

Décision sur 8 postes en litige

Étape 4 du processus d'évaluation

Comité d'évaluation des cols blancs de la Ville de Gatineau

(Audiences des 15 et 26 juin, 23 septembre, 9 octobre, 14 décembre 2009 et 22 février 2010)

[1] L'examen des huit (8) postes qui suivent a été mené selon la procédure convenue à cette étape, c'est-à-dire que les postes et les litiges qu'ils soulèvent ont été présentés d'abord dans leurs grandes lignes, puis suivis d'échanges préliminaires entre les parties et le soussigné sur les éléments pertinents de la preuve et sur l'interprétation appropriée des facteurs en cause.

[2] Cette démarche s'est traduite souvent par le besoin de vérifier, à la suite des audiences des 15 et 26 juin 2009, certains aspects de la preuve envisagée ou présentée ou, le cas échéant, de la compléter, ou encore de procéder à des consultations plus approfondies auprès des intéressés. Au cours de la période des vacances d'été et plus précisément le 24 août 2009, j'ai transmis aux parties une évaluation préliminaire des facteurs en litige et des questions soulevées. Elles m'ont alors indiqué qu'elles entendaient ou compléter leur preuve ou ajouter à leur argumentation avant que je rende une décision finale concernant certains des postes ici en cause.

[3] C'est ce qu'elles ont fait à compter de la reprise des travaux du comité d'évaluation en septembre. Une preuve supplémentaire testimoniale a été présentée en effet relativement à deux des postes visés, soit ceux d'Agent aux lieux culturels et de Technicienne à la paie. Concernant le premier, la titulaire Pascale Gougeon et, son supérieur immédiat, le chef

de division Steve Fournier ont témoigné le 23 septembre sur les activités pertinentes du poste et les imprévus qui s'y rattachent. M^{me} Julie Cadieux, la titulaire du second poste, a fait de même le 9 octobre au nom de ses trois (3) collègues. Sa supérieure immédiate, la responsable-paie Céline Therrien, a assisté à l'audience mais elle n'a pas témoigné pour la partie patronale.

[4] À la fin de la preuve testimoniale sur les deux postes mentionnés, les représentantes des parties ont soumis des arguments additionnels sur les éléments toujours en litige. Elles ont aussi présenté des compléments de preuve et des arguments écrits additionnels concernant les postes suivants : agent au contrôle financier, analyste en contrôle interne et agent à la perception.

[5] Une décision intérimaire a été émise le 15 janvier 2010. Mis à part le poste d'Agent au contrôle financier (d'où le qualificatif d'intérimaire), il s'agissait de fait d'une décision finale pour tous les postes décrits ci-dessous. Une preuve testimoniale a été entendue le 22 février 2010 dans le cas du poste d'Agent au contrôle financier, le seul qui restait alors à compléter.

Agent au contrôle financier

[6] Pour ce poste, le seul facteur en litige est celui des *Communications internes* (**F-9 - S : 4 et V : 3**).

1- Contexte organisationnel et résumé des fonctions

[7] Compris dans le module Culture et Loisirs, le poste est à titulaire unique et a été aboli. Son évaluation demeure toutefois justifiée pour des raisons de rétroactivité, de comparaisons et de mémoire corporative.

Au cours de la période pertinente, le poste était occupé par M^{me} Louise Demontigny, maintenant à la retraite.

[8] Deux descriptions d'emploi du poste ont été déposées, l'une d'entre elles portant l'intitulé Contrôleur budgétaire, un vocable maintenant jugé inapproprié puisqu'il sert généralement à désigner des fonctions de cadre. Les parties conviennent en conséquence que, tout comme l'autre version, son intitulé doit être *Agent au contrôle financier*. Plus détaillée que l'autre, cette version est la seule qui présente un résumé de fonctions.

[9] Selon ce résumé, le titulaire du poste « *contrôle l'ensemble des opérations de la gestion financière du module (excluant le service Arts, culture et lettre), dont la préparation des budgets ou autres rapports de nature budgétaire, le contrôle des dépenses, le respect et l'application des politiques municipales en vigueur concernant les processus budgétaires et financiers, la vérification et l'analyse de divers dossiers financiers et administratifs, la mise en place et le suivi de procédures de contrôle. Il coordonne et supervise le travail de l'équipe de gestion financière, agit à titre de personne-ressource auprès des employés de son service et de d'autres services municipaux; conseille, solutionne des problèmes et offre de la formation dans son domaine d'expertise* ».

[10] Les trois (3) principaux champs de responsabilité apparaissant dans la version correspondante et les pourcentages de temps qui leur sont consacrés sont les suivants : *Contrôle et responsabilité budgétaire* (50%), *Expertise, représentation et appui financier* (40%), et *Supervision – coordination du travail d'une équipe* (10%). L'autre version présente quatre champs et les renseignements connexes suivants : *Administration/appui financier* (35%), *Planification budgétaire* (15%),

Coordination du travail d'une équipe (30%) et Préparation de rapports et procédures (20%).

[11] Après examen et vérification, les parties conviennent que la description d'emploi déposée par le Syndicat sous l'intitulé *Agent au contrôle financier* est appropriée en ce qu'elle reflète les tâches réellement effectuées.

2- Décision

(F-9) Communications internes

[12] Au terme de son analyse préliminaire de la preuve, le tribunal concluait que, malgré leur diversité et ampleur manifestes, les tâches caractéristiques du poste pour lesquelles la nécessité de convaincre, ou d'avoir des discussions de fond, étaient très limitées de ce point de vue. Il se référait à cette fin aux activités de contrôle, de vérification, de supervision financière ou de suivi pour lesquelles les rappels aux directives ou aux exigences comptables prennent généralement le pas sur les discussions cherchant à convaincre.

[13] Dans le complément de preuve détaillé présenté le 3 novembre, la représentante syndicale relève un nombre de fonctions qui, reliées au large mandat et à l'organisation du Module culture et loisirs (modifié depuis), exigent des discussions de fond ou des communications de la nature de celle visée expressément par le facteur. Il y a parmi celles-ci : participation active aux rencontres du comité de gestion avec les différents chefs de divisions et responsables, préparation des budgets et organisation de ceux-ci aux fins de maintenir un équilibre entre eux selon qu'ils visent le Module, les centres de services ou le Service des

loisirs notamment pour les camps de jour, agencement des intérêts internes reliés à des dossiers gérés par le module tels les Jeux du Québec, le Palais des congrès et le Hockey mineur.

[14] Citant un extrait de la description d'emploi déposée par l'Employeur traitant du lien central que joue la titulaire entre les divers services ou unités administratives, M^e Brunet Baldwin met l'accent littéralement sur les fonctions suivantes en découlant, soit « répondre aux questions, **conseiller et solutionner les problèmes.** » et « **Recommander des scénarios d'économie ou de développement et préparer le dossier de présentation du budget** ».

[15] Notant qu'elles sont peu communes pour un emploi col blanc, la représentante syndicale soumet que « *les tâches de l'Agente au contrôle financier de préparations des budgets, de défense de ceux-ci devant les différents comités, de gestion quotidienne des budgets en tenant compte des intérêts de tous et chacun font en sorte qu'elle a nécessairement à faire beaucoup plus que de la transmission d'information. Elle a à participer aux choix des orientations budgétaires, à donner son avis et à modifier les pratiques financières lorsque nécessaires* ».

