

Loi sur les relations de travail  
dans la fonction publique



Devant la Commission des relations  
de travail dans la fonction publique

---

ENTRE

**JOHN MATTHEWS**

fonctionnaire s'estimant lésé

et

**LE SERVICE CANADIEN DU RENSEIGNEMENT DE SÉCURITÉ**

employeur

**Devant:** J. Barry Turner, commissaire

**Pour le fonctionnaire  
s'estimant lésé:** Shawn W. Minnis, avocat

**Pour l'employeur:** Gérard Normand, avocat

---

Affaire entendue à Ottawa (Ontario),  
les 14 et 15 novembre 1996; les 9, 10, 11, 12 et 13 décembre 1996.

## DÉCISION

---

John Matthews, un ancien agent principal (niveau 8), Direction de l'administration et des finances, Direction générale des politiques et des systèmes, Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS), Ottawa (Ontario) se plaint, dans un premier grief, de licenciement en vertu de la Politique de réaménagement des effectifs (PRE). Il soutient qu'il s'agit d'une mesure disciplinaire déguisée. Dans un second grief, M. Matthews se plaint de n'avoir pas reçu de l'employeur une offre raisonnable d'emploi conformément à la PRE. Le SCRS est assujéti à la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* (LRTFP) en vertu de l'annexe I, partie II.

Son grief concernant la PRE se lit comme il suit :

[Traduction]

*On a appliqué à mon égard la Politique de réaménagement des effectifs qui constitue une mesure disciplinaire déguisée.*

- i) J'ai suivi la procédure établie pour faire part à mon superviseur immédiat et à son supérieur de mes préoccupations concernant le perfectionnement personnel et professionnel.*
- ii) Comme ils n'ont pas donné suite à ces préoccupations, je me suis adressé au niveau de gestion suivant.*
- iii) Tout de suite après, j'ai appris qu'on avait appliqué à mon égard la Politique de réaménagement des effectifs.*
- iv) Les préoccupations que j'ai soulevées auprès de la direction étaient légitimes, et mes supérieurs à la Direction générale des services financiers n'en ont pas tenu compte, en dépit de nombreux efforts de ma part pour faire régler ces questions.*
- v) Ces questions comprenaient les suivantes : (voir ci-jointes dix pages de documentation)*
  - a) Évaluations de rendement*
  - b) Planification de la relève (ML-1, ML-2)*
  - c) Politique d'évaluation quinquennale*
  - d) Possibilités d'avancement*
  - e) Harcèlement (locaux)*
  - f) Harcèlement (instructions du superviseur)*
  - g) Affectation intérimaire*

- h) *Nominations prioritaires*
- i) *Classification*
- j) *Prime au mérite*

Les dix pages mentionnées ci-dessus à l'alinéa v) ne sont pas incluses dans la présente décision.

Son grief concernant l'absence d'une offre d'emploi raisonnable se lit comme il suit :

[Traduction]

*Depuis qu'on m'a informé que j'étais visé par le réaménagement des effectifs, j'ai été mis au courant d'un certain nombre de postes vacants pour lesquels je suis qualifié.*

*Même si ces postes auraient dû m'être offerts, en raison de mon nouveau statut aucune offre ne m'a été faite.*

*Les postes auxquels je fais allusion sont dans les services suivants :*

- i) *Direction générale de la vérification/de l'examen*
- ii) *Direction générale des services de gestion*
- iii) *Direction générale des services financiers*

L'avocat du fonctionnaire s'estimant lésé a produit un cahier de documents (pièce G-1, onglets 1 à 61). Les onglets 34 et 35 sont des lettres portant sur deux possibilités que le SCRS a offertes à M. Matthews le jeudi 14 septembre 1995.

La pièce G-1, onglet 34, datée du 14 septembre 1995 se lit comme il suit :

[Traduction]

*Je vous écris pour confirmer les arrangements dont il a été convenu entre vous et le Service canadien du renseignement de sécurité à la suite de la suppression de votre poste. Pour répondre à votre demande, je vous fournis des renseignements sur les indemnités auxquelles vous avez droit en vertu de la Politique de réaménagement des effectifs du Service.*

1. *Il est convenu qu'en signant la présente lettre, vous démissionnez du Service à compter de **minuit, le 15 décembre 1995**, et que votre démission est par les présentes acceptée.*
2. *Il est convenu qu'à la date d'entrée en vigueur de votre démission, vous toucherez tous les avantages habituels, y compris l'indemnité de départ à laquelle vous aurez droit lorsque vous démissionnerez de votre poste. Aux fins de l'indemnité de départ, vous serez*

considéré comme ayant été mis en disponibilité. En outre, vous recevrez :

- a) un montant en remplacement de la période de priorité d'excédentaire égal à **vingt-six (26)** semaines de traitement, au taux en vigueur à la date de votre démission.
3. Il est entendu que si vous démissionnez et acceptez ce montant, vous renoncerez à tous les privilèges afférents au placement prioritaire;
4. Vous devrez aviser les Services du personnel de la façon dont vous voulez que vous soient versés les montants mentionnés au paragraphe 2, et en l'absence d'instructions contraires, ils vous seront remis par chèque. Le Service soustraira de ces montants toute somme à recouvrer sous le régime de la loi.
5. Il est convenu que si vous deviez être réembauché par le Service, à quelque titre que ce soit, dans les vingt-six (26) semaines de la date d'entrée en vigueur de votre démission, vous rembourserez au SCRS le montant mentionné au paragraphe 2 de la présente entente, réduit proportionnellement d'un montant égal au temps pendant lequel vous n'aurez pas travaillé à la suite de la date d'entrée en vigueur de votre cessation d'emploi. Cette disposition s'applique à toute nomination à des postes, affectation à contrat, affectation pour une durée déterminée, et à toutes dispositions visant la prestation de services de conseil.
6. Il est entendu que vous demeurez lié par votre serment de discrétion, et que vous vous engagez à ne pas divulguer ou communiquer à qui que ce soit des renseignements classifiés ou protégés auxquels vous avez eu accès pendant votre emploi auprès du Service.

Je vous serais reconnaissant de remettre votre démission et de confirmer que vous acceptez ces conditions en signant ci-dessous et en signant également la décharge ci-jointe.

La pièce G-1, onglet 35, datée du 19 septembre 1995, se lit comme il suit :

[Traduction]

Ce qui suit a pour objet de vous aviser officiellement que le poste que vous occupez est excédentaire. Par conséquent, la présente lettre sert d'avis officiel que vous êtes mis en situation d'employé excédentaire à compter de minuit le 30 septembre 1995. Vous demeurerez un employé du Service jusqu'à minuit le 1<sup>er</sup> avril 1996. Au cours de cette

*période, nous tiendrons compte de votre candidature pour des postes qui pourraient devenir vacants et pour lesquels vous pourriez être qualifié. Toutefois, étant donné le nombre de postes qui sont supprimés au Service, les chances de vous trouver une autre affectation au cours de cette période ne sont pas très bonnes.*

*Par contre, si vous ne voulez pas demeurer en situation d'employé excédentaire et que vous décidez de quitter immédiatement le Service, vous avez la possibilité de toucher un paiement forfaitaire. Ce paiement remplacerait la période de six mois en situation d'employé excédentaire. On vous accorderait également tous les avantages habituels, y compris une indemnité de départ et le paiement des crédits de congé non utilisés à la date de votre démission. Ce faisant, vous renoncerez à tout droit au statut de bénéficiaire de priorité et à un placement prioritaire à l'intérieur du Service. Cette demande doit être adressée par écrit au directeur général, Services du personnel, avant le 30 septembre 1995. Si vous ne nous donnez aucune instruction écrite concernant vos plans, le Service prendra automatiquement des mesures pour que votre période de six mois en situation d'employé excédentaire débute le 1<sup>er</sup> octobre 1995. Toutefois, si vous décidez initialement de demeurer un employé du Service pour la durée de votre période de priorité d'excédentaire, cela ne vous empêchera pas de demander à une date ultérieure, avant l'expiration de cette période, un montant forfaitaire pour le reste de ladite période.*

*Pour vous aider à prendre votre décision, vous trouverez ci-joint un calcul des indemnités auxquelles vous avez droit en vertu de la Politique de réaménagement des effectifs. Si vous avez des questions, ou si vous désirez plus de renseignements pour vous aider à prendre une décision, n'hésitez pas à communiquer avec le contrôleur, Services financiers, ou le bureau du directeur général, Services du personnel.*

Le calcul des indemnités mentionnées au paragraphe ci-dessus n'est pas inclus dans la présente décision.

Le fonctionnaire s'estimant lésé demande les mesures correctives suivantes pour les deux griefs :

[Traduction]

*Je demande que l'on me réintègre dans mon poste et que l'on se conforme à toutes les politiques en matière de ressources humaines.*

Une demande d'exclusion des témoins a été présentée et accueillie.

L'audience a duré sept jours; trois témoins ont déposé, et 24 pièces ont été produites en preuve.

### **Argument préliminaire concernant la compétence et le fardeau de la preuve**

L'employeur soulève une exception déclinatoire de compétence au motif que ni l'un ni l'autre des griefs de M. Matthew ne porte sur une mesure disciplinaire et, par conséquent, il ne peut s'appuyer sur l'article 92 de la *LRTFP*.

Les paragraphes 92.(1) et (3) de la *LRTFP* disposent ce qui suit :

*92.(1) Après l'avoir porté jusqu'au dernier palier de la procédure applicable sans avoir obtenu satisfaction, un fonctionnaire peut renvoyer à l'arbitrage tout grief portant sur :*

*a) l'interprétation ou l'application, à son endroit, d'une disposition d'une convention collective ou d'une décision arbitrale;*

*b) dans le cas d'un fonctionnaire d'un ministère ou secteur de l'administration fédérale spécifié à la partie I de l'annexe I ou désigné par décret pris au titre du paragraphe (4), soit une mesure disciplinaire entraînant la suspension ou une sanction pécuniaire, soit un licenciement ou une rétrogradation visé aux alinéas 11(2)f) ou g) de la Loi sur la gestion des finances publiques;*

*c) dans les autres cas, une mesure disciplinaire entraînant le licenciement, la suspension ou une sanction pécuniaire.*

*(3) Le paragraphe (1) n'a pas pour effet de permettre le renvoi à l'arbitrage d'un grief portant sur le licenciement prévu sous le régime de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.*

M<sup>e</sup> Minnis soutient qu'il prouvera que l'employeur a agi de mauvaise foi; qu'il a agi de façon arbitraire à l'endroit de M. Matthews; que la PRE a été simplement utilisée pour déguiser une mesure disciplinaire, et que la prétendue mise en disponibilité selon l'ordre inverse du mérite (OIM) a été utilisée pour cacher le licenciement de M. Matthews.

J'ai informé les parties que je remettrais ma décision sur la question de la compétence, et que j'entendrais l'affaire sur le fond.

Il a été convenu d'entendre en même temps la preuve concernant les deux griefs. J'ai également décidé, ce qui a été compris et accepté par les deux avocats, qu'il appartenait au fonctionnaire s'estimant lésé de prouver l'existence d'une mesure disciplinaire, et que s'il n'y réussissait pas, je ne pourrais assumer compétence en l'espèce en vertu de l'article 92 de la *LRTFP*.

L'audience a été retardée et a dû être ajournée deux fois au cours des deux premiers jours pour permettre au SCRS de produire les documents qu'avait demandé M<sup>e</sup> Minnis par assignation.

### **Résumé de la preuve**

1. John Matthews a obtenu en 1970 un diplôme en administration des affaires du Collège Algonquin. Il a commencé à travailler à la fonction publique en 1973, au ministère des Consommations et Corporations (MCC). De 1977 jusqu'à 1989, il a travaillé à la Section des vérifications où il effectuait des tests de conformité et des contrôles de gestion. En octobre 1989, à la suite d'une réduction des effectifs en vertu de la PRE au MCC, il est passé au SCRS au moyen du processus habituel de présélection; il a accédé à un poste d'administrateur des finances, groupe et niveau FI-03 (pièce G-1, onglet 3), où il relevait de Sue Smith, chef, Politiques et systèmes financiers (pièce G-1, onglet 4). Sa principale tâche consistait à rédiger un manuel des opérations financières, en particulier une table des matières. Il a travaillé sous un autre chef, soit Norbert Klein, Budgétisation et planification, de juillet 1992 jusqu'à janvier 1993; il était alors chargé de rédiger des propositions en vue d'un plan budgétaire décentralisé. De janvier 1993 jusqu'à septembre 1995, il a travaillé aux Opérations comptables, sous la direction du chef Pierre Gagnon, à un projet qui portait sur les signataires autorisés au SCRS (pièce G-1, onglet 5). Selon le fonctionnaire s'estimant lésé, les chefs Smith, Klein et Gagnon rendaient compte au contrôleur, Michael Andrecheck. À l'été de 1993, le fonctionnaire s'estimant lésé a remplacé le chef Gagnon.

M. Matthews a témoigné qu'il avait proposé une caisse de bienfaisance du personnel, qu'il a administrée pendant environ trois ans. Il a aussi organisé une fois une soirée de ski, et tous les ans il sollicitait des fonds pour Centraide. Sa fiche de présence au SCRS a été très bonne au cours des années. En avril 1992, son poste a été reclassifié de FI-03 à un niveau 8 (pièce G-1, onglet 15). À l'époque, son salaire était

supérieur à celui d'un poste de niveau 8, et il a donc été gelé en 1992 (pièce G-1, onglet 16).

Le fonctionnaire s'estimant lésé a reconnu son premier rapport probatoire de six mois sous la chef Smith en 1989 (pièce G-1, onglet 12), où son rendement était jugé entièrement satisfaisant. Son deuxième rapport probatoire après six mois (pièce G-1, onglet 13) signé en novembre 1990 lui donnait aussi une cote entièrement satisfaisant. M. Matthews a fait remarquer qu'en juillet 1995, il n'avait que deux évaluations dans son dossier, et ce en dépit du fait que les Ressources humaines avaient envoyé trois avis de rappel au contrôleur, M. Andrecheck (pièce G-1, onglet 10). Il n'avait pas reçu d'évaluations, que ce soit de M. Klein ou du chef Gagnon, ni d'évaluation quinquennale. Il a ajouté qu'en se fondant sur les deux seules évaluations qu'il avait reçues, il [traduction] «n'avait aucune raison de penser que son rendement n'était pas satisfaisant», et il faisait un [traduction] «bon travail». Selon lui, son dossier du personnel n'était pas assez complet pour fournir une base pour des évaluations de rendement. Il a ajouté que si ses faiblesses lui avaient été signalées, il aurait pu prendre des mesures en conséquence.

M. Matthews a témoigné qu'en février 1993, il a demandé à se porter candidat au programme de «planification de la relève» (pièce G-2), et que vers mars 1993 il a été interviewé par M. Andrecheck mais qu'il a été [traduction] «extrêmement déçu car M. Andrecheck n'avait même pas de dossier du personnel à examiner au cours de l'entrevue». En 1993, M. Matthews a écrit à M. D.S. Stewart, administrateur du Programme de progression professionnelle, pour lui faire part de sa déception (pièce G-3). En ce qui concerne la planification de la relève ML 2, le témoin a affirmé qu'il n'avait jamais vu l'évaluation faite à son sujet par M. Andrecheck à cette fin (pièce G-4) avant de quitter le SCRS et de demander les documents en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. La pièce G-4 se lit en partie comme il suit : [traduction] «... M. Matthews a des problèmes sur le plan des communications interpersonnelles, et il doit corriger ces lacunes avant que l'on puisse songer à lui pour des postes plus élevés».

Le témoin a affirmé que dans l'ensemble, les gestionnaires l'avaient traité assez bien pendant ses cinq années au SCRS. Il n'avait pas de problèmes, et il maintenait de bonnes relations de travail, mais comme il venait de l'extérieur il se sentait un peu [traduction] «ostracisé et ignoré» par les autres. Il estimait que ses superviseurs n'avaient aucun égard pour lui, et il a ajouté qu'un ancien collègue, Yves Girard, lui

avait dit un jour que le superviseur des Comptes payables, Roland Bussière, avait dit à M. Girard et à d'autres employés de ne pas parler au fonctionnaire s'estimant lésé.

M. Matthews a déclaré que lorsque le SCRS est déménagé dans ses nouveaux locaux en mai 1995, il est revenu de vacances pour constater que son ancien mobilier n'entrait pas dans son nouveau bureau; qu'il n'avait pas de vue de sa fenêtre, et que les commis avaient plus d'espace que lui. Il s'est résigné à demeurer quelque temps en espérant qu'il serait réaffecté. Le 30 mai 1995, il a demandé une rencontre avec le chef Gagnon pour discuter de certaines questions qui le préoccupaient (pièce G-5), surtout des questions concernant le déménagement. M. Matthews a dit qu'étant donné que le chef Gagnon n'avait pas voulu le rencontrer, il a envoyé, par courrier électronique, une note au contrôleur, M. Andrecheck, le 1<sup>er</sup> juin 1995 (pièce G-6). Le fonctionnaire s'estimant lésé, M. Andrecheck et le chef Gagnon se sont réunis le 6 juin 1995, pour examiner une liste d'incidents que le fonctionnaire avait préparée (pièce G-7). Le témoin a déclaré qu'après avoir examiné la liste, M. Andrecheck a dit que le chef Gagnon y donnerait suite et qu'ils auraient une autre réunion. Peu de temps après, le chef Gagnon est parti en congé de maladie parce qu'il souffrait de tension nerveuse. Comme M. Matthews estimait que le chef Gagnon le harcelait après la réunion du 6 juin 1995, il a envoyé à son chef une autre note de service (pièce G-9) dans laquelle il demandait à prendre des vacances. Sa demande a été approuvée par le chef Gagnon (pièce G-10). Le 16 juin 1995, le fonctionnaire s'estimant lésé a de nouveau rencontré M. Andrecheck, et après son retour de vacances il lui a envoyé une autre note le 11 juillet 1995 (pièce G-11) où il se disait lui-même stressé en raison du manque de communication de la part du contrôleur. Le fonctionnaire s'estimant lésé m'a également renvoyé à la pièce G-1, onglet 22 et onglet 23, deux autres notes envoyées par courrier électronique et traitant des mêmes questions. Selon M. Matthews, il aurait suggéré à M. Andrecheck qu'il relève directement de lui. Cette suggestion n'a pas plu au contrôleur.

M. Matthews a reconnu une note envoyée par courrier électronique à Morton Ross, directeur général, Administration et finances (pièce G-1, onglet 26) où il demandait une rencontre, étant donné que rien n'était résolu à sa satisfaction à un niveau inférieur. Ils se sont rencontrés le 22 août 1995 pendant environ une heure, et M. Matthews lui a remis une liste des questions dont il voulait discuter (pièce G-1, onglet 26). La pièce G-1, onglet 27, est la même liste, mais elle comprend des notes manuscrites de M. Ross. Le fonctionnaire s'estimant lésé estimait que M. Ross ne

comprenait pas les questions qu'il lui avait présentées, et il lui a envoyé une note par courrier électronique à cet effet le 23 août 1995 (pièce G-12). M. Ross a répondu le lendemain (pièce G-13), indiquant qu'il ne voulait pas poursuivre le dialogue sur les questions soulevées à leur réunion.

