

## **Le système de gestion de cas du Conseil canadien des relations du travail**

## **The Canada Labour Relations Board Case Management System**

Gilles Coulombe

Volume 37, numéro 4, 1982

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/029308ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/029308ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

### Résumé de l'article

L'auteur expose les pratiques et les procédures établies pour assurer le fonctionnement efficace du C.C.R.T. ainsi que le système utilisé pour mesurer le rendement des opérations de cet organisme.

### Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

### ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

### Citer cet article

Coulombe, G. (1982). Le système de gestion de cas du Conseil canadien des relations du travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 37(4), 928–943. <https://doi.org/10.7202/029308ar>

# Le système de gestion des cas du Conseil canadien des relations du travail (CCRT)

**Gilles Coulombe**

*L'auteur expose les pratiques et les procédures établies pour assurer le fonctionnement efficace du C.C.R.T. ainsi que le système utilisé pour mesurer le rendement des opérations de cet organisme.*

## **Introduction**

Tous les systèmes de gestion des conseils de relations du travail<sup>1</sup> au Canada visent un règlement rapide et efficace des cas et ce, même si les influences, les pressions exercées, les traditions et les lois habilitantes varient d'un conseil à l'autre. À titre d'exemple, telle juridiction nécessitera la tenue d'une audition ou d'un scrutin de représentation de façon impérative et mandatoire, alors que dans telle autre juridiction cette mesure ne sera pas requise.

---

\* COULOMBE, Gilles, directeur général, (greffier), Conseil canadien des relations du travail, Ottawa.

<sup>1</sup> Ces organismes portent différents noms et ne jouent pas toujours le même rôle. Certaines juridictions disposent également d'organismes particuliers à la fonction publique. Ils sont: The Ontario Labour Relations Board

Tribunal du travail du Québec et le Bureau du Commissaire général du travail

The Labour Relations Board (British Columbia)

Labour Relations Board (Nova Scotia)

Commission des relations industrielles (Nouveau-Brunswick)/Labour Relations Board (New Brunswick)

Manitoba Labour Board

Labour Relations Board (Saskatchewan)

Labour Relations Board (Newfoundland)

Labour Relations Board (Prince Edward Island)

Labour Relations Board (Alberta)

Public Service Staff Relations Board/Commission des relations de travail dans la fonction publique fédérale

Public Service Employee Relations Board (Alberta)

Public Service Adjudication Board (British Columbia)

Public Service Labour Relations Board (New Brunswick)/Commission des relations de travail dans les services publics (Nouveau-Brunswick)

Nova Scotia Civil Service Employee Relations Board

Ontario Public Service Labour Relations Tribunal

**Relat. ind., vol. 37, no 4, 1982 © PUL ISSN 0034-379 X**

Or en dépit de la valeur positive de plusieurs éléments et pratiques composant un système de gestion des cas, il est parfois regrettable de constater que ceux-ci ne peuvent être adaptés ou empruntés *mutatis mutandis* par un autre tribunal, en raison des particularismes propres à chacun et des politiques ou règlements qui en émanent. Ceci ne signifie pas pour autant que tout système demeure immuable ou ne peut être remanié, car la loi est parfois modifiée suite aux décisions rendues par les tribunaux judiciaires ou à la suite d'événements provinciaux, nationaux et internationaux. Le contexte législatif est également influencé, dans une certaine mesure, par le fait que le ministre du Travail est responsable de l'adhésion du Canada à l'O.I.T. (Organisation internationale du travail) et de ses engagements envers elle.

Le système de gestion doit donc être constamment examiné et réévalué pour qu'il puisse absorber un volume croissant de cas, faire face aux coûts toujours grandissants et s'ajuster aux demandes persistantes de réduction des dépenses publiques sans toutefois emprunter de raccourci par crainte d'occasionner un déni de justice naturelle ou de compromettre la qualité des décisions. Les conseils doivent aussi s'adapter à des mandats plus étendus dans des domaines tels que la sécurité au travail, les changements technologiques, les devoirs des syndicats à l'égard de leurs membres et quoi d'autre encore, car qui sait ce que l'avenir nous réserve!

Ce qui distingue peut-être le plus nettement le Conseil canadien des relations du travail (C.C.R.T.) de ses contreparties provinciales, c'est l'immense dispersion géographique des employés à l'égard desquels il exerce sa juridiction. Ceux-ci sont disséminés en petits nombres dans toutes les provinces et territoires du Canada et peuvent aussi être appelés à travailler au-delà des frontières nationales. De nombreux secteurs d'activités économiques entrent également dans le champ de la compétence du Conseil; notamment, les transports ferroviaires, aériens et routiers interprovinciaux, les banques, la radiodiffusion, l'expédition par eau, le débarbage, l'industrie de l'eau lourde, les activités de sociétés de la Couronne telles que celle de Énergie atomique du Canada Limitée, le secteur des minoteries, le Centre national des arts et la Société canadienne d'hypothèques et de logement.

Au Yukon et dans les Territoires du Nord-Ouest, les activités qui relèveraient normalement de la compétence provinciale sont assurées par le C.C.R.T., lui fournissant ainsi un mince échantillon du volume considérable d'affaires dont s'occupent nos collègues des conseils provinciaux. Quoique le volume de cas originant des Territoires du Nord-Ouest ne soit pas considérable, l'on peut affirmer que le secteur de la construction constitue la majorité du contentieux de ces régions. Le Conseil s'occupe en outre du secteur des mines d'uranium dans toutes les régions du Canada et du secteur des mines de charbon en Nouvelle-Écosse dont les activités sont gérées par la D.E.V.C.O. en sa qualité de société de la Couronne.

