

# COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE



## RAPPORT ANNUEL

2 0 1 7

2 0 1 8

### **Coordination et rédaction**

Madeleine Poirier

### **Collaboration**

Audrey Beauchamp

Élaine Bellavance

Louise Bouchard

Doris Brochu

Papa Camara

Mathieu Chabot

Méliza Deschênes

Julie Fortin

Salvator Habarugira

Annie Lachapelle

Catherine Plourde-Duchaine

Lucie Robitaille

Richard Saint-Pierre

Pierre Soulières-Lemire

### **Révision**

Hélène Dumais

### **Photographies**

Valérie Grenier

Claude Mathieu

### **Conception graphique**

Bussières communications

Ce rapport est diffusé dans le site Web de la Commission ([www.cfp.gouv.qc.ca](http://www.cfp.gouv.qc.ca)).

Le masculin est employé dans le but d'alléger le texte et désigne, selon le contexte, aussi bien les femmes que les hommes.

La reproduction et la traduction sont autorisées, à la condition que la source soit indiquée.

Dépôt légal – 2018

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN 978-2-550-81731-4 (version imprimée)

ISBN 978-2-550-81732-1 (version PDF)

ISSN 0481-2581

© Gouvernement du Québec, 2018

Seulement 35 exemplaires de ce rapport ont été imprimés sur du papier Rolland Enviro 100 satin, contenant 100 % de fibres recyclées postconsommation, certifié FSC et Éco-logo, désencré par un procédé sans chlore et fabriqué à partir d'énergie biogaz.



Monsieur Jacques Chagnon  
Président de l'Assemblée nationale du Québec  
Hôtel du Parlement  
1<sup>er</sup> étage, bureau 1.30  
1045, rue des Parlementaires  
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous transmettre le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour l'exercice financier terminé le 31 mars 2018, et ce, conformément à l'article 124 de la *Loi sur la fonction publique* (RLRQ, c. F-3.1.1) et aux articles 5 et 24 de la *Loi sur l'administration publique* (RLRQ, c. A-6.01).

Ce rapport rend compte notamment des résultats obtenus par la Commission au regard de sa planification stratégique et de sa déclaration de services aux citoyens. Il témoigne des travaux menés en cours d'année et met en lumière l'engagement de son personnel à offrir des services de qualité et à s'associer à l'atteinte des objectifs organisationnels.

Ce rapport contient en outre de nombreux renseignements d'intérêt public qui aident à mieux connaître le double rôle de tribunal administratif et d'organisme de surveillance exercé par la Commission.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

La présidente,



Hélène Fréchette

Québec, juillet 2018

# TABLE DES MATIÈRES

Liste des tableaux et des figures .....	4
Message de la présidente .....	6
Déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents .....	8
Rapport de validation du vérificateur externe .....	9
<b>1 Présentation de la Commission de la fonction publique .....</b>	<b>10</b>
1.1 Mission, vision et valeurs .....	10
1.1.1 Mission .....	10
1.1.2 Vision .....	10
1.1.3 Valeurs .....	11
1.2 Principales activités .....	11
1.2.1 Tribunal administratif .....	11
1.2.2 Organisme de surveillance .....	12
1.2.3 Autres activités .....	12
1.3 Structure organisationnelle .....	12
<b>2 Faits saillants .....</b>	<b>14</b>
<b>3 Présentation des résultats 2017-2018 .....</b>	<b>16</b>
3.1 Aperçu du Plan stratégique 2015-2019 .....	17
3.2 Sommaire des résultats du Plan stratégique 2015-2019 .....	18
3.3 Résultats détaillés au regard des objectifs du Plan stratégique 2015-2019 .....	22
3.4 Résultats relatifs aux engagements de la <i>Déclaration de services aux citoyens</i> .....	32
3.4.1 Demandes de renseignements .....	32
3.4.2 Demandes d'enquête .....	33
3.4.3 Recours devant le tribunal .....	33
3.4.4 Recours en matière de promotion .....	33
3.4.5 Recours en matière de conditions de travail, de mesures administratives ou disciplinaires ou encore de harcèlement psychologique .....	34
3.4.6 Plaintes et commentaires sur la qualité des services .....	35
3.5 Performance relative aux activités du tribunal et aux activités de surveillance .....	36
3.5.1 Activités du tribunal .....	36
3.5.1.1 Affaires traitées .....	36
3.5.1.2 Célérité et efficacité du processus décisionnel .....	39