Le jeudi 14 septembre 1995, M. Matthews a été convoqué à une réunion où il croyait qu'il allait examiner des questions de l'heure avec MM. Ross et Andrecheck. Il s'est plutôt vu remettre deux documents : l'un une lettre de démission qu'on lui a demandé de signer (pièce G-1, onglet 34), et l'autre un document où il était déclaré excédentaire en vertu de la PRE (pièce G-1, onglet 35). Il a déclaré qu'il avait été [traduction] «sidéré, horrifié et bouleversé», étant donné que rien de ce genre ne se produisait au service des finances. Il a refusé de signer quoi que ce soit. Selon son témoignage, M. Ross lui a dit qu'étant donné que son nom figurait le dernier sur la liste, il était le premier à partir sous le régime OIM. Il a été escorté à l'extérieur de l'immeuble par M. Andrecheck, mais il a été autorisé à retourner à son bureau le dimanche 17 septembre 1995 pour ramasser ses effets personnels. Il a aussi rédigé une note à M. Andrecheck concernant un certain nombre de questions (pièce G-1, onglet 36). M. Matthews a reconnu les notes rédigées par M. Andrecheck au sujet de la réunion du 22 août comme étant la pièce G-1, onglet 30, notes qu'il n'a vues qu'après avoir déposé sa demande d'accès à l'information. Il n'avait jamais vu non plus une note concernant son rendement rédigée par le chef intérimaire Lapointe et adressée à M. Andrecheck (pièce G-1, onglet 31). De même, c'est seulement à la suite d'une demande d'accès à l'information qu'il a vu une évaluation de son rendement préparée par M. Klein le 28 août 1995 et envoyée à M. Andrecheck (pièce G-1, onglet 32). Il a ajouté que M. Klein n'avait jamais fait d'évaluation officielle de son rendement. M. Matthews n'avait pas vu non plus les notes manuscrites du contrôleur le concernant (pièce G-1, onglet 33) avant de présenter sa demande d'accès à l'information.

Le fonctionnaire s'estimant lésé a aussi reconnu, à la suite de sa demande d'accès à l'information, la pièce G-1, onglet 52, la note concernant l'OIM adressée par M. Andrecheck à Doug Outhwaite, directeur général, Services du personnel, où il était indiqué que le fonctionnaire s'estimant lésé avait été jugé le moins qualifié. Il a ajouté qu'à compter du 30 septembre 1995, il avait, pour six mois, le statut de bénéficiaire de priorité I, avec salaire, et que l'on devait donc songer à lui lorsque des postes devenaient vacants au SCRS. M. Matthews a reconnu un poste d'analyste au niveau 7 (pièce G-1, onglet 38), pour lequel M. Klein l'avait jugé non qualifié en décembre 1995.

Le fonctionnaire s'estimant lésé estimait qu'il aurait pu bien faire le travail, et il a ajouté que M. Klein ne lui avait jamais dit que ses compétences et ses qualités personnelles laissaient à désirer. Le poste a été offert à L. Swift.

De même, dans la pièce G-1, onglet 41, un poste d'analyste au niveau 8 à Planification et budgétisation, M. Klein a jugé M. Matthews non qualifié en août 1995 lorsque le fonctionnaire s'estimant lésé bénéficiait d'une priorité II. M. Matthews n'était pas d'accord. Le poste a été offert à R. Léger.

En ce qui concerne un troisième poste, niveau 7, chef, Déplacements, réinstallations et voyages à l'étranger (pièce G-1, onglet 43), M. Andrecheck a jugé en août 1995 que M. Matthews, à titre de bénéficiaire de priorité II, n'était pas qualifié, mais M. Andrecheck n'a jamais expliqué à M. Matthews pourquoi ses compétences laissaient à désirer. Le fonctionnaire s'estimant lésé estimait qu'il aurait pu se familiariser avec les éléments du Programme de vente des maisons et accéder à cet emploi. Le poste a été offert à D. Chayer.

Pour ce qui est d'un quatrième poste, un poste de vérification à la Direction générale de l'examen (pièce G-1, onglet 44), le fonctionnaire s'estimant lésé a reconnu qu'on avait songé à lui pour un placement prioritaire de niveau 1 en octobre 1995, mais qu'on avait jugé qu'il n'avait pas suffisamment d'expérience des opérations, même s'il était bien qualifié pour s'acquitter des tâches de vérification.

Dans l'ensemble, M. Matthews estimait que le SCRS n'avait fait qu'un examen superficiel de ses compétences et de son expérience. Il n'a été interviewé pour aucun poste, son dossier du personnel n'était pas complet étant donné que seulement deux évaluations de son rendement avaient été faites depuis sa première année de service, et il n'avait aucun document faisant état de ses qualités comme personne ou comme employé pour le présenter sous un meilleur jour lorsque d'autres possibilités se présentaient au SCRS.

M. Matthews m'a renvoyé aux notes qu'il a rédigées au sujet de certaines de ses réalisations (pièce G-1, onglet 21), et qu'il avait apportées à sa réunion du 6 juin 1995 avec le chef Gagnon et M. Andrecheck.

En contre-interrogatoire, M. Matthews a affirmé qu'en 1989, lorsque tout son groupe a été réduit au ministère des Consommations et des Corporations, il n'avait

pris aucune disposition. Son premier projet au SCRS avait consisté à rédiger la table des matières d'un manuel. Aucun délai précis n'avait été fixé pour le projet. Il avait également travaillé à la mise en service d'un nouveau programme informatique qui s'inspirait d'un programme à Agriculture Canada appelé AGRIFIN. Il a ajouté qu'il avait initié certaines personnes à ce nouveau modèle, avant et après qu'il ne soit mis en service, probablement vers la fin des années 1990 début 1991.

Lorsqu'on lui a demandé s'il se rappelait que des stagiaires se soient plaints qu'il les ait insultés, M. Matthews a dit qu'il y avait eu quelques problèmes de démarrage, et certains problèmes de sélection pour la formation, étant donné que cette formation était imposée aux employés; cette situation créait du stress chez les employés, et certains s'inquiétaient de leur avenir. Il ne pouvait pas se rappeler de plaintes personnelles, mais la chef Smith l'avait appelé un jour et lui avait mentionné qu'elle avait reçu certaines plaintes à son sujet, et elle lui avait dit [traduction] «ne soyez pas si agressif, essayer de calmer les choses». Il a ajouté qu'elle semblait l'avoir choisi comme formateur principal, et qu'il avait été [traduction] «jeté dans la cage aux lions». M. Matthews a témoigné qu'il y avait cinq ou six formateurs pour environ 25 à 30 personnes. Lorsqu'on lui a demandé s'il avait été retiré de la formation, il a répondu : [traduction] «Certains d'entre nous l'avons été.» Toutefois, il croyait avoir dirigé deux ou trois autres séances en groupe, avant d'être retiré de la formation. À la question de savoir si on lui avait dit pourquoi il était retiré de la formation, M. Matthews a répondu : [traduction] «Tout un groupe de personnes ont été retirées.» Il a dit avoir passé quelque temps avec M. Andrecheck dans son bureau à faire de la formation individuelle avec lui et d'autres personnes, et il a ajouté qu'il n'avait donc pas été retiré complètement de la formation.

M. Matthews a témoigné qu'en juillet 1992, lorsqu'il est passé sous la direction du chef Klein, il travaillait encore à la rédaction de la table des matières, et il ne pouvait se rappeler avoir discuté d'un délai ferme pour ce projet avec M. Klein. Lorsque l'avocat lui a demandé si on lui avait donné quatre semaines pour finir la table des matières, M. Matthews a répondu : [traduction] «Non, à moins que ce délai ait été fixé pour un élément ou une partie du projet.» M. Matthews a ajouté que la chef Smith s'était dite un peu inquiète du temps que prenait l'élément table des matières du projet, mais il a ajouté que personne ne lui avait jamais dit que c'était à cause de lui que le projet prenait tellement de temps. M. Matthews a déclaré que l'élément table des matières lui avait probablement été confié en octobre 1989, mais que le projet

d'informatisation AGRIFIN était devenu prioritaire en 1991. C'est seulement en 1992 qu'on lui a donné du temps pour travailler sur la table des matières. Il ne s'agissait pas d'un projet à plein temps, mais on le lui a confié comme projet, et il y a travaillé à divers moments. M. Matthews a ajouté que pendant tout le projet, on formulait des commentaires sur la lenteur des travaux liés à la table des matières, mais que jamais personne ne lui avait dit personnellement que c'était de sa faute, et il ne pouvait pas non plus se rappeler qu'on lui ait jamais reproché le retard dans le projet. M. Matthews a déclaré qu'il se peut que M. Klein ait fait certains commentaires ou changements sur la table des matières, et qu'il lui avait peut-être fait des suggestions, mais qu'il n'avait jamais refusé de suivre les instructions de M. Klein. M. Matthews a ajouté qu'autant qu'il sache, la table des matières n'avait jamais été approuvée. Lorsque l'avocat lui a demandé si le temps mis à préparer la table des matières avait été plus long qu'il aurait dû l'être, M. Matthews a répondu qu'il s'agissait là d'une opinion, mais qu'il n'était pas facile de travailler au SCRS, étant donné que c'est un endroit différent et que l'on mettait un temps démesuré à faire quoi que ce soit.

Lorsqu'on lui a demandé s'il se rappelait un projet dirigé par Jim Warren et qui portait sur les besoins courants d'une direction générale, M. Matthews a répondu qu'il se peut qu'il ait été affecté comme analyste auprès de M. Warren pour des fins de budgétisation. Lorsqu'on lui a demandé s'il se rappelait un incident avec Helen Brown, adjointe exécutive du sous-directeur, Opérations, où il l'aurait apparemment insultée, M. Matthews a répondu qu'il se peut qu'il y ait eu un incident relié à un appel téléphonique de M<sup>me</sup> Brown concernant une question budgétaire. Il croyait lui avoir dit qu'elle devrait attendre que la décision soit prise par le comité de budgétisation. Il a ajouté qu'il se peut qu'elle ait été contrariée par sa réponse. M. Matthews a ajouté que M. Andrecheck lui avait demandé par la suite ce qu'il avait fait pour contrarier Helen Brown. Il lui a expliqué ce dont lui et elle avaient parlé. Lorsqu'on lui a demandé s'il avait été retiré du projet le lendemain, M. Matthews a répondu : [traduction] «Je crois que je l'ai été. M. Klein a peut-être mentionné que j'avais été retiré parce que M<sup>me</sup> Brown était contrariée.»

Lorsque M<sup>e</sup> Normand l'a interrogé au sujet d'un exercice de révision budgétaire, M. Matthews a dit qu'une date limite avait été fixée pour ce projet, et qu'il devait rédiger un rapport à l'intention du comité du budget à l'automne de 1992. Il a affirmé qu'il avait été chargé de coordonner tout le projet, et il croyait avoir remis son rapport le 24 décembre 1992. Lorsqu'on lui a demandé si la direction avait affecté d'autres

personnes pour l'aider à terminer son rapport à temps, M. Matthews a dit qu'il se peut qu'il y ait eu une «urgence» à la fin, et qu'il ne l'avait pas fait seul. Lorsqu'on lui a de nouveau demandé si M. Klein l'avait mis devant le fait que cet exercice de révision budgétaire était en retard, M. Matthews a répondu : [traduction] «Je m'attendrais que M. Klein vienne tous les jours à mon bureau pour m'en parler.» Il a ajouté que M. Klein ne lui avait jamais dit de façon catégorique que le projet était en retard, mais il a admis que M. Klein craignait peut-être qu'il ne soit pas terminé à temps. M. Matthews lui répétait constamment qu'il le serait. Selon M. Matthews, là encore il se peut qu'il y ait eu certaines plaintes concernant ce projet en particulier, mais aucune ne lui avait été adressée personnellement. Le fonctionnaire s'estimant lésé a déclaré qu'il se peut qu'il ait fait pression sur d'autres pour qu'ils l'aident à terminer le projet à temps, mais il était conscient du fait qu'ils avaient un délai à respecter. Lorsqu'on lui a demandé s'il se rappelait avoir eu cette attitude condescendante à l'égard des autres pendant le projet, M. Matthews a répondu : [traduction] «Non, je ne m'en rappelle pas.»

M. Matthews a affirmé que lorsqu'on l'a envoyé travailler sous la direction du chef Gagnon en janvier 1993, il a été surpris lorsque celui-ci lui a dit que M. Klein ne voulait plus que M. Matthews travaille pour lui. Lorsqu'on lui a demandé pourquoi il n'avait jamais essayé de découvrir les raisons pour lesquelles M. Klein ne voulait plus qu'il travaille sous lui, M. Matthews a répondu que d'après les entretiens qu'il avait eus avec le chef Gagnon, il estimait que l'affaire avait déjà été réglée, de sorte que ce n'était pas le moment de discuter des raisons de M. Klein. M. Matthews a ajouté : [traduction] «Je n'avais pas le choix. On s'était entendu pour me muter chez le chef Gagnon.» M. Matthews a ajouté que sa mutation à la section du chef Gagnon s'était faite d'une façon informelle. Lorsqu'on lui a demandé si son poste se trouvait encore à la [traduction] «section de Sue Smith», M. Matthews a répondu que M<sup>me</sup> Smith n'avait plus rien à voir dans l'affaire, car il travaillait alors pour le chef Gagnon.

M. Matthews s'est vu confier le projet de rédaction d'un graphique des signataires autorisés, sous la direction du chef Gagnon, mais il ne se rappelle pas qu'on lui ait donné le 1<sup>er</sup> avril 1994 comme date limite. Il ne pouvait pas non plus se rappeler qu'il y ait eu des plaintes parce que son travail était en retard. Il croyait que le projet s'était terminé en août 1994, lorsque le directeur du SCRS avait signé le graphique.

M. Matthews a dit qu'il avait demandé à deux autres employés s'ils avaient reçu des évaluations de rendement, et qu'ils avaient répondu non. Le fonctionnaire s'estimant lésé ne savait pas non plus si des évaluations quinquennales avaient été faites pour d'autres employés.

En ce qui concerne la planification de la relève et sa rencontre avec M. Andrecheck en mars 1993, M. Matthews a affirmé qu'il croyait qu'à ce moment-là, M. Andrecheck avait dit que d'autres employés participaient aussi à des entrevues aux fins de la planification de la relève, mais qu'aucun autre employé n'était vraiment intéressé par ce processus. M. Matthews a ajouté que lorsqu'il a déposé son grief en février 1996, il n'était pas au courant de la note de service de M. Andrecheck (pièce G-4) concernant le fonctionnaire s'estimant lésé et la planification de la relève ML2.

À la question de savoir s'il se rappelait que le chef Klein ou le chef Gagnon lui ait mentionné que ses habiletés en communications interpersonnelles laissent à désirer, M. Matthews a dit que non, mais qu'il se pouvait qu'ils aient discuté de [traduction] «choses sociales». Selon lui, il n'y avait jamais eu de réunion pour discuter de ses lacunes sur le plan de ces habiletés, ni de ses relations avec d'autres dans le bureau. Il a affirmé qu'il savait qu'il y avait un problème, mais qu'il l'avait appris seulement par ouï-dire. Il ne pouvait pas non plus se rappeler que des employés lui aient demandé de quitter leur bureau, sauf dans le cas du chef Gagnon qui l'avait fait une fois.

M<sup>e</sup> Normand m'a renvoyé à la pièce G-1, onglet 31, l'évaluation du rendement de M. Matthews effectuée par le chef intérimaire Lapointe, lequel avait envoyé cette évaluation à M. Andrecheck, et il a cité une partie de cette note de service en commençant par le paragraphe suivant :

[Traduction]

*Malheureusement, John ne s'entend pas avec ses collègues. Il les critique, il critique leur travail, leurs études, leurs habitudes de travail, etc. Il a dit à certains d'entre eux qu'ils seront mis en disponibilité en raison de leur incompétence.*

Lorsque l'avocat lui a demandé si M. Lapointe lui avait jamais parlé de ce qu'il avait écrit, M. Matthews a dit que non, qu'il ne lui en avait pas parlé, et il a déclaré que ce qui avait été écrit à son sujet n'était pas vrai. Il a ajouté qu'il s'agissait tout simplement de l'opinion que quelqu'un avait de lui, et que le seul élément qui était

exact dans la pièce G-1, onglet 31, était la mention qu'on lui donne un livre et il trouverait la solution par lui-même. Cette partie de la pièce G-1, onglet 31, se lit comme il suit :

[Traduction]

*John n'accepte pas très bien des instructions. Il refuse de participer à toute séance de formation organisée par le Service. Sa réponse typique est «Donnez-moi un livre et je trouverai la solution moi-même». En outre, il n'écoute pas ce que vous lui dites.*

Dans l'ensemble, M. Matthews estimait qu'il avait une bonne relation avec la direction, mais il a ajouté qu'après une reclassification générale à la Direction générale des services financiers, il avait l'impression que des collègues l'évitaient mais il ne savait pas pourquoi.

M. Matthews a reconnu que lorsqu'ils ont emménagé dans leurs nouveaux bureaux, tous les meubles de son ancien bureau ont été apportés au nouveau bureau. Il a dit que son nouveau bureau était beaucoup plus petit que celui qu'il avait auparavant.

M. Matthews a expliqué qu'en l'absence du chef Gagnon, lui et M. Lapointe avaient partagé les responsabilités à titre intérimaire. Lorsqu'on lui a demandé si le chef Gagnon lui avait déjà dit qu'il ne ferait plus jamais fonction de chef intérimaire, M. Matthews a répondu que c'était vrai, mais il a ajouté que le chef Gagnon ne lui avait jamais donné de raison.

En ce qui concerne la pièce G-1, onglet 27, la liste des préoccupations dont le fonctionnaire s'estimant lésé voulait discuter avec M. Morton Ross en août, M. Matthews a affirmé que cette liste était très différente des questions qu'il avait soulevées à la réunion du 6 juin 1995 qu'il avait eue avec M. Andrecheck, car il voulait faire valoir des points qui le préoccupaient depuis longtemps. Selon M. Matthews, M. Ross a été étonné par certaines des questions apparaissant sur cette liste, et il ne croyait pas que certaines d'entre elles relevaient de sa responsabilité. Le fonctionnaire s'estimant lésé a ajouté qu'il avait soulevé certaines de ces mêmes questions auprès de M. Andrecheck, qui n'avait pas donné suite à certaines d'entre elles. Le 22 août 1995, il s'est entretenu pendant environ une heure avec M. Ross.

En ce qui concerne la réunion du 14 septembre 1995 entre M. Andrecheck, M. Ross et le fonctionnaire s'estimant lésé, M. Matthews a dit que la réunion avait été très calme, très professionnelle, et qu'on lui avait présenté deux options concernant son avenir. Il a ajouté que M. Ross lui avait dit qu'il s'était classé au dernier rang des candidats qualifiés à la suite de l'exercice OIM. À la question de savoir si on lui avait dit qu'il serait fort probablement la personne la moins qualifiée dans un exercice de ce genre, M. Matthews a répondu qu'il ne se rappelait pas qu'on ait utilisé le mot [traduction] «probablement». La réunion a pris fin lorsqu'on lui a présenté deux options relativement à son départ du service. M. Matthews ne pouvait se rappeler si M. Ross lui avait donné jusqu'au 19 septembre 1995 pour réfléchir à ses options. Il a déclaré que la seule date qu'il pouvait se rappeler était le 30 septembre 1995, qui était la date à laquelle il devait avoir quitté le SCRS. M. Matthews a ajouté qu'il a déposé son grief en février 1996, car il croyait comprendre qu'il faisait encore partie de l'effectif jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 1996, et qu'il voulait demander des conseils à son représentant, M. Gingras, ainsi qu'à son avocat.

Lorsque l'avocat lui a demandé s'il admettait qu'on avait songé à lui pour un certain nombre d'autres postes après qu'il eut été déclaré excédentaire, M. Matthews a répondu que d'après les documents qu'il avait reçus à la suite de sa demande d'accès à l'information, son dossier avait été examiné en vue d'autres postes. M. Matthews a déclaré qu'entre le 22 août, date où il a rencontré M. Ross, et le 14 septembre, lorsqu'il a été informé de son nouveau statut, il se méfiait beaucoup de la rapidité avec laquelle les choses se déroulaient, étant donné que tout cela était fait d'une façon très discrète. M. Matthews était au courant que l'on avait procédé à l'exercice de réaménagement des effectifs pour d'autres niveaux à l'intérieur de la Direction générale, étant donné qu'il en avait aidé d'autres relativement à cet exercice, mais à sa connaissance il était la seule victime au niveau d'agent.