Selon les termes de l'Acte de l'Amérique du Nord britannique, les activités ayant trait au piquetage relèvent des provinces. Or, il a même été jugé que la loi provinciale trouve application aux cas de piquetage effectués par des salariés sous juridiction fédérale aux lieux d'établissement d'un employeur de juridiction fédérale (Voir *Chevron Canada Limitée* (1978), Can LRBR 316, pages 323-326).

En ce qui concerne le volume et le type de cas à régler, le C.C.R.T. n'est ni en première ni en dernière position. Il a été saisi de 743 nouveaux cas en 1980-1981, constituant une année record. Le nombre le plus élevé de cas réglés a été de 825 en 1981-1982, alors qu'il y a eu 679 nouveaux cas. Le nombre d'affaires pendantes a donc pu être réduit considérablement, passant de 334 à 188 cas au moment du rapport annuel clôturant l'année d'opération 1981-1982. Parmi ces 679 nouveaux cas, l'on comptait 252 plaintes de pratiques déloyales de travail, 160 requêtes en accréditation, 136 requêtes en révision, 44 requêtes en révocation, 17 requêtes relatives à des ventes d'entreprises et 15 portant sur des grèves ou lock-out illégaux.

Le Conseil a jugé essentiel pour son travail d'ouvrir des bureaux régionaux à Vancouver, Winnipeg, Toronto, Montréal et Halifax. Le personnel de ces bureaux est composé d'agents qui enquêtent sur les requêtes et les plaintes et font un travail de médiation entre les parties. Les requêtes, les représentations, les avis d'auditions, les subpoena ou assignations, les rapports des agents et les décisions du Conseil peuvent y être élaborés, transmis et consultés par toutes les parties en litige. Il peut enfin être déposé aux bureaux de Vancouver et de Montréal des requêtes, des plaintes et autres représentations. Ces derniers en accusent réception et les transmettent aux parties respectives, accélérant ainsi le processus du règlement des cas. À l'heure actuelle, le Conseil prend des mesures pour déléguer ces fonctions à d'autres bureaux.

### Étapes préliminaires

Quand un bureau régional reçoit une requête, celle-ci est transmise par moyen électronique à l'administration centrale, confiée à un agent qui assurera la liaison avec l'agent local et veillera au contrôle du cas jusqu'à ce qu'il soit réglé par le Conseil. Si le bureau régional n'accuse pas réception d'une demande et des représentations ultérieures et ne les transmet pas aux parties respectives, l'agent de l'administration centrale s'en chargera, l'objectif étant de s'occuper des requêtes et des plaintes le jour même où elles sont reçues. Il s'adressera ensuite aux parties ou consultera les dossiers antérieurs afin de déterminer leur statut, l'accréditation ou la simple reconnaissance volontaire du syndicat, l'unité ou les unités représentées et obtiendra toute autre information pertinente à savoir par exemple, si les signataires de la requête ont dûment été mandatés à cet effet. Il communiquera, dans certains cas, avec Travail Canada afin de savoir si une convention collective a été déposée ou si des procédures conciliatrices ou médiatrices sont déjà en cours. Il versera enfin les pièces et exhibits aux dossiers et fournira la documentation requise pour l'enquête ou la médiation.

Si, selon les faits énoncés dans la requête ou la nature des opérations de l'employeur, il existe un doute à savoir si l'entreprise relève de la compétence fédérale ou provinciale, l'agent enquêteur porte la question à l'attention des parties et suggère que des procédures soient également intentées devant le conseil provincial afin d'éviter qu'un recours ne soit périmé par l'écoulement des délais qui pourront varier entre les deux juridictions.

Le C.C.R.T., se voulant aussi accessible que possible, offre aux syndicats qui veulent s'en servir une formule de requête en accréditation. En outre, il n'exige aucune copie supplémentaire des documents soumis au cours d'une audition et accepte des représentations écrites. Si un renseignement essentiel ne figure pas dans la requête ou la plainte, le Conseil le signale à la partie en cause, généralement par téléphone. La partie intéressée pourra alors faire de nouvelles représentations ou simplement produire les détails additionnels.

Sauf dans le cas de plaintes de pratiques déloyales, de grèves, de lock-out ou de demandes visant l'imposition d'une première convention collective, le Conseil invite les parties, dans son accusé de réception et sa lettre de transmission, à faire leurs représentations complètes par écrit. La correspondance initiale émanant du Conseil s'accompagne toujours des avis de requête devant être affichés par l'employeur ainsi que des renseignements relatifs à la nomination d'un enquêteur. Il est rare qu'un avis d'audition soit envoyé à ce stade.

#### **Enquêtes**

Dans la requête en accréditation type, l'agent enquêteur obtient de l'employeur un organigramme à jour des structures de son entreprise, une liste des noms et des classifications et une liste des numéros de téléphone et des adresses personnelles des employés. Lorsqu'il s'agit de déterminer si un employé exerce des fonctions confidentielles ou de direction, l'on aura recours aux descriptions de tâches fournies par l'employeur. L'agent examine ensuite les reçus de paiement du minimum réglementaire de cinq dollars et les états financiers en remontant jusqu'au moment du dépôt bancaire. Le processus de vérification peut varier du contrôle par sondage auprès d'un certain nombre restreint d'adhérents choisis au hasard à une vérification complète de tous les adhérents dans les cas d'allégations ou de doutes d'intimidation.

Le rapport de l'agent résumera la position respective des parties qui leur sera soumise afin qu'elles puissent en confirmer ou infirmer l'exactitude et qu'elles fassent toutes les représentations supplémentaires jugées opportunes. Enfin, le rapport de l'agent comprendra une section confidentielle relative au désir des employés, aux preuves d'adhésion et à la représentativité du syndicat requérant qui ne sera pas divulguée aux parties, ces renseignements étant à l'usage exclusif du Conseil et frappés du sceau du secret en vertu de l'article 28 du Règlement.