[16] Dans sa réplique à sa collègue le 24 novembre 2009, la représentante patronale soumet que le titulaire n'a pas à convaincre des gens à l'interne comme le font les titulaires des postes comparables à qui le niveau 4 du facteur a été octroyé. Ainsi, l'acheteur est chargé de façon quotidienne de l'application de la Politique municipale d'approvisionnement; l'agent culturel en patrimoine, l'analyste en architecture et urbanisme et l'analyste en urbanisme doivent effectuer des présentations devant des comités internes pour des dossiers dont ils sont en partie ou en totalité imputables; le technicien - plaintes et

requêtes doit régler des plaintes en collaboration avec les contremaîtres qu'il doit parfois convaincre de la nécessité de poser une action.

[17] En outre, à titre de lien entre le Module culture et loisirs, le Service des loisirs et les Centres de service auprès du Service des finances, contrôleurs financiers et autres services municipaux, la participation de l'agente au contrôle financier à des comités ou à des rencontres (comité de direction et comité de gestion du Service des loisirs, comité camps de jour, rencontres pour la préparation du budget, etc.) consiste pour l'essentiel à alimenter les réflexions des décideurs par sa grande connaissance des dossiers.

[18] De par la nature des communications internes exigées, le poste d'agente au contrôle financier se compare davantage, de l'avis de la représentante patronale, à ceux de l'agente au contrôle financier, de la technicienne en administration, ou encore de l'agent au budget ou à l'analyste en comptabilité, à qui le niveau **3** du facteur a été octroyé.

[19] Tel que convenu entre les parties au terme des échanges précédents, la titulaire du poste a témoigné le 22 février 2010 sur ses tâches et plus particulièrement sur celles résumées antérieurement par la procureure syndicale. Présent à l'audience, M. Simon Brousseau, son supérieur immédiat, n'a pas témoigné. En l'absence de contestation quant aux fonctions caractéristiques du poste, il n'est pas nécessaire aux fins de la présente de résumer les nombreux détails et précisions fournis à leur sujet par M^{me} DeMontigny. Comme on l'a vu, la question à déterminer était à ce stade fort bien délimitée.

[20] Après avoir entendu les explications claires et détaillées de M^{me} DeMontigny sur la nature de son travail et relu attentivement les fonctions du poste décrites dans la description d'emploi, le tribunal

considère que ces fonctions peuvent être définies sur l'essentiel par le double rôle de contrôle et de conseil qu'exerce la titulaire.

[21] La fonction contrôle est, à proprement parler, inhérente ou constitutive du poste lui-même comme l'illustre clairement la grande majorité des termes utilisés dans la description d'emploi (analyse et contrôle des opérations budgétaires et financières, respect, application et suivi des politiques municipales concernant les processus budgétaires et financiers, etc.). Toutes les tâches découlant de cette fonction impliquent de la part de la titulaire des interventions auprès d'autres employés nettement caractéristiques de celles d'un contrôleur, c'est-à-dire qu'elles visent à rappeler les règles budgétaires et financières à observer et à imposer des mesures propres à en assurer le respect. Elles s'inscrivent mal de ce point de vue dans la visée principale de l'énoncé du degré 4 du facteur en litige.

[22] Ce qui complique un peu les choses cependant du point de vue du facteur, c'est l'exercice de la fonction conseil du poste ou, pour reprendre un extrait du résumé de la description d'emploi, le rôle de « *...personne-ressource auprès des employés de son service et de d'autres services municipaux* » que la titulaire est appelée à exercer. Un tel exercice exige forcément des discussions, certaines d'entre elles assurément de fond quand on songe à des éléments tels la préparation du dossier de présentation du budget, l'analyse et la préparation de projets de résolution ou de sommaires exécutifs, la représentation du module au sein de divers comités, etc.

[23] Pour être fort importantes, ces discussions ne répondent pas cependant au critère de finalité que leur attache l'énoncé 4, c'est-à-dire menées en vue de parvenir à un consensus et exigeant du titulaire du poste qu'elle convainque ses collègues de donner leur approbation. En

leur essence, elles ont pour objet d'expliquer et d'interpréter des idées relativement complexes, idées reliées en l'espèce au cadre financier et budgétaire auquel devront se conformer les décisions issues de ces discussions.

[24] Les discussions nombreuses reliées à l'administration des camps de jour me paraissent, dans l'ensemble, être de même nature. Les réallocations budgétaires que doit fréquemment effectuer la titulaire résultent en effet de son rôle de contrôleur qui, à titre de seule personne ayant une « vision globale » pour reprendre sa propre expression, peut véritablement assurer une gestion efficace et cohérente de l'enveloppe budgétaire en cause.

[25] Dans ces cas, la logique décisionnelle ne relève pas essentiellement de l'habileté de la titulaire à convaincre mais des explications qu'elle fournit aux intéressés sur le fonctionnement du processus budgétaire déjà accepté par les gestionnaires et des ajustements fréquents qu'il implique forcément. Elle diffère de ce point de vue de celle propre aux acheteurs qui, même s'ils opèrent dans le cadre des politiques d'approvisionnement, sont appelés souvent à négocier avec les responsables des services des produits ou des prix équivalents à ceux demandés au départ.

[26] Le tribunal demeure conscient que la mise en œuvre du processus budgétaire pour l'administration des camps de jour ait pu nécessiter à l'occasion de la part de la titulaire des discussions de fond au cours desquelles elle a dû convaincre d'autres employés de l'organisation. Deux moments clés ressortent de la preuve à cet égard : le premier, lors de la fusion; le second, lors de l'expérience de décentralisation tentée, sans succès, pour une période d'un an. Son intervention a été aussi directe que décisive en effet dans la mise sur pied d'abord du cadre de

fonctionnement des budgets de ces camps, puis dans leur recentrement à la suite de la décentralisation. Il ne s'agit cependant pas de fonctions dont on peut dire qu'elles relèvent du « *cadre normal et régulier de l'emploi* » comme le souligne l'énoncé général du facteur.

[27] Pour toutes ces raisons, l'énoncé 3 du facteur est celui qui correspond davantage aux tâches caractéristiques de la titulaire du poste. Le niveau **3** est donc jugé approprié pour ce poste.

Analyste en contrôle interne

[28] À nouveau, seul le facteur *Communications internes* (**F-9 - S : 4 et V : 3**) du poste soulève un litige.

1- Contexte organisationnel et résumé des fonctions

[29] Ce poste à titulaire unique est compris dans la division *Comptabilité/paie* du service des *Finances* du module *Administration et finances*. Il relève du *Responsable – taxe, contrats, contrôle interne*.

[30] Selon le résumé de fonctions de la description du poste, son titulaire « *effectue les évaluations du contrôle interne reliées à différentes opérations financières que l'on retrouve dans le cadre des activités municipales; prépare les descriptions techniques des différents systèmes utilisés à la Ville; propose des recommandations et en assure le suivi* ». Ses trois (3) principaux champs de responsabilité, et les pourcentages respectifs de temps qui leur sont dévolus, sont les suivants : *Analyse et évaluation de systèmes* (50%), *Rédaction de rapports* (30%), et *Analyse comptable* (20%).

[31] Aux fins de l'évaluation du facteur en cause, les postes comparables sont, pour la Ville, acheteur, agent aux communautés culturelles, agent culturel en patrimoine, agent des communications principal, agent au budget, et spécialiste en approvisionnement; pour le Syndicat, technicien - plaintes et requêtes.

2- Décision

(F-9) *Communications internes*

[32] Le tribunal ne peut retenir d'abord l'argument du Syndicat selon lequel que la nature des mandats confiés au titulaire du poste et les rapports professionnels avec le directeur que ceux-ci imposent de tenir, compte en l'occurrence des communications entre eux en dépit de l'exclusion de ces communications dans l'énoncé du facteur. Une disposition aussi explicite et aussi claire autoriserait mal un effort d'interprétation visant à en contourner le sens manifeste et la volonté nette des parties sur le sujet.