En réinterrogatoire, M. Matthews a déclaré que la personne qui était responsable en définitive du programme de formation auquel il participait était Sue Smith, et qu'il n'avait jamais vu de rapport signé par elle concernant des problèmes dans la formation. M. Matthews a affirmé que ni le manuel de gestion financière ni le projet concernant la table des matières n'étaient terminés lorsqu'il a quitté le SCRS. Il a dit qu'il n'avait jamais reçu d'évaluation de rendement de M. Klein concernant ce projet, et qu'il n'avait jamais reçu non plus de documents écrits portant sur l'exercice de révision budgétaire et le prétendu incident avec Helen Brown. Lorsqu'on lui a demandé

s'il avait reçu par écrit des critiques de M. Klein concernant les délais fixés pour le projet de révision budgétaire, M. Matthews a répondu catégoriquement : [traduction] «Non, je n'en ai pas reçu.» Lorsqu'on lui a demandé si M. Klein lui avait déjà écrit au sujet des prétendus problèmes dont il faisait l'expérience, M. Matthews a répondu clairement : [traduction] «Non, il ne l'a pas fait.» Lorsqu'on lui a demandé s'il avait déjà reçu une évaluation de rendement du chef Gagnon, ou encore des commentaires écrits ou des critiques écrites du chef Gagnon, M. Matthews a répondu : [traduction] «Non, je n'en ai pas reçu.»

2. Doug Outhwaite est directeur général des Services du personnel depuis le 1<sup>er</sup> avril 1995. Il a reconnu la politique du SCRS concernant le réaménagement des effectifs (PRE) (pièce E-1). Le témoin a dit que lorsqu'on décide de supprimer un poste sous le régime de la PRE, la politique doit être respectée. Il a ajouté que la PRE prévoit une réduction des effectifs selon le processus OIM, lequel s'adresse aux employés non syndiqués du SCRS. M. Outhwaite a affirmé qu'il n'avait pas participé personnellement à la sélection du poste de M. Matthews à des fins de réduction des effectifs, mais qu'il s'était entretenu au téléphone avec le fonctionnaire s'estimant lésé au sujet de la décision de le déclarer excédentaire. La réduction des effectifs au SCRS a débuté en 1992. M. Outhwaite a précisé qu'après une analyse interne, les gestionnaires supérieurs ont désigné un certain nombre d'équivalents plein temps qui seraient supprimés dans tout le service au printemps de 1995. Il a reconnu une note de service de son patron, Peter Bulatovic, qui était directeur adjoint, Ressources humaines, en janvier 1995 (pièce E-2), où il est indiqué qu'environ 200 équivalents plein temps seraient éliminés au SCRS entre avril 1995 et avril 1997. Le témoin a également reconnu la pièce E-3, un document qui indique que la section du contrôleur sera réduite de 35 à 29 équivalents plein temps au cours de l'exercice 1995-1996. M. Outhwaite a affirmé que les six équivalents plein temps à éliminer dans le secteur Finances et administration faisaient partie d'une série d'équivalents plein temps à supprimer en proportions égales dans tous les secteurs hors exploitation du Service. Il appartiendrait à MM. Ross et Andrecheck de choisir les six postes en question. M. Outhwaite a reconnu la pièce E-5, une note de service du directeur général des Services du personnel, décrivant la procédure à suivre si l'on devait avoir recours au processus de l'ordre inverse du mérite. Il a dit que les gestionnaires examinaient toutes les options possibles pour procéder aux réductions requises dans les équivalents plein temps. Il a affirmé que les gestionnaires examinaient les taux

d'attrition, ou le nombre d'employés qui seraient disposés à partir de plein gré. Selon lui, si toute une section était appelée à disparaître, il ne serait pas nécessaire de réduire les effectifs. C'est seulement dans le cas où une personne serait supprimée d'une sous-section qu'il faudrait appliquer le processus OIM, et les gestionnaires évalueraient les employés de la sous-section en se fondant sur certains critères. Ces critères comprendraient, selon lui, les évaluations de rendement, l'ancienneté, ou encore des tests seraient administrés. M. Outhwaite a ajouté que la prime de départ anticipé (PDA) ne s'appliquait qu'aux employés syndiqués. Le Programme d'encouragement à la retraite anticipée (PERA) ne s'appliquait pas à beaucoup d'employés au SCRS. Le fonctionnaire s'estimant lésé n'était pas syndiqué. Le témoin a affirmé qu'aucune politique n'exige que l'on dise aux employés quand on procédera à un exercice OIM, mais il croyait qu'il était bon que les employés soient prévenus, car cela pourrait encourager les employés d'une sous-section à quitter volontairement le Service. Il a déclaré qu'une fois qu'un employé a été déclaré excédentaire, il obtient un relevé d'avantages sociaux de l'employeur; des dispositions sont prévues pour un recyclage si l'employé y est admissible, et les personnes qui ont été déclarées excédentaires sont inscrites sur la liste des bénéficiaires de priorité I pour des emplois au SCRS. Il a ajouté que des ordinateurs sont mis à leur disposition, qu'elles ont également accès à des services de counselling, et que l'employeur cherche à leur trouver des postes en donnant leurs noms aux gestionnaires de diverses sous-sections et sections du SCRS.

En ce qui concerne la pièce G-1, onglet 38, un poste d'analyste, Stratégie de renouvellement, Planification et budgétisation, M. Outhwaite a dit que les dispositions de la PRE avaient été respectées en décembre 1995, même si le poste n'avait pas été offert au fonctionnaire s'estimant lésé. De même, en ce qui concerne la pièce G-1, onglet 41, M. Outhwaite a déclaré que l'on avait constaté que le fonctionnaire s'estimant lésé figurait sur la liste de placement prioritaire II, ce qui signifie qu'il avait déjà un poste, et qu'en août 1995 on avait songé à lui pour un autre poste d'analyste, Planification et budgétisation, mais qu'on ne lui avait pas offert le poste. À cette époque, c'est-à-dire en août 1995, le fonctionnaire s'estimant lésé n'avait pas encore été déclaré excédentaire. En ce qui concerne la pièce G-1, onglet 43, M. Outhwaite a de nouveau expliqué qu'en vertu de cette stratégie de renouvellement des effectifs, dans le cas du poste de chef, Déplacements, réinstallations et voyages à l'étranger, M. Matthews était encore sur une liste de placement prioritaire II car on était en

août 1995. Ce poste a été offert à une autre personne. M. Outhwaite m'a renvoyé à la pièce G-1, onglet 44, un poste de vérificateur à la Direction générale de l'examen, pour lequel on avait songé au fonctionnaire s'estimant lésé en octobre 1995 alors qu'il se trouvait sur la liste de placement prioritaire I. On ne lui a pas offert le poste, car il a été décidé que le Service avait besoin de quelqu'un qui avait de l'expérience opérationnelle dans la surveillance, ce que le fonctionnaire s'estimant lésé n'avait pas. M. Outhwaite a mentionné une autre possibilité sous le régime de la stratégie de renouvellement des effectifs pour laquelle on avait songé à M. Matthews en novembre 1995 (pièce G-1, onglet 39), mais où encore on avait considéré qu'il ne répondait pas aux exigences du poste. Il a ajouté que personne au SCRS ne répondait à ces exigences, et que le SCRS était allé à l'extérieur pour combler le poste au moyen d'un concours public. On a aussi pensé à M. Matthews en décembre 1995, pour un poste à la Division des applications informatiques, alors que M. Matthews se trouvait encore sur la liste de placement prioritaire I. Il a été déterminé que M. Matthews ne répondait pas aux exigences de ce poste.

M. Outhwaite a déclaré que le fonctionnaire s'estimant lésé lui avait téléphoné après le 14 septembre 1995, et qu'il lui avait dit qu'il allait avoir recours à la liste de placement prioritaire, et qu'un ancien poste à Vancouver l'intéressait. M. Outhwaite n'a pas fourni de précisions. Il a affirmé qu'au cours d'une période de trois à quatre mois, il s'était entretenu périodiquement avec M. Matthews, lorsque celui-ci lui posait des questions au sujet de postes à l'intérieur du SCRS et ailleurs dans la fonction publique. M. Outhwaite a témoigné avoir dit au fonctionnaire lésé pourquoi il ne pouvait postuler certains postes au SCRS, et il a ajouté qu'il était devenu le contact du fonctionnaire s'estimant lésé. Il a souligné qu'à l'époque, très peu de postes devenaient vacants au SCRS, car ils procédaient alors à une réduction des effectifs. Selon M. Outhwaite, le fonctionnaire s'estimant lésé lui aurait dit qu'il estimait qu'on aurait dû lui garantir un poste au SCRS, et qu'il craignait que l'on ne tienne pas compte de sa candidature pour des postes qui pourraient être vacants ailleurs dans la fonction publique. Il a ajouté que si M. Matthews avait satisfait aux exigences de base d'un poste au SCRS, on lui aurait offert la formation nécessaire, au besoin. M. Outhwaite a témoigné que l'employeur était obligé de fournir au fonctionnaire s'estimant lésé une lettre expliquant la mise en situation d'employé excédentaire au début du processus, c'est-à-dire en septembre 1995, et dans un autre délai de 30 jours avant la fin du processus, six mois plus tard, et il a reconnu sa propre lettre à M. Matthews de

mars 1996 (pièce E-6). M. Outhwaite a déclaré que depuis que le SCRS a commencé à réduire les effectifs en 1992, 739 personnes étaient parties et 80 p. cent avaient décidé de quitter le Service.

En contre-interrogatoire, M. Outhwaite a dit qu'il avait travaillé pour la Section des ressources humaines des Services de sécurité de la GRC de février 1981 à avril 1990. Le témoin a reconnu la pièce G-1, onglet 54, soit la politique du SCRS concernant les évaluations de rendement. Il a convenu qu'il est indiqué à la section 2.1 qu'il appartient au superviseur d'établir un plan de travail faisant état des niveaux de rendement et des objectifs à atteindre dont il a convenu avec les employés sous sa surveillance. M. Outhwaite a ajouté qu'en 1992, lorsqu'a débuté la réduction des effectifs au SCRS, il a été décidé que les gestionnaires et les employés devraient administrer leurs propres évaluations de rendement étant donné que la Section des ressources humaines subissait des réductions d'effectifs. Il a affirmé que M. Matthews a été oublié au cours de ce processus, et qu'un grand nombre d'évaluations du rendement n'ont pas été faites pour d'autres employés en raison de ce processus de compression des effectifs. Le processus d'évaluation est demeuré en place, mais il n'appartenait plus aux Ressources humaines de rappeler constamment aux gestionnaires que c'était là l'une de leurs responsabilités. Il a souligné que selon l'article 2.2, le superviseur doit continuer à s'acquitter de ses responsabilités pendant toute cette période de réduction. L'article 2.2 dispose ce qui suit :

*2.2 Les agents de révision doivent s'assurer que les superviseurs et les employés discutent régulièrement de rendement et doivent examiner tous les rapports d'évaluation du rendement faits par les employés qu'ils supervisent.*

M. Outhwaite a également admis que le superviseur doit respecter les exigences de l'article 3.1.1 et de l'article 3.1.3, et que ces exigences étaient en vigueur de 1991 à 1995. L'article 3.1.1 se lit comme il suit :

*3.1.1 Les superviseurs ou les évaluateurs doivent présenter un rapport annuel d'évaluation du rendement pour chacun des employés qu'ils supervisent, que ceux-ci soient nommés pour une période déterminée ou indéterminée.*

L'article 3.1.3 dispose ce qui suit :

*3.1.3 Les rapports d'évaluation du rendement doivent être présentés un mois avant la date anniversaire de la*

---

*nomination de l'employé pour une période déterminée ou indéterminée au Service (ou à la GRC).*

M. Outhwaite a également convenu que pour une personne en période probatoire, un rapport d'évaluation du rendement doit être rédigé après six mois, et un autre avant la fin de cette période, comme il est expliqué aux articles 3.2.1 et 3.2.2 de la Politique du SCRS sur les évaluations du rendement. Il a également reconnu l'article 3.3.1 où il est indiqué qu'un rapport spécial doit être remis si le rendement d'un employé a changé de façon remarquable, et que l'article 3.3.2 exige qu'un avis écrit de faiblesses soit remis à un employé qui ne s'est pas amélioré après avoir fait l'objet d'au moins un rapport spécial. M. Outhwaite a dit qu'un examen du rendement devrait définir un problème, un rapport spécial devrait ensuite être rédigé, suivi d'un avis écrit de faiblesses, au besoin. Il a également convenu que l'article 4.1 3. était en vigueur pendant la période d'emploi de M. Matthews. L'article 4.1.3. se lit comme il suit :

*4.1 Les superviseurs et les évaluateurs peuvent utiliser des informations tirées des rapports d'évaluation du rendement pour :*

...

*3. Préciser les tâches à accomplir, les projets et les normes de rendement.*

Il a aussi souscrit à l'article 4.2 où il est dit que les gestionnaires peuvent se servir des rapports d'évaluation du rendement pour décider si un employé sera renvoyé ou rétrogradé pour rendement inadéquat. Le témoin a reconnu l'article 5.1.1 ainsi que l'article 5.1.2 où il est bien précisé que les rapports d'évaluation doivent porter sur le rendement pour la période visée et non sur une période précédente.

M. Outhwaite a aussi reconnu l'article 5.2.1 qui dispose en partie ce qui suit :

*5.2.1 La norme de rendement exigée de tous les employés du Service est «entièrement satisfaisant». ... Toutes les cotes inférieures ou supérieures à «entièrement satisfaisant» doivent être accompagnées d'exemples.*

Le témoin a aussi reconnu ce qui constitue un rendement insatisfaisant à l'article 5.2.3, qui se lit exactement comme il suit :

*5.2.3 Le rendement d'un employé est coté «insatisfaisant» lorsqu'il ne satisfait pas aux normes établies avec le superviseur. Par exemple, l'employé :*

- a. Ne respecte à peu près jamais les délais et les calendriers :*
- b. A des relations de travail plutôt médiocres avec ses collègues;*
- c. Fait rarement preuve d'initiative :*
- d. Fournit un travail de piètre qualité :*
- e. Semble mal comprendre ses responsabilités, même après en avoir discuté et avoir examiné la question avec son superviseur : et*
- f. Ne fait pas suffisamment d'efforts pour s'améliorer.*

Le témoin a en outre reconnu l'article 5.2.6 concernant un rendement entièrement satisfaisant. L'article 5.2.6 se lit comme il suit :

*5.2.6 Le rendement d'un employé est coté «entièrement satisfaisant» lorsqu'il correspond au niveau dont l'employé et le superviseur avaient convenu à l'avance. Par exemple, l'employé :*

- a. Respecte toujours les délais :*
- b. Assume des responsabilités et atteint les objectifs :*
- c. Comprend bien les politiques et les procédures et les applique : et*
- d. Résoud seul la plupart des problèmes.*

En ce qui concerne les définitions liées à l'évaluation en vertu de la politique d'évaluation du rendement, M. Outhwaite a aussi reconnu l'article 5.2.9 qui traite des critères à utiliser pour l'évaluation du rendement d'un employé. L'article 5.2.9 se lit en partie comme il suit :

*5.2.9 Le rendement des employés doit être évalué en fonction des critères suivants :*

...

- d. Qualité : l'incidence du travail accompli sur la réalisation de l'objectif fixé.*
- f. Relations humaines : la capacité d'établir et d'entretenir de bonnes relations de travail.*

M. Outhwaite a reconnu la pièce G-1, onglet 55, qui décrit les procédures concernant l'évaluation du rendement, en particulier l'article 2.2 où il est dit : «Les rapports d'évaluation des employés de toutes les autres catégories doivent être présentés sur la formule Rapport d'évaluation du rendement : ...». M. Outhwaite a répété qu'après 1992, la Section des ressources humaines ne rappelait plus aux gestionnaires l'obligation de faire des évaluations du rendement, et elle n'assurait plus de suivi auprès des divers gestionnaires si des évaluations n'étaient pas présentées. Il a souligné l'article 2.7 où il est bien précisé qu'il incombe au superviseur de s'assurer que des évaluations de rendement sont faites. Il a également convenu que les articles 2.8, 2.9 et 2.10 sont tous obligatoires. Ces articles se lisent comme il suit :

*2.8 Pendant la période d'évaluation, examinez le rendement de l'employé en fonction du niveau de rendement et des objectifs déjà établis et discutez-en avec lui.*

*2.9 Avant la fin de la période d'évaluation, rédigez votre évaluation du rendement de l'employé sur la formule appropriée. Incluez-y une évaluation globale du rendement de l'employé ainsi qu'une appréciation circonstanciée quel que soit le niveau d'évaluation.*

*2.10 Rencontrez l'employé afin de discuter du rapport d'évaluation avec lui.*

Il a également convenu que d'après l'article 2.12, il est clair que l'employé doit signer l'évaluation du rendement. M. Outhwaite a aussi reconnu l'article 2.14, selon lequel le superviseur de l'évaluateur doit aussi examiner le rapport et y ajouter ses observations. M. Outhwaite a convenu que les articles 3.1 et 3.2 sont aussi la responsabilité du superviseur, et qu'ils sont obligatoires. Les articles 3.1 et 3.2 se lisent comme il suit :

*3.1 Si, après au moins un rapport spécial, l'employé n'a pas amélioré son rendement, rencontrez-le et remettez-lui un avis écrit de faiblesses, contenant :*

- 1. Les faits précis démontrant les faiblesses de l'employé;*
- 2. Les mesures qu'il devra prendre pour relever son rendement à un niveau acceptable et le délai qui lui est accordé à cette fin (il faut lui laisser au moins trois mois); et*
- 3. Une déclaration selon laquelle «des mesures de mutation, de rétrogradation ou de renvoi pourraient*

*être prises si l'employé ne réussissait pas à relever son rendement à un niveau acceptable et à l'y maintenir».*

*3.2 Faites signer l'avis écrit de faiblesses par l'employé et envoyez-en une copie au Renouvellement des effectifs (national).*

Il a souligné le fait qu'un rapport spécial doit être rempli avant qu'un avis écrit de faiblesses ne soit remis à un employé.

Toutefois, il a admis que les évaluations de rendement sont très importantes, et que si quelqu'un avait travaillé pendant cinq ans au SCRS, il devrait s'attendre à avoir au moins six évaluations de rendement dans son dossier.

De plus, M. Outhwaite a dit qu'un employé a une certaine responsabilité lorsqu'il s'agit de rencontrer le superviseur pour déterminer le niveau de rendement et les objectifs à atteindre pour l'année qui vient, comme il est indiqué à la pièce G-1, onglet 55, articles 2.16 et 2.17 des Procédures concernant l'évaluation du rendement. Les articles 2.16 et 2.17 se lisent comme il suit :

*2.16 Avant le début d'une période d'évaluation, rencontrez votre superviseur afin de déterminer et de documenter le niveau de rendement et les objectifs à atteindre.*

*2.17 Pendant l'année, discutez de votre rendement avec votre superviseur.*

Il a ajouté qu'il serait cependant normal pour l'employé de suivre l'exemple du superviseur à cet égard. Selon lui, aucune politique n'autorise un superviseur à déposer une évaluation du rendement dans le dossier d'un employé si cette évaluation n'a pas été signée par l'employé. M. Outhwaite a aussi mentionné que les faiblesses d'un employé devraient être examinées au cours de rencontres régulières et faire l'objet d'un plan de travail; en outre, le processus devrait être documenté d'une façon quelconque. Il a dit n'avoir vu qu'une évaluation du rendement dans le dossier du fonctionnaire s'estimant lésé en 1995. Il a admis qu'il aurait dû en recevoir davantage. Il ne croyait pas que le dossier du fonctionnaire s'estimant lésé était en ordre, mais il ne pouvait se rappeler s'il l'avait déjà signalé au fonctionnaire s'estimant lésé. M. Outhwaite a convenu que lorsque le fonctionnaire s'estimant lésé est arrivé au SCRS, ses deux rapports probatoires indiquaient qu'il satisfaisait à toutes les exigences liées à ses tâches (pièce G-1, onglets 12 et 13). M. Outhwaite a ajouté qu'ils disposent maintenant d'un système informatique autonome qui, automatiquement, indique deux

mois à l'avance qu'un rapport d'évaluation du rendement est dû sur un employé, et le rappel est maintenant envoyé au gestionnaire pour qu'il y donne suite. Le témoin a reconnu dans la pièce G-1, onglet 10, trois rappels qui ont été envoyés à M. Andrecheck concernant la nécessité de faire des évaluations du rendement des employés. Un a été envoyé en juillet 1991, un autre en juillet 1992, et le troisième en octobre 1992. Il ne savait pas pourquoi aucune évaluation n'avait été faite pour M. Matthews au cours de cette période.