Les parties peuvent demander la tenue d'une audition. Toutefois, le Conseil n'en accordera pas s'il existe entre elles des différends sur des faits importants qui ne peuvent être clarifiés qu'au cours d'une audition et suite à l'interrogatoire et au contre-interrogatoire des témoins auxquels les parties auront tout le loisir de se livrer.

En 1980, 92% de tous les cas d'accréditation ont été tranchés sans audition. Le temps qu'il faut normalement pour mener une enquête dans ce domaine varie d'environ quatre à six semaines, selon le lieu de résidence des parties et la complexité de la structure organisationnelle de l'entreprise de l'employeur.

Évidemment, dans les cas concernant les droits de négociation, la nature de l'enquête peut varier et parfois, la question de la compétence pourra être en cause. Dans le secteur du transport routier, par exemple, il faudra procéder à l'examen sérieux et approfondi de la nature de l'entreprise de l'employeur. Le rapport fera état des itinéraires parcourus ainsi que des diverses licences détenues et de la fréquence de leur utilisation ou des opérations interprovinciales et internationales.

Dans les cas d'imposition de premières conventions collectives, les agents du Conseil vont chercher à préciser l'état des relations de travail entre les parties surtout depuis le dépôt de la requête en accréditation jusqu'au moment où le Conseil a été saisi du dossier par le ministre du Travail. L'enquête va permettre d'identifier les principaux points en litige par rapport à ceux qui ont fait l'objet d'une entente. D'autres détails importants tels le nombre et la date des séances de négociation et de conciliation y seront également inclus. Tout au long des discussions avec les parties, l'agent tentera de diminuer le plus possible le nombre de points qui les opposent espérant ainsi qu'ils aboutiront à une entente si l'écart peut être suffisamment réduit.

En ce qui concerne les congédiements pour activités syndicales, le rapport contient généralement une preuve documentaire établissant le statut d'employé du plaignant, l'adhésion syndicale et la cessation d'emploi. En ce qui a trait aux allégations de manquement au devoir de représentation juste et équitable, la documentation fournie par l'agent enquêteur comprendra les copies des griefs et des réponses aux diverses étapes de la procédure, les procès-verbaux des réunions des comités de griefs et des renseignements fournis par l'employeur.

### **Médiation**

La loi de 1973 prévoyait pour la première fois que les employés exerçant des fonctions de surveillance pourraient faire partie d'unités de négociation. Pour cette raison, l'on interdit aux agents d'effectuer quelque médiation que ce soit à l'égard d'un différend relatif à l'inclusion ou à l'exclusion de l'unité de cadres subalternes en vue d'éviter que ne se perpétue l'exclusion traditionnelle de ces derniers, et ainsi compromettre leurs chances de tirer avantage de la nouvelle législation. L'attitude du Conseil demeure d'ailleurs inflexible. Il veut, ce faisant, élaborer une jurisprudence bien définie pour rendre la médiation plus efficace dans le traitement des cas.

Le Conseil et ses agents adoptent une approche visant à promouvoir de saines relations de travail et ils se heurtent parfois à l'incompréhension des employeurs qui ne recherchent le plus souvent que des solutions de nature strictement juridique. En général, cependant, les efforts de médiation sont fort appréciés et les ordonnances dont les émissions se sont avérées nécessaires ont été respectées, sauf à une seule occasion où le Conseil a alors accordé un consentement à intenter des poursuites.

La plupart des cas se prêtant le mieux à la médiation sont ceux impliquant des plaintes de pratiques déloyales de travail ou des requêtes concernant des grèves ou lock-out illégaux. L'une ou l'autre de ces situations s'accompagne généralement de pertes pécuniaires sérieuses et tant et aussi

longtemps qu'elles ne sont pas réglées, le Conseil leur accorde une attention particulière et les instruit en toute priorité. Si le syndicat met un terme à l'arrêt de travail avant que l'audition n'ait eu lieu et que les parties tentent de régler leurs différends par la voie de la négociation, le Conseil n'interviendra pas de crainte de fournir ainsi une tribune où les parties seraient tentées de réanimer leur rancoeur et d'envenimer leurs relations. Cette politique ne plaît pas toujours aux employeurs et à leurs procureurs, mais il est avéré que la simple production d'une requête au Conseil a souvent un effet dissuasif et favorise le rétablissement d'un climat plus propice à un règlement.

Par ailleurs, les agents du Conseil essaient d'assurer autant que possible leurs fonctions de médiation de façon préventive. Les avocats et les employeurs se mettent souvent en rapport avec les agents régionaux ou ceux en poste à Ottawa dès les premiers signes avant-coureurs d'un arrêt de travail. Avec l'approbation de l'employeur, l'agent communique avec les représentants syndicaux, discute avec ces derniers de la légalité de toute mesure envisagée par les employés, propose différentes solutions et tente de cerner les points litigieux. S'il s'agit d'un différend pouvant être solutionné par le recours à la procédure de règlement de grief et d'arbitrage, l'on envisagera ce moyen de règlement des conflits. S'il s'agit plutôt d'un conflit d'intérêt qui provient de la négociation ou du renouvellement d'une convention collective, les services de médiation et de conciliation de Travail Canada pourront être mis à la disposition des parties. Parfois il ne pourra s'agir que d'une simple erreur de parcours commise par l'employeur qui ne demande pas mieux que de la rectifier.

