sur le plan des services. Elle n'a pas étudié le nombre d'appels de la police reçus durant la journée. Il aurait été difficile d'en faire la saisie, car il aurait fallu demander aux investigateurs et aux commis d'identifier chaque appel de la police. De plus, il n'y a pas de données concernant les appels téléphoniques reçus des tribunaux, des services correctionnels ou d'informateurs durant les heures de bureau. M^{me} Mamcarz n'a pas approché d'autres corps de police parce que la majorité des appels, selon les données fournies par le service de réponse téléphonique McLean-Hunter, provenait de la police du Grand Toronto. Pendant les heures supplémentaires prévues, McLean-Hunter n'effectuait pas la saisie des appels parce qu'il y avait un superviseur radio de service. M^{me} Mamcarz a en outre pris en considération les infractions en matière d'immigration qui sont décrites dans les

mandats décernés. Elle a calculé les coûts en se basant sur le salaire (chèque de paye) des investigateurs qui avaient effectué des heures supplémentaires prévues et non prévues (rappels).

M^{me} Mamcarz et M. Norrad ont choisi au hasard les quatre semaines qui ont fait l'objet de l'étude (17 au 24 août 1992; 18 au 25 janvier 1993; 15 au 22 mars 1993; et 14 au 21 juin 1993). L'objet de l'étude était de séparer les coûts pour les heures supplémentaires, le service de rappel, les fins de semaine et le service 24 heures sur 24. On ne lui a pas demandé d'examiner tout le service, mais uniquement la situation en soirée. L'étude a montré que les coûts étaient répartis presque à parts égales entre les heures supplémentaires et les rappels. De plus, après s'être entretenue avec M. Norrad, M^{me} Mamcarz a conclu que huit investigateurs, un superviseur et un employé de soutien devaient être affectés au poste de 15 h à 23 h. Le projet concernant le port d'entrée de Niagara Falls et le service de réponse téléphonique McLean-Hunter s'occuperaient de la période allant de 23 h à 8 h.

M^{me} Mamcarz a témoigné que la section locale du syndicat ne l'avait pas approchée au sujet de l'étude. La partie syndicale n'a soulevé aucune question à propos de celle-ci. De plus, chaque membre du personnel en a reçu une copie.

M^{me} Mamcarz a participé à la réunion qui a produit le Guide/Aperçu (pièce 7, onglet 6). Lorsque certains des investigateurs ont prétendu que M. Norrad et M^{me} Mamcarz n'avaient pas suivi le Guide, cette dernière a préparé la partie II de l'étude (pièce 10, onglet 7). La conclusion a été la même que pour la partie I, en dépit du fait qu'on avait effectué un autre passage du SSOBL (annexe F). Pour la partie II, M^{me} Mamcarz a utilisé l'exercice 1993-1994. Même après avoir modifié la répartition des heures en quatre périodes et avoir inclus les exercices 1992 à 1996, la conclusion est demeurée la même (pièce 23). M^{me} Mamcarz a expliqué qu'elle s'intéressait tant aux exigences opérationnelles qu'au coût. Elle n'était au courant d'aucune plainte concernant le système en place avant le 19 septembre 1994. M^{me} Mamcarz a témoigné que le document sur les « statistiques opérationnelles » (pièce 24, onglet 13) avait été préparé avant le mois de mai 1994 lorsque la partie II de l'étude a été réalisée. Ce document a été remis à la présidente de la section locale du syndicat, M^{me} Kathy Poulis, lorsqu'elle en a fait la demande à la réunion de consultation du 25 janvier 1994 (pièce 9b), point 6, page 6, onglet 5).

La pièce 24, onglet 13, de signaler M^{me} Mamcarz, montre que la majorité des rapports ont été remplis dans le jour. Elle n'a pas analysé ces rapports. Elle n'était pas en mesure de dire combien et quelle proportion des rapports portaient sur des cas criminels. Le SII effectuée durant le jour le suivi des cas judiciaires puisqu'il est impossible de le faire en soirée, les tribunaux n'offrant pas le service à ce moment-là. Les arrestations, de signaler la témoin, ne peuvent être reportées s'il faut les faire en soirée, ce qui est toutefois possible pour les rapports. M^{me} Mamcarz a par ailleurs pris en considération le climat économique engendré dans la fonction publique par la réduction des effectifs et la diminution des ressources. Le Ministère (l'employeur) était conscient que les ressources étaient insuffisantes et que la direction devait trouver d'autres façons d'assurer les services. M^{me} Mamcarz s'est rendu compte que l'on songeait au travail par postes lorsqu'elle a participé à la séance de remue-ménages qui a produit le Guide (pièce 7, onglet 6).

M^{me} Mamcarz a ajouté qu'elle avait préparé la partie I de l'étude à l'été de 1993. C'était la première fois qu'elle menait une telle étude et ce n'était pas le seul projet auquel elle travaillait à l'époque. M^{me} Mamcarz n'avait aucune étude antérieure qu'elle aurait pu consulter. Elle a fait les vérifications voulues auprès du bureau de district régional à ce sujet. M^{me} Mamcarz n'avait pas de modèle d'étude sur le travail par postes.

M^{me} Mamcarz ne se souvenait pas si, en décembre 1993 ou janvier 1994, elle ou M. Norrad avait informé la partie syndicale que le Guide était en cours de préparation. Elle n'a pas songé à informer la section locale du syndicat parce que le Guide était alors au stade de la planification et qu'elle ignorait quand M. Norrad aurait le document en main. M^{me} Mamcarz n'a pas assisté à une réunion entre les investigateurs et M. Len Jodoin, directeur de l'Exécution de la Loi, à l'administration centrale. Elle a effectué la partie II de l'étude à la demande de M. Norrad. Elle et M. Norrad ont parcouru le matériel servant à la partie I de l'étude, et ont achevé le tout au mieux de leur capacité suivant les lignes directrices fournies dans le Guide (pièce 7, onglet 6). À la page 3 de la partie II de l'étude (pièce 10, onglet 7), on trouve les dépenses réelles engagées pour les heures supplémentaires prévues et le service de rappel. L'étude montre par ailleurs qu'il y a eu une diminution de 5 % dans le nombre des arrestations en 1993-1994 comparativement à 1992-1993. M^{me} Mamcarz n'a pas cherché à savoir quelle était la cause de cette diminution de 5 % des arrestations. À son avis, les

économies au chapitre des heures supplémentaires prévues seraient d'environ 169 980 \$ et il y aurait également une diminution du coût rattaché au service de rappel (disponibilité) de l'ordre de 98 000 \$, pour une économie totale de 270 000 \$, par comparaison à un coût additionnel de 62 000 \$ pour les primes de poste. Les économies totales seraient donc de 208 000 \$, en supposant que 24 investigateurs travailleraient un soir toutes les deux semaines (7 1/2 heures) et deux superviseurs, un soir par semaine.

M. Philip Norrad a témoigné que, lorsqu'il est arrivé au SII en octobre 1992, on lui a demandé d'évaluer la possibilité d'instaurer le travail par postes ou des heures de travail prolongées au SII, d'améliorer la communication avec le personnel, d'examiner la situation au SII concernant un problème avec les médias parce qu'il y avait eu des fuites à la presse. M. Pirie lui a fait comprendre que la direction voulait dans ce poste quelqu'un qui avait l'expérience du travail par postes. M. Norrad est entré au Ministère le 29 septembre 1975. Avant de se joindre au SII, son expérience avait été dans ces centres d'investigation en immigration plus petits. Lorsqu'il s'est joint au SII, c'était sa première expérience en tant que gestionnaire d'un grand centre. Il était toutefois expérimenté en travail par postes. M. Norrad a précisé que son mandat au SII ne consistait pas à instituer le travail par postes. On lui avait demandé d'étudier le service et de faire une évaluation objective afin de déterminer s'il serait indiqué d'instaurer un poste au SII. La direction s'inquiétait réellement du coût des heures supplémentaires au SII. Les gestionnaires d'autres centres mettaient en question ces heures supplémentaires étant donné que tous les gestionnaires se faisaient concurrence en vue d'obtenir les mêmes ressources. En réponse à cette perception négative concernant la question des heures supplémentaires, M. Norrad a créé le projet pilote de Niagara Falls, qui a duré un an. Il a témoigné avoir assisté à une série de réunions de gestion au sein de la Direction du service intérieur où l'on remettait en question le coût en heures supplémentaires du SII, qui s'élevait à 600 000 \$, parce qu'il était considérablement plus élevé que les dépenses en heures supplémentaires des autres centres. Aux yeux des autres gestionnaires, le SII avait des gens qui triaient leurs propres appels téléphoniques ainsi que des investigateurs en disponibilité, et il y avait peut-être de l'abus. C'est ainsi que le projet pilote de Niagara Falls a été mis sur pied pour qu'on puisse trier les appels.