3.5.2	Mandats d'enquête .....	41
3.5.2.1	Affaires traitées .....	41
3.5.2.2	Célérité et efficacité du processus d'enquête .....	43
3.5.2.3	Suivi des recommandations .....	44
3.5.3	Mandats de vérification et d'étude .....	44
3.5.3.1	Vérifications en matière de dotation .....	44
3.5.3.2	Vérifications ponctuelles en matière d'évaluation du rendement et d'octroi d'un boni pour rendement exceptionnel .....	45
3.5.3.3	Vérification ponctuelle portant sur l'admissibilité aux processus de qualification en vue du recrutement ou de la promotion .....	45
3.5.3.4	Étude sur la promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi .....	46
3.5.3.5	Nouvelles approches de surveillance .....	46
3.5.3.6	Suivi des recommandations .....	46
<b>4</b>	<b>Gestion et utilisation des ressources .....</b>	<b>49</b>
4.1	Ressources humaines .....	49
4.1.1	Effectif de la Commission .....	49
4.1.2	Planification de la main-d'œuvre .....	52
4.1.3	Accès à l'égalité en emploi .....	53
4.1.4	Égalité entre les hommes et les femmes .....	55
4.1.5	Formation et perfectionnement du personnel .....	56
4.1.6	Bonis au rendement .....	57
4.2	Ressources financières et budgétaires .....	57
4.2.1	Évolution des dépenses .....	57
4.2.2	Renseignements relatifs aux contrats de service .....	58
4.3	Utilisation des ressources et coût de revient des services .....	59
4.4	Ressources informationnelles .....	60
4.4.1	Dépenses et investissements .....	60
4.4.2	Mise en œuvre des normes sur l'accessibilité Web .....	61
<b>5</b>	<b>Autres éléments de conformité aux exigences gouvernementales .....</b>	<b>63</b>
5.1	Emploi et qualité de la langue française dans l'Administration .....	63
5.2	Accès à l'information et protection des renseignements personnels .....	64
5.3	Divulgence d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics .....	66
5.4	Politique de financement des services publics .....	66
5.5	Développement durable .....	67
<b>Annexe 1</b>	<b>Situations pouvant faire l'objet d'un recours devant le tribunal de la Commission de la fonction publique .....</b>	<b>68</b>
<b>Annexe 2</b>	<b>Personne ou organisation visée en fonction des divers champs d'intervention de la Commission de la fonction publique .....</b>	<b>69</b>

# LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

TABLEAU 1	Plaintes sur la qualité des services (reçues et fondées) .....	36
TABLEAU 2	Répartition des dossiers fermés en 2017-2018 en fonction du mode de fermeture .....	37
TABLEAU 3	Proportion des dossiers fermés selon le mode de fermeture .....	38
TABLEAU 4	Demandes de révision présentées à la Commission .....	38
TABLEAU 5	Demandes de contrôle judiciaire .....	39
TABLEAU 6	Délai moyen de traitement de tous les recours fermés selon la matière visée (nombre de mois) .....	39
TABLEAU 7	Délai moyen de traitement des recours fermés par décision du tribunal selon la matière visée (nombre de mois) .....	40
TABLEAU 8	Délai moyen du délibéré des recours en matière de promotion réglés par décision du tribunal (nombre de jours) .....	40
TABLEAU 9	Délai moyen du délibéré pour les recours autres qu'en matière de promotion réglés par décision du tribunal (nombre de jours) .....	40
TABLEAU 10	Gestion des flux de recours entrants et sortants .....	41
TABLEAU 11	Évolution du nombre de demandes d'enquête reçues et fermées .....	41
TABLEAU 12	Répartition des demandes d'enquête fermées selon l'issue .....	42
TABLEAU 13	Répartition des enquêtes entreprises à l'initiative de la Commission en 2017-2018 .....	42
TABLEAU 14	Délai moyen de réalisation des enquêtes .....	43
TABLEAU 15	Gestion des flux de demandes d'enquête entrants et sortants .....	43
TABLEAU 16	Application des recommandations par les organisations vérifiées .....	47
TABLEAU 17	Recommandation qui n'a pas donné lieu à un progrès satisfaisant .....	48
TABLEAU 18	Répartition de l'effectif en heures rémunérées par catégorie d'emplois pour la période du 1 <sup>er</sup> avril 2017 au 31 mars 2018 .....	50
TABLEAU 19	Effectif régulier en poste par secteur d'activité au 31 mars de chaque année (nombre de personnes) .....	50
TABLEAU 20	Heures rémunérées par secteur d'activité en 2016-2017 et en 2017-2018 .....	50
TABLEAU 21	Répartition de l'effectif régulier selon la catégorie d'emplois et le groupe d'âge .....	51
TABLEAU 22	Prévision des départs à la retraite des employés réguliers .....	52
TABLEAU 23	Nombre d'employés qui ont pris leur retraite selon la catégorie d'emplois .....	52
TABLEAU 24	Taux de départs volontaires (taux de roulement) du personnel régulier .....	53
TABLEAU 25	Taux d'absentéisme .....	53
TABLEAU 26	Nombre de personnes embauchées en 2017-2018 selon le statut d'emploi .....	53
TABLEAU 27	Embauche des membres des groupes cibles en 2017-2018 .....	54

TABLEAU 28	Évolution du taux d'embauche global des membres des groupes cibles selon le statut d'emploi : résultats comparatifs au 31 mars de chaque année.....	54
TABLEAU 29	Évolution de la représentativité des membres des groupes cibles au sein de l'effectif régulier : résultats comparatifs au 31 mars de chaque année.....	54
TABLEAU 30	Représentativité des membres des groupes cibles au sein de l'effectif régulier : résultats selon la catégorie d'emplois au 31 mars 2018.....	55
TABLEAU 31	Taux d'embauche des femmes en 2017-2018 selon le statut d'emploi.....	55
TABLEAU 32	Taux de représentativité des femmes au sein de l'effectif régulier au 31 mars 2018.....	56
TABLEAU 33	Nombre de jours de formation selon la catégorie d'emplois.....	56
TABLEAU 34	Répartition des dépenses totales destinées à la formation et au développement du personnel par champ d'activité.....	56
TABLEAU 35	Évolution des dépenses en matière de formation.....	57
TABLEAU 36	Dépenses et évolution par poste budgétaire (en milliers de dollars).....	57
TABLEAU 37	Contrats de service dont le montant est de 25 000 \$ et plus, conclus entre le 1 <sup>er</sup> avril 2017 et le 31 mars 2018.....	58
TABLEAU 38	Utilisation des ressources.....	59
TABLEAU 39	Coût de revient des services.....	60
TABLEAU 40	Coûts prévus et coûts probables en matière de ressources informationnelles en 2017-2018 (en milliers de dollars).....	61
TABLEAU 41	Suivi de la mise en œuvre des standards relatifs à l'accessibilité Web.....	61
TABLEAU 42	Autres éléments de suivi de la mise en œuvre des standards relatifs à l'accessibilité Web ...	62
TABLEAU 43	Comité permanent et mandataire (application de la Charte de la langue française et de la politique gouvernementale).....	63
TABLEAU 44	Statut de la politique linguistique institutionnelle.....	64
TABLEAU 45	Implantation de la politique linguistique organisationnelle.....	64
TABLEAU 46	Délai de traitement des demandes en fonction de leur nature.....	64
TABLEAU 47	Répartition des demandes traitées en fonction de leur nature et de la décision rendue.....	65
TABLEAU 48	Nombre de demandes ayant fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable ou d'un avis de révision.....	65
TABLEAU I	Champs d'intervention de la Commission à titre d'organisme de surveillance.....	69
TABLEAU II	Autres champs d'intervention de la Commission.....	69
FIGURE 1	Répartition des recours interjetés selon la matière visée.....	36



*Hélène Fréchette, présidente*

## MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

C'est avec plaisir que je vous présente le *Rapport annuel 2017-2018* de la Commission de la fonction publique. La dernière année a été particulièrement riche en projets et en défis, tous plus variés les uns que les autres, comme en témoigne ce rapport.