Il arrive aussi que les employeurs présentent leurs requêtes avant même que n'ait commencé la perturbation. Dans ce genre de situation, ou lorsque par exemple, un boycottage du temps supplémentaire est institué, le Conseil prépare la voie à la médiation en ordonnant l'affichage d'un avis informant les employés du dépôt de la requête. L'avis comporte la définition de ce que constitue une grève au sens du Code canadien du travail et énonce les conséquences pouvant découler du recours illégal à ce moyen de pression. L'apparition d'un tel avis produit parfois les effets escomptés à savoir, le refroidissement d'une situation explosive favorisant le rétablissement de discussions constructives lorsque la médiation s'avère illusoire. À défaut de cette action, par exemple, la télédiffusion de reportages d'intérêt portant sur des événements nationaux ou internationaux n'aurait pu être assurée.

Le Code impose au Conseil d'entendre les parties avant de rendre une ordonnance dans le cas de grèves illégales. Cependant, ce genre de situations a pu faire l'objet de médiations fructueuses sans la tenue formelle d'auditions. En effet, le Conseil a pu opérer une certaine médiation par le moyen d'appels téléphoniques et ainsi émettre une ordonnance enjoignant le retour au travail des employés sans que l'une ou l'autre des parties ne s'y oppose. Il arrive donc que des représentants syndicaux acceptent de ne pas s'opposer à une ordonnance particulière qui énonce habituellement qu'une grève est en cours et ordonne le retour au travail. En compensation d'un tel engagement par le syndicat et à la condition que les employés reprennent leurs fonctions dans un délai imparti (ordinairement 24 heures), et qu'il ne se produise plus d'autres perturbations de travail pendant une période donnée, l'employeur

accepte de ne prendre aucune mesure contre le syndicat, ses représentants ou ses agents. Ce genre de compromis n'est possible cependant, que lorsque l'arrêt de travail n'en est qu'à ses débuts et ne sera évidemment pas acceptable à l'employeur lorsque la grève aura été en cours pendant une période de temps prolongée ayant eu pour conséquence d'interrompre les opérations.

Parmi les autres cas où la médiation peut se révéler fructueuse, citons notamment ceux d'imposition de premières conventions collectives, de requêtes en vue d'obtenir le dépôt des ordonnances du Conseil à la Cour fédérale, d'ordonnances d'accès, de changements technologiques, de demandes d'états financiers, de plaintes relatives à la sécurité, celles concernant les bureaux d'embauchage et, peut-être même les requêtes concernant le consentement à intenter des poursuites criminelles.

En ayant recours à la médiation, les agents du Conseil règlent à l'heure actuelle, environ 50% des plaintes de pratiques déloyales de travail. Ce taux était plus élevé auparavant, mais l'élargissement du champ de compétence du Conseil et l'ajout au Code du devoir de représentation juste et équitable ont accru le nombre de cas difficiles à résoudre, souvent en raison de l'absence du bien-fondé des plaintes, de l'expiration des délais de présentation ou des intérêts concurrents au sein des syndicats. Outre l'avantage évident que représente la médiation comme moyen de règlement des conflits industriels, ce processus permet également de restreindre le nombre des auditions à être tenues, constituant ainsi un atout économique sérieux pour un Conseil dont la compétence territoriale est si étendue.

Toutefois, la médiation n'est pas toujours la panacée à tous les problèmes. En effet, le Conseil ne nommera souvent même pas de médiateur lorsque des plaintes de pratiques déloyales sont déposées, alléguant l'ingérence de l'employeur dans la représentation des employés. Il donnera plutôt priorité à la requête en accréditation et les parties seront alors invitées à tourner leurs énergies vers la négociation d'une convention collective.

### **Décisions**

#### *Cas réglés sans audition*

Les dossiers qui ne semblent pas exiger d'audition, sont également portés à la connaissance du Président dès qu'ils sont prêts ou sur le point de l'être. Les cas pouvant être réglés sur la seule foi des représentations écrites sont confiés à des panels du Conseil et un ordre du jour est élaboré en vue de fixer une date à la tenue d'une rencontre à huis clos. Règle générale, le même panel saisi originalement d'un dossier, tranchera également toute autre question ou procédure pouvant survenir ultérieurement dans le même dossier. La règle n'est cependant pas absolue, des questions aussi simples que l'analyse des résultats de scrutin de représentation ou l'acceptation d'une demande de désistement pourraient être étudiées par le prochain panel à siéger. Habituellement, les membres reçoivent l'ordre du jour 48 heures avant que n'ait lieu la rencontre à huis clos afin de leur permettre d'étudier les dossiers. Ce délai pourra toutefois être sensiblement réduit dans les cas d'urgence ou à l'inverse, dans les cas de routine ne posant aucune difficulté particulière.



En ce qui concerne certaines plaintes par exemple, les faits peuvent ne pas être contestés et le Conseil pourra alors, avec le consentement des parties, adjuger de ces dernières sur la seule foi des argumentations écrites. À l'inverse cependant, en ce qui a trait à certains autres types de plaintes, il peut parfois être douteux, même si les faits allégués étaient tenus pour avérés, qu'ils constitueraient une contravention à la loi. Le Conseil pourra alors solliciter des parties des arguments écrits sur la question ou, s'il est clair que ces activités, même prouvées, ne constituaient pas une violation du Code, la plainte sera rejetée.

À moins qu'il ne soit décidé de publier des motifs formels de décision, le Greffier communique aux parties, habituellement dans les 24 heures qui suivent la réunion à huis clos, les décisions à partir des procès-verbaux.

#### *Auditions*

Le C.C.R.T. a décidé en 1973 de mener la justice à l'endroit même d'où origine le litige. Ce faisant, il doit s'astreindre à un sévère régime de voyages et de déplacements, un petit nombre de cas seulement pouvant être entendus à Ottawa. L'organisation des auditions ne peut malheureusement être réduite à une simple procédure de routine, et il n'est pas toujours évident de prime abord où une audition devra être fixée.