En ce qui concerne les fuites aux médias, M. Norrad a appris qu'un membre du personnel du SII avait envoyé par télécopieur une copie d'une note de service confidentielle au *Toronto Sun*. M. Norrad a mené une enquête à la suite de laquelle il a envoyé la note de service datée du 3 décembre 1993 (pièce 2). Cette affaire ne concernait aucunement la question des heures de travail.

Au cours de l'exercice 1992-1993, une directive nationale a été publiée qui obligeait que l'on se concentre sur le renvoi des criminels. La première priorité était d'identifier et de trouver les criminels à renvoyer, puis les investigateurs devaient s'occuper des renvois généraux. Il y avait également d'autres priorités telles que les observations et questions d'intérêt politique émanant des députés. Figuraient aussi parmi les priorités les personnes qui travaillaient illégalement ou les personnes ayant commis un crime au Canada qui avaient menti sur leur demande d'entrée au Canada. Ainsi, la priorité de M. Norrad était d'étudier les heures de travail et le fonctionnement du SII. Au cours des premiers mois, M. Norrad a observé et examiné le fonctionnement du service pour se renseigner et s'acclimater. Puis, à la fin du printemps ou au début de l'été 1993, lui et M^{me} Mamcarz ont travaillé à la partie I de l'étude (pièces 3b) et c)). En octobre 1993, une copie de cette étude a été présentée à l'agent négociateur. M. Norrad examinait la possibilité de prolonger les heures de travail jusqu'à 23 h. Il étudiait donc une formule quelconque de travail par postes ou d'horaires variables. Il était nécessaire de modifier les heures de travail et M. Norrad offrait à l'agent négociateur la possibilité de trouver une solution ensemble.

M. Norrad a discuté de la question avec les dix investigateurs les plus expérimentés. Certains ont dit ne pas vouloir travailler le soir et il s'en est suivi un débat sur « les raisons de les exclure du processus ». Les investigateurs estimaient qu'ils étaient des « travailleurs de jour » parce qu'ils n'avaient travaillé que le jour. M. Norrad a souligné devant eux que les heures de travail prolongées s'appliqueraient à tous les investigateurs. De plus, M. Norrad leur a dit que tous les nouveaux investigateurs qui avaient été engagés avaient accepté de travailler par postes et que cela avait constitué une condition de leur emploi.

M. Norrad a témoigné que la demande de services était plus forte au bureau du SII à Toronto. On en avait fait le bureau principal et il faisait l'objet d'un examen plus approfondi. C'était le bureau le plus visible et il avait désigné des investigateurs qui

ne faisaient rien d'autre que des investigations. M. Gerald (Gerry) Leblanc, qui était gestionnaire du bureau de Mississauga, a joint les rangs du SII à titre de gestionnaire des projets spéciaux lorsque le bureau de la CIC à Mississauga a fusionné avec le SII de Toronto.

M. Norrad a décrit les services que le SII doit fournir au public, à savoir le contribuable, la police, d'autres organismes d'exécution de la loi, les tribunaux, les services sociaux, les prisons, les employeurs et d'autres services gouvernementaux. L'objet du SII est de faire enquête sur les immigrants qui se livrent à des activités criminelles et de les renvoyer du Canada, de protéger les droits des employeurs qui engagent des personnes vivant illégalement au Canada, et de répondre aux besoins de la police. L'article 3 de la *Loi sur l'immigration* prévoit dix objectifs, notamment les suivants : « de maintenir et de garantir la santé, la sécurité et l'ordre public au Canada » (alinéa 3i)); et « de promouvoir l'ordre et la justice sur le plan international en n'acceptant pas sur le territoire canadien des personnes susceptibles de se livrer à des activités criminelles » (alinéa 13j)). Le SII est la police de l'immigration. Les besoins du public retiennent l'attention 24 heures sur 24, ce qui est particulièrement vrai dans le cas de la police. Les prisons, les cours, les services de bien-être social, les écoles, les services sociaux, etc. sont principalement des services de jour. M. Norrad a témoigné qu'on avait besoin de services 24 heures sur 24, mais qu'il devait tenir compte des ressources disponibles pour répondre à ces besoins. Il devait se demander quelle était la façon la plus efficiente de gérer le service afin de répondre à la demande. M. Norrad a expliqué que la police avait essentiellement deux besoins dans l'accomplissement de ses activités. Lorsqu'elle arrête un individu ou qu'elle fait enquête sur un crime, elle peut avoir besoin, de temps à autre, de renseignements du SII ou vouloir obtenir de l'information sur un individu. De plus, elle peut avoir besoin que le SII intervienne. La police téléphone au système, qui lui dira si l'individu a enfreint les règles de l'immigration par le passé ou s'il est présentement en infraction, si l'intervention du SII est nécessaire, et si l'individu devrait être arrêté et détenu. Ces renseignements sont transmis principalement par téléphone. Les deux principales raisons de contact sont pour obtenir de l'information et de l'aide en vue d'identifier une personne et la réponse indiquée. Ces demandes sont formulées à toutes heures du jour et de la nuit. Par conséquent, plus le SII a d'investigateurs de service, plus il sera en mesure de répondre en temps utile à la police. En outre, à la suite de l'incident

« Bayliss-Gayle », on a créé un groupe de travail spécial formé de membres de la GRC et d'investigateurs du SII. M. Norrad a reçu instruction de participer à cette opération policière conjointe. On lui a donné instruction de détacher 11 investigateurs et un superviseur, et on lui a même donné leurs noms. Le SII avait participé à de nombreuses opérations policières conjointes, mais tous ces groupes de travail spéciaux avaient peu d'importance par rapport à la décision de prolonger les heures de travail du SII. Ce groupe de travail mixte SII-GRC a laissé le SII avec 20 investigateurs à l'été de 1994. Le groupe était sous la direction de M^{me} Christine MacNamara, gestionnaire. Selon les détachements effectués, les 11 investigateurs et le superviseur du SII devaient travailler par postes. M. Norrad a déclaré que le SII avait un budget global pour le bureau de Toronto et que, pour les exercices 1991, 1992 et 1993, 90 ou 95 % du budget avait été consacré aux heures supplémentaires pour les investigateurs (600 000 \$), bien qu'une partie de ces heures ait été consacrée à de l'épuration administrative.

Lorsque, en octobre 1993, la partie I de l'étude a été distribuée à tout le personnel, M. Norrad a reconnu qu'il fallait effectuer une consultation officielle avant de prolonger les heures de travail. Il a donc approché la section locale du syndicat pour qu'elle lui soumette ses observations. La partie patronale locale regroupait, outre M. Norrad lui-même, M^{me} Mamcarz, M. Leblanc et M. Bernie Osborne, chef de l'Administration et spécialiste administratif de l'interprétation et de l'application des conventions collectives.

M. Norrad a déclaré qu'à la première réunion, le 16 décembre 1993, la section locale du syndicat n'avait pas présenté d'observations officielles. Il avait déjà préparé un horaire provisoire à ce moment-là, mais il a décidé qu'il aurait été mal avisé d'en discuter à ce stade. À la réunion du 25 janvier 1994, les représentants de la partie syndicale ont demandé un certain nombre de documents, dont les rapports Millman, Carrière et Mitchell. M. Norrad n'a jamais pu trouver les rapports Carrière et Mitchell; quant au rapport Millman, il l'a vu pour la première fois à l'audition du présent renvoi fondé sur l'article 99 de la *LRTFP*. À son avis, ces trois rapports étaient dépassés et ils n'auraient pas été utiles à l'égard des réalités actuelles (1993 à 1995). De plus, aucun rapport n'avait été rédigé au sujet du projet pilote de Niagara Falls. Ce projet a été annulé lorsqu'il est devenu impossible de fournir le service nécessaire pour trier les appels après les heures de bureau et les fins de semaine. Ainsi, les appels reçus par le

service de réponse téléphonique McLean-Hunter étaient acheminés directement aux investigateurs. Vers la fin de la réunion du 25 janvier 1994, la partie syndicale a déposé sa réponse à la partie I de l'étude (pièce 9c), onglet 5), mais les préoccupations soulevées dans celle-ci n'ont pas été discutées à cette réunion. M. Norrad a toutefois examiné les préoccupations de la section locale du syndicat, auxquelles il a répondu en partie dans la partie II de l'étude.