[33] Aux fins de cerner l'aspect du facteur ici en cause, c'est-à-dire le besoin de convaincre et de susciter l'adhésion, les activités pertinentes du titulaire du poste sont, en premier lieu, les mandats dont il doit s'acquitter et la nature de son implication dans le suivi des recommandations qui s'en dégagent. Selon son plan de travail pour l'année 2007-2008, les mandats les plus significatifs étaient l'analyse des systèmes auxiliaires et les projets suivants auxquels elle donnait lieu : cour municipale (été 2007 et en cours), salles de spectacles (hiver 2008), système de permis de construction (2008) et bibliothèque municipale (2008).

[34] Selon le complément d'informations reçues de la représentante patronale le 10 septembre 2009, aucun de ces mandats n'a été réalisé. À défaut de précisions sur les raisons en cause, ou de renseignements additionnels sur d'autres mandats qui, il y a lieu de présumer, ont été réalisés effectivement, il devient difficile d'imaginer toutefois que la nature de ceux-ci ait pu s'avérer fort différente des premiers prévus par le plan. Un plan de travail, quel que soit le sort que lui réservent ultimement les conditions de terrain dans lesquelles il doit se réaliser, offre assurément des indications utiles sur la nature et la finalité des projets visés eu égard aux tâches caractéristiques du poste.

[35] De ce point de vue, il est instructif de lire les renseignements fournis par la représentante syndicale M^e Brunet Baldwin sur la provenance et la nature des mandats. Ceux-ci sont, dans leur quasi-totalité, imposés au gestionnaire plutôt que suscités par eux. Ils répondent en outre à des besoins d'*«évaluation des systèmes financiers en place dans l'organisation en fonction des paramètres comptables applicables et des directives municipales ou émanant du service des finances»*. Un exercice d'évaluation est rarement au départ le genre d'activité qui suscite spontanément l'adhésion ou la collaboration inconditionnelle, en particulier lorsque parvenu à l'étape des recommandations impliquant des changements de pratiques administratives.

[36] Si le tribunal prend bonne note des précisions de M^e Laviolette quant à l'ampleur plutôt restreinte du suivi mené par l'analyste à l'endroit des recommandations émises par le vérificateur général, il ne peut ignorer toutefois que l'analyste y demeure impliquée dans la mesure où, à l'occasion par exemple de la rencontre initiale qu'elle tient avec les gestionnaires concernés, elle est appelée à circonscrire davantage et à échanger sur les demandes découlant du rapport qui seront ensuite

dirigées vers le chef de division. Si le besoin de convaincre ou de persuader est sûrement moins accusé qu'il ne le deviendra à l'étape de l'intervention de ce dernier, il n'est pas pour autant complètement absent.

[37] Il convient d'ajouter que le suivi de l'analyste ne se limite pas non plus qu'aux seules recommandations du vérificateur général. Tel que souligné dans l'évaluation préliminaire, il faut tenir compte de l'ensemble de ses activités dans le domaine, lesquelles comprennent les recommandations découlant des propres études et analyses du titulaire du poste.

[38] Même si l'on écarte des mandats non effectués les exemples tirés du plan de l'année 2007-2008, tels la vérification de la mise en place d'un nouveau protocole pour maximiser la part des activités commerciales des arénas, ou encore l'analyse des nouveaux protocoles d'ententes, les rapports de la section déposés sur les stationnements municipaux (mars 2007) et la gestion des absences pour le service de paie (mai 2005) offrent suffisamment d'indications du type de recommandations susceptibles d'engendrer le besoin de convaincre et de persuader les gestionnaires de leur bien-fondé.

[39] Enfin, cet aspect du travail de l'analyste se rattache directement à l'exigence claire énoncée dans le résumé de sa description d'emploi selon lequel elle « *propose des recommandations et en assure le suivi* ». Son poste se distingue ainsi de celui d'agent au contrôle financier en conférant une finalité propre aux activités de contrôle financier dans lesquelles l'un et l'autre titulaire sont engagés. L'analyste est chargé principalement de l'évaluation du contrôle interne et, partant, des méthodes de gestion qui l'entourent alors que l'agent est essentiellement

un contrôleur au sens strict du terme, c'est-à-dire de l'application stricte des procédures de contrôle en vigueur.

[40] Toutes ces considérations permettent au tribunal de conclure que l'exécution des tâches caractéristiques de l'analyste exige d'elle, de façon régulière et sous ce rapport, le type de communications internes visé par le niveau le plus élevé du facteur. Pour cette raison, le niveau **4** est jugé approprié.

Agent à la facturation

[41] Cinq (5) facteurs sont ici en litige relativement à l'évaluation de ce poste. Ce sont *Coordination et dextérité* (**F-3 - S : 2 et V : 1**), *Concentration* (**F-4 - S : 4 ou C2 et V : 3 ou B2**), *Complexité et analyse de problèmes* (**F-5 - S : 4 et V : 3**), *Communications externes* (**F-10 - S : 3 et V : 1**) et *Environnement physique de travail* (**F-12 - S : 3 ou A0B0C3D0 et V : 1 ou A0B0C0D0**).

[42] En litige préalablement à l'audience, le facteur *Coordination et formation* (**F-11 - S : 4 et V : 3**) a été réglé en début d'audience lorsque la Ville a avisé qu'elle accordait le niveau **4** réclamé par le Syndicat.

1- Contexte organisationnel et résumé des fonctions

[43] Relevant de la Division *Revenus* du service des Finances, le poste ne compte qu'une seule titulaire, soit M^{me} Anne Prud'homme. Son supérieur immédiat est le responsable – taxation et facturation au sein de la division.

[44] Selon le résumé de fonctions de la description d'emploi, le titulaire du poste « *coordonne et vérifie le travail des employés affectés à la*

facturation des taxes foncières, droits de mutations, compteurs d'eau et revenus divers; est responsable de tenir à jour des paramètres de taxes; de balancer les mises à jour du rôle d'évaluation; d'effectuer des conciliations et des régularisations comptables ». Les quatre (4) principaux champs de responsabilité y apparaissant et les pourcentages de temps qui leur sont consacrés sont les suivants : *Facturation* (40%), *Coordination du travail d'une équipe* (40%), et *Conciliation et traitement comptable* (15%) et *Service à la clientèle* (5%).

2- Décision

(F-3) Coordination et dextérité

[45] Le degré 2 du facteur octroyé à la technicienne à la facturation, le poste invoqué ici comme comparable, reflétait la part centrale qu'y occupait le traitement des données à partir d'un fort volume de dossiers. Selon le résumé des fonctions de ce poste, son titulaire « *analyse, prépare et fait enregistrer toutes les données nécessaires aux facturations complémentaires de taxation...* », tâche clé à laquelle s'ajoute celle liée « *aux ajustements de charges et aux écritures de journal requis* ».

[46] Ici, l'accent est clairement mis sur les responsabilités de coordination et de vérification du titulaire dont les exigences en matière de traitement des données sont forcément moins nombreuses. De plus, le nombre de dossiers traités est beaucoup plus restreint que ne l'est celui des techniciennes à la facturation dont elle coordonne et vérifie le travail.

[47] En tenant compte de ces conditions et du nombre relativement limité de supports relié aux fonctions principales de l'agente, ce poste ne

m'apparaît pas comporter d'exigences de précision se situant au-delà d'une dextérité et d'une coordination normale. Il s'ensuit que le degré **1** du facteur est approprié.