En effet, bien que le Plan stratégique 2015-2019 soit fort ambitieux, je suis heureuse, et particulièrement fière, de constater que, au terme des trois premières années de sa mise en œuvre, 90 % des cibles ont été atteintes. Ce résultat démontre le dévouement et le professionnalisme d'une équipe soucieuse d'améliorer constamment sa prestation de services. À cet égard, 100 % des engagements de la *Déclaration de services aux citoyens* ont été respectés en 2017-2018.

Dans un même ordre d'idées, afin d'améliorer l'information transmise à ses clientèles, la Commission a produit le guide *Agir seul devant la Commission de la fonction publique*. Destiné aux personnes qui choisissent de se présenter seules à une audience, ce guide veut faciliter leurs démarches, tout en leur permettant de mieux comprendre le déroulement d'une audience. Sans être exhaustif, cet excellent outil leur servira également à évaluer les impacts de leur décision ou à alimenter leur réflexion.

Par ailleurs, dans un objectif d'amélioration continue et afin d'accroître son influence, la Commission a implanté de nouvelles approches en matière de surveillance, dont une déclaration bisannuelle en matière de gestion des ressources humaines. Cette déclaration a notamment pour objectif de vérifier la présence ou la mise en œuvre de mécanismes de contrôle dans les ministères et les organismes en vue d'assurer le respect du cadre normatif. Elle permettra de mieux cibler les risques liés aux activités de gestion des ressources humaines et d'alimenter la planification des vérifications et des études ainsi que des enquêtes à l'initiative de la Commission.

**« Bien que le Plan stratégique 2015-2019 soit fort ambitieux, je suis heureuse, et particulièrement fière, de constater que, au terme des trois premières années de sa mise en œuvre, 90 % des cibles ont été atteintes. »**

Finally, the concrete engagement of the Commission in matters of health and well-being at work has borne fruit during the 2017-2018 year. Thus, the Commission is proud to have obtained the certification «Entreprise en santé», delivered by the Bureau de normalisation du Québec. The norm «Entreprise en santé» constitutes a framework of reference to guide organizations in their interventions in matters of prevention, promotion and of practices organizationally favorable to health. This certificate attests that the Commission favors the maintenance and improvement, in a sustainable way, of the state of health and well-being of its members.

The excellent results of the last year could not have been achieved without their sustained efforts. In this regard, it is important to thank the management team for their essential contribution to the achievement of organizational objectives and to highlight the excellent work of the administrative judges and the entire staff to ensure quality services to our clientele, and this, with speed, efficiency and enthusiasm.

La présidente,



Hélène Fréchette

Québec, juillet 2018

# DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES ET DES CONTRÔLES AFFÉRENTS

Les informations contenues dans le présent rapport, quant à la fiabilité et aux contrôles afférents, relèvent de ma responsabilité.

Le *Rapport annuel 2017-2018* de la Commission de la fonction publique décrit fidèlement sa mission, ses mandats, ses valeurs et ses orientations stratégiques. En outre, il présente les objectifs, les indicateurs, les cibles à atteindre et les résultats obtenus.

Je déclare que les données contenues dans ce rapport, ainsi que les contrôles afférents à ces données, sont fiables et qu'ils correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2018.

La présidente,



Hélène Fréchette

Québec, juillet 2018

# RAPPORT DE VALIDATION DU VÉRIFICATEUR EXTERNE

Québec, le 29 juin 2018

Madame la Présidente,

Nous avons procédé à l'examen des résultats, des indicateurs, des explications et de l'information présentés dans le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour l'exercice terminé le 31 mars 2018.

La responsabilité de l'exactitude, de l'intégralité et de la divulgation de ces données incombe à la direction de la Commission. Notre responsabilité consiste à évaluer le caractère plausible et la cohérence de l'information, en nous basant sur le travail que nous avons réalisé au cours de notre examen.