Par ailleurs, à peu près à cette époque (janvier-février 1994), M. Len Jodoin, chef des investigations, Détentions et renvois, qui avait invité M. Norrad (et M^{me} Mamcarz) à se joindre à l'équipe chargée de préparer le Guide/Aperçu, est venu au bureau du SII à Toronto assister à une réunion sur l'exécution du programme. C'est à cette réunion que M. Jodoin a mentionné le Guide à tout le personnel. Ce guide est donc devenu une source de controverse pour la partie syndicale. En outre, le budget du SII a été réduit. L'effectif avait jusque-là été composé de 71 employés, dont 66 étaient des investigateurs. Ce nombre a été ramené à 59, dont 30 investigateurs. Cette réduction a eu pour effet de modifier sensiblement les priorités du SII au printemps de 1994. Toutes les énergies de la direction étaient consacrées à dresser une liste des employés suivant l'ordre inverse du mérite et à chercher un autre emploi aux employés déclarés excédentaires. En même temps, on était à doter en personnel le nouveau centre de traitement centralisé à Vegreville, en Alberta. Par conséquent, toutes les demandes de dotation pour le bureau de Vegreville ont été suspendues pour fournir l'occasion aux investigateurs du SII d'être mutés à cet endroit. Pendant deux mois, la plupart des activités au SII ont porté sur la réduction des effectifs, ce qui a retardé le processus de consultation concernant la prolongation des heures de travail.

En outre, M. Norrad a décidé d'effectuer une deuxième étude concernant le Guide et la réponse de la partie syndicale (onglet 7). Il n'a pas cherché à suivre le Guide, mais il tenait à répondre aux préoccupations de l'agent négociateur. M^{me} Mamcarz et M. Norrad ont retenu des suggestions du Guide qui pouvaient s'appliquer au SII. Ils ont agi ainsi dans le but de faciliter les pourparlers avec la partie syndicale. Cependant, M. Norrad ne s'est attardé qu'aux préoccupations ayant trait à la question des heures de travail.

M. Norrad a expliqué qu'il n'avait pas mis la section locale du syndicat au courant du Guide. Ce n'est que lorsque M. Jodoin a rencontré les investigateurs que le

personnel a été informé de ce document. M. Norrad ne se souvenait pas quand il avait reçu une copie de l'ébauche du Guide. Il n'estimait pas que c'était important d'informer son personnel de ce document parce qu'il ne s'agissait que d'un guide et qu'il en avait suivi la plupart des indications.

Aux réunions de consultation de décembre 1993 et de janvier 1994, l'employeur a discuté d'une équipe formée de huit investigateurs, incluant un superviseur, effectuant un poste de 15 h à 23 h. Toutefois, à la suite des contraintes budgétaires confirmées en mars-avril 1994, de la partie II de l'étude ainsi que des changements dans les ressources, on a modifié le poste proposé, auquel on allait plutôt affecter cinq investigateurs et un superviseur (pièce 10, onglet 7). Ainsi, en décembre 1993 et janvier 1994, M. Norrad avait à l'esprit une proposition de poste. Il savait dans quelle direction il s'en allait, mais il ignorait les détails.

À la réunion du 14 juin 1994, M. Dorion a proposé de prolonger les heures de travail jusqu'à 20 h. M. Dorion a expliqué que les investigateurs cherchaient à obtenir un horaire de 7 h à 20 h, ce qui leur permettait d'éviter de devenir des travailleurs postés. M. Norrad n'avait pas le pouvoir de modifier les heures de travail prévues dans la convention collective. Il ne pouvait pas prolonger les heures de travail au-delà de 18 h (conformément à la clause 18.03a)).

M. Norrad a expliqué que la demande était telle que, au SII, elle justifiait sa proposition. Une fois le poste en place, il serait possible de procéder à des arrestations en soirée. M. Norrad a décidé de fixer le début du poste à 15 h après s'être entretenu de façon informelle avec l'agent négociateur et le personnel. Il a aussi choisi de mettre fin au poste à 23 h même si le SII fonctionne 24 heures sur 24, sept jours sur sept, et qu'il était possible de justifier un système de travail par postes fondé sur 24 heures. Par ailleurs, le projet pilote de Niagara Falls n'a eu aucun effet sur la décision d'instaurer un poste. Le service de réponse téléphonique McLean-Hunter rendait la vie plus facile et il n'avait rien à voir avec la période de l'après-midi. M. Dorion n'a jamais proposé de solutions de rechange au poste proposé afin qu'on puisse assurer le service jusqu'à 23 h, et il n'a jamais mentionné « d'autres stratégies » qui auraient permis d'affecter les investigateurs de manière à éviter d'imposer le travail par postes au SII. Ainsi, la section locale du syndicat a rejeté la proposition de l'employeur et n'a offert aucune option pour faire face au problème.

Le 14 juin 1994 au matin, M. Dorion a affirmé qu'il ne servait plus à rien de discuter de la question, mais M. Norrad a quand même poursuivi la réunion de consultation dans l'après-midi (pièce 12a), onglet 9). M. Dorion a présenté la position de la section locale du syndicat à la réunion du 14 juin ainsi que la réponse écrite de celle-ci à la toute fin de la réunion (pièces 12b) et c), onglet 9). Il était clair pour M. Norrad que le syndicat ne voulait plus discuter de la question (pièce 12a), onglet 9). Lorsque M. Norrad a proposé qu'ils se rencontrent de nouveau, la partie syndicale n'a pas répondu. M. Dorion a proposé que l'affaire soit renvoyée au Conseil du Trésor. Il voulait qu'un tiers évalue le projet et il était d'avis que ce dernier devait être évalué d'une façon ou d'une autre. C'est à ce moment-là que M. Dorion a proposé que le bureau du SII reste ouvert jusqu'à 20 h (pièce 12a), alinéa f), onglet 9); M. Norrad a répondu que cela entraînerait quand même du travail par postes puisque les heures de travail dépasseraient la limite de 18 h fixée dans la convention collective. Lorsque, à la réunion du 14 juin, M. Norrad a fait savoir qu'il avait l'intention d'instaurer le travail par postes au plus tard à la fête du Travail, l'humeur de la partie syndicale et le climat de la réunion ont changé. Selon M. Norrad, il a essayé d'être créatif en vue d'assurer le service nécessaire. Aux yeux du syndicat, l'étude ne montrait pas qu'il était nécessaire d'instaurer le travail par postes jusqu'à 23 h comme le prétendait M. Norrad. D'après ce dernier, l'étude faisait la preuve de la demande rendant nécessaire la prolongation des heures de travail. Il a proposé un poste de 15 h à 23 h, et une solution de rechange aurait été des horaires variables. Les dépenses passées avaient révélé une tendance, à savoir que les investigateurs travaillaient au moins jusqu'à 21 h. La section locale du syndicat n'a jamais admis la nécessité de répondre à la demande des services du SII et elle ne voulait pas discuter d'options comme dans le cas des bureaux de Montréal et de Vancouver, où l'employeur avait conclu une entente avec l'agent négociateur et les investigateurs sur la même question. (Les investigateurs à Vancouver ont accepté des horaires variables assurant le service jusqu'à minuit. M. Rob Johnson est gestionnaire du bureau d'exécution de Vancouver. À Montréal, le gestionnaire est M. Ronald Blanchette. Le personnel au bureau de Montréal a convenu d'effectuer des heures prolongées au moyen d'équipes autogérées et d'un agent de service qui répond aux appels de la police après 16 h.)

En juillet-août 1994, MM. Norrad et Dorion ont eu un autre entretien, encore qu'il fût informel, sur la question. Ils ont convenu de discuter de l'affaire en vue de

chercher à comprendre leurs positions respectives. M. Dorion n'a rien présenté de pratique, mais il estimait personnellement qu'ils avaient eu quand même un bon échange. M. Dorion a de nouveau tenu à faire valoir la proposition de modifier la clause sur les heures de travail pour fixer la limite à 20 h. D'après lui, il fallait faire en sorte que les heures de travail concordent avec le travail et rajuster celles-ci en conséquence. Selon M. Norrad, le travail par postes instauré pour le groupe de travail mixte SII-GRC n'était pas utile au SII parce qu'il visait une tâche spéciale confiée à un groupe précis, à savoir arrêter les criminels qui se trouvaient illégalement au Canada ou qui étaient frappés par une ordonnance de renvoi. Ce groupe n'avait que des rapports restreints avec d'autres services, tandis que le SII s'occupait de situations diverses et avait besoin d'entrer en rapport avec les forces policières et d'autres services.