(F-4) *Concentration*

[48] Les exigences importantes d'analyse et de vérification que comportent les tâches de facturation et de coordination du poste (elles accaparent 80% de l'ensemble) s'avèrent davantage pertinentes ici que le volume proprement dit des dossiers traités par le titulaire. Les écarts, la mise à jour et l'application des paramètres, les factures plus complexes en constituent de bons exemples. Alliées au fait qu'elles se déroulent en mode particulièrement intense à des moments clés durant l'année financière (préparation des états financiers, paramètres à définir à l'automne pour les nouvelles améliorations locales), de telles activités imposent à mon avis une durée de concentration fort significative.

[49] Dans plusieurs cas, les interventions de la titulaire auprès des personnes dont elle coordonne le travail n'ont pas nécessairement pour effet de suspendre notablement son effort de concentration. Souvent, sa vérification portera sur des dossiers ou des questions qui l'occupent elle-même et qui sont largement de même nature. L'analogie avec le travail du chef d'équipe au CANU ou de l'analyste en gestion de documents me paraît fondée de ce point de vue. Pour toutes ces raisons, la durée de concentration de l'agente me semble être d'un peu plus de 2 heures. Le niveau **4** ou la cote C2 du facteur est justifié.

(F-5) *Complexité et analyse de problèmes*

[50] Si le contenu d'analyse du poste est important comme on vient de le souligner, le présent facteur s'attache pour sa part à la forme

caractéristique de cette analyse. Sous ce rapport, même si l’agente doit traiter de factures plus complexes que celles des personnes dont elle vérifie et coordonne le travail, son travail et les tâches s’y rattachant ne requièrent pas, dans l’ensemble et de façon générale, des solutions dépassant des règles, des procédures ou des directives bien établies.

[51] Il ressort de la lecture attentive des responsabilités caractéristiques du poste que celles-ci sont axées en grande partie sur la conformité à ces règles et à ces procédures ou directives. On y trouve en conséquence peu d’éléments qui pourraient suggérer et justifier de penser que « *les solutions aux problèmes sont nouvelles* » ou qu’elles exigent beaucoup de créativité, pour reprendre quelques-uns des critères qui s’imposent pour l’application du niveau maximum du facteur. Il en résulte que le niveau **3** du facteur est approprié à la nature des tâches de l’agente à la facturation.

(F-10) *Communications externes*

[52] Après avoir vérifié le temps consacré par l’agente au service à la clientèle et constaté la fréquence plutôt faible de ce genre de communications (1 fois par mois ou aux 2 semaines), le Syndicat avise en cours d’audience qu’il reconnaît que le niveau **1** du facteur est approprié.

(F-12) *Environnement physique de travail* **(F-12 - S : 3 ou A0B0C3D0**
et **V : 1 ou A0B0C0D0)**

[53] Il convient de renvoyer ici aux éléments factuels invoqués précédemment dans l’analyse du facteur 3. Comme on l’a vu, le volume de dossiers traités par l’agente est relativement faible et la part enregistrement des données plutôt réduite comparativement à l’analyse

et à la vérification qu'elle leur consacre. Le nombre de supports utilisés est aussi restreint. Le poste se distingue sous ces aspects des comparables invoqués par la procureure syndicale, à savoir l'analyste aux avantages sociaux et le technicien au revenu. Pour cette raison, le niveau **1** du facteur, ou la cote **A0B0COD**, est jugé approprié.

Agent à la perception

[54] Le seul litige porte ici sur les conséquences de l'erreur du facteur 8. Plus précisément, il s'agit de : *Conséquences des actions, décisions ou erreurs* (**F-8** - **S : 4** ou **bC** et **V : 3** ou **bB**).

1- Contexte organisationnel et résumé des fonctions

[55] M^{me} Linda Maurice est la seule titulaire de ce poste compris dans la division *Revenus* du service des Finances. Son supérieur immédiat est le chef de cette division.

[56] Selon le résumé de fonctions de cette description, le titulaire du poste « *coordonne et vérifie le travail des employés affectés à la perception et à la téléphonie des taxes foncières et des revenus divers; est responsable de tenir à jour des paramètres de taxes; est responsable des améliorations informatiques pour la division et analyse les demandes d'ajustement d'intérêts de pénalités pour les taxes foncières* ». Les quatre (4) principaux champs de responsabilité y apparaissant et les pourcentages de temps qui leur sont consacrés sont les suivants : *Coordination du travail* (40%), *Service à la clientèle* (30%), *Amélioration informatique* (20%) et *Tableaux de bord* (10%).

[57] À la rubrique Service à la clientèle, la description précise que la titulaire doit « *interpréter la directive concernant les ajustements de taxes et prendre position jusqu'à une limite de 100\$* ». Il y a lieu de noter aussi que cette limite correspond à celle figurant à la directive D-SF-06 déposée à l'audience; de plus, tout ajustement d'intérêts ou pénalité au-delà de cette somme et jusqu'à concurrence de 500\$ relève de l'approbation du chef de division (Mario St-Pierre). Quant à l'imputation d'intérêt ou de pénalité, la directive stipule que ni l'un ou l'autre ne sera imputé « *au compte d'un contribuable par suite d'une erreur attribuable à la Ville ou à l'un de ses mandataires* » (page1).

[58] À la suite de l'évaluation préliminaire d'août dernier, les parties ont soumis des éléments factuels et arguments additionnels concernant ce litige. Pour M^e Brunet Baldwin, il importe de tenir compte en l'instance du rôle clé de la titulaire à titre d'intermédiaire entre le citoyen et les mandataires (banques et autres institutions financières), car il lui revient de « *faire l'analyse de l'ensemble des transactions effectuées par les mandataires* » et de s'assurer auprès de ces derniers que les erreurs relevées soient corrigées. Sous l'aspect des conséquences de l'erreur, ce rôle l'apparente, selon elle, aux postes de technicien en facturation, de technicien à la matrice graphique, du technicien aux revenus, ou encore de l'agent au recouvrement.

[59] Dans sa réponse, sa collègue patronale soumet que les erreurs invoquées « *sont faites par les institutions et non par l'agente à la perception* » et que les corrections seront faites, le cas échéant, à l'avantage du citoyen. Si ces situations, qui ne touchent qu'une partie d'un ensemble de tâches, ont des « *conséquences dites externes* », elles ne répondent pas à son avis à l'énoncé du degré du facteur.

2- Décision

(F-8) Conséquences des actions, décisions ou erreurs

[60] Les conséquences découlant de la décision du titulaire en matière d'ajustement d'intérêt et de pénalité m'apparaissent nettement en deçà de celles reliées aux fonctions de la technicienne à la matrice graphique ou à celles du technicien aux revenus, deux postes invoqués par la représentante syndicale et examinés directement par le tribunal à cet égard. Pour le premier, ses travaux alimentaient bon nombre de modifications, de changements ou de corrections à apporter à l'évaluation et à la taxation et, partant, présentaient un potentiel de conséquences importantes sur le travail des notaires.

[61] Pour le second, il y avait des impacts externes significatifs liés à une facturation erronée ou à un recouvrement mal justifié auprès de contribuables institutionnels importants (gouvernement fédéral, CCN, commissions scolaires), auxquels il convenait d'ajouter ses responsabilités en matière d'exemption pour les organismes à but non lucratif.

[62] Quant à la comparaison avec le poste de l'agent en recouvrement, le résumé des tâches le concernant donne déjà une bonne idée de ce qui le démarque du poste en litige au plan des conséquences de ses interventions sur les services externes et l'image de la municipalité. L'agent en recouvrement est responsable en effet « *du processus relatif au recouvrement des taxes foncières et des revenus divers; assure le lien légal avec les agences de recouvrement et les conseillers juridiques concernant le recouvrement; assure le suivi nécessaire pour la facturation des droits de mutation....* ».