Notre examen a été effectué conformément aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne élaborées par l'Institut des auditeurs internes. Nos travaux ont consisté à obtenir des renseignements et des pièces justificatives, à mettre en œuvre des procédés analytiques, à réviser des calculs et à discuter de l'information fournie. Notre examen ne constitue pas une vérification. Par conséquent, nous n'exprimons pas une opinion de vérificateur sur l'information présentée dans le rapport annuel.

Au terme de notre examen, nous concluons que l'information contenue dans le rapport annuel pour l'exercice terminé le 31 mars 2018 concernant la Commission nous paraît, à tous égards importants, plausible et cohérente.

*BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP*

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP



Salvator Habarugira, Richard Saint-Pierre, Fernande Jean Gilles et Kathleen Gonthier

# 1

## PRÉSENTATION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

La Commission de la fonction publique est un organisme neutre et indépendant chargé, entre autres, de veiller au respect des principes en matière de gestion des ressources humaines qui découlent de la *Loi sur la fonction publique* par les ministères et les organismes qui y sont assujettis.

Le mode de nomination de ses membres permet d'assurer la neutralité de la Commission. En effet, la présidente ou le président et les juges administratifs sont nommés, sur proposition du premier ministre, par une résolution de l'Assemblée nationale du Québec approuvée par au moins les deux tiers de ses membres.

La Commission fait rapport de ses activités directement à l'Assemblée nationale et elle peut la saisir de tout sujet lié à sa mission de surveillance.

### 1.1 MISSION, VISION ET VALEURS

#### 1.1.1 MISSION

La Commission a pour mission de contribuer, par ses activités de surveillance et ses fonctions juridictionnelles, à assurer l'égalité d'accès des citoyennes et des citoyens à la fonction publique, la compétence des personnes qui y sont recrutées et promues, ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions qui y sont prises en matière de gestion des ressources humaines.

#### 1.1.2 VISION

La Commission veut être reconnue comme une organisation proactive offrant des services accessibles et de qualité et dont les interventions concourent à assurer des pratiques de gestion des ressources humaines respectueuses des principes et des valeurs de la *Loi sur la fonction publique*.

### 1.1.3 VALEURS

En plus de son adhésion aux cinq valeurs de l'administration publique que sont la compétence, l'impartialité, l'intégrité, la loyauté et le respect, la Commission base ses interventions sur les trois valeurs suivantes : indépendance, cohérence et transparence.

#### INDÉPENDANCE

La Commission est libre de toute influence et de tout intérêt qui pourraient entraver l'exercice de son jugement et sa neutralité.

#### COHÉRENCE

La Commission accorde une place prépondérante à l'exemplarité. À cet égard, elle s'assure que ses actions sont en concordance avec son discours. Elle favorise le maintien d'un niveau élevé de qualité et de cohérence de ses décisions.

#### TRANSPARENCE

La Commission agit en toute transparence, car elle considère que sa clientèle et son personnel ont droit à une information juste, accessible et compréhensible.

## 1.2 PRINCIPALES ACTIVITÉS

La *Loi sur la fonction publique* détermine les fonctions et les pouvoirs de la Commission. Elle lui confie des fonctions juridictionnelles, comme tribunal administratif, et des fonctions de surveillance.

### 1.2.1 TRIBUNAL ADMINISTRATIF

À titre de tribunal administratif, la Commission est chargée d'entendre les recours des fonctionnaires<sup>1</sup>, des employés bénéficiant d'un droit de retour dans la fonction publique, ainsi que des membres et des dirigeants d'organisme. Elle entend également les avis de mécontentement liés à l'interprétation ou à l'application des conditions de travail des procureurs aux poursuites criminelles et pénales.

Selon son statut, une personne peut déposer un recours devant le tribunal de la Commission si elle est dans l'une ou l'autre des situations suivantes<sup>2</sup> :

- elle a posé sa candidature à un processus de qualification en vue de la promotion et elle estime que la procédure utilisée pour son admission ou son évaluation a été entachée d'illégalité ou d'irrégularité;
- elle considère que ses conditions de travail ne sont pas respectées;
- elle fait l'objet d'une mesure administrative ou disciplinaire qu'elle estime injustifiée;
- elle croit être victime de harcèlement psychologique.