M. Outhwaite a témoigné que les mutations internes étaient la responsabilité des gestionnaires de la Direction générale, qui se fondaient sur les titres et qualités de l'employé, et que ces mutations ne devraient pas être utilisées comme outil de discipline, étant donné que s'il existe un problème il devrait être réglé sur-le-champ. Il a reconnu qu'il n'était pas convenable de muter un employé lorsque le gestionnaire n'était pas satisfait de cet employé. Il a aussi admis que l'absence d'évaluations du rendement pourrait avoir un effet défavorable, car l'employé ne saurait pas s'il fournit un rendement satisfaisant. Il a donc convenu que l'employeur n'avait pas respecté ses politiques dans le cas de M. Matthews. Lorsqu'on lui a demandé si M. Matthews aurait dû être informé de ses faiblesses et de ses lacunes sur le plan des communications interpersonnelles, M. Outhwaite a dit qu'il aurait dû l'être pour pouvoir régler ses problèmes.

M. Outhwaite a reconnu une note de service concernant les rapports d'évaluation du rendement envoyée par l'ancien directeur général, Services du personnel, à tous les directeurs généraux en avril 1993 (pièce E-7). Cette note de service confirmait que les Services du personnel ne procédaient plus à une contre-vérification des évaluations du rendement, et qu'ils n'enverraient plus de rappels pour les évaluations en retard. Il y était en outre indiqué qu'il incomberait aux gestionnaires et aux superviseurs de s'assurer que les évaluations étaient remises à temps, et conformément aux exigences du Manuel des ressources humaines, chapitre 306. Lorsqu'on lui a demandé s'il était au courant de l'obligation de procéder à une évaluation quinquennale, selon le Manuel des politiques sur les ressources humaines (pièce G-14), M. Outhwaite a répondu que non. Il était au courant, de façon générale, du fait qu'il s'était produit un important changement au niveau de la reclassification à la Direction de l'administration et des finances, mais il ne savait pas si cela aurait changé le numéro de poste du fonctionnaire s'estimant lésé. Il a ajouté que le Programme de gestion de carrière décrit en partie à la pièce G-14 est en fait la formule de

planification de la relève utilisée pour faire passer des employés dans les rangs de la gestion. Selon lui, on demande aux gestionnaires, normalement une fois par année, d'identifier des gestionnaires potentiels surtout pour les employés de niveau 8. Dans le cas du fonctionnaire s'estimant lésé, cette responsabilité aurait incombé à M. Andrecheck. Il a dit qu'un gestionnaire devrait prendre le temps de discuter de cette possibilité avec un employé, si en fait un employé est recommandé pour le programme de formation, sinon il devrait en discuter avec l'employé dans le cours normal de son emploi.

M. Outhwaite a reconnu la pièce G-1, onglet 49, comme étant la PRE du SCRS, et la pièce G-1, onglet 50, comme étant les procédures à suivre en vertu de la PRE. À l'onglet 49, le témoin a reconnu l'article 1.12 intitulé «Ordre de mérite inversé» et l'article 1.14 intitulé «Avis de situation d'employé excédentaire». Ces deux articles se lisent comme il suit :

*1.12 **Ordre de mérite inversé** : Garantie visant à assurer que l'application de la politique sur le réaménagement des effectifs se fera en toute objectivité et équité, et que, s'il faut choisir parmi plusieurs employés, les employés les moins qualifiés seront désignés excédentaires.*

*1.14 **Avis de situation d'employé excédentaire** : Avis écrit remis à un employé en situation d'employé excédentaire au moins six mois avant sa mise en disponibilité.*

En outre, il a affirmé qu'à titre de directeur général, Services du personnel, en avril 1995, il lui incombait d'appliquer la PRE et les procédures, et que les gestionnaires et superviseurs devaient participer à l'administration de la PRE conformément à l'article 2.9.

L'article 3.2 de la politique PRE se lit comme il suit :

*3.2 **S'il faut procéder au réaménagement des effectifs et si l'ordre de mérite inversé s'applique, la désignation des employés excédentaires sera faite d'après l'ordre de mérite inversé, en évaluant leurs qualifications par rapport aux exigences des postes qui restent.***

À la pièce G-1, onglet 50, c'est-à-dire les procédures de mise en oeuvre de l'OIM (l'ordre inversé du mérite), l'article 4.4 se lit de la façon suivante :

*4.4 **Un rendement insatisfaisant est motif justifié de renvoi; l'employé dans une telle situation ne doit pas être***

---

*déclaré excédentaire. Les mesures voulues doivent être prises avant qu'il y ait réaménagement des effectifs.*

M. Outhwaite a ajouté que l'OIM ne devrait pas être utilisé pour se débarrasser d'un employé dont le rendement est insatisfaisant, car il existe un autre moyen, particulièrement les évaluations du rendement et l'identification des faiblesses. Il a dit que le cas d'un employé qui fournit un rendement insatisfaisant devrait être réglé avant que l'employé soit assujéti à la politique de réaménagement des effectifs. En ce qui concerne l'onglet 50, l'article 5.1, M. Outhwaite a aussi mentionné que ces procédures étaient obligatoires. L'article 5.1 se lit comme il suit :

*5.1 Dans le but de déterminer si les employés possèdent les compétences requises pour exécuter les tâches d'un poste dans l'unité touchée de l'organisation, l'agent de ressourcement, en collaboration avec les gestionnaires, doit dresser un plan de sélection en tenant compte des facteurs suivants :*

- *compétences professionnelles et techniques*
- *connaissance des tâches à effectuer*
- *expérience connexe*
- *rendement antérieur*
- *qualités personnelles*
- *fiabilité*

Lorsqu'on lui a demandé si la liste des divers moyens d'évaluer un candidat, tels que décrits à l'article 5.2, était une liste exhaustive, M. Outhwaite a répondu non, il pourrait y avoir d'autres façons d'évaluer une personne, particulièrement dans le cas de M. Matthews où il n'était pas possible d'utiliser ses évaluations de rendement. L'article 5.2 se lit comme il suit :

*5.2 Divers moyens permettent d'évaluer ces facteurs, entre autres :*

- *les évaluations de rendement*
- *la vérification des références*
- *les examens oraux ou écrits*

M. Outhwaite a dit que les gestionnaires tiennent compte de ce qu'ils savent au sujet de l'employé, mais que cela n'était pas la façon idéale d'évaluer une personne, étant donné qu'en l'absence d'évaluations du rendement, les opinions personnelles des gestionnaires ne constituent pas une façon très objective de juger des points forts ou des faiblesses d'une personne.

L'avocat du fonctionnaire s'estimant lésé m'a renvoyé à la pièce E-5, c'est-à-dire la note de service concernant l'OIM qui a été envoyée aux directeurs généraux en juin 1995, et il a demandé au témoin si ces lignes directrices étaient compatibles avec la politique, et pourquoi elles avaient été envoyées aux directeurs généraux. M. Outhwaite a répondu que cela avait été fait pour clarifier la politique et aider les gestionnaires dans leur travail au cours de cette difficile période de réduction des effectifs. M. Outhwaite a fait remarquer qu'à la page 3 de la pièce E-5, numéro 6, la mention de fiabilité n'apparaît pas, et qu'au numéro 7 le mot «ancienneté» a été ajouté, alors qu'il n'existait pas dans la politique OIM, article 5.2, onglet 50. M. Outhwaite ne savait pas si des gestionnaires avaient assisté aux colloques de la Commission de la fonction publique concernant le réaménagement des effectifs. Il n'était pas non plus au courant de l'obligation d'aviser à l'avance les employés qu'ils seraient assujettis au processus OIM. Il n'était pas intervenu dans l'exercice OIM pour M. Matthews. Le témoin a reconnu la pièce G-1, onglet 52, une note de service que lui avait adressée M. Andrecheck le 19 septembre 1995, où étaient indiqués les résultats de l'exercice OIM effectué par M. Andrecheck et ses supérieurs, et qui indiquaient que M. Matthews était le candidat le moins qualifié. M. Outhwaite a fait remarquer qu'à l'élément rendement antérieur, M. Matthews avait obtenu une note de un seulement, ce qui indiquait en fait un rendement insatisfaisant. À l'époque, il ne s'était pas posé de questions à ce sujet. Il a ajouté que M. Matthews avait aussi obtenu une note de un seulement pour les qualités personnelles, et que cela aussi était insatisfaisant à son avis. Il a supposé qu'en raison de la faiblesse de ces notes, il y aurait des évaluations du rendement de M. Matthews dans son dossier, mais comme il n'y en avait aucune, il s'en est remis à l'intégrité du Comité de cotation composé de M. Andrecheck et des chefs. On a fait remarquer que M. P. Thomas, qui était au même niveau que le fonctionnaire s'estimant lésé, faisait partie du Comité de cotation, car il était chef intérimaire de la Section des politiques et des systèmes financiers en l'absence de Sue Smith. Le témoin n'y voyait pas de conflit d'intérêts pour M. Thomas, qui était également l'un des candidats évalués, mais il aurait constitué le Comité de cotation différemment en raison de la perception d'un conflit. Il a ajouté que les gestionnaires intérimaires ne sont pas toujours ceux qui connaissent le mieux une personne. Toutefois, si l'on avait cru qu'il était incompetent, il n'aurait pas été chef intérimaire à l'époque.

En ce qui concerne la pièce G-1, onglet 34, l'une des lettres présentées à M. Matthews le 14 septembre 1995, M. Outhwaite a dit qu'il s'agissait d'une lettre type; elle était utilisée à l'époque pour jusqu'à 80 personnes qui quittaient le SCRS. Il a rédigé cette lettre à la demande de MM. Andrecheck et Ross autour du 14 septembre. M. Outhwaite n'a rien eu à voir avec l'autre lettre présentée à M. Matthews qui, en fait, le déclarait excédentaire (pièce G-1, onglet 35). Il ne savait pas comment le fonctionnaire s'estimant lésé pouvait être déclaré excédentaire à l'onglet 35, avant l'exercice OIM le 19 septembre. M. Outhwaite a indiqué que la procédure suivie dans le cas de M. Matthews n'avait rien d'anormal. C'était la façon dont ils procédaient avec la plupart des employés qui allaient être déclarés excédentaires, ou quitter le SCRS. Il a souligné qu'en étant inscrit sur la liste de placement prioritaire I, on a dû songer à M. Matthews pour des postes à l'intérieur du SCRS, comme il est expliqué à l'onglet 56 concernant le processus de placement prioritaire. M. Outhwaite a ajouté qu'autant qu'il le sache on avait songé à M. Matthews pour tous les postes pour lesquels il était qualifié lorsqu'il a été inscrit sur la liste de placement prioritaire I. Il a dit qu'il n'avait évalué aucun des postes pour lesquels on avait songé au fonctionnaire s'estimant lésé, et qu'il n'avait jamais vu les documents mentionnés aux onglets 30, 31, 32 ou 33 étant donné qu'ils ne figuraient pas dans le dossier du fonctionnaire s'estimant lésé. Ces quatre pièces portent sur des évaluations personnelles du fonctionnaire s'estimant lésé effectuées par divers gestionnaires dans sa Direction générale.

En ce qui concerne l'onglet 38, Stratégie de renouvellement des effectifs - Bénéficiaires de priorité I, examen du fonctionnaire s'estimant lésé en vue d'un poste d'analyste à Planification et budgétisation, M. Outhwaite a déclaré que ces formules auraient été remplies par quelqu'un du Personnel, et que M. Andrecheck avait décidé que le fonctionnaire s'estimant lésé ne possédait pas les titres et qualités nécessaires. Il a ajouté qu'initialement la personne recommandée pour ce poste en particulier, une M<sup>me</sup> L. Swift, n'avait pas été acceptée. Le poste a fait l'objet d'un concours public, et c'est sa candidature qui a fini par être retenue. Il ne savait pas ce qui était arrivé à l'ancien poste de M<sup>me</sup> Swift après qu'elle eut accédé à son nouveau poste.

En ce qui concerne l'onglet 41, un autre document sur la Stratégie de renouvellement des effectifs où le fonctionnaire s'estimant lésé a été évalué en août 1995 à titre de bénéficiaire de priorité II, M. Outhwaite se rappelait avoir vu cette évaluation faite par M. Klein qui recommandait un M. R. Léger, également un candidat de priorité II. M. Outhwaite ne savait pas que pour ce poste en particulier, onglet 41,

M. Matthews avait une certaine connaissance du système financier AGRIFIN. Il a dit que dans ce cas il s'en était remis au gestionnaire qui connaissait mieux les candidats.

En ce qui concerne l'onglet 43, un autre poste dans le cadre de la Stratégie de renouvellement des effectifs, soit celui de chef, Section des déplacements, des réinstallations et des voyages à l'étranger, on a aussi songé à M. Matthews pour ce poste. Il a été recommandé que le poste soit donné à M. D. Chayer, qui était à deux niveaux plus bas que M. Matthews, parce qu'il connaissait mieux le Programme de vente des maisons, l'une des exigences du poste. Il a toutefois ajouté qu'une formation aurait pu être offerte à un candidat pour un programme spécifique, si c'était tout ce qui lui manquait sur le plan des qualités exigées pour le poste. M. Outhwaite a affirmé que le poste à l'onglet 44 qui était comblé dans le cadre de la Stratégie de renouvellement des effectifs avait été donné à un employé ayant 25 ans d'expérience, qui avait déjà travaillé à la Section de l'accès à l'information, même si M. Matthews, à l'époque, bénéficiait d'une priorité I pour ce poste. M. Outhwaite a dit qu'il n'était pas intervenu dans la dotation du poste vacant de chef en Colombie-Britannique, et qu'on n'avait pas fait appel à la Stratégie de renouvellement des effectifs pour ce poste, car il avait été fusionné avec un autre.

M. Outhwaite a affirmé qu'à l'Administration centrale du SCRS en 1995, il n'y avait eu qu'un seul exercice OIM, celui qui avait touché M. Matthews. Il a dit que le service du personnel recommande d'informer les employés lorsqu'un exercice OIM doit avoir lieu. M. Outhwaite a ajouté que les calculs effectués pour M. Matthews à la fin de l'onglet 35, qui indiquent son indemnité de départ, les autres indemnités auxquelles il a droit et ses limites pour ce qui est des REER ont été faits pour l'aider, lui et tout autre employé, à prendre une décision éclairée au sujet du choix qu'ils feront lorsque débutera l'exercice de réduction des effectifs.

En réinterrogatoire, M. Outhwaite a dit que dans le cas de M. Matthews, qui était un bénéficiaire de priorité I, il y avait très peu de postes disponibles étant donné que le SCRS réduisait ses effectifs. En fait, il y avait seulement quatre postes pour lesquels on aurait pu songer à lui. La Direction générale du personnel aurait examiné son curriculum vitae (il n'y avait pas d'évaluations du rendement), mais on avait pensé à lui pour tout ce qui exigeait des connaissances en finances. Il a ajouté qu'il avait dit à M. Matthews qu'il interviendrait pour l'aider, mais que tout le processus de placement d'un bénéficiaire de priorité I débute avec un agent de ressourcement. S'il y avait un

problème dans le dossier, M. Outhwaite interviendrait personnellement. Il a déclaré qu'à sa connaissance, la suppression des six équivalents plein temps à la Direction générale de l'administration et des finances ne signifiait pas nécessairement que l'on demandait à six personnes de partir. Il a répété qu'en mettant tous les employés au courant des mesures que doit prendre la Direction générale avant qu'elle ne les prenne effectivement constitue un moyen de demander des volontaires peut-être désireux de se prévaloir de programmes de retraite anticipée ou de tout autre programme qui peut être offert. Lorsque l'avocat lui a demandé s'il existait un recours pour un employé qui voulait se plaindre de ce que son rendement n'avait pas été évalué, M. Outhwaite a répondu que cet employé pouvait en parler à son superviseur, ils pourraient s'adresser au niveau de gestion suivant s'ils le désiraient, ou ils pourraient utiliser la procédure de règlement des griefs. Il a ajouté que ces trois moyens de recours auraient été à la disposition de M. Matthews pendant ses années au SCRS.

3. Michael Andrecheck est contrôleur, Direction générale de l'administration et des finances, SCRS, depuis juin 1990. M. Andrecheck a commencé à travailler à la fonction publique en 1973, comme comptable agréé au Bureau du Vérificateur général. Il avait également travaillé au ministère de la Consommation et des Corporations entre 1975 et 1977, et c'est là qu'il avait rencontré le fonctionnaire s'estimant lésé. Ils n'avaient pas vraiment travaillé ensemble, mais ils bavardaient assez souvent et ils s'entendaient bien. Il a dit que, de façon générale, son mandat consiste à s'assurer que le SCRS a suffisamment de ressources pour s'acquitter de son rôle, et que toutes les opérations financières nécessaires sont exécutées et correctement consignées. Il a affirmé que l'organigramme de la Direction générale qui apparaît à la pièce G-1, onglet 4, et qui a été dressé par le fonctionnaire s'estimant lésé était raisonnablement exact avant l'exercice de réduction des effectifs de 1995.

Il était au courant du projet d'élaboration d'un nouveau système financier semblable à celui qui était utilisé à Agriculture Canada, mais qui serait adapté à leurs propres besoins. Il s'agissait d'un nouveau système pour tout le SCRS, qu'ils mettaient au point et qui serait utilisé partout au pays. Le groupe du chef Smith était responsable de ce projet. Il a dit que M. Matthews participait à l'initiation des employés à ce nouveau système, et qu'à une occasion son directeur adjoint, M. Ranger, lui a dit qu'il y avait un grave problème avec M. Matthews, parce qu'il avait insulté des participants pendant le programme de formation. Plus d'une personne s'était plainte. Il a déclaré avoir dit à la chef Smith de retirer M. Matthews du projet et de lui confier des

tâches de nature générale. Il croyait que cela s'était passé autour de 1991 ou au début de 1992. M. Andrecheck a ajouté que l'organisme traversait alors une période difficile, car il s'agissait d'un changement de culture dans leur système financier, ils décentralisaient les budgets vers les gestionnaires, et ils voulaient que toute cette initiative se déroule de la façon la plus ordonnée possible. Il croyait que le nouveau système avait été mis en place le 1<sup>er</sup> avril 1992, et qu'une formation avait eu lieu avant et après cette date.