M. Norrad a déclaré qu'à compter de décembre 1993 le budget du SII a diminué. En 1993-1994, le budget d'heures supplémentaire du SII était de 447 000 \$; en 1994-1995, il a été ramené à 300 000 \$; et en 1995-1996, il a été réduit davantage, passant à 250 000 \$. M. Norrad a formulé les observations suivantes en réponse aux préoccupations soulevées par M. Dorion et la section locale du syndicat. La partie syndicale tenait pour acquis que, chaque fois qu'un investigateur affecté au poste du soir serait absent, il serait remplacé. Or ce n'est pas le cas. Il se peut que, à cause du coût en temps supplémentaire occasionné, le SII fonctionne avec un investigateur en moins. D'autre part, comment savoir si les coûts engendrés par le poste ne s'équilibreraient pas en bout de ligne? M. Norrad ne prévoyait pas de hausse de coûts au chapitre des locaux parce qu'il n'y en avait pas et il ne s'est pas attardé aux questions de santé et de sécurité au travail parce qu'il n'y en avait pas. M. Norrad a invité « Travail Canada » à renseigner tout le personnel sur les aspects concernant la santé et la sécurité lorsque des investigateurs ont refusé de travailler à la suite de l'incident « Gayle-Bayliss ».

M. Norrad a expliqué qu'à l'origine l'étude devait inclure le personnel de soutien mais que tout reposait sur les investigateurs. On a donc décidé de reporter la question du personnel de soutien à une date ultérieure. M. Norrad s'attendait à d'autres discussions concernant le personnel de soutien. De plus, on avait besoin du soutien dans le jour et il y avait eu de nombreuses plaintes à ce sujet (problèmes concernant la gestion des documents). M. Norrad a donc décidé de ne pas inclure le

soutien dans la proposition sur le travail par postes. Le poste envisagé était nécessaire pour faire face aux contraintes budgétaires et il permettait de faire des économies au chapitre des indemnités de disponibilité. M. Norrad a décidé de ne pas instaurer de poste pour la période de minuit à 7 h et les fins de semaine parce que ce sont les périodes les plus difficiles du point de vue social.

À propos de l'argument de M. Dorion comme quoi le bureau du SII avait déjà été réorganisé sans qu'il soit fait référence au travail par postes, M. Norrad a fait remarquer que la restructuration n'avait pas porté sur le travail par postes. À la fin de 1993 et au début de 1994, la direction a examiné la structure du bureau de Toronto et a conclu que le bureau devrait être divisé en quatre secteurs géographiques. Ces derniers devaient être des unités multifonctionnelles (par opposition à des unités spécialisées), en plus d'une unité d'information. Au cours de deux réunions on a établi des priorités (pièces 15 et 16). Cette réorganisation ne s'appliquait qu'au travail exécuté durant les heures de bureau (travail de jour). On se trouvait donc à discuter de deux processus séparés : les discussions concernant la réorganisation du bureau en quatre unités (travail de jour) et la consultation sur l'instauration du travail par postes.

En ce qui concerne la question de la santé et de la sécurité au travail soulevée par M. Dorion, il n'était pas nécessaire d'en tenir compte puisqu'il n'y avait aucune indication d'un problème. Les investigateurs effectuaient des heures supplémentaires prévues depuis de nombreuses années au même emplacement sans qu'il y ait eu d'incident. Quoi qu'il en soit, il fallait tenir compte du fait que les arrestations et les appréhensions pouvaient présenter un danger. M. Norrad n'avait reçu aucune plainte relative à la santé et la sécurité concernant l'immeuble ou le bureau.

Pour ce qui est des coûts engendrés par le paiement de la prime de poste, M. Norrad a expliqué que nous devons considérer le coût total du service assuré après les heures de bureau. M. Dorion a en outre soulevé la question de l'efficacité réduite durant le poste de l'après-midi à cause du manque de personnel de soutien. Selon M. Norrad, il ne s'agit pas là d'un argument convaincant. À son avis, c'est tout le contraire : le poste du soir a augmenté l'efficacité et la capacité de répondre aux appels en soirée.

M. Norrad ignorait, comme l'a allégué M. Dorion, s'il y avait eu interruption des heures supplémentaires prévues entre avril et septembre 1991, et si oui, quelles en avaient été les raisons. Il met en doute l'exactitude de cette affirmation en raison des 600 000 \$ qui ont été dépensés en heures supplémentaires durant l'exercice 1991-1992. De plus, selon M. Norrad, le SII avait légitimement besoin de recourir aux heures supplémentaires. Pour autant qu'il sache, les coûts en heures supplémentaires avaient été consacrés à des demandes légitimes.

M. Dorion a proposé l'abolition du poste de M^{me} Christine Mamcarz, ce à quoi M. Norrad a répondu que son poste était sans rapport avec le débat sur la prolongation des heures de travail puisque son salaire ne se transférait pas au budget des heures supplémentaires. Il s'agit de deux budgets séparés; l'un pour les salaires, l'autre pour les heures supplémentaires.

M^{me} Mamcarz, d'ajouter M. Norrad, a décidé d'utiliser pour son étude quatre semaines choisies au hasard. L'étude a été menée objectivement. De plus, la partie syndicale n'a jamais produit de modèle ni de chiffres pour réfuter l'étude. Le Guide ne présentait que des lignes directrices; il ne s'agissait pas d'une liste de contrôle obligatoire. M. Norrad a examiné le rapport produit par le SSOBL pour la période allant de 1992 à 1995 (pièce 23) et a expliqué la chute dans le nombre des arrestations pour 1994-1995 par le fait qu'il y avait eu une diminution de 33 % de l'effectif par suite de l'affectation d'employés au groupe de travail mixte; 11 investigateurs et un superviseur avaient été affectés au groupe, ce qui représentait le tiers des investigateurs du SII. L'horaire pour le poste du soir a été affiché le 2 septembre 1994 et est entré en vigueur le 19 septembre. Quatre des 20 investigateurs effectuaient le poste du soir, de 15 h à 23 h (pièce 14, onglet 14).

M. Norrad n'avait aucune idée du nombre d'appels reçus durant le jour. Il y a en place une infrastructure qui répond à ces appels dans le jour. Quatorze investigateurs avaient été suffisants pour répondre à la demande durant la journée, a-t-il ajouté, lorsque 11 investigateurs avaient été affectés au groupe de travail mixte GRC-SII. Le service est devenu plus efficient avec l'instauration du poste du soir parce que les coûts étaient moindres et que les investigateurs étaient affectés à des horaires réguliers. M. Norrad a témoigné que, jusqu'en septembre 1992, on désignait deux équipes de deux investigateurs pour effectuer les heures supplémentaires prévues

quatre soirs par semaine. En septembre 1992, on a réduit cet horaire à deux soirs par semaine. Les heures supplémentaires prévues n'allaient que jusqu'à 21 h, car autrement le temps supplémentaire se serait prolongé indéfiniment. M. Norrad espérait que la réorganisation du bureau entraîne des gains de productivité. M. Dorion était censé diriger l'unité de gestion de l'information, qui devait trier le travail des diverses unités. En avril 1994, M. Norrad espérait qu'on puisse assigner un programme plus efficace aux quatre unités d'investigateurs itinérantes. M. Norrad n'a pas étudié l'effet de l'instauration du travail par postes sur la formation « parce que la formation du personnel est une réalité ».

ARGUMENTS

Les parties ont présenté leur argumentation détaillée par écrit. J'ai résumé ci-dessus les arguments qu'elles ont fait valoir.

Le représentant de l'Alliance, M. Georges Nadeau, a présenté les arguments suivants. M. Nadeau se reporte à l'article 18 de la convention collective pertinente (pièce 1) et soutient que le libellé contractuel est clair. Il crée l'obligation de tenir des consultations avant de modifier les heures de travail de jour prévues. De plus, l'employeur doit établir durant ces consultations que « les heures en question sont nécessaires pour répondre aux besoins du public et/ou de l'exploitation du Service ». La démonstration doit porter sur le poste que l'employeur veut instaurer et établir que les heures en question sont nécessaires. M. Nadeau reconnaît qu'il y a eu consultation conformément à la convention collective. À son avis, la question à trancher est de savoir si l'employeur a établi que l'instauration du poste du soir était nécessaire « pour répondre aux besoins du public et/ou de l'exploitation efficace du Service ». M. Nadeau reconnaît que le SII doit répondre aux besoins du public 24 heures sur 24, et ce, tous les jours de l'année. Ce besoin existe depuis l'adoption de la Loi sur l'immigration.

M. Nadeau ajoute que l'article 18 de la convention collective impose à l'employeur l'obligation d'établir, de prouver (démontrer) qu'il est nécessaire d'introduire le travail par postes. Il se réfère à la définition que donne du mot « *establish* » (établir) le Webster's New World Dictionary (Second College Edition) : [traduction] « [...] *prouver; démontrer* [...] ».