La Commission entend régulièrement des recours en audience mais, quand les circonstances le permettent, elle favorise leur règlement en tenant des séances d'échanges et d'information et en offrant un service de médiation. Dans un souci de bonne administration de la justice, la Commission peut aussi décider d'un litige « sur dossier », c'est-à-dire sans tenir d'audience. Dans un tel cas, les parties déposent leur argumentation par écrit au tribunal.

1 Toute personne nommée suivant la *Loi sur la fonction publique* est un fonctionnaire.

2 Un tableau synthèse des situations pouvant faire l'objet d'un recours est présenté à l'annexe 1.

Prévue dans le contexte d'un recours en matière de promotion, la séance d'échanges et d'information consiste en une rencontre, préalable à l'audience, qui permet à la personne visée d'obtenir des explications sur les éléments contestés et de faire valoir son point de vue. Elle décide par la suite, en fonction des renseignements obtenus, si elle poursuit sa contestation en précisant ses prétentions ou si elle se désiste.

Quant au service de médiation, il est offert pour les recours en matière de conditions de travail, de mesures administratives ou disciplinaires et de harcèlement psychologique. Si les deux parties acceptent l'offre de médiation, elles se rencontrent afin d'en arriver à une entente qui mettra fin au litige. Dans le cas contraire, le recours sera entendu en audience, à moins d'un désistement.

### 1.2.2 ORGANISME DE SURVEILLANCE

À titre d'organisme de surveillance, la Commission est chargée de vérifier le caractère impartial et équitable des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines qui touchent les fonctionnaires. Elle est aussi appelée à vérifier le respect de la *Loi sur la fonction publique* et de ses règlements relativement aux processus de recrutement et de promotion qui les concernent. Pour ce faire, elle procède aux vérifications et aux enquêtes qu'elle juge nécessaires dans les ministères et les organismes de la fonction publique. Elle formule par la suite des recommandations aux autorités compétentes et peut faire rapport à l'Assemblée nationale si elle le juge utile.

### 1.2.3 AUTRES ACTIVITÉS

À la demande du président du Conseil du trésor, la Commission certifie qu'un moyen d'évaluation permet de constater impartialement la valeur des candidates et des candidats et qu'il mesure de manière appropriée les connaissances, les expériences ou les aptitudes requises pour les emplois visés. Elle produit aussi des avis portant, notamment, sur le fait de soustraire un emploi ou une catégorie d'emplois de l'application de certaines dispositions de la *Loi sur la fonction publique*.

La Commission réalise des études sur divers sujets en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Elle offre aussi un service de renseignements pour toute question portant, entre autres, sur les recours qui peuvent être exercés devant son tribunal ou sur les situations pouvant faire l'objet d'une demande d'enquête.

La Commission est également chargée de faire rapport au ministre de la Justice, après enquête, sur l'existence d'une cause suffisante de destitution ou de suspension sans rémunération du directeur des poursuites criminelles et pénales ou de son adjoint. Elle dispose des mêmes pouvoirs pour faire rapport au ministre de la Sécurité publique concernant le commissaire à la lutte contre la corruption ou un commissaire associé.

L'information détaillée concernant les principaux champs d'intervention de la Commission se trouve à l'annexe 2.