M. Andrecheck a déclaré que la chef Smith, qui avait une très lourde charge de travail, avait demandé à M. Matthews de rédiger un manuel de gestion financière. Elle assumait donc une partie de la responsabilité de ce projet avec le chef Klein. Voilà pourquoi M. Matthews en est venu à travailler sous la direction de M. Klein, qui a demandé au fonctionnaire s'estimant lésé de lui fournir d'abord une table des matières. Il a dit au fonctionnaire s'estimant lésé d'aller au bureau du Contrôleur général pour voir des exemples de manuels financiers dont il pourrait s'inspirer. Il croyait que M. Matthews avait commencé à travailler sur la table des matières comme son principal projet pendant l'hiver de 1991 ou au début de 1992. Il s'attendait à ce que le projet soit terminé environ un mois plus tard, étant donné que c'était un travail de nature assez courante. Il a déclaré que le projet n'avait pas été terminé dans un délai raisonnable, et que le chef Klein avait donné à M. Matthews quatre semaines pour le finir, mais là encore le délai n'a pas été respecté. M. Andrecheck a affirmé que le chef Klein lui avait dit que le fonctionnaire s'estimant lésé lui avait dit que le projet nécessitait plus de recherches que prévu. M. Andrecheck croyait savoir que presque tous les jours M. Klein rencontrait le fonctionnaire s'estimant lésé pour discuter du projet. Il a ajouté qu'au cours d'une réunion de gestion, la chef Smith s'est plainte d'un manque de productivité de la part de M. Matthews, et que le chef Klein a dit qu'il confierait à M. Matthews un exercice de révision budgétaire à l'automne de 1992. Ce projet est normalement exécuté tous les ans en septembre, en vue de la production d'un rapport en octobre. Il y avait des problèmes d'interaction entre le fonctionnaire s'estimant lésé et M<sup>me</sup> Helen Brown, une adjointe exécutive. Un jour, M<sup>me</sup> Brown a appelé M. Andrecheck, lui disant qu'elle était très en colère contre M. Matthews, et qu'elle ne voulait plus jamais le revoir dans son bureau. Le témoin a affirmé avoir dit à M. Klein qu'il serait préférable de confier à M. Matthews une autre tâche que le projet de révision budgétaire. M. Andrecheck n'a pas parlé de ce prétendu incident avec M. Matthews, car le fonctionnaire s'estimant lésé ne relevait pas directement de lui. Il a

ajouté que le fonctionnaire s'estimant lésé s'était vu confier un rôle de coordination dans le bureau, et qu'on lui avait interdit d'avoir des contacts avec des clients à l'extérieur de sa Direction générale. L'exercice de révision budgétaire a fini par être terminé, mais M. Klein a dû intervenir et confier certaines des responsabilités de M. Matthews à un autre analyste principal, parce que le fonctionnaire s'estimant lésé ne produisait pas ce qu'ils voulaient à l'intérieur des lignes directrices établies, étant donné que lui (M. Matthews) n'était pas d'accord avec les lignes directrices.

M. Andrecheck a reconnu qu'en janvier 1993 le fonctionnaire s'estimant lésé est passé sous la direction du chef Gagnon. Le chef Klein lui avait demandé de le muter, étant donné qu'il y avait eu de nombreuses querelles entre le fonctionnaire s'estimant lésé et d'autres membres du personnel qui lui avaient, en fait, demandé de sortir de leurs bureaux. Sous le chef Gagnon, le fonctionnaire s'estimant lésé devait produire un nouveau graphique des signataires autorisés. Selon M. Andrecheck, le fonctionnaire s'estimant lésé avait d'assez bonnes compétences analytiques, et l'ancien graphique était complexe et périmé.

M. Andrecheck se rappelait avoir signé une évaluation du rendement pour le fonctionnaire s'estimant lésé en novembre 1990, mais aucune autre n'avait été produite depuis cette date. Il a ajouté que cela était malheureux, mais qu'en raison de sa lourde tâche de travail aucune évaluation de rendement n'avait été faite pour aucun des autres employés de sa Direction générale jusqu'à 1995. Le nouveau directeur qui est arrivé en 1992 était très exigeant. Il se pouvait, selon lui, que certaines évaluations aient été faites pour des commis, mais il n'était au courant d'aucune.

Il a dit qu'il voulait que le graphique des signataires autorisés soit prêt avant la fin de 1993. Lorsqu'on lui a demandé s'il avait déjà rencontré le fonctionnaire s'estimant lésé au sujet de ses préoccupations, M. Andrecheck a répondu qu'un certain nombre de réunions avaient eu lieu au sujet du projet de graphique des signataires autorisés, auxquelles lui-même, le chef Gagnon et M. Matthews avaient participé. Il a dit que le fonctionnaire s'estimant lésé s'opposait vivement aux changements apportés aux notes d'information du projet, et qu'il ridiculisait ceux qui proposaient les changements. Lorsqu'on lui a demandé s'il avait eu au cours des années des discussions ou des évaluations verbales avec ses chefs au sujet de M. Matthews, M. Andrecheck a répondu que oui. Il a dit que tous les chefs lui avaient mentionné leurs frustrations face au travail de M. Matthews, qu'il ne respectait pas ses délais,

qu'il se mettait à dos des collègues, et qu'il se disputait beaucoup. Il a affirmé que le chef Gagnon lui avait dit qu'il était mécontent du travail du fonctionnaire s'estimant lésé, que les travaux avançaient trop lentement, et que le chef Gagnon avait prévenu M. Matthews.

En ce qui concerne la réunion du 6 juin 1995 entre le chef Gagnon, lui-même et le fonctionnaire s'estimant lésé, il a indiqué que M. Matthews avait un certain nombre de questions qui n'allaient pas être résolues à cette réunion; il a alors demandé à M. Matthews de les mettre par écrit et de les soumettre au chef Gagnon. Ils se réuniraient par la suite pour en discuter de nouveau. Il a ajouté que les questions qui figurent à la pièce G-1, onglet 24, sont celles dont ils allaient discuter. Il ne les ont pas toutes examinées le 6 juin. M. Andrecheck a ajouté que lui et le fonctionnaire s'estimant lésé se sont rencontrés plus tard en juin 1995, mais étant donné que le chef Gagnon était parti en congé de maladie prolongé, il ne voulait pas traiter des questions du fonctionnaire s'estimant lésé en l'absence de son superviseur.

M. Andrecheck a admis qu'il n'avait pas parlé d'évaluation quinquennale avec le fonctionnaire s'estimant lésé, mais il a dit avoir discuté avec lui de la planification de la relève. M. Andrecheck se rappelait la note de service concernant la planification de la relève et M. Matthews qu'il avait envoyée en mars 1993 à M. Doc Steward, l'administrateur du Programme de progression professionnelle (pièce G-4). À l'époque, il est arrivé à la conclusion que personne dans sa Direction générale n'était qualifié pour accéder à un poste de gestionnaire dans le cadre de la planification de la relève.

M. Andrecheck était au courant de la réunion entre le fonctionnaire s'estimant lésé et M. Morton Ross, directeur général, Administration et finances, en août 1995, surtout étant donné que M. Ross lui en avait parlé après coup. M. Ross avait remis à M. Andrecheck une liste de questions que le fonctionnaire s'estimant lésé avait soulevées (pièce G-1, onglet 26), et il avait demandé à M. Andrecheck ses commentaires. M. Andrecheck a reconnu sa note de service à M. Ross concernant les questions soulevées par le fonctionnaire s'estimant lésé comme étant la pièce G-1, onglet 30.

La pièce G-1, onglet 30, se lit comme il suit :

(Traduction)  
1. *APERÇU* :

*De nombreuses réunions ont eu lieu avec le personnel au sujet de la compression des effectifs au Service.*

*Au cours des années, je me suis entretenu avec le personnel de la Direction générale des services financiers chaque fois qu'il y a eu une réduction ayant des conséquences pour les ressources et l'effectif du Service. Le 27 mars 1995, une réunion a eu lieu avec tout le personnel des Finances pour communiquer de l'information concernant les chiffres pour l'ensemble du Service. Plus tard, après l'annonce du nombre exact de réductions dans chaque direction générale, on a tenu une réunion avec les chefs qui, par la suite, ont tenu des réunions avec leurs employés.*

## **2. CONTEXTE :**

*M. Matthews a été muté à diverses divisions dans la Direction générale, car son rendement dans chaque section n'a pas été satisfaisant.*

## **3. POSSIBILITÉS DE CARRIÈRE :**

*Le poste de chef, Planification et budgétisation, a été comblé au moyen de la mutation du chef de l'examen de la qualité qui se situait au même niveau. Le poste de chef de l'examen de la qualité a par la suite été aboli.*

*Des critères régissent la dotation en personnel à la Direction générale. Ces critères ont été établis en août 1991, et ils ont été utilisés pour toutes les mesures de dotation prises depuis cette époque.*

## **4. REDRESSEMENT DE CLASSIFICATION FI :**

*John a été avisé officiellement de ce «placement prioritaire» par des agents du personnel. Toutefois, ils ne l'ont pas fait par écrit. John a confirmé qu'il était au courant de son statut de bénéficiaire de priorité, comme on peut le constater dans une lettre à Doc Steward datée du 18 juillet 1994. En outre, une note de L. Maisonneuve versée au dossier et adressée aux agents de dotation confirme le statut de bénéficiaire de priorité VII de M. Matthews, 30 mai/94.*

## **5. PLANIFICATION DE LA RELÈVE :**

*J'ai interviewé John Matthews après qu'il eut manifesté de l'intérêt à l'égard de la planification de la relève MI-2. À la suite de cette entrevue, on a présenté à Doc Steward une évaluation indiquant qu'il ne possédait pas les qualités nécessaires pour des postes supérieurs. Cette année, nous avons procédé à un examen des huit employés des finances du SCRS, et un nom a été proposé. De nouveau, on a jugé*

que M. Matthews ne répondait pas aux exigences de ce programme.

#### 6. ÉVALUATIONS DU RENDEMENT :

John n'a pas eu toutes les évaluations de rendement écrites qu'il aurait dû avoir. Au cours de discussions avec ses superviseurs, on m'a informé qu'il a reçu des évaluations verbales à de nombreuses reprises au cours des années. En outre, autant que je sache, John n'a pas demandé ces évaluations.

#### 7. CLASSIFICATION :

Sa description de poste ne reflète pas les tâches qu'il exécute. John a tout à fait tort pour ce qui est du niveau de classification qui, à son avis, convient aux tâches qu'il exécute.

#### 8. VISIBILITÉ :

Ses talents ont été rendus très «visibles», et en raison de son manque de tact flagrant, il a fallu le tenir loin des clients. (Plaintes reçues d'étudiants qui suivaient le cours de formation à l'AGRIFIN, et l'incident avec l'adjointe exécutive de l'ancien sous-directeur des Opérations en sont seulement deux exemples.)

#### 10. LES POINTS RELIÉS AU PERFECTIONNEMENT PROFESSIONNEL SONT RÉGLÉS :

La planification de la relève est un exemple. Compte tenu de l'importance qu'il leur accorde, il est étonnant que M. Matthews ne se soit pas plaint du manque d'évaluations écrites pendant les quatre dernières années.

#### 11. POSSIBILITÉS DE CARRIÈRE :

(voir la réponse au n° 6)

#### 12. RECLASSIFICATION :

La reclassification à Planification et budgétisation a été le résultat d'importants changements dans les fonctions découlant de la décentralisation budgétaire et des compressions budgétaires. La reclassification ne s'est pas faite dans le secret. D'autres sections de la Direction générale ne sont pas empêchées de reclassifier un poste dont les fonctions ont sensiblement changé depuis la dernière classification du poste. Cela se fait sur la recommandation du chef de la section.

#### 13. POSSIBILITÉS SPÉCIALES :

---

*Le DG de la C.-B. a communiqué avec moi au sujet de M. Matthews et du poste en question. Je ne l'ai pas recommandé pour le poste.*

M. Andrecheck a mentionné la réunion du 27 mars 1995 avec tous les employés de sa Direction générale pour les informer qu'il y aurait d'autres réductions. La haute direction a fini par désigner six équivalents plein temps qui seraient supprimés de sa Direction générale. Quatre commis de niveau 4, un de niveau 8 et un de niveau 9. En ce qui concerne le poste de niveau 9, M. Andrecheck a affirmé qu'ils avaient envisagé un exercice de déstratification étant donné qu'il s'agissait d'un poste de chef. Le chef Gagnon a décidé de quitter ce poste et de prendre sa retraite en novembre 1995. Le témoin a ajouté qu'il restait encore un poste de niveau 8 au sujet duquel on n'avait pas encore pris de décision. Au cours de l'été de 1995, il a dit à ses chefs que six équivalents plein temps devraient être éliminés. Il a conclu que les employés avaient été mis au courant, étant donné que ses chefs rencontrent normalement tous leurs employés après leur rencontre avec lui. Il a ajouté que les quatre commis de niveau 4 s'étaient identifiés, et que ce rajustement avait été fait avant la fin de septembre. Dans le cas du poste de niveau 8, il avait fallu faire appel au processus OIM. Pour ce poste, l'encouragement à la retraite anticipée ne pouvait s'appliquer qu'à un employé âgé de plus de cinquante ans qui comptait dix années de service.

M. Andrecheck avait eu avec ses chefs un entretien au sujet de la personne qui, à son avis, serait la moins qualifiée pour le poste de niveau 8 à la suite de l'exercice OIM. Ils ont conclu que ce serait M. Matthews. Le 14 septembre 1995, lui et M. Ross ont rencontré le fonctionnaire s'estimant lésé à qui ils ont remis deux lettres : une lui demandant de démissionner, et l'autre le déclarant excédentaire. Selon lui, la lettre de désignation d'employé excédentaire était une version préliminaire lorsque le fonctionnaire s'estimant lésé l'a vue pour la première fois. C'est M. Ross qui a parlé le plus; il a expliqué au fonctionnaire s'estimant lésé les raisons pour lesquelles ces mesures étaient prises, et il lui a dit qu'il aurait probablement été le candidat le moins qualifié, de sorte qu'il lui donnait le choix entre démissionner ou être assujetti à la politique de réaménagement des effectifs.

Selon le témoin, M. Matthews a été très surpris, et il a mentionné qu'il ne savait pas que les chefs n'étaient pas satisfaits de son rendement. M. Andrecheck a dit qu'il a rappelé au fonctionnaire s'estimant lésé que M. Ross lui avait fait part de son mécontentement en août, mais que M. Matthews l'avait peut-être oublié. M. Matthews a

refusé de signer l'une ou l'autre des deux lettres, et il a demandé du temps pour obtenir des conseils. Le témoin a affirmé que le fonctionnaire s'estimant lésé a ramassé ses effets personnels, et qu'il l'a accompagné jusqu'à la porte lorsqu'il a quitté l'immeuble ce jour-là. S'ils ont procédé de cette façon, c'est en raison des documents classifiés qu'ils traitent, et aussi parce qu'il s'agissait d'un départ involontaire. M. Matthews était très surpris que cela se fasse aussi rapidement, mais il n'a pas été impoli.

M. Andrecheck a affirmé que le 14 septembre, l'exercice OIM n'avait pas encore été fait, mais qu'il avait été décidé de demander à M. Matthews de démissionner du Service. Le témoin a dit qu'il a convoqué une réunion de ses chefs le 19 septembre. La chef Smith était en congé de maladie. M. Thomas la remplaçait. Ils ont mis environ deux heures à documenter l'OIM, puis ils l'ont envoyé à M. Outhwaite. Pendant l'exercice, tous les chefs ont examiné avec soin tous les employés de niveau 8. Ils avaient tous une connaissance pratique directe du fonctionnaire s'estimant lésé, ils étaient tous satisfaits des résultats de l'exercice, et ils ont tous signé le rapport en résultant. M. Andrecheck a ajouté que dans l'échelle de notation de l'OIM, 3 signifie «entièrement satisfaisant», 2 «insatisfaisant» et 4 «supérieur». C'était la première que tous ces chefs procédaient à un exercice OIM.

En passant en revue les résultats de l'OIM pour le fonctionnaire s'estimant lésé, M. Andrecheck a ajouté : M. Matthews avait presque terminé son diplôme en comptabilité professionnelle; il n'avait pas appliqué son expérience à son emploi, même s'il en avait beaucoup; son rendement antérieur avait été jugé très peu satisfaisant, parce qu'il ne respectait pas les délais; il était agressif et peu productif. En ce qui concerne ses qualités personnelles, le fonctionnaire s'estimant lésé avait été à l'origine d'un certain nombre d'incidents avec des clients qu'il avait contrariés, et il ne pouvait pas s'entendre avec ses collègues. Selon le témoin, même si le fonctionnaire s'estimant lésé n'avait obtenu que 11 points sur une possibilité de 25 (pièce G-1, onglet 52), lui et les chefs avaient examiné la note et convenu que cela n'était pas étonnant. Il a ajouté qu'il ne croyait pas que les chefs nourrissaient de l'animosité ou de la rancune à l'endroit de M. Matthews. M. Matthews ne s'était jamais vu imposer de mesures disciplinaires, mais étant donné que son rendement laissait beaucoup à désirer, on l'avait fait passer d'une section à une autre à l'intérieur de la Direction générale en espérant qu'il s'améliorerait. M. Andrecheck a ajouté que sa relation personnelle avec le fonctionnaire s'estimant lésé était très polie, et qu'il l'avait félicité

pour une soirée de ski qu'il avait organisée une fois et qui avait beaucoup plu à tout le monde.

En ce qui concerne le pièce G-1, onglet 50, la politique OIM dans la mesure où elle s'appliquait aux employés exclus à la section 4.4, M. Andrecheck a dit qu'il était au courant de cet article, et il a ajouté qu'il n'aurait pas été approprié de mettre fin à l'emploi du fonctionnaire s'estimant lésé ou de le renvoyer pour un motif justifié en septembre 1995. Ils l'avaient affecté à divers endroits, pour tenter d'améliorer son rendement. L'article 4.4 se lit comme il suit :

*4.4 Un rendement insatisfaisant est motif justifié de renvoi; l'employé dans une telle situation ne doit pas être déclaré excédentaire. Les mesures voulues doivent être prises avant qu'il y ait réaménagement des effectifs;*

Lorsqu'on lui a demandé ce qui serait considéré comme un rendement insatisfaisant, M. Andrecheck a répondu : ce serait quelqu'un qui serait toujours en retard; quelqu'un qui serait souvent malade; quelqu'un qui ne produirait jamais ce qu'on lui demande; quelqu'un qui insulterait son superviseur ou qui n'obéirait pas à des ordres. Il a ajouté que M. Matthews était arrivé au SCRS avec d'excellentes qualifications, que ses deux premières évaluations de rendement avaient été entièrement satisfaisantes, qu'il était toujours très poli, mais qu'il pouvait devenir argumentateur et hostile, ce qui influait sur sa façon de travailler. Il a dit qu'il refusait de lâcher prise dans le cas de certaines questions. M. Andrecheck a affirmé que lors d'une conférence à Cornwall, le fonctionnaire s'estimant lésé avait fait un excellent exposé sur les signataires autorisés, et qu'il l'avait félicité. Il croyait que le chef Gagnon l'avait aussi félicité à ce moment-là.

Lorsqu'on lui a demandé s'il y avait un lien entre ce que M. Matthews avait fait et dit en 1995 et l'exercice de l'OIM, M. Andrecheck a répondu : [traduction]«Franchement, non. Ses problèmes découlaient de son rendement antérieur. Pendant toutes ses années de service, il avait des excuses pour tout, rien n'était de sa faute, c'était toujours la faute de quelqu'un d'autre.» M. Andrecheck a ajouté que les résultats de l'OIM auraient été les mêmes, que M. Matthews ait ou non soulevé des problèmes au cours de 1995.

M. Andrecheck a admis qu'il avait participé à un exercice concernant le fonctionnaire s'estimant lésé, qui avait trait à la dotation d'un poste de chef, Section

des déplacements, des réinstallations et des voyages à l'étranger, dans le cadre de la Stratégie de renouvellement (pièce G-1, onglet 43). Il ne croyait pas que le fonctionnaire s'estimant lésé était qualifié pour ce poste, parce qu'il n'avait pas suffisamment de tact, de diplomatie ou de sympathie lorsqu'il traitait avec des clients, et il ne connaissait pas suffisamment bien le programme de vente des maisons.

M. Andrecheck a déclaré que le numéro du poste du fonctionnaire s'estimant lésé a changé à un moment quelconque entre 1993 et 1994, en même temps que les numéros de poste de tous les employés dans sa Direction générale.