L'exemple d'un cas limite des complications possibles est le congédiement d'un marin à Vancouver, immédiatement après son engagement sur un navire devant ravitailler des plates-formes de forage dans la mer de Beaufort. Le navire avait été loué par une société de Vancouver et le forage devait être effectué par une compagnie de Calgary, mais l'employé avait été engagé par une firme de marchands de fournitures pour bateaux dont le siège social était à Halifax. Heureusement, il n'y avait en cause aucun syndicat qu'il fallait consulter concernant le lieu de l'audition qui devait se tenir à St. John's (Terre-Neuve) où le plaignant vivait au moment de son engagement, son voyage aller-retour à Vancouver ayant été payé lorsqu'il avait été embauché, puis congédié sans même avoir pris la mer. Même s'il s'agit là d'un cas limite, les problèmes de ce genre ne sont pas rares. Le Conseil a tenu de nombreuses auditions au Yukon et dans les Territoires du Nord-Ouest; notamment, une à l'intérieur du Cercle arctique et dans certains cas ayant trait à la construction dans le Nord, les auditions ont lieu à Vancouver, à Edmonton ou à Winnipeg en raison du lieu de résidence des parties et de leurs avocats.

Lorsqu'un cas doit faire l'objet d'une audition, il doit être porté au rôle du Conseil, compte tenu de l'ordre de priorité. Ceci n'est pas toujours une sinécure comme il faut faire des réservations de voyage, retenir des salles d'audition et des chambres d'hôtel, réserver au besoin les systèmes de micros et l'équipement pour la traduction simultanée, déterminer la composition des panels et examiner les exigences linguistiques de chaque cas, sans oublier la prestation de services en français et en anglais, la publication de tous les renseignements et des décisions dans les deux langues officielles. Il existe aussi des problèmes de communication. Il y a le système postal qui n'est pas parfait et la question de la disponibilité des renseignements et des

services qui peut être gênée en raison des fuseaux horaires, par un décalage de cinq heures et demie. Quand il est 16h30 à Ottawa, il est l'heure de déjeuner au Yukon et il est 18h à Terre-Neuve.

Comme il a déjà été mentionné, la plupart des cas nécessitant la tenue d'une audition concernent des plaintes de pratiques déloyales de travail. La priorité accordée à chacune de ces dernières est en fonction de la gravité des faits allégués, allant des plaintes impliquant de multiples congédiements illégaux aux contraventions au devoir de représentation juste et équitable à la suite de réprimandes écrites ou de la perte d'une heure de temps supplémentaire. Dans ce dernier cas, soit celui d'une plainte impliquant une sanction relativement mineure que ne parvient pas à résoudre la médiation, l'affaire ne sera cédulée pour audition qu'à une date où le Conseil aura à se trouver dans la localité d'où origine la plainte pour adjuer également d'une autre affaire.

Dans les affaires occasionnant une perte pécuniaire, le Conseil procédait auparavant à l'émission immédiate d'un avis d'audition dès la réception de la plainte ou de la requête. À l'occasion cependant, l'intervention tardive d'un règlement à la veille même par exemple, de la date prévue pour l'audition de l'affaire, comportait le désavantage de priver le Conseil de la possibilité d'aviser de la tenue d'une audition dans un autre dossier à cette même date. Au surplus, toutes les réservations de voyage et de chambres d'hôtel retenues à l'intention des membres du panel assignés au cas, devaient être annulées. Il n'était pas rare non plus, qu'après le départ du panel en question, une entente intervienne entre les parties, grâce au succès de la médiation de nos agents, le matin même de l'audition et parfois, en cours même de l'audition.

À l'heure actuelle, une nouvelle procédure est en cours d'essai. Les plaintes prioritaires sont ainsi confiées à un Vice-président dès leur réception et les agents assignés à ces dossiers doivent informer les directeurs régionaux des progrès et de l'éventualité du succès ou de l'échec de leurs efforts de médiation. Ils doivent en outre, aviser le Conseil qu'il serait souhaitable ou selon le cas, mal avisé de communiquer aux parties une date d'audition qui pourrait avoir pour effet soit d'améliorer les chances d'un règlement ou à l'inverse, de nuire à leur médiation. Les directeurs régionaux et le Greffier discutent alors des cas et ce dernier informe le Président et les Vice-présidents de l'évolution des dossiers, de la possibilité ou non d'un règlement et de l'opportunité d'aviser les parties d'une date d'audition. Il convient de signaler que lors de la confection de la cédule des auditions, l'on réserve toujours de larges périodes libres dans l'expectative de cas d'urgence tels que les requêtes relatives aux grèves ou lock-out qui sont ordinairement entendues dans un délai de quelques jours suivant leur réception, à moins que la perturbation ne soit terminée.

Bien que certains cas très complexes exigent de longues auditions, le Conseil déploie tous les efforts possibles pour en réduire la durée sans causer de dénis de justice naturelle. Les rapports des agents enquêteurs dont nous avons déjà discutés permettent d'abrégier considérablement la durée des auditions en cernant les questions en litige et en fournissant des preuves documentaires. De plus le Conseil peut, à la suite de discussions préliminai-

res, ordonner à une partie de déposer certains documents pertinents et d'en fournir copie aux autres parties.

La réunion précédant l'audition, tenue généralement à huis clos par le Conseil avec les principaux intéressés ou leurs avocats, vise également à réduire la durée de l'audition. L'on y discute de la procédure la plus appropriée à suivre et l'on examine les différents éléments pouvant affecter la durée de l'audition. Le Conseil cherche alors à obtenir la collaboration des parties en vue d'identifier les points litigieux et d'éliminer les questions non contestées. Parfois, un avocat se retirera pour s'entretenir privément avec ses principaux et, à l'ouverture de l'audition, énoncera les faits qu'il n'entend plus contester. Il arrive que les acteurs semblent déçus de ne participer qu'à un scénario écourté, quoique non dénué d'intrigues, par rapport à celui échafaudé en coulisses. Les témoins sont en proie à des sentiments partagés entre le soulagement et le regret d'avoir à retourner au travail plutôt que d'être appelés à la barre tel qu'anticipé en répétition, mais la trame n'en est que d'autant plus satisfaisante au Conseil et aux spectateurs de la scène des relations du travail.