## 1.3 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

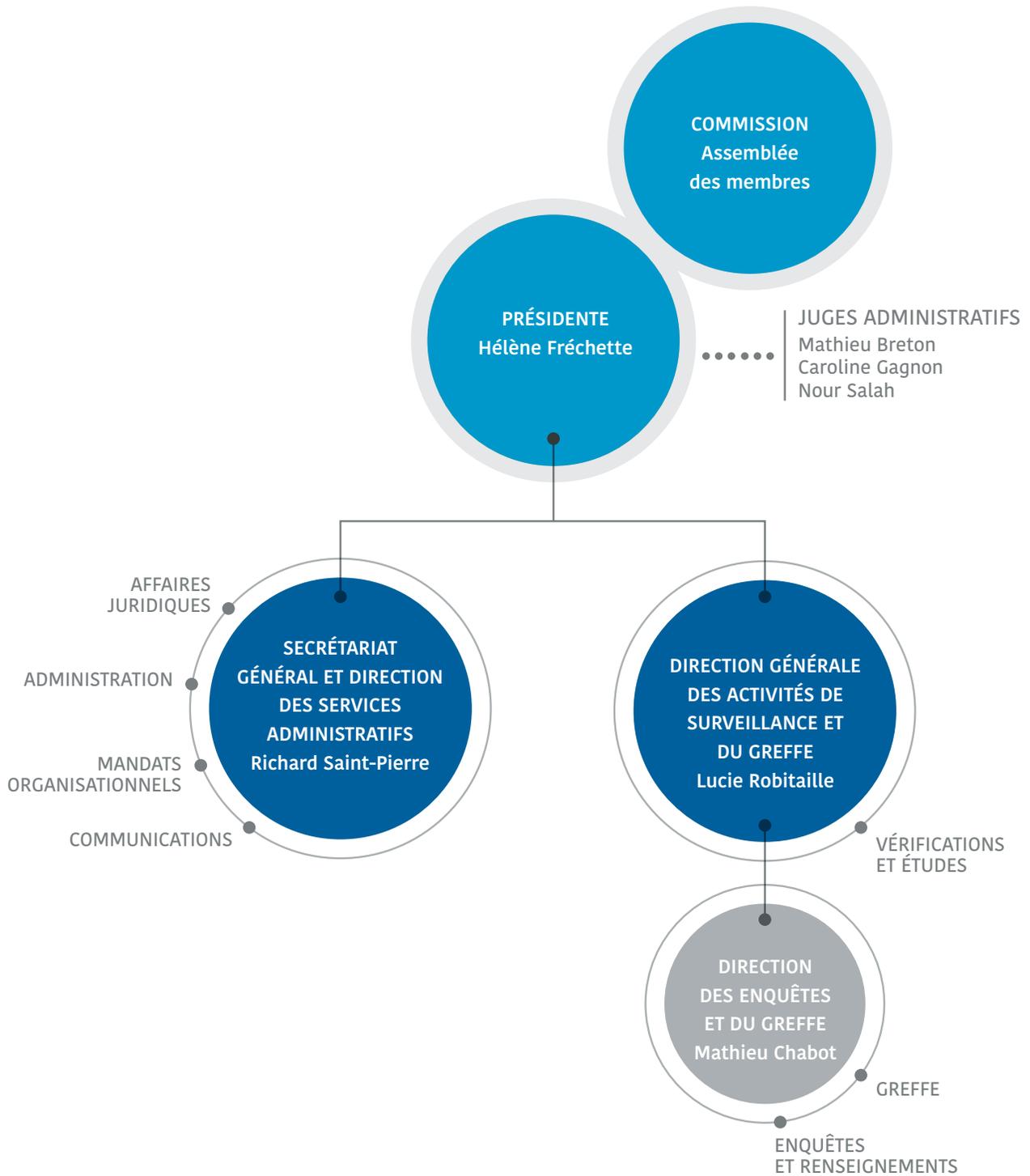
L'assemblée de la Commission est composée de quatre membres, soit la présidente et trois juges administratifs.

Le Secrétariat général et direction des services administratifs est chargé de l'administration. Il est notamment maître d'œuvre des mandats se rattachant aux politiques et aux programmes organisationnels, ainsi que de la reddition de comptes. Il gère également les affaires juridiques et les communications.

Pour soutenir les activités de son tribunal et assumer ses mandats de surveillance, la Commission fait appel à l'action concertée de la Direction générale des activités de surveillance et du greffe ainsi que de la Direction des enquêtes et du greffe.

L'organigramme de la Commission au 31 mars 2018 est présenté à la page qui suit.