Lorsqu'il a été contre-interrogé par l'avocat du fonctionnaire s'estimant lésé, M. Andrecheck a dit qu'il était au courant de la politique du SCRS portant que des évaluations de rendement devaient généralement être faites une fois par année, en fonction de buts et objectifs fixés d'un commun accord au début de chaque année. En ce qui concerne la pièce G-1, onglet 54, la politique du SCRS sur les évaluations de rendement, M. Andrecheck a admis que selon l'article 2.2, il lui incombait de s'assurer que des évaluations étaient faites. Pour ce qui est de la pièce G-1, onglet 55, les procédures du SCRS à suivre pour les évaluations, il a reconnu que selon l'article 2.14 intitulé «superviseur de l'évaluateur», il lui incombait de s'assurer que des évaluations du rendement étaient faites. Il a ajouté qu'il appartient également à l'employé de s'assurer que cela est fait et que des objectifs sont fixés. Le témoin a admis qu'il avait signé le rapport d'évaluation du rendement de M. Matthews à la fin de sa période de stage probatoire à l'automne de 1990, et que celui-ci avait obtenu la cote «entièrement satisfaisant». M. Andrecheck a affirmé que pour 1991, 1992, 1993 et 1994, il aurait dû faire des évaluations du rendement de M. Matthews. Il ne les a pas faites parce qu'il avait une charge de travail très lourde. Personne ne l'a autorisé à ne pas les faire. Il a donc reconnu qu'il n'avait pas respecté la politique du SCRS concernant les évaluations du rendement. Lorsqu'on lui a demandé si cela avait eu un effet préjudiciable sur le fonctionnaire s'estimant lésé, il a répondu : «Non.» Selon lui, M. Matthews et ses pairs recevaient une rétroaction verbale sur leur rendement, favorable et défavorable, et par conséquent M. Matthews savait ce que l'on pensait de son rendement. M. Andrecheck a convenu que des entretiens informels sur le rendement au travail ne sont pas aussi détaillés qu'un rapport d'évaluation.

M. Andrecheck a reconnu que les rapports d'évaluation du rendement pouvaient être utilisés comme un outil de dotation, comme il est indiqué à la pièce G-1, onglet 54, article 4.2. L'article 4.2 se lit comme il suit :

*4.2 Les gestionnaires peuvent se servir des rapports d'évaluation du rendement pour :*

- 1. Préciser les besoins en dotation ou en mutation;*
- 2. Décider si un employé sera renvoyé ou rétrogradé pour rendement inadéquat;*
- 3. Décider si un employé en période probatoire sera renvoyé; ou*
- 4. Accorder les augmentations annuelles et les promotions en vertu du concept de l'avancement.*

Pour ce qui est du programme de formation au système informatique AGRIFIN sous la direction du chef Smith, M. Andrecheck a indiqué qu'ils avaient dû former plus de 300 personnes au cours d'une très brève période. Dans l'ensemble, tout s'était bien passé, mais M. Matthews a été le seul problème sérieux au cours du programme de formation. Le témoin a dit que les problèmes lui avaient été signalés par son patron à l'époque, alors il les a signalés à la chef Smith. Il a ajouté qu'il s'agissait d'un rendement insatisfaisant de la part de M. Matthews, car cela équivalait à une utilisation insatisfaisante des habiletés en communications interpersonnelles. Lorsqu'on lui a demandé pourquoi cela n'avait pas été documenté, M. Andrecheck a dit qu'il était extrêmement occupé à l'époque, et qu'il avait plutôt confié une autre tâche au fonctionnaire s'estimant lésé. Il a ajouté qu'après 20 ans d'expérience dans la fonction publique, il avait appris que ce n'est pas nécessairement le premier incident qui devrait être documenté lorsqu'il y a un problème avec un employé. Il a déclaré que M. Matthews n'avait pas été muté, on lui avait tout simplement donné de nouvelles responsabilités.

M. Andrecheck a supposé que la chef Smith avait expliqué à M. Matthews ce qu'il devait faire au sujet de la table des matières. Il a affirmé que plus tard, le chef Klein avait donné au fonctionnaire s'estimant lésé un délai d'environ un mois pour exécuter ce projet. M. Andrecheck ne croyait pas que le fonctionnaire s'estimant lésé avait terminé le projet; selon lui, il avait présenté des propositions qui n'étaient pas acceptables. Il a convenu que ce rendement laissait à désirer, et il n'était pas sûr si

M. Klein avait rencontré le fonctionnaire s'estimant lésé pour lui dire que son travail avait été insatisfaisant. Il a admis que cela n'avait jamais été documenté correctement.

M. Andrecheck a témoigné que le projet suivant qui a été confié au fonctionnaire s'estimant lésé était un exercice de révision budgétaire. Il croyait que le chef Klein avait donné au fonctionnaire s'estimant lésé le début d'octobre 1992 comme date limite, étant donné que c'est ce que la direction avait demandé. Pendant l'exécution de ce projet, une plainte a été déposée par M<sup>me</sup> Brown, l'adjointe exécutive du sous-directeur, Opérations. L'adjointe exécutive a appelé M. Andrecheck le lendemain d'une visite à son bureau du fonctionnaire s'estimant lésé; elle était extrêmement en colère car M. Matthews l'avait insultée et s'était comporté de façon arrogante avec elle. M. Andrecheck a ajouté que l'adjointe exécutive était une personne très respectée au SCRS. Il a déclaré que le chef Klein lui avait dit que M. Matthews se mettait à dos les clients à l'intérieur du SCRS, et qu'il voulait maintenant que le fonctionnaire s'estimant lésé coordonne l'information sur l'exercice de révision budgétaire, même s'il savait que M. Matthews n'aimait pas certaines des procédures établies et qu'il se disputait avec ses pairs dans le cadre de ce projet. Le chef Klein a fini par se charger de terminer l'exercice de révision budgétaire. M. Andrecheck a témoigné qu'il s'agissait là d'une utilisation insatisfaisante des habiletés en communications interpersonnelles. Il a de nouveau admis que ces rendements insatisfaisants n'avaient pas été documentés, et il ne savait pas pourquoi étant donné qu'il s'agissait maintenant du troisième incident qui aurait dû être documenté. Il croyait que le fonctionnaire s'estimant lésé était capable d'exécuter l'exercice de révision budgétaire, même s'il ne l'avait jamais fait auparavant. Le chef Klein a parlé au fonctionnaire s'estimant lésé de l'incident concernant l'adjointe exécutive, mais le témoin ne savait pas ce qu'il avait dit au fonctionnaire s'estimant lésé, étant donné qu'aucun rapport n'avait été rédigé. Il a ajouté que le chef Klein lui avait parlé du piètre rendement de M. Matthews. M. Andrecheck et ses chefs ont décidé que M. Matthews irait voir le chef Gagnon pour travailler à un projet ayant trait aux signataires autorisés. Juste avant de passer à la section du chef Gagnon, le fonctionnaire s'estimant lésé a travaillé à un deuxième exercice de révision budgétaire, qui a aussi été marqué par un rendement insatisfaisant et un problème de communications interpersonnelles selon M. Andrecheck. M. Andrecheck a reconnu que jusqu'à ce moment-là dans la carrière du fonctionnaire s'estimant lésé, celui-ci avait essentiellement quatre situations de rendement insatisfaisant et quatre situations de

mauvaise application des habiletés en communications interpersonnelles, dont aucune n'avait été documentée. Il a ajouté que M. Matthews avait [traduction]«de bonnes compétences analytiques et pouvait être prometteur», mais il croyait que lui et ses chefs avaient traité M. Matthews correctement dans les circonstances.

Le cinquième projet qui a été confié à M. Matthews était le projet relatif aux signataires autorisés sous la direction du chef Gagnon. La date limite fixée pour l'exécution du projet était la fin de 1993. Le document a finalement été signé par le Ministre en mars 1994. Le témoin a dit que le nouveau graphique des signataires autorisés était radicalement différent de l'ancien, et qu'au cours de ce projet il avait eu besoin de certaines notes d'information de M. Matthews, et qu'il s'était disputé avec lui au sujet de ces notes. M. Andrecheck ne considérait pas ce comportement comme étant inacceptable, mais il a ajouté que le fonctionnaire s'estimant lésé ne suivait pas des instructions et, lorsqu'il en suivait, il le faisait à contrecœur. Le témoin a affirmé que le chef Gagnon considérait effectivement le rendement du fonctionnaire s'estimant lésé comme étant insatisfaisant dans les circonstances, et qu'il avait rencontré le fonctionnaire s'estimant lésé à plusieurs reprises pour discuter du projet. C'était essentiellement le cinquième problème de rendement insatisfaisant avec le fonctionnaire s'estimant lésé. Il n'a pas été documenté.

Lorsque M<sup>e</sup> Minnis lui a demandé s'il croyait avoir respecté la politique du SCRS sur ces questions, M. Andrecheck a répondu : [traduction]«Je n'ai pas examiné les politiques dans ce domaine depuis que je suis devenu contrôleur. Cette responsabilité incombe tout d'abord à mes chefs, et elle devient la mienne lorsqu'ils attirent mon attention sur le problème. On a tenté à cinq reprises de rectifier la situation Matthews.» Le témoin était d'avis que lui et ses chefs avaient réglé les problèmes correctement.

Lorsqu'on lui a demandé s'il avait rédigé un rapport spécial concernant le fonctionnaire s'estimant lésé, M. Andrecheck a répondu qu'il n'avait jamais eu de raison d'examiner cette politique du SCRS (pièce G-1, onglet 54, article 3.3.1), particulièrement étant donné qu'ils ne faisaient pas d'évaluations du rendement à l'époque. L'article 3.3.1(a) se lit comme il suit :

*3.3.1 Des rapports spéciaux doivent être remis en même temps  
que le rapport annuel d'évaluation dans les cas suivants :*

*a. Lorsque le rendement d'un employé a changé de façon remarquable;*

...

Il n'était pas au courant non plus de l'avis écrit de faiblesses mentionné dans la politique, pièce G-1, onglet 54, 3.3.2, qui se lit comme il suit :

*3.3.2 Un avis écrit de faiblesses peut être remis aux employés dont le rendement ne satisfait pas aux normes et a déjà fait l'objet d'au moins un rapport spécial, mais ne s'est pas amélioré.*

M. Andrecheck a ajouté qu'il ne voyait rien dans ce que le fonctionnaire s'estimant lésé avait fait qui méritait une mesure disciplinaire, étant donné qu'il n'avait pas désobéi à des ordres de l'un des chefs, même s'il ne produisait pas ce qu'on attendait de lui. Le témoin a affirmé qu'un manque de ponctualité continu, par exemple, nécessiterait des mesures disciplinaires, mais non un rendement insatisfaisant continu. Il a dit qu'il avait tenté de trouver au SCRS une affectation appropriée pour le fonctionnaire s'estimant lésé, et qu'il était satisfait du comportement du fonctionnaire s'estimant lésé en 1995, même si son rendement avait été insatisfaisant pour ce qui était de ses habiletés en communications interpersonnelles, ses capacités de communication et ses qualités personnelles. Selon lui, toutes ces faiblesses équivalaient à un rendement insatisfaisant en 1995.

M. Andrecheck a affirmé qu'à la réunion du 6 juin 1995 entre lui-même, le fonctionnaire s'estimant lésé et le chef Gagnon, M. Matthews lui a signalé certaines choses qui le préoccupaient. Il a demandé au chef Gagnon de donner suite à ces préoccupations, et il a dit que les trois se rencontreraient de nouveau. Il ne pouvait se rappeler si M. Matthews avait mentionné, à cette réunion, l'absence d'évaluations du rendement. Il a toutefois ajouté que le chef Gagnon est parti en congé de maladie, et qu'il n'a pas assuré le suivi auquel il s'attendait.

En ce qui concerne la pièce G-4, la note de service de M. Andrecheck concernant la planification de la relève ML 2, de mars 1993, lorsqu'on lui a demandé s'il avait fait part à M. Matthews de ses observations concernant les [traduction] «problèmes sur le plan des communications interpersonnelles» et le fait qu'il devait [traduction] «corriger ces lacunes avant que l'on puisse songer à lui pour des postes supérieurs», M. Andrecheck a répondu qu'il ne pouvait se rappeler. Il a reconnu que cela devait être porté à l'attention de l'employé. Il a obtenu ces observations à partir d'entretiens qu'il

avait eus, mais il n'a pas vérifié le dossier du fonctionnaire s'estimant lésé ni les deux évaluations de rendement qui y figuraient et qui ne faisaient pas état de ce genre de lacune. M. Andrecheck a dit que lui et le fonctionnaire s'estimant lésé se sont rencontrés de nouveau le 16 juin 1995, pour un suivi à la réunion du 6 juin. Il lui a dit qu'étant donné que le chef Gagnon était en congé, ils devraient attendre son retour avant de poursuivre leurs discussions.

M. Andrecheck a témoigné qu'il savait que le fonctionnaire s'estimant lésé et Morton Ross devaient se rencontrer le 22 août, étant donné que M. Ross lui avait demandé sur quoi, à son avis, porterait la réunion. Il a affirmé avoir dit à M. Ross qu'il croyait qu'ils discuteraient de questions comptables et de la relation de M. Matthews avec le chef Gagnon, et il a donc envoyé à M. Ross certains renseignements au sujet du fonctionnaire s'estimant lésé.

Après la rencontre entre M. Ross et M. Matthews, le témoin et M. Ross ont discuté de ce qui s'était passé à la réunion, et M. Andrecheck a convenu de donner suite à certaines des préoccupations mentionnées par le fonctionnaire s'estimant lésé dans la pièce G-1, onglet 27. La réponse de M. Andrecheck à ces préoccupations a été sa note de service qui figure dans la pièce G-1, onglet 30, qu'il croit avoir rédigée le 25 août 1995.

M. Andrecheck a témoigné qu'il ait demandé au chef intérimaire Lapointe de faire une évaluation de M. Matthews en 1995 (pièce G-1, onglet 31), étant donné qu'il croyait que selon toute probabilité, M. Matthews serait l'employé le moins qualifié parmi les employés de niveau 8 à sa Direction générale. Il a affirmé que cette évaluation n'avait jamais été versée au dossier du fonctionnaire s'estimant lésé, mais il a reconnu qu'elle aurait probablement dû l'être. Il a ajouté que l'évaluation du fonctionnaire s'estimant lésé préparée par le chef Klein en août 1995 (pièce G-1, onglet 32) n'était pas très flatteuse pour M. Matthews, et qu'elle n'avait pas non plus été versée à son dossier. M. Andrecheck a admis qu'en août, il s'était déjà fait une opinion de qui serait le candidat le moins qualifié au cours de l'exercice OIM, et que ce serait M. Matthews. Il a dit qu'il avait rédigé ses notes personnelles concernant M. Matthews, lesquelles figurent à la pièce G-1, onglet 33, deux ou trois jours avant la réunion du 14 septembre 1995 entre le fonctionnaire s'estimant lésé, M. Ross et lui-même. Lui et M. Ross s'étaient rencontrés au préalable pour discuter de l'attitude qu'ils allaient adopter à la réunion. L'une des options consistait à lui demander de

prendre sa retraite, sinon ils procéderaient à un exercice OIM et il serait probablement l'employé le moins qualifié. Il a dit que M. Ross n'avait pas demandé à voir des évaluations du rendement du fonctionnaire s'estimant lésé. Ils ont demandé deux lettres au Personnel, qu'ils devaient montrer au fonctionnaire s'estimant lésé le 14 septembre. M. Andrecheck a expliqué qu'au cours de cette réunion, qui avait été convoquée par M. Ross, lui et M. Ross ont tous deux indiqué que si le fonctionnaire s'estimant lésé ne démissionnait pas, on procéderait à un exercice OIM et il serait probablement l'employé le moins qualifié. Il a ajouté que ni lui ni M. Ross n'ont rencontré les autres employés de niveau 8, et qu'ils n'ont pas non plus demandé à certains de ces employés de quitter volontairement le SCRS, car aucun d'entre eux n'était dans une situation qui lui aurait permis de se prévaloir des programmes d'encouragement au départ ou à la retraite anticipé. M. Andrecheck a ajouté que M. Matthews n'était pas non plus dans cette situation, mais qu'il avait déjà déterminé que M. Matthews serait l'employé le moins qualifié. Le témoin a affirmé qu'au cours de la réunion, M. Matthews a été très surpris, et il a dit qu'il ne savait pas que son rendement était insatisfaisant.

M. Andrecheck a déclaré que le sous-directeur avait décidé en août de la structure définitive de sa Direction générale, en se fondant sur un organigramme qui indiquait que le nombre de postes serait réduit de 35 à 29.

À ce moment-ci, comme M<sup>e</sup> Minnis avait demandé à plusieurs reprises qu'on lui remette cet organigramme, il a été surpris d'apprendre qu'il existait effectivement un organigramme de ce genre. J'ai ordonné que l'organigramme soit produit le plus tôt possible.

M. Andrecheck a ajouté que lui et M. Ross se sont entendus sur les postes qui seraient éliminés. M. Andrecheck a ensuite informé ses chefs de la décision. À ce moment-là, M. Matthews figurait encore sur l'organigramme sous la chef Smith, Politiques et systèmes financiers, car il n'avait jamais été officiellement muté au service du chef Gagnon. Lorsque M<sup>e</sup> Minnis lui a demandé si le poste du fonctionnaire s'estimant lésé figurait sur l'organigramme définitif en août 1995, le témoin a répondu : «Non.» Il a dit que le poste de niveau 9 avait été supprimé, qu'un poste de niveau 8 avait été éliminé dans la section de la chef Smith, et que quatre postes de niveau 4 avaient été supprimés. M. Andrecheck a affirmé qu'en juillet 1995, la Direction générale des services financiers comprenait neuf postes de niveau 8, mais un

poste de niveau 8 était vacant dans la section du chef Klein. Ce poste a finalement été comblé en décembre 1995, au moyen de la mutation d'un bénéficiaire de priorité II que M. Klein jugeait mieux qualifié que M. Matthews. L'organigramme définitif indiquait huit postes de niveau 8. M. Andrecheck a ajouté que depuis septembre 1995, une personne de niveau 6 a été mutée à leur Direction générale en avril ou mai 1996. Le nombre de postes est donc passé de 29 à 30.

En ce qui concerne la pièce G-1, onglet 52, l'exercice OIM, M. Andrecheck a témoigné qu'il avait convoqué une réunion de ses chefs à son bureau le 19 septembre. Il avait préparé l'échelle de cotation proposée, et les critères établis étaient ceux qui figuraient dans les politiques du SCRS. Ils évaluaient chaque candidat individuellement, mais ils n'utilisaient pas de documents, seulement leurs connaissances personnelles. Ils n'ont pas utilisé d'exposés circonstanciés ni de descriptions écrites pour aucun des candidats. Au cours de cette réunion, le témoin n'avait pas avec lui l'évaluation écrite au sujet de M. Matthews qu'il avait demandée. Lorsqu'on lui a demandé s'il croyait que M. Thomas, qui remplaçait le chef Gagnon et qui était aussi l'un des candidats de niveau 8 examiné dans le cadre du processus de cotation, se trouvait dans une situation de conflit d'intérêts, M. Andrecheck a répondu qu'il craignait que ce fut le cas, alors M. Thomas a été exclu de l'évaluation qui a été faite de lui par les autres chefs. M. Andrecheck a indiqué que la note 3 correspondait à un rendement entièrement satisfaisant, 2 à un rendement insatisfaisant, et 1 à un mauvais rendement. Le fonctionnaire s'estimant lésé a obtenu deux notes 1 au cours de l'exercice. Lorsqu'on lui a demandé s'il connaissait les lignes directrices OIM (onglet 50, article 4.4), M. Andrecheck a répondu que oui. Pour ce qui est de la pièce E-5, la note de service de juin 1995 dans laquelle M. Outhwaite expliquait aux gestionnaires comment procéder à un exercice OIM, M. Andrecheck a dit qu'il connaissait cette note. En ce qui concerne la pièce E-5, ligne directrice numéro 1, M. Andrecheck n'était pas d'accord que l'on avait jugé que M. Matthews fournissait un «rendement insatisfaisant», mais il a dit : [traduction] «Dans certains cas, nous avons obtenu de bons résultats de M. Matthews.» Il ne savait pas qu'un rendement entièrement satisfaisant était le minimum requis pour demeurer au SCRS, comme il est mentionné à la pièce G-1, onglet 54, article 5.2.1, auparavant reconnue par M. Outhwaite. L'article 5.2.1 se lit comme il suit :

*5.2.1 La norme de rendement exigée de tous les employés du Service est «entièrement satisfaisant». Les rapports d'évaluation*

*doivent contenir une évaluation globale du rendement de l'employé ainsi qu'une appréciation circonstanciée, quel que soit le niveau de l'évaluation. Toutes les cotes inférieures ou supérieures à «entièrement satisfaisant» doivent être accompagnées d'exemples.*

M. Andrecheck a ensuite changé d'idée et a dit que c'était une cote entièrement satisfaisant qu'exigeait le SCRS.

Le témoin a affirmé que M. Ross ne lui avait jamais dit de se débarrasser de M. Matthews, mais que M. Ross n'appréciait pas les plaintes formulées au sujet du fonctionnaire s'estimant lésé. Lorsque M<sup>e</sup> Minnis lui a demandé si, en fait, le fonctionnaire s'estimant lésé avait été supprimé de l'effectif du SCRS à l'été de 1995, M. Andrecheck a répondu : [traduction] «C'est seulement au cours de l'été que nous avons décidé qu'un poste de niveau 8 serait supprimé.» M. Andrecheck se rappelait avoir vu la note de service de M. Ross au fonctionnaire s'estimant lésé après leur réunion du 22 août (pièce G-13), ainsi que la note de suivi du fonctionnaire s'estimant lésé adressée à M. Ross (pièce G-1, onglet 29). Selon le témoin, M. Ross leur aurait dit qu'il allait répondre à M. Matthews, mais qu'il voulait que M. Andrecheck assure le suivi de leur réunion. Lorsqu'on lui a demandé si M. Ross avait manifesté du mécontentement au sujet de la note de suivi de M. Matthews, M. Andrecheck a répondu : [traduction] «Si je me rappelle bien, non.»