Selon M. Nadeau, il ne revient pas à l'agent négociateur d'avancer des solutions de rechange au travail par postes. C'est l'employeur qui doit définir les options, les étudier et démontrer à l'agent négociateur qu'elles ne sont pas applicables ou efficaces. De plus, toute détermination à cet égard doit également tenir compte de l'impact sur le travail de jour d'une réduction du quart de l'effectif. M^{me} Mamcarz a reconnu que l'étude n'avait pas abordé la question des besoins de jour et que cela aurait nécessité une autre étude. Selon M. Nadeau, puisque l'employeur ne s'est pas enquis des besoins du public durant le jour, il ne pouvait démontrer qu'il était plus efficace de déplacer les ressources des heures du jour aux heures du soir. L'employeur aurait dû étudier l'impact du poste du soir sur les activités de jour et démontrer qu'il est soit insignifiant ou compensé par des gains en soirée. Il n'a fait aucune démonstration de la sorte. M. Nadeau met par ailleurs en question le nombre d'investigateurs affectés au poste. Au départ, l'employeur a décidé d'affecter huit investigateurs, un superviseur et un employé de soutien (octobre 1993), mais en mai 1994 il a ramené cet effectif à quatre investigateurs et un superviseur. Les besoins du public n'ont pas diminué pendant cette période, de signaler M. Nadeau. Comment donc le nombre d'employés nécessaires pour ce poste pouvait-il changer s'il n'y avait pas eu de changement de la demande? D'après M. Nadeau, les propositions de l'employeur concernant le travail par postes étaient des décisions arbitraires fondées non pas sur les faits mais sur l'intuition. L'agent négociateur s'inscrit en faux contre la position de l'employeur selon laquelle 25 % des arrestations étaient effectuées en soirée, ce qui, en soi, prouvait qu'il était nécessaire de recourir au travail par postes. La détermination des besoins du public, de faire valoir l'agent négociateur, requiert une étude beaucoup plus approfondie. Selon l'agent négociateur, le système qui était en place avant le 19 septembre 1994 répondait très bien aux besoins du public. Il n'y avait eu aucune plainte comme quoi on n'avait pas répondu aux besoins « du public ».

M. Nadeau reconnaît que le nombre d'heures supplémentaires prévues avait diminué à la suite de la réduction des ressources (budget des heures supplémentaires). Il met en question la preuve avancée par l'employeur pour justifier le poste du soir. M. Nadeau se reporte au témoignage de M. O'Reilly selon lequel, d'après son expérience, pendant les heures supplémentaires prévues il s'était occupé des travailleurs illégaux et des visiteurs ayant prolongé leur séjour sans autorisation (les priorités les plus faibles). M. O'Reilly a affirmé qu'il ne se souvenait pas quand il

avait pour la dernière fois fait une arrestation découlant d'un dossier criminel. Selon M. Nadeau, l'employeur recueille traditionnellement ses données sous forme de statistiques opérationnelles (pièce 24). Après avoir examiné en détail la pièce 24, M. Nadeau fait remarquer qu'il est étrange que l'employeur passe sous silence les statistiques opérationnelles dans les rapports montrant que les heures de jour sont cruciales à l'exploitation du service. De plus, l'employeur n'a fourni aucune information sur les appels reçus par le SII durant le jour. L'effet de déplacer une partie des ressources du poste de jour au poste du soir n'a pas été discuté dans les réunions de consultation. M. Nadeau examine en outre la pièce 23 pour montrer qu'il y a eu une diminution sensible du nombre d'arrestations entre 16 h et 23 h depuis 1993-1994, et que c'est durant cette période que le poste du soir a été introduit. À son avis, cela n'a rien d'étonnant puisque l'heure effective à laquelle les arrestations cessent est 21 h. Or le système en place avant le 19 septembre 1994 n'avait pas de telle limite. D'autre part, cette baisse des arrestations peut également résulter d'une diminution du personnel durant les heures de jour. M. Nadeau se demande par ailleurs pourquoi l'employeur n'a pas décidé d'instaurer un poste de nuit étant donné que 13 % des arrestations sont effectuées la nuit.

M. Nadeau reconnaît que, dans le contexte des restrictions budgétaires actuelles, l'agent négociateur comprend que l'efficacité est de la plus haute importance. L'employeur a le droit et le devoir de prendre les décisions de gestion qui assureront l'efficacité du service. Cependant, ces décisions ne devraient pas être prises de manière intuitive ou arbitraire. L'article 18 de la convention collective prévoit que, dans les décisions nécessitant la modification des heures de travail, l'employeur doit prouver le bien-fondé de sa décision.

À l'appui de la position de l'agent négociateur, M. Nadeau cite la décision rendue dans Savard et Zirpdji (dossiers de la Commission 166-2-1768 et 1769). Il conclut que l'employeur n'a pas démontré que le poste du soir était nécessaire « pour répondre aux besoins du public et/ou de l'exploitation efficace du Service ». Par conséquent, la Commission devrait ordonner à l'employeur de retourner aux heures de jour qui existaient avant le 19 septembre 1994 pour les investigateurs employés au SII à Toronto (Ontario).

L'avocate de l'employeur, M^e Lois Lehmann, examine en détail la preuve et signale les contradictions dans les témoignages de MM. Dorion et O'Reilly. M^e Lehmann fait valoir les arguments suivants. D'après la preuve, des consultations ont eu lieu sur une période de presque un an à compter du moment où M. Norrad a envoyé la note de service initiale datée du 22 octobre 1993 aux investigateurs avec une copie de l'étude (pièce 3a, b) et c)). Dans cette note, M. Norrad a dit vouloir engager [traduction] « des consultations effectives en vue d'établir un horaire qui répondrait aux besoins du service mais qui, dans la mesure du possible, tiendrait compte des préférences du personnel ». Des consultations ont eu lieu dans le cadre de réunions tenues entre le 16 décembre 1993 et le 14 juin 1994, lorsque la partie II de l'étude a été présentée (pièce 10). Toutefois, M. Dorion avait perdu intérêt dans les pourparlers. Ainsi, il ne servait plus à grand-chose de poursuivre les consultations. L'agent négociateur a fermé la porte lorsque, avant la dernière réunion de consultation, il a envoyé des notes de service (pièces 25, 26 et 27) affirmant clairement qu'il ne servait plus à rien pour la partie syndicale de continuer la discussion (pièce 27).

De plus, à aucun moment les représentants syndicaux n'ont offert de solutions de rechange viables au poste de l'après-midi, exception faite d'une suggestion qui contrevenait aux dispositions de la convention collective. La partie syndicale proposait de prolonger les heures de travail jusqu'à 20 h. La preuve (témoignage de M. Dorion) a révélé que d'autres arrangements de travail (horaires variables) avaient été adoptés dans d'autres parties de l'organisation et au groupe de travail mixte, conformément à l'article M-40 de la convention cadre de l'Alliance (pièce 1). Nonobstant le fait que l'employeur était disposé à discuter d'horaires de travail variables et que les bureaux de Montréal et de Vancouver avaient retenu les horaires variables pour régler le problème (pièce 12a), point 7), le système des horaires variables a été rejeté. M. Dorion a pourtant témoigné que les investigateurs étaient prêts à considérer des façons créatrices de résoudre ce problème. Toutefois, l'agent négociateur n'a rien proposé comme solution de rechange, à l'exception de sa suggestion qui contrevenait aux dispositions de la convention collective.

M^e Lehmann fait remarquer que, aux termes de la clause 18.04 de la convention collective, l'employeur n'est tenu de satisfaire qu'à un des deux volets du critère prévu. Or en l'occurrence il a satisfait aux deux. Selon la preuve non contredite, il est

nécessaire d'assurer le service après les heures normales (pièce 12a), point f)) et on fait appel aux services du SII 24 heures sur 24, sept jours sur sept (pièce 12c), point 8). L'employeur a établi, et cette preuve n'a pas été contredite, la demande de services provenant des corps de police associés (pièces 3b) et c) et pièce 10). Plus précisément, la pièce 3c), annexe F, montre que 26 % des arrestations étaient effectuées entre 16 h et 24 h. La pièce 23 illustre davantage la tendance des arrestations, c'est-à-dire qu'entre 25 et 29 % de ces dernières ont été faites entre 16 h et 23 h pendant la période allant de 1992-1993 à 1995-1996. La partie syndicale a reconnu que le public avait besoin de services 24 heures sur 24, et ce, tous les jours de l'année. Par conséquent, l'employeur a satisfait au premier volet du critère.

L'employeur a aussi satisfait au second volet du critère. À ses yeux, assurer une exploitation efficace du service est synonyme d'accomplir le travail rapidement, de façon économique et sans gaspillage. Entre autres facteurs à considérer, il y a les économies d'échelle, la prestation du service en temps utile. M. Dorion a reconnu que l'efficacité était liée aux coûts. La preuve (les parties I et II de l'étude ainsi que les témoignages de M^{me} Mamcarz et de M. Norrad) montre que le budget des heures supplémentaires a été ramené des 600 000 \$ qu'il était en 1992-1993 à 250 000 \$ en 1996-1997. L'instauration du poste d'après-midi (du soir) était la seule façon de faire face à la diminution du plafond budgétaire et à la charge de travail indiquant que 25 % des arrestations étaient effectuées entre 16 h et 24 h. M. Norrad devait faire face aux mêmes exigences opérationnelles avec sensiblement moins de ressources. Il y est parvenu en introduisant le poste d'après-midi.