[63] Le détail de certaines de ces fonctions est encore plus éloquent. En matière de recouvrement, il est chargé par exemple de la « *Représentation de la Ville devant les tribunaux* » et, plus généralement, de tout « *le suivi du processus pour vente pour taxes : superviser la préparation de la liste, vérifier la liste, imposer les frais, vérifier la mise à jour de la liste, contacter les créanciers des citoyens en défaut de paiement, etc* ». Ces responsabilités sont indéniablement porteuses à mon avis du type de conséquences prévues par le degré C du facteur.

[64] Envisagées sous cet angle, les interventions de l'agente à la perception auprès des institutions financières, régies comme elles le sont à l'égard de la marge de discrétion dont elle dispose pour corriger les erreurs, ne suggèrent pas selon moi un ordre comparable de grandeur. Ce qui importe expressément dans l'appréciation du degré approprié du facteur n'est pas tant l'importance en soi d'une intervention de sa part visant à faire modifier ou corriger une décision que l'ampleur même ou les conséquences d'une telle intervention en termes financiers ou d'image de la Ville.

[65] L'impact externe apparaît faible ici puisque la décision n'affecte véritablement que le propriétaire et que l'erreur risque d'être à son avantage. Pour cette raison, il s'apparente davantage à celui résultant de l'intervention du technicien – plaintes et requêtes à qui le niveau 3 est reconnu sous cet aspect. La cote **bB** ou le niveau **3** du facteur est approprié vu les impacts relativement faibles en cause.

Technicien à la paie

[66] *Complexité et analyse de problèmes (F-5 - S : 3 et V : 2)* est le seul facteur en litige pour ce poste.

1- Contexte organisationnel et résumé des fonctions

[67] Le poste, compris dans la section *Paie* de la division *Comptabilité/paie* du service des Finances compte quatre (4) titulaires. Ce sont M^{mes} Jacinthe Bouchard, Marie-Rose Allaire, Julie Cadieux et Nancy Crépeau. Elles ont comme supérieur immédiat le *responsable paie* au sein de la section.

[68] Selon le résumé de fonctions de la description du poste, son titulaire du poste « *doit s'assurer de l'exactitude des calculs reliés à la préparation de la paie tout en s'assurant de respecter les paramètres établis (conventions collectives, normes du travail, etc); effectuer des calculs et des vérifications concernant des paiements spécifiques, tels que la rétroactivité, la rémunération à verser selon les règles prévues par la CSST, les ajustements à effectuer lors d'un départ d'un employé* ». Les quatre (4) principaux champs de responsabilité y apparaissant et les pourcentages de temps qui leur sont consacrés sont les suivants : *Vérification du processus de paie* (35%), *Traitement des cas particuliers* (35%), *Service à la clientèle* (25%) et *Saisie et alimentation de données* (5%).

2- Décision

(F-5) Complexité et analyse de problèmes

[69] Dans son évaluation préliminaire, le tribunal avait noté les nombreuses ressemblances du poste avec celui de la technicienne à la rémunération au plan du type de dossiers traités et, dans une mesure moindre, le service à la clientèle. Il avait repris à ce propos la formule de la procureure patronale pour qui la seule différence entre les deux est la

suivante : le technicien à la paie est au débit et la technicienne à la rémunération au crédit.

[70] Lors de son témoignage dont il n'y a pas lieu de reprendre le détail, M^{me} Cadieux a fait ressortir avec clarté des différences importantes entre les responsabilités de l'une et l'autre. La plus importante d'entre elles touche sans doute à la responsabilité spécifique de la technicienne à la paie de valider les données fournies et les exigences des divers programmes d'avantages sociaux avant d'autoriser l'émission des sommes en cause. Pour ce faire, elle doit souvent remonter à la source de diverses incohérences, erreurs ou imprécisions dans les données qu'elle reçoit, notamment quant aux avantages sociaux ou obligations découlant des conventions collectives ou de lois telles les prestations CSST LATMP. Elle constitue nettement en la matière le dernier rempart en ce qui a trait aux obligations de l'Employeur en matière de la rémunération à verser à ses employés.

[71] C'est à la lumière de ces précisions apportées par M^{me} Cadieux et des arguments et échanges qui l'ont suivi, que le tribunal a revu avec attention les descriptions d'emploi de l'une et l'autre technicienne, plus particulièrement en ce qui a trait aux exigences de la validation et de recherche découlant de leurs tâches essentielles et caractéristiques, les deux aspects les plus distinctifs du travail de la technicienne à la paie selon la représentante syndicale.

[72] Au terme de cet examen, le tribunal constate que la technicienne à la rémunération se voit confier elle aussi des responsabilités importantes en matière de rémunération (préparation et modification des dossiers, personne-ressource auprès des employés en ce qui a trait aux questions ou informations relatives à la rémunération et à l'ensemble des avantages sociaux, et application des conventions collectives et des lois

dans le domaine). Contrairement à la technicienne à la paie, elle n'a pas toutefois à analyser et, ultimement, à résoudre dans le détail les nombreuses questions que posent les réalités individuelles des dossiers qu'on lui soumet et pour lesquels elle dispose à toutes fins utiles du mot de la fin.

[73] Le nombre et le type de dossiers où se glissent des renseignements incomplets ou erronés et que la technicienne à la paie est appelée à revoir, compléter ou modifier est fort important selon le témoignage non contredit de M^{me} Cadieux. Il s'agit là d'un travail qui, par la pluralité des éléments à considérer et le besoin d'en reconstituer le montage exact, implique une bonne analyse et des situations comportant des relations parfois difficiles. Si les solutions qu'elle apporte à de tels problèmes sont dans l'ensemble largement prévisibles, les exemples nombreux fournis par la titulaire démontrent que, tel que le formule l'énoncé de ce degré du facteur, celles-ci « *nécessitent tout de même de la réflexion, de la recherche et du jugement* ».

[74] Sous cet aspect, son poste se compare avantageusement aux postes suivants déposés par la représentante syndicale et auxquels on a reconnu le niveau 3 du facteur : technicien en gestion de l'invalidité, acheteur, agent aux opérations financières, technicien – support aux usagers, inspecteur en bâtiment, commis à la paie et à l'assiduité, cinq (5) techniciens en administration affectés à divers services, technicien à la facturation, technicien à la matrice graphique, technicien aux achats et à l'inventaire, technicien aux revenus, technicien aux utilités publiques, technicien en archivistique, technicien en documentation, technicien en circulation et signalisation et technicien-comptable.

[75] Pour l'ensemble de ces raisons, le niveau **3** du facteur est celui dont l'énoncé correspond le mieux aux tâches de la technicienne à la paie ainsi qu'elles ressortent de son témoignage.

Technicien – service au public

[76] Le seul facteur en litige pour ce poste concerne *Coordination et formation* (**F-11** - **S : 2** et **V : 1**). Il est lié à la présence au travail de stagiaires pendant la période d'été.

1- Contexte organisationnel et résumé des fonctions

[77] Le poste est compris dans la division *Bibliothèques et lettres* du service Arts, culture et lettres. Il compte dix (10) titulaires, soit M. Louis Genet, M^{mes} Lise Lafond, Danielle Sigouin, Louise Laure Burke, Josée Demers, Lyne Lachapelle, Aline St-Amour, Viviane Desmeth, Sylvie Grenier et Denise Gamache. Les quatre (4) premiers d'entre eux travaillent selon un horaire fixe même si leur description d'emploi est la même que celle des autres titulaires du poste. Ils ont tous pour supérieur immédiat le *bibliothécaire – service au public*.