M. Andrecheck a indiqué que l'on avait songé au fonctionnaire s'estimant lésé pour d'autres postes à la Direction générale des services financiers, et que la dotation de ces postes nécessiterait l'autorisation préalable des gestionnaires; les mêmes gestionnaires qui avaient effectué l'exercice OIM évaluaient le fonctionnaire s'estimant lésé pour ces postes. Lorsqu'on lui a demandé s'il croyait que le fonctionnaire s'estimant lésé n'avait aucune chance d'obtenir l'un de ces postes, M. Andrecheck a répondu : [traduction] «On a songé à lui, mais il n'était qualifié pour aucun d'eux.» En ce qui concerne la Stratégie de renouvellement à la pièce G-1, onglet 38, pour le poste d'analyste au niveau 7, Planification et budgétisation, M. Andrecheck a affirmé que M<sup>me</sup> Swift avait été nommée à ce poste parce qu'elle l'occupait à titre intérimaire depuis deux ans. Elle passait d'un poste de niveau 6 à un poste de niveau 7. Le témoin a dit qu'il ne savait pas pourquoi ils avaient décidé de combler ce poste en décembre 1995, mais que la décision avait été prise par le gestionnaire immédiat et non par M. Andrecheck. Pour ce qui est de la pièce G-1, onglet 43, le poste de chef, Section des déplacements, des réinstallations et des voyages à l'étranger à combler dans le cadre

de la Stratégie de renouvellement, un autre poste de niveau 7, M. Andrecheck a indiqué que le titulaire de ce poste relevait de lui, et qu'on avait refusé ce poste au fonctionnaire s'estimant lésé. Il a ajouté que le poste avait été comblé par quelqu'un de l'extérieur de la Direction générale.

À ce moment-ci de l'audience, on m'a présenté la pièce E-9, une série d'organigrammes pour la Direction générale de l'administration et des finances. M. Andrecheck a déclaré que la première version datée d'avril 1995 indique que le fonctionnaire s'estimant lésé relève du chef Gagnon, mais il a témoigné qu'en fait ce poste appartenait encore à la chef Smith. Il a ajouté que la deuxième version d'avril 1995 indiquait que le nom du fonctionnaire s'estimant lésé avait été rayé. Il a dit qu'il s'agissait d'un document de travail que lui et M. Ross avaient utilisé entre avril et septembre 1995. Il a ajouté que le nom du chef Gagnon avait également été rayé de la deuxième version, car celui-ci avait mentionné qu'il était prêt à prendre sa retraite, et ce poste de niveau 9 pourrait alors être déstratifié. En fait, c'est ce que M. Andrecheck espérait. M. Andrecheck a affirmé que la page 1 de la pièce E-9 qui portait la signature du sous-directeur et qui était datée du 1<sup>er</sup> avril 1993 était l'organigramme officiel à l'époque, et que la dernière page de la pièce E-9, signée le 1<sup>er</sup> avril 1996, décrivait la nouvelle structure de la Direction générale de l'administration et des finances. Il a dit que les autres pages étaient tout simplement des brouillons.

Sur consentement, on m'a remis, sous la cote E-10, les réponses aux trois paliers données au grief du fonctionnaire s'estimant lésé.

#### Argumentation pour le fonctionnaire s'estimant lésé

M<sup>e</sup> Minnis plaide que ce que je dois réellement trancher, c'est la façon dont je caractérise la mise en disponibilité du fonctionnaire s'estimant lésé. C'est-à-dire, s'agissait-il d'une mesure prise de bonne foi, ou d'une mesure disciplinaire déguisée. Il soutient que le SCRS veut me faire croire que M. Matthews a été traité selon sa politique de réaménagement des effectifs conformément à l'exercice d'ordre inverse du mérite (OIM) à la pièce G-1, onglet 52, en vertu de la politique du SCRS. Il prétend que selon la prépondérance des probabilités, le SCRS n'a pas suivi ses propres politiques, et que l'on s'est servi de l'OIM comme prétexte pour mettre fin à l'emploi du fonctionnaire s'estimant lésé. Il dit que le SCRS a agi d'une façon arbitraire, déraisonnable et de mauvaise foi dans la façon dont il a traité M. Matthews.

M<sup>e</sup> Minnis allègue qu'il y a essentiellement deux séries d'événements; c'est-à-dire, la période allant de 1990 jusqu'au milieu de l'été 1995, et la période allant du milieu de l'été de 1995 à avril 1996. Au cours de la première série d'événements, soit de 1990 à 1995, on a renvoyé le fonctionnaire s'estimant lésé d'une section à une autre. L'avocat affirme que j'ai entendu des témoignages selon lesquels M. Matthews était un employé dont le rendement était insatisfaisant, mais les chefs dans les diverses sections ne l'ont pas traité correctement. Il soutient que le SCRS n'a pas respecté ses propres politiques en matière de ressources humaines, et que M. Andrecheck ne savait même pas de quelle façon les politiques s'appliquaient à M. Matthews. Il n'y avait pas d'évaluations du rendement qui donneraient une rétroaction sur la façon dont le fonctionnaire s'estimant lésé pouvait corriger ses problèmes, aucun rapport spécial, aucun avis écrit de faiblesses, et en fait absolument aucun document indiquant qu'il devait s'améliorer. L'avocat maintient que le fonctionnaire s'estimant lésé a pris des mesures lorsqu'il a parlé de ses problèmes à l'été de 1995, problèmes qui, dans l'esprit de M. Matthews, étaient devenus intolérables lorsqu'il a demandé à rencontrer M. Morton Ross, directeur général, Administration et finances.

M<sup>e</sup> Minnis soutient que la deuxième série d'événements provoquée par le fonctionnaire s'estimant lésé à l'été de 1995 est tombée dans l'oreille de sourds, et que c'est seulement lorsque M. Matthews a rencontré M. Ross que les choses ont commencé à bouger. À la suite de ces démarches du fonctionnaire s'estimant lésé, le SCRS a décidé de le licencier. M<sup>e</sup> Minnis me rappelle que M. Ross a demandé à M. Andrecheck d'assurer un suivi aux préoccupations soulevées par le fonctionnaire s'estimant lésé, que M. Andrecheck a répondu que ces préoccupations n'étaient pas fondées, et qu'il a ensuite demandé à certains chefs diverses notes concernant le rendement du fonctionnaire s'estimant lésé. MM. Ross et Andrecheck savaient que leur Direction générale allait perdre six années-personnes. Quatre postes de niveau 4 allaient être éliminés, le chef Gagnon, au niveau 9, a indiqué qu'il allait prendre une retraite anticipée, et la Direction générale pouvait alors tout simplement supprimer le nom de M. Matthews qui se trouvait au niveau 8, et atteindre ainsi ses objectifs en matière de réduction des effectifs. M<sup>e</sup> Minnis conclut que la direction du SCRS avait tout cela à l'esprit, bien avant l'exercice OIM en septembre 1995. Il conclut que le SCRS a trouvé la solution facile, étant donné qu'il n'y avait aucun document dans le dossier de M. Matthews sur lesquels le Service aurait pu se fonder pour se débarrasser de lui

pour des motifs disciplinaires. Le SCRS a décidé de procéder automatiquement à un exercice OIM. M<sup>e</sup> Minnis conclut que le 14 septembre 1995, lorsqu'on a offert au fonctionnaire s'estimant lésé deux options concernant son avenir au SCRS, et qu'on lui a dit qu'il était destiné à se classer dernier à l'exercice OIM, et qu'aucun autre employé de niveau 8 n'avait été interviewé ou ne s'était vu présenter le même scénario, il était perdu et il a été escorté à l'extérieur de l'administration centrale. L'avocat conclut qu'il était alors tout à fait injuste de la part de M. Andrecheck de demander à ses chefs de procéder à l'exercice OIM et de documenter le départ de M. Matthews. Il me rappelle que le fonctionnaire s'estimant lésé s'est vu attribuer les notes les plus faibles possibles dans deux catégories de l'OIM, soit son rendement antérieur et ses qualités personnelles. Il soutient que le statut de bénéficiaire de priorité qui a été donné et les postes qui ont été offerts à M. Matthews ont été rejetés par les mêmes chefs qui avaient décidé qu'il avait échoué à l'exercice OIM. M<sup>e</sup> Minnis me rappelle que le SCRS n'a pas fait d'évaluations du rendement au cours de la période 1991, 1992, 1993 et 1994; que les prétendus incidents impliquant le fonctionnaire s'estimant lésé n'ont pas été analysés correctement; que des mutations ont été utilisées pour régler le problème à l'intérieur de leur Direction générale, et qu'aucune mesure disciplinaire n'a été imposée au fonctionnaire s'estimant lésé pour l'un quelconque de ces prétendus écarts de conduite année après année. Il conclut que la procédure du SCRS relative aux évaluations de rendement (pièce G-1, onglet 55) n'a pas été suivie. Au cours de la deuxième série d'événements à compter du milieu de l'été de 1995, M<sup>e</sup> Minnis fait valoir que si le rendement du fonctionnaire s'estimant lésé avait été jugé insatisfaisant selon les lignes directrices concernant l'OIM qui ont été distribuées en juin 1995 (pièce E-5), M. Matthews aurait dû être licencié pour motif justifié et non être déclaré excédentaire. Il y a également eu infraction à la pièce G-1, onglet 49, la Politique relative au réaménagement des effectifs (PRE) du SCRS. Il plaide en outre que le fait de le déclarer excédentaire avant de procéder à l'exercice OIM constituait une infraction aux lignes directrices figurant dans la PRE.

M<sup>e</sup> Minnis soutient que la direction a échoué dans les nombreuses chances qu'elle a eues de régler le problème du rendement insatisfaisant du fonctionnaire s'estimant lésé. Il aurait pu améliorer son rendement si elle était intervenue, ou si des mesures disciplinaires avaient été imposées elles auraient pu être justifiées. Il me rappelle qu'en 1995, M. Andrecheck a demandé à certains chefs des rapports circonstanciés sur le fonctionnaire s'estimant lésé, mais qu'il a encore fait fi des

politiques et lignes directrices pour le renvoyer en raison d'un rendement insatisfaisant. M<sup>e</sup> Minnis conclut qu'étant donné que le SCRS a enfreint ses propres politiques et les lignes directrices de l'OIM, je devrais annuler la décision de l'employeur dans cette affaire. Il maintient que si je décide que le SCRS a agi correctement dans la façon dont il a traité M. Matthews au cours des ans, je devrais au moins décider qu'ils ne l'ont pas traité correctement dans le contexte de la PRE et de l'OIM, et conclure que la désignation de M. Matthews comme employé excédentaire devrait être nulle.

M<sup>e</sup> Minnis me rappelle que le non-respect par le SCRS de ses propres politiques va de petites violations techniques au défaut plus grave de s'attaquer aux faiblesses de M. Matthews qui, prétend-on, était un employé dont le rendement était insatisfaisant. Il fait également valoir que dans le contexte de l'équité et de la justice, je ne devrais pas laisser l'employeur ne pas corriger ses propres lacunes comme gestionnaire, en désignant tout simplement le fonctionnaire s'estimant lésé excédentaire en vertu de l'exercice OIM. Il n'y a aucune preuve que des mesures disciplinaires progressives ont été appliquées à l'endroit de M. Matthews. M<sup>e</sup> Minnis soutient que l'OIM a été établi pour régler le cas d'un candidat qualifié parmi d'autres, non celui d'un seul candidat non qualifié, et que cet exercice devrait être fondé sur le principe que tous les candidats ont du mérite, et ne pas être utilisé pour régler le cas d'un employé dont le rendement est insatisfaisant.

L'avocat me renvoie aux trois décisions de la Commission des relations de travail dans la fonction publique, qui sont des exemples de mauvaise foi, de mesures déraisonnables et arbitraires, de l'utilisation d'une mise en disponibilité pour cacher un congédiement. L'avocat me renvoie à Laird (dossier de la Commission n° 166-2-19981), Mallett (dossiers de la Commission n°s 166-2-15344 et 15623), et Steen (dossier de la Commission n° 166-10-4186). M<sup>e</sup> Minnis me renvoie également à Brown and Beatty, Canadian Labour Arbitration, 3<sup>e</sup> éd., 7:3530, 3580.

En ce qui concerne ma compétence, M<sup>e</sup> Minnis me rappelle que je devrais assumer la compétence pour trois raisons : premièrement, de la mauvaise foi de la part de l'employeur, du fait que le fonctionnaire s'estimant lésé n'a pas eu d'évaluations de rendement pendant quatre années d'emploi; seulement quelques écrits non officiels par certains chefs et, en outre, le fait que le fonctionnaire s'estimant lésé n'a jamais signé quoi que ce soit. Selon l'avocat, le fonctionnaire s'estimant lésé a tout

simplement été rayé de l'organigramme en août 1995, avant la réunion de septembre 1995 et avant l'exercice OIM, et cela a été fait de mauvaise foi. Après qu'il eut été désigné excédentaire, on ne lui a pas donné d'autres postes au SCRS. Deuxièmement, l'employeur a été déraisonnable, en ce que M. Andrecheck a affirmé qu'il était trop occupé pour faire des évaluations de rendement. Il me rappelle que M. Andrecheck a déclaré n'avoir jamais dit à M. Matthews, au cours de l'exercice de planification de la relève ML 2, que le fonctionnaire s'estimant lésé devait rectifier certains problèmes avant qu'on puisse songer à lui pour des postes de gestion. Il me rappelle également que la direction n'a pris aucune mesure relativement au prétendu rendement insatisfaisant après le premier incident, et que plus tard au cours de l'exercice OIM, le fonctionnaire s'estimant lésé a obtenu une note tellement basse qu'il aurait eu de la difficulté à travailler même dans la salle du courrier du SCRS. Troisièmement, il maintient que l'employeur a agi d'une façon arbitraire lorsqu'il a muté le fonctionnaire s'estimant lésé à diverses sections à l'intérieur de la Direction générale, soi-disant pour régler ses problèmes et lui donner la chance de s'améliorer. Il maintient que l'employeur a aussi agi de façon arbitraire lorsqu'il s'est fondé sur les résultats de l'exercice OIM que le fonctionnaire s'estimant lésé n'avait jamais vus et qui n'ont pas non plus été versés à son dossier.

M<sup>e</sup> Minnis conclut en disant que dans l'ensemble, il est juste de dire que selon la politique du SCRS, un employé a une certaine responsabilité lorsqu'il s'agit de rencontrer ses supérieurs pour évaluer son rendement au travail, mais il me rappelle que la direction avait l'obligation de faire régulièrement des évaluations du rendement pour assurer une communication soutenue avec les employés. Cette responsabilité est encore plus importante lorsqu'il s'agit d'un employé qui fournit un rendement insatisfaisant par opposition à celui qui fournit un rendement entièrement satisfaisant. Il soutient que la direction n'a pas communiqué avec un employé au sujet de ses lacunes, l'un des éléments essentiels de bonnes pratiques de gestion. M<sup>e</sup> Minnis conclut donc que compte tenu de la mauvaise foi manifestée par l'employeur, je devrais décider que j'ai compétence pour régler l'affaire, que le licenciement du fonctionnaire s'estimant lésé est une mesure disciplinaire découlant de son rendement insatisfaisant et non d'un manque de travail au SCRS, et que le congédiement n'était pas justifié étant donné qu'aucun motif n'a été prouvé. Enfin, je devrais ordonner que le fonctionnaire s'estimant lésé soit pleinement indemnisé, et qu'on lui remette tout le salaire et tous les avantages sociaux auxquels il a droit.

---

Argumentation pour l'employeur

M<sup>e</sup> Normand plaide que le fonctionnaire s'estimant lésé ne s'est pas acquitté du fardeau qui lui incombait, selon la prépondérance des probabilités, de me prouver que sa désignation comme employé excédentaire était une mesure disciplinaire, et qu'on ne lui avait pas fait d'offre raisonnable d'emploi après qu'il eut été désigné excédentaire. Il soutient que la théorie avancée par le fonctionnaire s'estimant lésé, c'est-à-dire que le SCRS n'a pas respecté ses propres politiques et que, par conséquent, les résultats de l'OIM devraient être annulés et le fonctionnaire s'estimant lésé réintégré dans son ancien lieu de travail, n'est pas acceptable. Selon l'avocat, même si aucune évaluation de rendement n'a été faite pour le fonctionnaire s'estimant lésé, cette lacune ne pourrait annuler les résultats de l'exercice OIM à la Direction générale des services financiers, car personne à la Direction générale n'a eu une évaluation de rendement. Par conséquent, les mesures prises par l'employeur ne visaient pas le fonctionnaire s'estimant lésé en particulier. L'avocat maintient que ce dont je suis saisi n'est pas une mesure disciplinaire, même s'il s'est produit au cours des années des incidents qui ont révélé des faiblesses sur le plan des habiletés en communications interpersonnelles et des qualités personnelles. Il me rappelle que M. Matthews a reconnu certains problèmes; en particulier, pendant la période de formation où le fonctionnaire s'estimant lésé a admis qu'on lui avait demandé de se calmer, et l'incident avec l'adjointe exécutive. Il me rappelle qu'au cours de l'exercice de révision budgétaire, M. Matthews avait eu besoin d'aide pour terminer le projet, et qu'on le lui avait dit. Il me rappelle également que M. Klein a dit au fonctionnaire s'estimant lésé qu'il ne voulait plus de lui dans sa section. Il soutient que M. Andrecheck a confirmé tous ces problèmes. M. Andrecheck n'a fourni aucun indice qui pourrait justifier la prise de mesures disciplinaires, surtout étant donné que le fonctionnaire s'estimant lésé n'a pas fait montre d'un manque de respect à l'égard de ses supérieurs, et que ses relations courantes avec la direction étaient assez bonnes. Il me rappelle que M. Andrecheck a dit que les chefs lui avaient parlé, à lui ainsi qu'à M. Matthews, au sujet de ses problèmes. La solution adoptée par la direction pour régler le cas de M. Matthews a été de le muter ailleurs, pour mieux tirer parti de ses talents et pour l'aider à trouver sa place au SCRS. L'élimination de six postes au cours de 1995-1996 s'est faite de façon très sérieuse, et avec le moins d'incidence possible sur la Direction générale, et elle n'a pas été faite pour nuire à M. Matthews personnellement. Elle devait être faite de toute façon. Il soutient que les résultats de l'exercice OIM ont été un peu

étonnants, mais que l'explication fournie par M. Andrecheck était compatible avec les activités de M. Matthews au cours des années. En fait, l'avocat me rappelle que je n'ai entendu aucun témoignage qui aurait laissé entendre que M. Matthews aurait dû obtenir une note plus élevée. Il maintient que le fonctionnaire s'estimant lésé n'a jamais fourni de raison concrète pour expliquer pourquoi il s'agissait d'une prétendue mesure disciplinaire prise par le SCRS, et que l'on ne m'a prouvé aucun lien entre les réunions du 22 août et du 14 septembre 1995. Il allègue que si le SCRS avait réellement eu l'intention d'imposer des mesures disciplinaires à M. Matthews, la réunion du 22 août avec M. Ross aurait été annulée.