Selon l'employeur, il n'y a pas de controverse concernant son ouverture et la divulgation de tous les dossiers dont les investigateurs avaient besoin pour préparer leur réponse (pièce 9b), point 1). Pour ce qui est des études Mitchell et Carrière, l'employeur n'a pu en trouver de copies. De plus, elles sont sans rapport avec la situation de 1993 parce qu'elles sont tellement dépassées. Rien n'a été caché aux représentants syndicaux. Lorsque le Guide/Aperçu (pièce 7) a été connu, l'employeur a mené une autre étude (pièce 10), la partie II, même s'il n'était pas tenu par la convention collective de le faire.

M^e Lehmann fait remarquer que l'employeur a mentionné d'autres options, dont des horaires variables et d'autres formules de travail. La contrainte était la

convention collective. L'agent négociateur n'a avancé aucune preuve comme quoi les niveaux de personnel durant le jour étaient insuffisants pour répondre aux besoins du public. M. Norrad devait faire face à une réduction de budget et d'effectifs, mais la demande de services se maintenait, en particulier après les heures de bureau. Il devait également composer avec le détachement d'un nombre important d'investigateurs au groupe de travail mixte en juin 1994. L'infrastructure en place permettait de répondre aux appels dans le jour. M. Norrad a témoigné qu'il était plus efficient d'avoir des investigateurs affectés au poste du soir parce qu'on pouvait alors les rémunérer au taux normal, par opposition à devoir les rémunérer au taux majoré lorsqu'ils travaillaient en temps supplémentaire, soit en effectuant des heures supplémentaires prévues ou en répondant aux appels à titre d'agent de service. Comme l'« *efficience* » est synonyme de coût, il était plus efficient pour M. Norrad en tant que gestionnaire de procéder de cette façon.

L'agent négociateur, d'ajouter M^e Lehmann, a fermé les yeux sur le second volet du critère : « *l'exploitation efficace du Service* ». Il a soutenu que le système précédent était acceptable parce qu'il n'y avait eu aucune plainte concernant celui-ci. Cependant, l'agent négociateur ne tient aucunement compte de la réduction du budget des heures supplémentaires de plus de 50 % en quatre ans. L'employeur a dû composer avec cette réalité financière et changer sa façon de fournir les services et continuer de répondre aux besoins du public. L'annulation des heures supplémentaires prévues, contrairement à ce qu'a soutenu la partie syndicale, ne reflétait pas une tendance. De plus, une des annulations a eu lieu en décembre 1993 (pièce 2) et faisait suite à un manquement à la sécurité.

En ce qui concerne la déclaration de M. O'Reilly à savoir que, d'après son expérience, la plus grande partie du travail de soir avait trait aux prolongations de séjour et au travail non autorisé, cela est contredit par la pièce 10, annexes B, C et D, et par le témoignage de M. Dorion selon lequel le renvoi des criminels était la priorité. Le témoignage de M. O'Reilly est peut-être indicatif de la réalité qui existait durant les heures supplémentaires prévues lorsque certains superviseurs autorisaient peut-être du temps supplémentaire pour des travaux non prioritaires. Quoi qu'il en soit, M. O'Reilly n'a apporté à l'audience aucun cahier ni registre d'arrestations pour étayer son affirmation.

La preuve de l'employeur montre qu'il a répondu aux besoins du public durant le jour avec aussi peu que 14 investigateurs et un certain nombre d'employés de soutien. Puisque 25 % du besoin du public était en soirée, il était logique d'affecter 25 % de l'effectif à un poste après les heures normales afin de satisfaire à ce besoin à un moment où le budget du SII avait été réduit de plus de 50 %. La diminution du nombre d'arrestations entre 16 h et 23 h en 1994-1995 s'expliquait par l'institution du groupe de travail mixte. Pour ce qui est de l'argument de l'agent négociateur selon lequel il devrait y avoir un poste de nuit étant donné que 13 % des arrestations ont lieu après minuit, l'employeur fait valoir qu'il est possible qu'à l'avenir il instaure un service de 24 heures.

M^e Lehmann se reporte à l'article M-6 de la convention cadre de l'Alliance (pièce 1) qui autorise l'employeur à gérer ses opérations de la façon la plus efficiente possible pour le service dans son ensemble. De plus, il n'y a rien dans la clause 18.04 de la convention collective qui empêche l'employeur de montrer la nécessité du changement dans des « circonstances particulières » seulement. Le libellé de la clause 18.04 impose uniquement la tenue de consultations et l'établissement de l'un ces deux volets du critère.

À l'appui de ses arguments, M^e Lehmann cite la jurisprudence suivante de la Commission : Colbert et Dyck (dossiers 166-2-21446 et 21447); Conseil des Unions d'employés des Postes et Conseil du Trésor (dossiers 169-2-44 et 45) Alliance de la Fonction publique du Canada et Conseil du Trésor (dossiers 161-2-76 et 169-2-49).

À propos du redressement, M^e Lehmann a présenté ce qui suit :

[Traduction]

Aux termes du libellé de l'article 99 de la Loi, la portée de la compétence de la Commission est de déterminer s'il y avait une obligation et si on a observé ou exécuté cette obligation. Par conséquent, en réponse au paragraphe 40 de l'argumentation du syndicat, l'employeur affirme que la Commission n'a pas le pouvoir d'ordonner le retour aux heures de jour qui existaient au SII avant l'instauration du travail par postes en septembre 1994. Pour ce qui est de l'exécution d'une telle obligation, en supposant qu'elle existe, dans le récent arrêt de la Cour d'appel fédérale Institut professionnel de la fonction publique du Canada c. (Canada) Conseil du Trésor (décision non rapportée A-683-93, le

20 octobre 1994, le juge Robertson), la Cour a conclu que, dans l'intention du Parlement, ni le gouvernement en tant qu'employeur ni le syndicat en tant qu'agent négociateur ne feraient l'objet d'ordonnances d'exécution découlant de griefs de principe présentés en vertu de l'article 99 de la Loi. Par conséquent, nous soutenons que, si la Commission conclut que l'employeur n'a pas rempli une obligation, en l'occurrence celle de tenir des consultations en application de la clause 18.04, celle-ci n'a pas le pouvoir d'appliquer le correctif de mettre fin au poste d'après-midi et d'ordonner le retour à l'horaire de postes précédent.

M. Nadeau a répliqué ce qui suit aux arguments de M^e Lehmann. L'argument de l'employeur concernant la clause 18.04a) est une déclaration compliquée selon laquelle le travail par postes a été instauré uniquement à la suite de longues consultations tenues à l'avance en vue d'établir que l'employeur avait satisfait aux exigences de cette disposition. Or d'après l'agent négociateur, non seulement l'employeur n'a pas établi l'existence d'un tel besoin, mais il n'en a pas établi le besoin non plus durant les consultations. Il doit y avoir des motifs convaincants pour introduire les heures de travail envisagées, lesquels motifs doivent être présentés durant les consultations. Bien que M. Dorion ait admis ne pas avoir été au bureau (il était en détachement) après le 20 juillet 1994, il était néanmoins au courant des événements qui se sont produits par la suite grâce à ses contacts avec ses collègues. De plus, il était sur place durant la période des consultations et il avait donc une compréhension complète et approfondie des opérations au SII. Le fait que les services du SII ait été en demande 24 heures sur 24, sept jours sur sept, n'établit pas la nécessité du poste du soir. Cette demande a toujours existé; ce n'est pas quelque chose de nouveau.

L'employeur laisse sous-entendre que c'est à l'agent négociateur qu'il incombait d'établir les raisons de fond allant à l'encontre de l'introduction du poste. La convention collective est très claire: le fardeau incombe à l'employeur. Cette affirmation traduit réellement la faiblesse de la position et des arguments de l'employeur en l'espèce. L'employeur avait l'intention de modifier les heures de travail en introduisant le travail par postes dès le départ et il n'a ni étudié réellement ni sérieusement envisagé d'autres options. Selon M. Nadeau, les « rapports passés manquants » (Carrière et Mitchell) ne justifiaient pas l'établissement du poste du soir proposé. L'affirmation de l'employeur comme quoi un poste du soir améliorerait

l'efficience ou permettrait d'offrir un meilleur service (pièces 3 et 10) illustre « le vide des prétentions de l'employeur ». La demande de service jour et nuit et à longueur d'année a toujours existé et elle n'a pas, jusqu'à l'automne de 1993, justifié l'introduction d'un poste du soir. « En fait, il avait été possible de réduire de façon importante les coûts en heures supplémentaires sans instaurer le travail par postes. » M. Nadeau fait remarquer que c'est l'employeur, dans la partie I de l'étude, qui a soulevé le projet pilote du port d'entrée de Niagara Falls à l'appui du poste du soir. Il est très révélateur que l'employeur n'ait pas de son propre chef divulgué l'existence du Guide/Aperçu. La partie II de l'étude est davantage une entreprise d'autojustification qu'une tentative sérieuse d'examiner l'un ou l'autre des problèmes nouveaux.