[78] Selon le résumé de fonctions de la description d'emploi, le titulaire du poste « *contribue à l'utilisation maximale des ressources documentaires en offrant un accueil et une aide à l'utilisateur dans ses recherches; collabore au catalogage, à la classification (Dewey) et à l'indexation de documents; participe aux programmes d'animation et de médiation* ». Les trois (3) principaux champs de responsabilité y apparaissant et les pourcentages de temps qui leur sont consacrés sont les suivants : *Référence* (70%), *Documentation et administration* (15%), et *Animation* (15%).

2- Décision

(F-11) *Coordination et formation*

[79] Le niveau réclamé par le Syndicat se fondait au départ sur la présence de stagiaires ayant travaillé durant l'été et à qui le technicien devait fournir des instructions de travail. Il s'agissait donc d'une situation présentant une ressemblance certaine avec celle des stagiaires appelés à travailler avec le technicien en arpentage.

[80] Après avoir vérifié la nature des interventions des techniciens auprès de ces stagiaires, le Syndicat reconnaît qu'il n'y a pas en l'instance d'éléments suffisants pour justifier l'octroi du niveau 2. Ainsi, il s'avère que les stagiaires relèvent du bibliothécaire plutôt que des techniciens pour leurs instructions de travail. Le niveau **1** du facteur est donc approprié.

Technicien en gestion de documents

[81] Le seul facteur en litige pour ce poste porte sur *Complexité et analyse de problèmes* (**F-5 - S : 3 et V : 2**).

1- Contexte organisationnel et résumé des fonctions

[82] Le poste est compris dans la section *Gestion des documents et des archives* au service du *Greffé* du module *Services juridiques*. Ses quatre (4) titulaires sont M. François Croteau et M^{mes} Dominique Larocque, Pénélope Dallaire et Chantal Lacoste. Leur supérieur immédiat est le *Chef de section – gestion des documents et des archives*.

[83] Selon le résumé de fonctions de la description d'emploi, le titulaire du poste « *offre de la formation et un soutien technique en gestion de documents auprès des services municipaux; effectue des recherches complexes de documents; procède à l'élimination de documents selon les calendriers de conservation en vigueur; vérifie les transferts de documents provenant des services municipaux et tient à jour les données des systèmes de gestion documentaire* ». Les deux (2) principaux champs de responsabilité y apparaissant et les pourcentages de temps qui leur sont consacrés sont les suivants : *Rôle support et conseil* (80%) et *Gestion des documents* (20%).

[84] Tel que convenu lors de la première audience, des renseignements complémentaires ont été fournis quant aux responsabilités détaillées des titulaires. Ils concernent la journée type de travail telle que décrite par deux d'entre eux, soit François Croteau et Dominique Larocque.

2- Décision

(F-5) Complexité et analyse de problèmes

[85] Les discussions ont porté au départ sur le parallèle à établir entre les fonctions en cause et celles du technicien en archivistique. La description d'emploi de ce poste a été déposée à titre de renseignements. Une des questions soulevées concernait la nature des différences entre les deux postes justifiant d'octroyer au présent facteur un niveau différent.

[86] À la suite de l'examen qu'elle a mené des renseignements additionnels fournis déjà mentionnés, la Ville a avisé le 2 juillet 2009

qu'elle octroie le niveau **3** du facteur réclamé par le Syndicat et règle ainsi le dossier.

Agent – lieux de diffusion culturelle

[87] Trois (3) facteurs sont ici en litige relativement à l'évaluation de ce poste. Ce sont *Conséquences des actions, décisions ou erreurs* (**F-8 - S : 5** ou **cC** et **V : 4** ou **bC**), *Environnement physique de travail* (**F-12 - S : 1** ou **A2B0C0D0** et **V : 1** ou **A1B0C0D0**) et *Environnement humain de travail* (**F-13 - S : 2** ou **A0B0C2** et **V : 1** ou **A0B0C0**).

1- Contexte organisationnel et résumé des fonctions

[88] À titulaire unique, le poste est occupé par M^{me} Pascale Gougeon. Ce poste est compris dans la division *Diffusion culturelle* du service *Arts, culture et lettres*. Son supérieur immédiat est le *responsable des lieux de diffusion – CCVA et Salle Jean-Després*, Steve Fournier.

[89] Selon le résumé de fonctions de cette description, le titulaire du poste « voit à la conception, à la mise en place et au suivi des plans de communications et de promotion des activités culturelles; coordonne et assure la logistique des activités culturelles de la salle Jean-Després, du Centre culturel du Vieux-Aylmer et du Théâtre de l'île, assiste le responsable de la diffusion en arts de la scène de la salle Jean-Després et du Centre culturel du Vieux-Aylmer dans les différentes tâches liées à la programmation et aux champs d'activités qui en découlent et accomplit tout autre mandat lié à la mission du Service des arts, de la culture et des lettres qui pourrait lui être confié ».

[90] Les quatre (4) principaux champs de responsabilité apparaissant à la description et les pourcentages de temps qui leur sont consacrés sont les suivants : *Communication interne et externe* (45%), *Projet culturel* (30%), *Recherche et conception d'activités de communication* (20%) et *Coordination du travail* (5%).

[91] Les témoignages de la titulaire du poste et de son supérieur immédiat, entendus le 23 septembre 2009, sont largement convergents sur les aspects essentiels des activités en cause. Les éléments les plus pertinents qui en ressortent sont les suivants.

[92] Il y a eu en 2006, conformément au programme établi pour cette année-là, 61 spectacles présentés dans les trois (3) salles visées par le résumé précédent de fonction, soit quelque 262 représentations ou une moyenne de 4 à 5 représentations par semaine. Pour la seule salle Jean-Després dont s'occupe sur place la titulaire mais qui est également responsable du volet communications des deux autres salles, il y a eu 27 spectacles et 36 représentations.

[93] Selon M. Fournier, 1% seulement de spectacles inscrits au calendrier sont annulés ou reportés. Les représentations supplémentaires, rarement décidées à moins d'une (1) semaine d'avis, exigent de la titulaire de reprendre tout le volet des communications qui leur est rattaché : émissions, communiqués, site internet, placements médias. Pour ces derniers placements, les délais se calculent cependant en nombre de jours plutôt que d'heures.

[94] Pour la programmation estivale, les imprévus sont plus nombreux car les spectacles se tiennent à l'extérieur. En 2008 par exemple, sur les 12 spectacles prévus, un (1) fut annulé et deux (2) sur six (6) déplacés, les délais de décision variant selon l'endroit (parcs ou Place de la

francophonie. Des changements de dernière minute peuvent aussi survenir pour les spectacles « jeune public » si les représentations se tiennent en après-midi.

[95] Les demandes d'entrevues constituent, selon M^{me} Gougeon, une source importante d'imprévus. Faites trois (3) jours ou une (1) heure avant selon les cas et survenant à toutes les semaines, elles viennent de journalistes qui veulent rencontrer les artistes et les producteurs.

[96] Les représentations sont une autre source d'imprévus. « *D'une fois par semaine sinon deux* », selon elle, ils sont reliés soit aux employés (un des 2 portiers, ou un commis à la billetterie ne se présente pas), à des concessionnaires pour le service de bar, à des problèmes techniques, ou encore à des artistes. Il peut s'agir pour ces derniers d'un désir d'omettre l'entracte même quand elle est prévue au contrat, ou de demandes telles que loges, billets de faveur, tests de son, renseignements sur les endroits où demeurer, etc.