En ce qui concerne les options que le SCRS aurait pu avoir pour réduire le nombre de postes, l'avocat me rappelle qu'aucun employé de niveau 8 n'était admissible au Programme d'encouragement à la retraite anticipée ou à la prime de départ anticipé, mais que quelqu'un devait partir. M<sup>e</sup> Normand maintient que le fonctionnaire s'estimant lésé a attiré l'attention sur le fait que le SCRS n'a pas respecté certaines de ses propres politiques, plutôt que d'alléguer qu'il n'a pas été traité d'une façon juste. Il est faux de dire que tous les agissements de l'employeur sont entachés de mauvaise foi. Comme personne n'a reçu d'évaluation de rendement, on ne peut prétendre qu'en l'espèce, seul le fonctionnaire s'estimant lésé était visé. Il allègue que le fonctionnaire s'estimant lésé savait qu'il avait certaines faiblesses et certaines lacunes, mais il n'y a aucun lien entre l'OIM et ces faiblesses.

M<sup>e</sup> Normand conclut qu'il fallait supprimer un poste au SCRS pour des raisons valables. Le fait que le fonctionnaire s'estimant lésé a été jugé l'employé le moins qualifié n'a pas été contesté par M. Matthews. L'avocat dit qu'on a offert à M. Matthews une option le 14 septembre, et qu'on a par la suite appliqué à son égard la politique de réaménagement des effectifs. Il maintient que même s'il avait reçu des évaluations de rendement, le résultat aurait été le même, étant donné qu'on lui avait toujours dit que son rendement ne répondait pas aux attentes. Par conséquent, il me demande de rejeter le grief.

L'avocat me renvoie à Nablow (dossiers de la Commission n<sup>os</sup> 166-2-24982 et 25306), Fedoryk (dossier de la Commission n<sup>o</sup> 166-2-15695), Lévesque (dossier de la Commission n<sup>o</sup> 166-2-26115), et à l'arrêt de la Cour d'appel fédérale dans (Canada) Procureur général c. Penner, [1989] 3 C.F. 429; 99 N.R. 213 (C.A.).

### Réplique

En réplique, M<sup>e</sup> Minnis allègue que l'exercice OIM qui a été fait et les calculs qui ont suivi ces résultats se passent de commentaires. Il demande pourquoi on a procédé à l'OIM après avoir pris la décision de se débarrasser de M. Matthews et après lui avoir dit qu'il se classerait au dernier rang. Il me rappelle que je ne peux pas réévaluer le rendement du fonctionnaire s'estimant lésé, je peux seulement déterminer si l'employeur a appliqué ses propres politiques d'une façon raisonnable.

En ce qui concerne Penner (supra), M<sup>e</sup> Minnis prétend que la bonne foi était la question en litige, comme elle l'est aujourd'hui étant donné que le SCRS n'a pas suivi ses propres politiques dans ses relations avec M. Matthews. Il maintient que Fedoryk (supra) indique que j'ai effectivement compétence pour déterminer si la politique a été appliquée de bonne foi. Dans Nablow (supra), M<sup>e</sup> Minnis prétend qu'il n'y a pas d'écart de conduite, mais dans le cas de M. Matthews, il y a des écarts de conduite qui pourraient donner lieu à des mesures disciplinaires selon la politique du SCRS.

### Décision

J'ai mentionné aux parties au début de l'audience qu'avant d'avoir entendu la preuve concernant le bien-fondé de l'affaire, je ne pouvais vraiment pas décider si oui ou non j'avais compétence en l'espèce.

Il était agréable de voir avec quelle franchise M. Outhwaite décrivait les procédures qui auraient dû être suivies. Il a admis qu'une fois la décision prise d'éliminer un poste en vertu de la PRE, cette politique doit être appliquée. La politique à laquelle il faisait allusion dans la pièce G-1, onglet 50, article 4.4, est la même que le rappel au sujet des lignes directrices de l'OIM envoyé aux gestionnaires en juin 1995 (pièce E-5). Elle se lit comme il suit :

*4.4. Un rendement insatisfaisant est motif justifié de renvoi; l'employé dans une telle situation ne doit pas être déclaré excédentaire. Les mesures voulues doivent être prises avant qu'il y ait réaménagement des effectifs.*

Cela n'a pas été fait pour M. Matthews, même si M. Andrecheck a dit avoir noté cinq exemples de rendement insatisfaisant. M. Outhwaite a admis que même au cours d'une période de réduction des effectifs, les superviseurs sont obligés de faire des évaluations de rendement, comme il est mentionné à la pièce G-1, onglet 54, articles 3.1.1 et 3.1.3. Elles n'ont pas été faites pour M. Matthews, ni pour d'autres employés. Il a également admis qu'un rapport spécial ou un avis écrit de faiblesses

devrait être rédigé si le rendement d'un employé a changé de façon remarquable, comme il est mentionné aux articles 3.3.1 et 3.3.2. Aucun rapport spécial ni aucun avis écrit de faiblesses n'ont été préparés pour M. Matthews.

M. Outhwaite a également convenu que la norme de rendement requise par le SCRS est un rendement «entièrement satisfaisant», comme il est indiqué à la pièce G-1, onglet 54, article 5.2.1. Selon M. Andrecheck et certains chefs, le rendement de M. Matthews n'était pas entièrement satisfaisant après 1990 et, en fait, il était jugé insatisfaisant étant donné qu'il répondait à certains des critères énumérés à la pièce G-1, onglet 54, article 5.2.3.

M. Andrecheck a admis que même s'il était d'accord que le rendement du fonctionnaire s'estimant lésé était insatisfaisant, M. Matthews n'avait jamais été informé par écrit de ses faiblesses. Si la bonne procédure avait été suivie, le fonctionnaire s'estimant lésé se serait peut-être vu imposer des mesures disciplinaires. Même M<sup>e</sup> Minnis en convenait. Comme l'employeur n'a pas documenté les cas de rendement insatisfaisant de la part du fonctionnaire s'estimant lésé, au fur et à mesure que s'écoulaient les mois et les années, il ne peut aujourd'hui utiliser tout à coup un autre moyen pour se débarrasser de lui. Les mesures disciplinaires qui débouchent sur le congédiement doivent être appliquées progressivement. En fait, les politiques et procédures du SCRS indiquent clairement que la mise en disponibilité ne constitue pas un moyen de régler des problèmes de discipline. Il incombe en partie à l'employé de s'assurer qu'il est évalué, conformément à la pièce G-1, onglet 55, articles 2.16 et 2.17, mais comme l'a affirmé M. Outhwaite : [traduction]«la première responsabilité dans ce domaine incombe au superviseur». À trois reprises on a rappelé par écrit à M. Andrecheck qu'il devait faire des évaluations de rendement. Il n'a pas tenu compte de ces rappels.

M. Outhwaite a également affirmé que les mutations internes ne devraient pas être utilisées comme mesures disciplinaires, même si cela s'est fait en l'espèce. Je suis d'accord avec lui. Cette façon de faire était un autre exemple d'un moyen d'éviter de s'attaquer directement aux lacunes du fonctionnaire s'estimant lésé.

En ce qui concerne l'exercice OIM, pièce G-1, onglet 52, la faible note de un était jugée par M. Outhwaite comme indiquant un rendement insatisfaisant, et pourtant aucune évaluation du rendement n'a jamais été faite pour documenter cet état de choses et, aurait-on pu espérer, mieux gérer le fonctionnaire s'estimant lésé.

M. Outhwaite ne savait pas comment le fonctionnaire s'estimant lésé aurait pu être déclaré excédentaire le 14 septembre 1995, avant l'exercice OIM qui a été fait le 19 septembre. Je ne le sais pas non plus. C'est également le seul exercice OIM qui a été fait pour tout le SCRS en 1995.

Selon l'employeur, on avait songé à M. Matthews pour divers postes au SCRS. Toutefois, comme c'était toujours les mêmes gestionnaires qui l'évaluaient, je peux seulement conclure que le fait que l'on ait «songé à lui» pour certains postes était uniquement un exercice factice sur papier, et non un effort véritable pour le placer quelque part.

M. Andrecheck a admis que les évaluations de rendement étaient sa responsabilité, et il a dit que s'il ne les avait pas faites, c'est parce qu'il avait trop de travail. Par conséquent, pendant cinq ans on n'a pas remis au fonctionnaire s'estimant lésé une rétroaction écrite ni pris de mesures correctives à son égard. Les chefs ont fait part à M. Andrecheck de leurs préoccupations concernant M. Matthews, par exemple : le fait qu'il ne respectait pas les délais, qu'il se mettait ses pairs à dos, qu'il se disputait beaucoup avec d'autres et qu'il travaillait lentement. Aucune de ces lacunes n'a été documentée. Elles auraient dû l'être et, en outre, on aurait dû effectuer une évaluation quinquennale. Les chefs ont dit à M. Andrecheck qu'ils croyaient que le fonctionnaire s'estimant lésé serait jugé le candidat le moins qualifié même avant la réunion du 14 septembre 1995 avec M. Ross. Par conséquent, il avait été décidé à l'avance que le fonctionnaire s'estimant lésé serait fort probablement le candidat le moins qualifié. En fait, le nom du fonctionnaire s'estimant lésé a été rayé de la première version de l'organigramme en avril 1995 (pièce E-9). Je crois qu'au cours de 1994-1995, M. Matthews était perçu comme une source de discorde, alors la direction a décidé qu'il devait partir, et la PRE était la seule façon de le faire étant donné qu'il n'y avait rien sur papier qui pouvait être utilisé pour prouver un incident déterminant. Tout cela m'amène à conclure que l'exercice dans son entier avait pour objet de se débarrasser de lui en vertu de la PRE.

M. Andrecheck a prétendu que le fonctionnaire s'estimant lésé était au courant de ses problèmes de rendement en raison des réunions qu'il avait eues avec des gestionnaires ainsi que des observations qui étaient formulées verbalement. Même si ces incidents sont en partie fondés sur des oui-dire, y compris les évaluations et les rétroactions verbales au fonctionnaire s'estimant lésé, M. Matthews n'a pas répudié ces

déclarations de la part des témoins de l'employeur. Je reconnais néanmoins que même si le fonctionnaire s'estimant lésé était peut-être au courant de l'opinion de la direction, on ne pouvait s'attendre qu'il essaie de corriger des lacunes qui ne lui avaient pas été expliquées clairement et explicitement.

Je m'empresse d'ajouter que dans les réponses aux trois paliers de la procédure de règlement des griefs qui figurent à la pièce E-10, on mentionne que la décision de [traduction] «mettre le fonctionnaire s'estimant lésé en disponibilité» a été prise conformément aux politiques applicables du SCRS. Je ne suis pas d'accord pour les raisons que j'ai déjà décrites. Si l'on doit faire fi à ce point de politiques, procédures et lignes directrices établies, pourquoi alors se donner la peine de les mettre en place? Elles ne doivent pas être appliquées de façon sélective, mais de façon uniforme, autrement les relations employeur-employé seraient gérées d'une façon chaotique, par crise. En l'espèce, les gestionnaires du SCRS n'ont jamais saisi le taureau par les cornes pour régler correctement le cas de M. Matthews.

Le défaut de la part de l'employeur de gérer correctement le cas de M. Matthews n'élimine pas les lacunes de ce dernier, surtout pour ce qui est de son mauvais rendement au travail, de ses habiletés en communications interpersonnelles et de ses qualités personnelles douteuses, même si M. Matthews a pris l'initiative de rencontrer le chef Gagnon et M. Andrecheck en juin 1995 pour discuter de certaines préoccupations. L'employeur a tout simplement choisi la mauvaise route pour traiter avec M. Matthews, et il n'a pas documenté d'une façon progressive ce qu'il prétend être des défauts qui persistaient chez M. Matthews, dont certains ont été reconnus par M. Matthews lui-même; p. ex. les problèmes liés au programme de formation et l'incident concernant l'adjointe exécutive. Les notes de service de M. Andrecheck et de certains chefs concernant les lacunes du fonctionnaire s'estimant lésé, même si elles ont été utilisées pour la mauvaise raison, démontrent, je crois, un employé problème. En outre, il convient de commenter le comportement de M. Matthews pendant l'audience. Pendant l'interrogatoire, ses réponses étaient claires, directes, et non équivoques. En contre-interrogatoire, ses efforts évidents pour obscurcir la vérité au moyen de réponses émaillées d'expression comme «il se peut» ou «je ne me rappelle pas» m'amènent à croire soit qu'il ne reconnaissait pas, soit qu'il refusait de reconnaître ses lacunes.

Je passe maintenant à l'exception déclinatoire de compétence formulée par l'employeur.

Le paragraphe 92.(1) de la LRTFP se lit en partie comme il suit :

*92.(1) Après l'avoir porté jusqu'au dernier palier de la procédure applicable sans avoir obtenu satisfaction, un fonctionnaire peut renvoyer à l'arbitrage tout grief portant sur :*

*...*

*b) dans le cas d'un fonctionnaire d'un ministère ou secteur de l'administration publique fédérale spécifié à la partie I de l'annexe I ou désigné par décret pris au titre du paragraphe (4), soit une mesure disciplinaire entraînant la suspension ou une sanction pécuniaire, soit un licenciement ou une rétrogradation visé aux alinéas 11(2)f) ou g) de la Loi sur la gestion des finances publiques;*

*c) dans les autres cas, une mesure disciplinaire entraînant le licenciement, la suspension ou une sanction pécuniaire.*

Dans la présente affaire l'employeur est un employeur distinct, et le fonctionnaire s'estimant lésé est assujéti à l'alinéa 92(1)c).

La jurisprudence des arbitres de la présente Commission et de ses tribunaux de révision confirme la notion selon laquelle l'employeur ne peut pas, sous prétexte d'utiliser un moyen administratif comme un rejet en période de probation ou une mise en disponibilité, licencier un employé pour des motifs disciplinaires et, ainsi, priver un arbitre de compétence.

C'est précisément ce que l'employeur a tenté de faire en l'espèce. Au début, il n'a pas imposé de mesures disciplinaires au fonctionnaire s'estimant lésé, bien qu'il semble qu'il aurait été justifié de le faire. Il a choisi de ne pas s'attaquer aux faiblesses du fonctionnaire s'estimant lésé. Lorsque, un peu plus tard, l'employeur s'est retrouvé devant la perspective de devoir réduire ses effectifs, il a procédé à ce que l'on pourrait uniquement qualifier d'un semblant d'exercice OIM, qui a abouti à ce que l'employeur a appelé une mise en disponibilité. En fait, la décision de licencier le fonctionnaire s'estimant lésé avait déjà été prise. En me fondant sur toute la preuve, je conclus que l'employeur a agi de mauvaise foi en se débarrassant de façon arbitraire du fonctionnaire s'estimant lésé, sous prétexte d'une mise en disponibilité. En fait, on a licencié le fonctionnaire s'estimant lésé pour des motifs disciplinaires.

La jurisprudence pertinente en l'espèce, dont une partie m'a été citée, n'est pertinente que dans une certaine mesure. Ici, il n'y a pas de conflit entre les dispositions de la LRTFP et celles de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, car cette dernière loi ne s'applique pas à cet employeur. L'article 8(1) de la *Loi sur le Service canadien du renseignement de sécurité* dispose ce qui suit :

*8.(1) Par dérogation à la Loi sur la gestion des finances publiques et à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, le directeur a le pouvoir exclusif de nommer les employés et, en matière de gestion du personnel du Service, à l'exception des personnes affectées au Service ou détachées auprès de lui à titre d'employé :*

*a) de déterminer leurs conditions d'emploi;*

*b) sous réserve des règlements :*

*i) d'exercer les pouvoirs et fonctions conférés au Conseil du Trésor en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques en cette matière,*

*ii) d'exercer les pouvoirs et fonctions conférés à la Commission de la fonction publique en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique.*

Par conséquent, ce dont je suis saisi, c'est d'un grief opposé à un licenciement. J'ai donc compétence en cette matière en vertu du paragraphe 92(1) de la LRTFP. Après un examen de toutes les circonstances, je suis d'avis que le comportement général de M. Matthews ne justifiait pas la peine ultime de licenciement. Il est très évident qu'on ne lui a jamais signalé officiellement ses lacunes, et il ne s'est jamais vu imposer de mesures disciplinaires avant sa «mise en disponibilité». Je dois donc voir ce qui, à mon avis, pourrait constituer un redressement approprié.

Le fonctionnaire s'estimant lésé ne conteste pas bon nombre des allégations de l'employeur concernant son mauvais rendement et même des écarts de conduite. Il ne conteste pas non plus qu'on lui a signalé verbalement ses lacunes. Ce qu'il tente de faire valoir, c'est que ces problèmes ne lui ont jamais été officiellement signalés par écrit. Cela étant dit, le fonctionnaire s'estimant lésé ne reconnaît pas ses lacunes. L'employeur a jugé que son rendement ne répondait pas aux attentes, et il a considéré sa conduite comme étant peu professionnelle, et ce pendant une période assez longue, qui remonte à plusieurs années. Les témoins de l'employeur n'ont pas confiance dans le fonctionnaire s'estimant lésé.

Il appartenait à l'employeur d'aviser officiellement le fonctionnaire s'estimant lésé, et cela il ne l'a pas fait. Il était donc injuste de le licencier. Dans la grande majorité des cas de congédiement injuste d'employés visés par la LRTFP, le redressement auquel on s'attend est la réintégration dans son poste. J'applique cette règle générale, car il est évident que si un employé n'aurait pas dû être licencié, il devrait être réintégré dans son poste. À mon avis, il faut respecter cette règle générale dans tous les cas sauf les cas les plus exceptionnels.

Néanmoins, je ne peux, en l'espèce, réintégrer le fonctionnaire s'estimant lésé dans l'emploi de cet employeur. Cet employeur a perdu confiance dans le fonctionnaire s'estimant lésé. Il ne s'agit pas de quelque chose de récent, car la direction est de cet avis depuis plusieurs années maintenant. M. Matthews a été le seul employé du SCRS à faire l'objet de l'exercice OIM en 1995. Même s'il n'a pas été prévenu officiellement, le fonctionnaire s'estimant lésé était conscient depuis longtemps de l'opinion qu'avait la direction de son travail et de sa conduite. Devant moi, il a manifesté peu d'empressement à reconnaître ses lacunes. Pour tous ces motifs, je ne vois aucun avantage pour le fonctionnaire s'estimant lésé de le réintégrer dans le climat qui prévaut dans ce milieu de travail particulier. Je suis convaincu qu'il retirera beaucoup plus d'avantages d'un paiement en remplacement de la réintégration.

Dans le calcul de mon ordonnance, j'ai tenu compte des nombreuses années de service du fonctionnaire s'estimant lésé dans la fonction publique, de l'absence d'un dossier disciplinaire, et du fait qu'il a touché son salaire annuel de 62 522 \$ jusqu'au 1<sup>er</sup> avril 1996. J'ordonne donc par les présentes que le fonctionnaire s'estimant lésé soit indemnisé au montant de 70 000 \$, payable immédiatement.

Étant donné que l'employeur n'était pas tenu de faire une offre raisonnable d'emploi à M. Matthews, le grief est rejeté sur ce point.

Le présent grief produit à l'encontre d'un licenciement est donc accueilli dans la mesure indiquée ci-dessus.

**J. Barry Turner,  
commissaire**

OTTAWA, le 5 mars 1997.

Traduction certifiée conforme

Serge Lareau