Les données recueillies par M^{me} Mamcarz ont peu de valeur. M. Nadeau écrit :

[Traduction]

16. *[...] Bien que les statistiques de la police sur la criminalité indiquent que les crimes sont commis principalement durant certaines heures le soir, il n'y a pas de rapport d'établi entre la perpétration de ces crimes et la demande de services que le SII reçoit de la police. Il est plus probable que la plus grande partie de la demande de services engendrée par les crimes commis en soirée se manifeste le jour. Les enquêtes sur les crimes et l'arrestation des criminels par la police n'ont pas forcément lieu le soir, et il est même improbable qu'il en soit ainsi.*
17. *Il n'y a tout simplement aucune relation d'établie entre la perpétration de crimes et la demande de services du SII émanant de la police. Il aurait été possible d'établir une telle relation si nous avions connu la demande de services provenant de la police le jour et si nous avions pu comparer comment cette demande fluctuait par rapport à la perpétration de crimes et par rapport à la demande de services en soirée. L'employeur a délibérément choisi de ne pas étudier la demande de services dans le jour provenant de la police, des tribunaux ou des prisons, en dépit du fait qu'il se proposait de retrancher de l'effectif de jour au moins le quart de ses ressources. La modification des heures de travail proposée par l'employeur ne consistait pas simplement à créer un nouveau poste du soir.*
18. *Une analyse de fond visant à établir la nécessité d'introduire le travail par postes proposé dans le*

contexte des ressources limitées disponibles aurait inclus la détermination de la demande de services provenant de tous les clients pour toutes les périodes ainsi qu'une analyse de rentabilité visant à déterminer quelle approche serait la plus efficace pour répondre à cette demande.

L'employeur assurait le service 24 heures sur 24 avec son système d'agents de service ou en disponibilité. Les parties I et II de l'étude n'abordent pas la question de savoir s'il est nécessaire de modifier les heures de travail existantes dans le contexte des ressources restreintes dont dispose l'employeur pour répondre à la demande. L'employeur n'a pas examiné la question de l'efficacité du service. Lorsqu'il a tenu les consultations, l'employeur n'avait pas en main les chiffres pour les dépenses en heures supplémentaires projetées parce que le budget n'avait pas été approuvé.

M. Nadeau distingue l'affaire Colbert et Dyck (supra) de celle qui nous occupe du fait que la disposition de la convention collective mise en cause n'est pas la même. L'affaire AFPC (supra) confirme l'obligation de l'employeur de tenir des consultations.

À propos du redressement, M. Nadeau écrit ce qui suit :

[Traduction]

35. *Enfin, à propos de la question du redressement, l'employeur s'est complètement trompé en interprétant la décision rendue par la Cour d'appel fédérale dans l'affaire Institut professionnel de la fonction publique du Canada c. Conseil du Trésor (A-683-93). Ce qui était mis en cause dans l'appel, c'était la question d'utiliser l'[ancien] article 23 [abrogé] comme redressement lorsque l'employeur n'a pas exécuté une mesure ordonnée par un commissaire en vertu de l'article 99 de la Loi. Essentiellement, la Cour a dit que, contrairement à la décision d'un arbitre que la Commission peut exécuter, la Commission ne peut exécuter une décision qu'elle a elle-même prise. Le redressement doit se trouver ailleurs.*
36. *La Cour d'appel fédérale a statué sur la capacité de la Commission des relations de travail dans la fonction publique d'aller au-delà d'une déclaration fondée sur l'article 99. La Cour d'appel fédérale a décidé que l'arbitre Lorne O. Clarke avait le pouvoir d'ordonner une mesure dans Alliance de la Fonction publique du Canada c. Conseil du Trésor (169-2-165/166; CAF A-802-77).*

37. *Cela a également été cité par l'arbitre J.-M. Cantin dans l'affaire de sous-traitance DA (Traitement des données) qui a fini par être renvoyée à la Cour suprême (169-2-473).*
38. *Je conclus en réitérant notre demande que vous déclariez que l'employeur a enfreint la convention collective et que vous ordonniez à l'employeur de réitérer [sic] l'horaire de jour.*

Décision

La question en litige en l'espèce est de savoir si l'employeur a violé la clause 18.04a) de la convention particulière du groupe PM lorsqu'il a instauré un poste de soir le 19 septembre 1994. Il s'agit d'une question de fait qui a trait à l'interprétation et à l'application de la clause 18.04a).

La clause 18.03a) définit le « travail de jour » :

18.03 Travail de jour

- a) *Sous réserve de la clause 18.04, la semaine de travail prévue à l'horaire est de trente-sept heures et demie (37 1/2) réparties du lundi au vendredi inclusivement et la journée de travail prévue à l'horaire est de sept heures et demie (7 1/2) consécutives, à l'exclusion d'une pause-repas, et se situe entre sept (7) heures et dix-huit (18) heures.*

L'exception à ce « travail de jour » se trouve à la clause 18.04a), dont voici le libellé :

- a) *Lorsque, au moment de la signature de la présente convention, les heures prévues à l'horaire diffèrent de celles prévues à la clause 18.03a), l'employeur, sur demande, tient des consultations avec l'Alliance au sujet desdites heures de travail et doit établir, lors de ces consultations, que de telles heures sont nécessaires pour répondre aux besoins du public et/ou de l'exploitation efficace du Service.*

Lorsqu'il faut modifier les heures de travail prévues à l'horaire de telle façon qu'elles diffèrent de celles qui sont indiquées à la clause 18.03a), l'employeur, sauf dans les cas d'urgence, doit, au préalable, tenir des consultations avec l'Alliance au sujet de ces heures de travail et, lors de ces consultations, doit établir que les heures en question sont nécessaires pour répondre aux

besoins du public et/ou de l'exploitation efficace du Service.

Le présent litige concerne le deuxième paragraphe de la clause 18.04a).

Après avoir étudié attentivement l'abondante preuve et la jurisprudence, je conclus que l'employeur a rempli toutes les obligations que lui imposait la clause 18.04a). L'employeur (M. Norrad) a décidé que, afin de répondre aux besoins du public et de réduire les coûts excessifs en heures supplémentaires engendrés par un système d'heures supplémentaires prévues inefficace, il devait recourir à un poste du soir. M. Norrad a opté pour un poste du soir prenant fin à 23 h même s'il aurait pu justifier un régime de travail par postes couvrant l'entière période de 24 heures. Après avoir conclu qu'un poste du soir était nécessaire, M. Norrad a voulu respecter les obligations qu'imposait à l'employeur la clause 18.04a) et il a invité l'agent négociateur à participer au préalable à des consultations dans le but de discuter de la nécessité de prolonger les heures de travail.

Dans *Lakeland College Faculty Association v. Lakeland College* (1995), 35 Alta. L.R. (3d) 95 (B.R.), la Cour du Banc de la Reine de l'Alberta a conclu ce qui suit à la page 104 :

[Traduction]

[...] le mot « consultation » doit être employé dans son contexte courant de tous les jours qui comprend les sens suivants : conférer de, délibérer sur, débattre, discuter de et considérer.

La consultation ne présuppose pas l'accord de l'autre partie. Elle requiert que les parties discutent, comme dans l'affaire qui nous occupe, de l'intention de l'employeur d'instaurer un poste du soir ou tout au moins de prolonger les heures de travail jusqu'à 23 h avant de l'introduire effectivement : *R. v. Sampson* (1995), 131 D.L.R. (4th) 192. Par conséquent, je conclus qu'il y a effectivement eu des consultations en l'espèce. M. Norrad et les représentants de l'employeur ont rencontré à trois reprises M. Dorion, le représentant de la section locale du syndicat, et les représentants des employés (investigateurs). De plus, en juin 1994, MM. Norrad et Dorion se sont de nouveau rencontrés pour discuter de la même question.

J'examinerai la question de savoir si, durant ces consultations avec les représentants de l'Alliance, l'employeur a établi que le poste du soir ou la prolongation des heures de service jusqu'à 23 h étaient nécessaires « pour répondre aux besoins du public et/ou de l'exploitation efficace du Service ».