2- Décision

(F-8) Conséquences des actions, décisions ou erreurs

[97] La portée de l'autonomie, l'aspect du facteur sur lequel porte ici le litige, doit être évaluée en l'espèce à partir du contexte particulier qui se dégage des termes et des expressions utilisées dans la description d'emploi pour dénombrer les tâches caractéristiques. Cette description, il convient de le souligner, présente un langage contenant peu de termes ou d'éléments suggérant, expressément ou implicitement, que les tâches du titulaire sont accomplies généralement à partir de directives générales plutôt que d'orientations très générales.

[98] Par exemple, selon son résumé de fonctions, il est de la responsabilité de la titulaire de voir à la *conception* et à la *mise en place* et au suivi des plans de communication, de coordonner l'ensemble des activités culturelles de plusieurs salles et de représenter le centre de services dans les tables de concertation et auprès des divers comités et partenaires du milieu. C'est à elle également qu'on demande d'*entretenir des liens étroits avec les médias régionaux*, de planifier et d'organiser des événements de presse, en plus de participer aux événements de diffusion culturelle à titre de *représentante de la Ville*. Enfin, ses responsabilités comprennent une part importante de recherche et de conception d'activités de communication.

[99] Prises dans leur ensemble et eu égard à leur nature et au contexte dans lesquelles elles sont accomplies, toutes ces tâches suggèrent à mon avis un degré fort important d'autonomie. Outre que son travail sera vérifié habituellement une fois complété, il m'apparaît que seuls les problèmes très complexes et litigieux risquent d'être soumis à son supérieur, l'étendue de son aire d'intervention dans le domaine l'empêchant probablement de faire autrement de toute façon. Tous ces éléments font en sorte que le poste satisfait aux critères de l'énoncé du degré c de l'autonomie du facteur. Le niveau **5**, ou la cote **cC**, est approprié.

(F-12) Environnement physique de travail

[100] Le bruit est ici le type d'inconfort visé par la prétention syndicale et le litige sur la cote plutôt que sur le niveau du facteur. Comme on l'a vu plus tôt, il y a eu durant l'année 2006 à la salle Jean-Després, dont s'occupe sur place la titulaire, 27 spectacles et 36 représentations.

[101] À partir de telles données et compte tenu que l'énoncé du facteur n'impose de retenir que le seul niveau *anormal* de l'inconfort, le nombre de spectacles étalé sur les trente (30) semaines prévues dans la définition du critère de la fréquence réclamée par le Syndicat ne peut satisfaire aux exigences stipulées, c'est-à-dire 2 à 3 fois par semaine la plupart des semaines. Le coefficient approprié est en conséquence **1** (occasionnellement), pour la cote **A1**, la note globale **1** et le niveau **1** du facteur.

(F-13) *Environnement humain de travail*

[102] L'aspect du facteur en litige concerne bien sûr en l'espèce l'affirmation C ou la présence et la fréquence de contraintes imposées pour répondre à des demandes imprévisibles. Les demandes pertinentes, il faut le préciser, sont celles liées à l'exécution du travail avec la clientèle **externe** comme l'exige l'énoncé général du facteur.

[103] La clientèle externe est en l'instance importante et variée comme le sont les événements et les activités culturelles qui la visent. On n'a qu'à songer ici aux artistes, promoteurs, fournisseurs, membres des médias et spectateurs pour s'en faire une bonne idée. Il s'agit là d'un élément important dans l'application du facteur et qui touche plus spécifiquement à la tâche de la titulaire lorsqu'elle « *coordonne et assure la logistique des activités culturelles* » tenues dans les trois (3) endroits sous sa responsabilité, soit les salles Jean-Després, le Centre culturel du Vieux-Aylmer et le Théâtre de l'île.

[104] Un autre élément pertinent concerne l'imprévisibilité et la place qu'elle occupe dans la configuration des tâches d'un poste. Cette notion a fait l'objet d'échanges importants à l'audience dans le cadre des

arguments présentés par les représentantes à la suite des témoignages de la titulaire du poste et de son supérieur immédiat.

[105] En ce qui me concerne, j'ai fait ressortir à cette occasion le besoin de tenir compte, d'une part du degré d'intégration des imprévus dans les tâches caractéristiques (si par exemple répondre aux appels d'urgence constitue l'une d'entre elles, les appels eux-mêmes ne sauraient constituer des contraintes imprévisibles) et, de l'autre, des interrelations entre les groupes de tâches ou les champs principaux de responsabilité reconnus dans la description d'emploi.

[106] Au terme de cet échange, je me suis engagé à revoir et à tenter de préciser davantage le cadre d'examen formulé dans les décisions précédentes. Les considérations suivantes visent d'abord à donner suite à cet engagement, puis à analyser la question en litige à partir du cadre ainsi révisé.

[107] Reprenons en premier lieu la définition de l'énoncé du degré C du facteur et tentons d'en expliciter la portée, c'est-à-dire les « *contraintes imposées pour répondre à des demandes imprévisibles* ». Pour y arriver, on doit considérer à la fois l'énoncé général du facteur et l'énoncé de l'affirmation C qui n'en est qu'une expression particulière. Ainsi comprise, la définition implique que soient satisfaites les trois (3) conditions suivantes : la survenance d'une demande imprévisible d'une clientèle externe, les contraintes d'organisation de travail résultant de la réponse à cette demande et, enfin, les inconvénients à l'exécution du travail engendrés par ces contraintes.

[108] La portée du facteur a fait l'objet, comme on le sait, d'un examen thématique à la première étape des travaux du comité d'évaluation, examen au terme duquel je conclusais à la difficulté de circonscrire

l'impact spécifique d'une demande imprévisible ou, si l'on veut, à l'imprévisibilité de la contrainte en découlant. Traitant de cette dernière et de l'exigence que la demande provienne d'une clientèle externe, le paragraphe 568 de la décision 12 octobre 2007 concluait en effet :

Des deux notions, l'imprévisibilité est sans doute la plus difficile à circonscrire. Elle est liée en l'espèce à l'organisation du travail et à son exécution. Elle doit donc tenir compte de la nature des tâches auxquelles renvoie ce travail. Si ce dernier (policiers, pompiers par exemple) implique de façon inhérente et régulière la survenance de demandes imprévues, il va de soi qu'elles ne peuvent constituer des contraintes à proprement parler aux fins de l'application de l'affirmation C. On doit en effet présumer que telle étant sa nature, le travail sera organisé en conséquence. Dans l'analyse et l'application de cet aspect du facteur, l'arbitre se doit donc de porter une attention toute spéciale sur les tâches habituelles d'un poste, sur la façon dont elles sont organisées et accomplies au jour le jour, et sur la source des demandes imprévues.

[109] Pour être juste dans l'ensemble, cette analyse demeure quelque peu incomplète au regard de la troisième condition précitée, c'est-à-dire des inconvénients. Il faut comprendre en effet qu'une réorganisation du travail résultant d'une demande imprévisible externe, en plus de s'imposer, doit être telle qu'elle engendre un réel inconvénient chez le titulaire du poste puisque c'est justement ce qu'on vise à mesurer.

[110] Une façon utile d'aborder cet aspect particulier de la question est de tenter de dégager les facteurs ou éléments susceptibles de causer des inconvénients pour le titulaire de poste qui doit répondre à des demandes imprévisibles. Trois d'entre eux m'apparaissent particulièrement pertinents.