Soulignons que l'attribution du temps nécessaire pour la tenue des auditions pose également des problèmes puisque l'examen préliminaire d'un dossier ne révèle pas toujours la complexité du cas ou, bien entendu, les facéties auxquelles s'adonnent parfois les avocats. La prolongation du temps d'une audition plus que prévue crée alors de sérieux problèmes aux panels du Conseil, car un ajournement pourrait doubler le temps et les frais de déplacement et retarder considérablement le moment où la décision sera rendue.

Le Conseil aborde souvent ce genre de problème en informant les avocats concernés qu'il pourrait s'avérer nécessaire de poursuivre l'audition dans la soirée ou durant la fin de semaine. Souvent, la simple évocation d'un tel spectre pour un vendredi soir de mi-saison estivale rappelle avec une rapidité étonnante les procureurs à plus de lucidité et... de célérité dans la concision. À défaut, le Conseil entendra simplement la preuve des faits et l'argumentation écrite devra être produite dans les dix jours suivant l'audition.

En dépit cependant de ce qui précède, le Conseil a néanmoins dû siéger à l'occasion, le soir et les fins de semaine ou simplement ajourner.

### **Contrôle des activités**

Le C.C.R.T. fait appel à une méthode de contrôle et de mesure du rendement comportant la rédaction d'un certain nombre de rapports relativement faciles à préparer, mais plus difficiles cependant à interpréter et à évaluer.

Cette méthode indique le volume de travail devant être accompli en tout temps. Toutes les données statistiques recueillies font ainsi l'objet d'un examen minutieux des secteurs d'activités où se produisent les retards afin de les réduire, sinon de les éliminer. L'on observe enfin l'évolution du con-

tentieux dans ses grandes lignes de manière à prévoir autant que faire se peut les procédures, les priorités et les affectations des ressources afin d'éviter toute perte de contrôle et endiguer ainsi le volume toujours croissant des cas.

#### **Rapports hebdomadaires sur les cas prioritaires**

Chaque semaine, les directeurs régionaux fournissent au Greffier un rapport sommaire des cas dits prioritaires. Ces rapports permettent au Greffier d'informer le Président et les Vice-présidents quant aux chances de succès de la médiation, du moment où les cas seront prêts et de la possibilité de la survenance imminente d'un nouveau cas urgent et ce, en vue de la réorganisation rapide et anticipée des calendriers des auditions et des réunions à huis clos.

#### **Rapports mensuels de l'évolution des cas**

L'agent de l'administration centrale est chargé de tenir une feuille de route rapportant tous les faits importants tels l'instruction de l'affaire, la date de réception de la demande, celle de l'accusé de réception et de la transmission aux parties adverses, la date de nomination de l'agent chargé de l'enquête ou de la médiation et le nom de ce dernier. Il sera également mentionné si un élargissement des délais a été demandé ou accordé, s'il s'est posé des difficultés particulières et il sera parfois fourni des renseignements concernant la date prévue de publication du rapport de l'agent et des détails relatifs à tout autre problème connexe.

À la fin de chaque mois, chaque directeur régional fait parvenir un rapport reflétant l'évolution de tous les cas dont le Conseil est saisi. Les feuilles de route des agents de l'administration centrale du Conseil sont alors mises à jour et vérifiées d'après ces renseignements pendant que le rapport mensuel est confectionné. Ce dernier est subdivisé selon les catégories suivantes:

- les cas à divers stades de l'enquête/de la médiation (aucune audition n'est prévue);
- les cas à divers stades de l'enquête/de la médiation (une audition est prévue);
- les cas prêts à être soumis au Conseil;
- les cas pour lesquels une date d'audition a été fixée et à l'égard desquels aucune enquête ou médiation n'est en cours;
- les cas pris en délibéré par le Conseil;
- les scrutins de représentation en cours;
- les cas à l'égard desquels une décision a été prise, mais non encore émise;
- les cas en suspens; et
- une partie sur l'état des décisions du Conseil devant les tribunaux.

L'on prépare en outre des statistiques mensuelles et annuelles indiquant le nombre et le genre de cas reçus et réglés et les tendances et les variations dans le volume des opérations d'une région à l'autre. Ces données sont réparties en fonction de la nature du cas ainsi que par région.

### Cas non encore réglés

Il existe un rapport supplémentaire identifiant les cas qui font l'objet d'une enquête ou d'une médiation depuis déjà six semaines ou plus. Des copies de ce rapport sont envoyées aux Président, vice-présidents et directeurs régionaux et ont la vertu de sensibiliser tous les intéressés sur la nature des problèmes à l'origine des retards et de susciter des discussions, desquelles jailliront parfois des propositions constructives en vue d'améliorer ces situations. Il sera également fourni une liste des cas pris en délibéré en attendant une décision du Conseil ou l'élaboration d'un motif officiel de décision.