Selon la preuve présentée, le SII fonctionne 24 heures sur 24, tous les jours de l'année. De plus, il y a eu entente sur les priorités du SII et c'est la criminalité qui est la priorité première. M. O'Reilly a témoigné que, lorsqu'il effectuait des heures supplémentaires prévues, il consacrait 90 % de son temps aux visiteurs qui prolongeaient indûment leur séjour ou aux personnes qui travaillaient sans autorisation, ou à une combinaison des deux. Cependant, la preuve documentaire et testimoniale a établi que la criminalité était la priorité numéro un du SII. Le témoignage de M. O'Reilly a donc confirmé les préoccupations de M. Norrad au sujet de l'utilisation inefficace des heures supplémentaires prévues. Si la criminalité est la priorité première du SII, comment se fait-il que M. O'Reilly ait été autorisé à s'occuper des prolongations indues de séjour ou du travail non autorisé, ou d'une combinaison des deux, lorsqu'il effectuait des heures supplémentaires prévues? Selon M. O'Reilly, très peu des renseignements que le SII recevait en confidentialité portaient sur des affaires criminelles. Il a témoigné que lorsqu'il présentait sa liste d'appels ou de cas pour la soirée, celle-ci contenait rarement des cas criminels. La « direction », a-t-il ajouté, était au courant que le travail qu'il accomplissait durant les heures supplémentaires prévues avait une faible priorité. En outre, M. Dorion a reconnu que 39,9 % des arrestations étaient effectuées en dehors de la période de 8 h à 16 h.

M^{me} Mamcarz et M. Norrad ont justifié l'instauration du poste du soir en faisant valoir que le bureau du SII à Toronto dépensait 600 000 \$ en heures supplémentaires, ce qui était considérablement plus élevé que les dépenses en heures supplémentaires d'autres centres d'immigration canadiens. De plus, la demande de la police du Grand Toronto nécessitait un service 24 heures sur 24. À la lumière de ces faits, M. Norrad a décidé d'introduire un poste prenant fin à 23 h, même s'il aurait pu justifier le travail par postes pour l'entière période de 24 heures. Les dépenses passées montraient une tendance, en ce sens que les investigateurs effectuaient des heures supplémentaires jusqu'à 21 h. Même M. Dorion a reconnu la nécessité de prolonger les heures de service puisqu'il a proposé que les investigateurs modifient leur horaire afin de travailler jusqu'à 20 h. Par ailleurs, le budget du SII avait diminué considérablement

entre 1993 et 1996. Il a été réduit d'au moins 350 000 \$. Le SII ne pouvait donc plus se payer ces « heures supplémentaires prévues » à la lumière du fait que la demande de services en soirée demeurait constante. L'étude a montré que l'instauration du poste du soir entraînerait des économies de 208 000 \$.

Si j'accepte le témoignage de M. O'Reilly, je dois conclure que le système des heures supplémentaires prévues ne concordait pas avec les priorités du SII. M. O'Reilly a offert de faire des heures supplémentaires prévues et il consacrait 99 % de son temps à s'occuper de questions dont la priorité était faible. M. Norrad avait donc raison de s'inquiéter de l'efficacité du service et de la question de savoir si le SII répondait aux besoins du public. De toute évidence, il n'y répondait pas.

D'autre part, les arguments de M. Dorion ne sont pas convaincants. Le système en place avant 1994 ne répondait pas aux besoins du service et était tout simplement trop coûteux. Les investigateurs ne s'occupaient pas nécessairement de criminalité durant les heures supplémentaires prévues, ce qui était la priorité numéro un du SII. Il était impossible d'abolir les heures supplémentaires prévues sans les remplacer par quelque chose d'autre. Il fallait assurer le service nécessaire pour répondre à la demande, comme l'a montré l'étude. L'employeur songeait depuis assez longtemps à recourir au travail par postes pour remédier à la situation, mais il n'avait pas réussi par le passé à respecter les dispositions de la convention collective. C'est la raison pour laquelle il a retardé la mise en œuvre du nouveau régime jusqu'en septembre 1994. Il voulait respecter les obligations prévues à la clause 18.04. L'employeur a fourni à la section locale du syndicat la documentation dont il disposait. Si l'agent négociateur avait d'autres solutions à proposer, il ne les a pas présentées à l'employeur. M. Norrad a invité la partie syndicale à discuter du problème. Dans sa note de service du 22 octobre 1993 (pièce 3a), onglet 3), il mentionne la nécessité de prolonger les heures de service et il ouvre la discussion sur la façon d'y parvenir.

Les préoccupations de M. Dorion concernant la santé et la sécurité et la nécessité d'avoir du personnel de soutien sont sans fondement. Les investigateurs avaient effectué des heures supplémentaires prévues pendant des années sans incident ni plainte relativement à la santé et à la sécurité au travail. Le fait qu'ils n'avaient pas pu compter sur un personnel de soutien pendant les heures supplémentaires prévues ne semble pas non plus avoir été une source de problème. Le

fait que l'étude n'a porté ni sur les arrestations effectuées ni sur les appels reçus dans la journée est sans rapport avec la conclusion à tirer; pas plus d'ailleurs que le fait que le coût des heures supplémentaires effectuées par les investigateurs n'a pas été analysé séparément des autres coûts du SII au chapitre des heures supplémentaires et du travail accompli par les agents de service. Le fait demeure que 39,9 % des arrestations sont faites le soir et que les services du SII sont en demande 24 heures sur 24.

L'étude a montré que 25 % de la charge de travail était accompli en temps supplémentaire. En outre, la réduction du personnel durant le jour ne semble pas poser de problème. M. Dorion n'a pas avancé d'exemples concrets de problèmes qui auraient découlé du fait que, pendant six mois, 11 investigateurs et un superviseur avaient été détachés au groupe de travail mixte SII-GRC, réduisant ainsi de façon importante l'effectif du SII pendant le jour. Selon M. Dorion, les coûts en heures supplémentaires ne devraient pas entrer en ligne de compte dans la modification des heures de travail, et il invoque à l'appui de son argument le Guide/Aperçu (pièce 7, onglet 6, page 2). M. Norrad n'était pas tenu de suivre le Guide. Ce document n'était qu'un simple guide. Par contre, le libellé de la clause 18.04a), à savoir la mention de « l'exploitation efficace du Service » [*« efficient operation of the Service »* dans le libellé anglais], fait entrer en ligne de compte les coûts. Le *Webster's Third New International Dictionary* définit ainsi le terme anglais « *efficient* » :

[Traduction]

[...] 2. marqué par la capacité de choisir et d'utiliser les moyens les plus efficaces et comportant le moins de gaspillage pour exécuter une tâche ou réaliser un objectif [...]

La version française du paragraphe pertinent de la clause 18.04a) est ainsi formulée :

Lorsqu'il faut modifier les heures de travail prévues à l'horaire de telle façon qu'elles diffèrent de celles qui sont indiquées à la clause 18.03a), l'employeur, sauf dans les cas d'urgence, doit, au préalable, tenir des consultations avec l'Alliance au sujet de ces heures de travail et, lors de ces consultations, doit établir que les heures en question sont nécessaires pour répondre aux besoins du public et/ou de l'exploitation efficace du Service.

Le « *Dictionnaire canadien des relations de travail (deuxième édition)* » (Gérard Dion, 1986) explique la notion d'« efficacité » dans les termes suivants :

Aménagement optimal des qualités et des ressources dont dispose une personne ou une organisation, qui lui permet d'obtenir le maximum de résultats avec le minimum d'efforts ou de dépenses, par l'établissement d'une correspondance étroite entre les moyens utilisés et les fins recherchées.

Il est clair que, face à des contraintes budgétaires, lorsqu'il faut assurer le même niveau de service, les gestionnaires doivent recourir à des mesures qui réduisent les coûts pour assurer l'exécution de leurs programmes. La réduction des coûts en heures supplémentaires semble être la mesure de réduction la plus évidente. La mise en disponibilité en est une autre.

La simple abolition des heures supplémentaires prévues n'est pas une solution, puisque le besoin de la police du Grand Toronto demeure. Il faut répondre à ces appels et la criminalité continue d'être la priorité numéro un. Les investigateurs doivent procéder à des arrestations en soirée afin de répondre aux priorités et objectifs du SII.

Cette affaire doit être tranchée selon la prépondérance des probabilités. L'agent négociateur ne s'est pas acquitté du fardeau de la preuve et n'a pas démontré que l'employeur a enfreint les dispositions de la clause 18.04a) lorsqu'il a instauré le poste du soir en septembre 1994. D'autre part, l'employeur a prouvé que le poste du soir est nécessaire « pour répondre aux besoins du public et/ou de l'exploitation efficace du Service ».

Pour tous ces motifs, le présent renvoi fondé sur l'article 99 de la *LRTFP* est rejeté.

**Muriel Korngold Wexler,
président suppléant**

OTTAWA, le 2 juillet 1997.

Traduction certifiée conforme

Serge Lareau