[111] Le premier concerne le moment où risquent de survenir les demandes visées. Le cas de la secrétaire administrative dont le tribunal a

eu à traiter précédemment est sous cet aspect instructif. Souvent liées aux rencontres des élus municipaux, bon nombre des demandes qui lui étaient adressées étaient « *de dernière minute* »; elles imposaient en conséquence un réaménagement d'autres tâches souvent elles-mêmes urgentes, d'où l'inconvénient manifeste pour la titulaire.

[112] Le second a trait à la fois à l'homogénéité ou à la similitude relative des tâches caractéristiques du poste qui doivent être réaménagées en raison de la demande imprévisible et à leur concentration relative autour de celles-ci. Ainsi, on conçoit que l'inconvénient potentiel d'un tel réaménagement variera à proportion de la « parenté » de l'action exigée par cette demande avec les tâches habituelles et la place plus ou moins grande occupées par ces dernières. L'inconvénient ne sera pas le même selon que la demande s'accorde aisément ou difficilement avec les tâches déjà en cours et la part relative de temps qu'elles occupent dans l'ensemble du travail à réaliser.

[113] Le poste de technicien aux revenus illustre le propos puisque, de l'aveu même du titulaire, une proportion importante de tâches dont il s'acquittait et qui étaient désignées autrement relevaient toutes en somme de ses activités de recouvrement et de perception, elles-mêmes pas complètement étrangères à celles liées à la compilation et traitement comptable et à l'élaboration des tableaux de bord. Le poste de technicien réseau peut aussi être évoqué au même titre puisque ses tâches associées au réseau proprement dit et à la sécurité de celui-ci représentent 85% de l'ensemble. Des demandes imprévisibles portant sur la portion restante auraient, dans ce contexte, une incidence plus élevée d'inconvénients.

[114] Enfin, le troisième est le niveau de structuration des tâches caractéristiques. Bien qu'il se rattache au précédent, cet élément vise

plus spécifiquement la façon dont ces tâches sont réparties et généralement exécutées. Il s'agit en d'autres mots du cadre quotidien d'exécution du travail et du niveau de prévisibilité qui l'accompagne. Des tâches liées au traitement de dossiers à haut volume ou de même nature, telles la facturation ou les constats d'infraction par exemple, viennent ici à l'esprit. Dans de tels cas, la journée de travail d'un employé ainsi affecté est déjà largement planifiée, le gros de celle-ci consacré aux transactions à effectuer; l'impact d'une demande imprévue, et l'inconvénient en résultant, y sera d'autant plus grand.

[115] L'application du degré C du treizième facteur du plan d'évaluation est, selon ce cadre révisé d'examen, d'une portée incontestablement restreinte. Sous cet aspect et par analogie, on peut l'associer à la dernière partie de l'énoncé du facteur douze traitant des situations qui peuvent être corrigées ou éliminées facilement par une mesure administrative. Dans les deux cas, une survenance régulière des situations visées résulterait en l'adoption de mesures à caractère continu. La mesure consisterait évidemment ici à modifier la répartition des tâches, ou à réorganiser le travail, s'il s'avérait que ces demandes imprévisibles sont telles, en nombre et en régularité, qu'elles en viennent à constituer le lot habituel des tâches du titulaire ou, en d'autres mots, à devenir partie intégrante de ses tâches.

[116] Pour être restreinte, l'application de ce degré du facteur n'est pas toutefois éliminée, comme le craint M^e Brunet Baldwin qui s'est dite préoccupée par une interprétation et une application trop redevable de l'idée que les tâches réaménagées sont déjà prévues dans la description d'emploi puisque tel est souvent le cas. Le tribunal estime en effet que la variété des postes en cause et les circonstances fort diverses dans lesquelles les tâches qu'ils définissent doivent être accomplies, parent à pareille éventualité.

[117] Ceci dit, comment maintenant appliquer cette partie du facteur ainsi interprété aux circonstances entourant l'exécution des tâches de M^{me} Gougeon? On retient de l'ensemble de la preuve que les imprévus auxquels elle a à faire face sont de deux sources principales : la logistique des spectacles et des représentations (annulations, report, demandes d'artistes, absence de personnel) et, surtout, les communications concernant ces événements (entrevues, placements médias, billets de faveur, etc.).

[118] En ce qui concerne la première source, les spectacles jeune public et Été chaud sont, selon le témoignage de M. Fournier, ceux susceptibles de créer des imprévus qui commandent des actions immédiates; les supplémentaires ou les annulations de spectacles étant plutôt négligeables de ce point de vue, ajoute-t-il. La programmation « jeune public » et estivale occupe par contre une place passablement restreinte par rapport à la programmation adulte, plus importante et régulière.

[119] Examiné dans son ensemble, le taux d'annulation, de changements ou d'imprévus associés aux deux programmations, demeure donc trop faible pour justifier le constat de « fréquemment » au sens de l'énoncé du facteur, soit *2 à 3 fois par semaine la plupart des semaines* calculé sur la base d'une trentaine d'entre elles.

[120] Les imprévus, toujours selon la preuve, sont beaucoup plus fréquents du côté des communications, comme le tribunal l'avait d'ailleurs relevé dans son évaluation préliminaire. Il notait à ce propos le potentiel élevé d'imprévisibilité et de situations lié à des retards ou absences d'artistes, reports de points de presse, demandes d'entrevues, etc. Envisagés dans le cadre d'examen formulé plus tôt, de tels imprévus

soulèvent cependant la question de leur nature par rapport aux tâches caractéristiques de la titulaire et à leur répartition.

[121] On constate ainsi que le volet *Communication interne et externe* de la description d'emploi accapare à lui seul 45% l'ensemble de celles-ci. Qui plus est, la ventilation des activités qu'on y retrouve comprend, entre autres, les suivantes :

Planifier, organiser et coordonner des activités de presse ou tout autre événement et assurer le suivi avec les médias : convoquer la presse, fournir de l'information à la presse (photos...), préparer les pochettes de presse, assurer la logistique de l'événement (choisir le visuel, réserver les salles, apporter le matériel pour décorer la salle...), « briefer » les porte-paroles, agir comme maître de cérémonie d'une conférence de presse au besoin, faire l'accueil des médias, le suivi médiatique (répertorier et analyser les couvertures médiatiques de l'événement), effectuer un « débriefing » avec les participants de l'organisation de l'événement.

Participer aux événements de diffusion culturelle à titre de représentant de la Ville.

Entretenir des liens étroits avec les médias régionaux.

Participer à des activités de représentation de la diffusion culturelle auprès des médias (entrevue en direct, etc.).

[122] Toutes ces activités et la part d'imprévu qui leur sont inhérentes (les médias sont par nature à l'affût de « nouvelles ») constituent indéniablement une des caractéristiques fondamentales du poste de M^{me} Gougeon. On peut sûrement dire de son poste qu'il est fait aussi de tâches très variées et relativement peu structurées pour beaucoup d'entre elles (liées par exemple aux deux autres champs, *Projet culturel* et *Recherche et conception d'activités de communication*), quant au moment où ces tâches doivent être accomplies.

[123] Tenant compte de l'ensemble de ces éléments et des conditions de son application, il m'apparaît difficile de justifier autrement que par occasionnelle la présence du degré C du facteur, c'est-à-dire que les inconvénients découlant d'une réorganisation du travail causée par un imprévu, lui-même lié essentiellement à la logique des spectacles et des représentations évoquée précédemment, surviennent une fois par semaine la plupart des semaines. La cote **C1** est donc appropriée, ce qui donne une note globale de 2 et le niveau **1** du facteur.

Décision finale rendue par François Bastien à Gatineau le 14 avril 2010.