### Système de mesure du rendement des opérations

À la demande expresse du Conseil du trésor, un comité mis sur pied en 1978 en vue de mettre au point une méthode d'évaluation du rendement des opérations, conçu un système connu sous le sigle de S.M.R.O., lequel tient compte des nombreuses variables qu'implique l'efficacité des opérations d'un conseil de relations du travail et qui est adapté au manque d'uniformité des divers dossiers examinés ou devant l'être. Le «Système» a depuis constamment été amélioré, si bien que l'on dispose aujourd'hui d'un instrument utile de gestion. Il comporte principalement deux types de mesures:

- (i) Les mesures d'*efficacité*, référant aux diverses moyennes de délais encourus par le Conseil dans l'exécution de ses nombreuses activités et au taux de réussite obtenu dans les cas de médiation; et
- (ii) les mesures de *rendement*, référant au nombre final d'actions tangibles par rapport à la norme années-personnes, c'est-à-dire l'établissement de la moyenne du nombre de cas dont les agents se sont occupés au cours d'une année financière donnée, etc.

Plus précisément ces types de mesures réfèrent aux diverses moyennes et pourcentages suivants:

- la moyenne des délais écoulés entre la date du dépôt des requêtes ou des plaintes et celle des premières missives expédiées aux parties;
- la moyenne des délais écoulés entre la date de nomination des agents et celle du dépôt de leur rapport;
- la moyenne des délais écoulés entre la date où le Conseil est avisé des dossiers prêts à lui être soumis et celle de la reddition des décisions finales (cas réglés sans audition);
- la moyenne des délais écoulés entre la date où les dossiers prêts à être entendus sont soumis au Conseil et celle du premier jour des auditions (cas réglés par voie d'auditions);
- la moyenne des délais écoulés entre la date du dernier jour des auditions et celle de la reddition des décisions finales du Conseil (cas réglés par voie d'auditions);
- la moyenne des délais écoulés entre la date de la reddition des décisions finales du Conseil et celle à laquelle ces dernières sont expédiées par la poste aux parties;

- le pourcentage de réussite en cas de médiation;
- le nombre moyen de requêtes ou de plaintes dont s'est occupé un agent (année-personne);
- le pourcentage de cas exigeant une audition;
- la durée moyenne des auditions;
- la moyenne des délais écoulés entre la date de la réception des requêtes ou des plaintes et celle où sont intervenus des règlements définitifs (pour l'ensemble des activités du C.C.R.T.); et
- le nombre total des requêtes traitées par année-personne.

Les statistiques trimestrielles sont analysées par un comité composé de cadres supérieurs affectés aux opérations du Conseil et ce dernier a alors l'occasion d'étudier un problème mis à jour grâce à ce processus analytique en vue d'identifier les causes à l'origine de cette lacune et de décider l'adoption d'une mesure corrective. Parmi les problèmes examinés et corrigés grâce à ce processus, citons par exemple le faible taux de réussite en médiation dans un des bureaux régionaux du C.C.R.T., le temps consacré au traitement initial des nouvelles plaintes et requêtes, le déséquilibre du volume de travail entre les différentes régions et ainsi de suite.

Les statistiques annuelles feront pour leur part l'objet d'études et de discussions approfondies lors du colloque annuel entre le Greffier du Conseil, les directeurs régionaux ainsi que les autres cadres supérieurs affectés aux opérations. L'on examinera à cette occasion les problèmes décelés pendant l'année financière écoulée, les solutions de rechange ainsi que l'ordre de priorité pour l'année à venir.

Ces statistiques visent donc à évaluer le rendement de chacun des bureaux régionaux, l'ensemble des activités du C.C.R.T. de même que celles de certains services administratifs. Les renseignements ainsi recueillis se révèlent très utiles lors de l'affectation ou de la réaffectation des ressources tant financières qu'humaines, la planification de la main-d'oeuvre et les demandes de ressources supplémentaires aux organismes centraux.

Enfin, le Greffier a constitué tout récemment, un comité officiel de contrôle et d'évaluation chargé d'informer le personnel, de lui fournir la documentation disponible et d'examiner les rapports annuels et mensuels des conseils de même nature ainsi que toute étude spéciale menée par des organismes gouvernementaux ou privés.

Le membre représentant les services administratifs présente au comité un rapport annuel portant sur les nouvelles méthodes disponibles et les données comparatives concernant l'équipement dans les domaines des communications, du traitement des mots, de l'emménagement et de la récupération des textes et d'autre matériel de bureau.

Le comité est enfin chargé de la confection du rapport annuel qui contient normalement des détails connexes à toute étude spéciale et autres projets devant être mis en oeuvre au cours de l'année suivante, y compris les dates fermes de mise en application.

### **Méthodes de contrôle et d'évaluation externes**

À l'instar de tous les conseils, le C.C.R.T. subit bon nombre de contrôles externes. À titre d'exemple, les centrales canadiennes du travail, les avocats, les membres du milieu de l'enseignement et les associations nationales des employeurs présentent des mémoires, une diversité d'études et des observations, lesquels sont tous examinés minutieusement. Le Conseil a aussi fait l'objet d'un examen complet mené en 1975 par Stephen Kelleher pour le compte de la Commission de la réforme du droit du Canada.

Inutile de dire que les décisions des tribunaux constituent une forme précieuse d'examen externe et qu'elles sont évidemment examinées et analysées à fond. L'on détermine grâce à ces dernières, si certaines parties de la loi doivent être modifiées ou s'il convient simplement de changer quelque peu la procédure du traitement des cas. Bref, même si les constatations des experts ne sont pas toutes mises en pratique, elles offrent différentes perspectives utiles à tout système de gestion.

### **Conclusion**

Chaque conseil de relations du travail oeuvre dans des contextes différents, lesquels engendrent des problèmes propres à une juridiction donnée. Il existe toutefois entre eux de nombreuses similitudes qui leur permettent de comprendre les difficultés de chacun. Le système de règlement des cas utilisé par le C.C.R.T. peut s'avérer plus complexe que ceux d'autres juridictions, ou moins efficace qu'il ne le serait dans d'autres à certains égards.

## **The Canada Labour Relations Board Case Management System**

Every labour relations board must have a case management system which is suited to its own specific circumstances. In the case of the Canada Labour Relations Board (C.L.R.B.), it must take into consideration the specific enabling statute, the requirements of a vast geographical dispersion of employers and employees (involving a constant necessity for hearings in remote areas) and the facility to provide service in both official languages — simultaneously when necessary. The jurisdiction of the Board covers operations in the Yukon and Northwest Territories which would normally be under provincial jurisdiction as well as such diverse activities as broadcasting, communications, international and interprovincial transportation of goods and passengers by land, sea or air, grainhandling, uranium mining, longshoring and various Crown corporations such as Canada Post, DEVCO, National Arts Centre and Central Mortgage and Housing Corporation.

The C.L.R.B. has regional offices in Vancouver, Winnipeg, Toronto, Montréal and Halifax staffed by officers who investigate and mediate cases as well as providing information and processing submissions made by parties. These offices are linked to the Board in Ottawa by electronic equipment for the transmission of docu-

ments. In some cases the employer may be located in one part of the country while the union headquarters may be in another part of the country and a case could involve such things as an unlawful strike in an entirely different location.

In many cases, particularly those involving the acquisition or termination of bargaining rights decisions are made without the conduct of a public hearing. This is accomplished by the report of an investigation officer. Copies of the report of the officer are made available to the parties and they are invited to make written submissions including any challenge they might have as to the accuracy of the report. In certification cases and some other situations, there is a confidential report on the wishes of the employees. This includes verification of union membership cards and a check on the money collected which is traced from receipt or bank deposit. There are spot checks to verify that employees signed of their own free will and where there are any allegations of impropriety there is a more detailed investigation conducted. This information on the wishes of the employees is protected by legislation, but all other material on the files must be provided to the parties in order to ensure that there is no denial of natural justice. Where there are matters of fact in dispute between the parties the Board must conduct public hearings, allow the introduction of evidence and provide for cross examination of witnesses. In 1980, 92% of all certification cases were disposed without conducting a public hearing. This was possible on the basis of the investigation officers' report and the written submissions of the parties.

In certification and similar cases, the Board requires the employer to post notices to employees who may be affected and they may submit interventions to the Board. In some cases dealing with bargaining rights it is necessary for the Board to conduct a secret ballot to determine the wishes of the employees. In national bargaining units and even interprovincial units such as telephone communications, this can involve employees at hundreds of locations widely dispersed. It involves in some cases employees who may be at sea or in the air beyond our national boundaries. Mailed ballots are required in some of these situations.

In cases involving complaints of unfair labour practices or unlawful strike or lock-out applications, the Board is obliged to conduct hearings and provide full opportunity for defence before making a finding that a person has acted in violation of the statute. However, many of these cases are settled without a hearing as a result of the mediation provided by officers of the Board. Apart from providing solutions acceptable to the parties an effective mediation program can save considerable time and money which would otherwise be required for travelling and hearing of cases.

The Board does not, however, permit any mediation as to the composition of bargaining units lest such a practice should result in employees being denied the benefits of the legislation as a result of their rights being traded away in a compromise solution to differences between the parties. The Board does not delegate the authority to determine who is an employee within the meaning of the legislation or what employees should be included in or excluded from a bargaining unit.

The Board is also required to conduct a public hearing before imposing a first collective agreement upon a referral of a dispute from the Minister of Labour. It is up to the Minister of Labour in the first instance to refer such questions to the Board. Upon referral, the imposition of a first collective agreement and its provisions are at the discretion of the Board.



Scheduling of hearings in all parts of the country poses significant problems for the CLRB. It is not always possible to determine from the material on file the length of time that may be required to hear a particular case. If a case runs longer than expected an adjournment could make it expensive for the Board to return to the same part of the country for a continuation and hearings have to be scheduled so as to provide the parties with reasonable time to make travel and other arrangements except in the most pressing of cases. Before the commencement of a hearing the Board may conduct a meeting with counsel or principal representatives of the parties to discuss and identify the issues that are agreed upon and those in dispute and the procedures to be followed. This usually results in co-operation of counsel to expedite the hearing. If however it is not possible to complete the hearing in the time allotted without a denial of natural justice, the Board may be able to hear all the evidence and later dispose of the case as a result of written arguments submitted by the parties.

The Board has to keep careful control of its case load in order to ensure the fastest possible disposition of cases. Priority is given to cases involving continuing loss. Unlawful strike or lock-out applications and cases involving dismissals normally have high priority. However, an unlawful strike application may lose its priority as a result of a resumption of work or successful mediation. This may mean that the schedule may be altered and other cases moved up for hearing.

The Board has a complex system of case control and performance measurement. Weekly reports on priority cases are revised when any changes occur and monthly reports on the disposition of cases are carefully analyzed.

In addition the Board measures performance by analyzing the time it takes to acknowledge and transmit each individual case; the time taken to investigate or mediate, to schedule, to hear and to issue a decision and convey it to the parties. These figures are prepared by regions and by types of cases, and are constantly studied to ensure that no avoidable delays occur and that the whole system is constantly sensitive to the need for the promptest possible disposition of cases that is consistent with the strict observance of the requirements of natural justice.

These figures are examined by regional directors and their staff and are discussed by the Registrar at meetings with the regional directors and at other staff meetings.

The CLRB has the advantage of external evaluation of its performance by many outside observers. Organizations of unions and employers, the legal profession, the academic community and such organizations as the Law Reform Commission are not hesitant to examine and question the operations or decisions of the Board and to prepare briefs or conduct studies on general or very particular matters which may range from proposals to amend the legislation to specific complaints regarding procedures, practices or decisions. These collectively provide a very valuable reflection of the observations of those who are interested in the whole process and knowledgeable of industrial relations.