# ORGANIGRAMME AU 31 MARS 2018





*Nour Salah et Mathieu Breton, juges administratifs*

## 2

## FAITS SAILLANTS

### PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

- La quasi-totalité des cibles du Plan stratégique propres à l'année 2017-2018 ont été atteintes (13 sur 15), ce qui porte à 90 % la proportion de cibles atteintes au terme des trois premières années de mise en œuvre de ce plan (27 sur 30). Les cibles de trois indicateurs de résultat prévues au 31 mars 2019 ont également été devancées et atteintes. Trois cibles dont la portée va au-delà de l'exercice sont toutefois à surveiller, soit celles qui sont liées au taux d'augmentation du nombre de visites sur le site Web, aux travaux de modernisation du système de gestion du greffe ainsi qu'à la réalisation d'une étude en moyenne par année (p. 18-21).

### DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

- Tous les engagements ont été respectés (p. 32-36).

## ACTIVITÉS DU TRIBUNAL

- Concernant les recours pour lesquels elle a été tenue, la médiation a permis de régler les dossiers sans décision du tribunal dans 63 % des cas (p. 37);
- Au total, 60 % des recours ont été réglés sans décision du tribunal (p. 37);
- Le délai moyen de traitement total pour tous les types de recours s'établit à 6,9 mois par rapport à 4,1 mois en 2016-2017 (p. 39);
- Le délai moyen de traitement total des dossiers fermés par décision s'établit à 9,2 mois par rapport à 7,4 mois en 2016-2017 (p. 39). Le délai moyen a diminué pour les recours en matière de mesures administratives et disciplinaires et de harcèlement psychologique (p. 40);
- Le délai de délibéré de 30 jours a été respecté dans tous les recours en matière de promotion (p. 40).

## ACTIVITÉS DE SURVEILLANCE

### **Mandats d'enquête :**

- Sur les 159 enquêtes menées à terme au cours de l'année, 16 (10 %) se sont avérées fondées (p. 42);
- Le délai moyen de réalisation des enquêtes est passé de 0,8 à 0,5 mois (p. 43);
- Toutes les recommandations formulées ou ayant fait l'objet d'un suivi ont donné lieu à un progrès satisfaisant (p. 44).

### **Mandats de vérification et d'étude :**

- La Commission a effectué cinq vérifications en matière de dotation et trois vérifications ponctuelles. Elle a aussi réalisé une étude sur la promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi (p. 44-46);
- Pour les mandats de vérification ou d'étude ayant fait l'objet d'un suivi, 98 % des recommandations ont donné lieu à un progrès satisfaisant (p. 47).



*Mathieu Chabot , directeur des enquêtes et du greffe*

# 3

## PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 2017-2018

La partie 3 porte sur les résultats atteints par la Commission au regard des objectifs de son plan stratégique 2015-2019 et des engagements de sa déclaration de services aux citoyens. Elle traite également de la performance de la Commission relativement aux activités du tribunal et à celles de surveillance.

## 3.1 APERÇU DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

### ENJEU 1

**Une prestation de services de qualité dans un contexte de redressement des finances publiques et de restructuration de l'État**

Transformer les façons de faire dans une perspective de qualité de service et d'efficacité accrue

<b>Axe d'intervention 1</b>	La qualité, l'accessibilité et la célérité des services
<b>Objectifs stratégiques*</b>	1, 2 et 3
<b>Axe d'intervention 2</b>	L'efficacité des activités
<b>Objectifs stratégiques</b>	4 et 5
<b>Axe d'intervention 3</b>	Le renforcement de certains éléments du cadre de gouvernance
<b>Objectifs stratégiques</b>	6, 7 et 8

### ENJEU 2

**Le respect, par les ministères et les organismes, des principes promus par la *Loi sur la fonction publique***

Contribuer à la saine gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique

<b>Axe d'intervention 4</b>	L'influence des travaux de surveillance et des études
<b>Objectifs stratégiques</b>	9 et 10
<b>Axe d'intervention 5</b>	La modernisation des règles d'encadrement des activités de la Commission
<b>Objectif stratégique</b>	11

### ENJEU 3

**Le maintien d'une équipe compétente et mobilisée**

Offrir un milieu de travail attrayant et valorisant

<b>Axe d'intervention 6</b>	La mobilisation des personnes
<b>Objectifs stratégiques</b>	12, 13 et 14
<b>Axe d'intervention 7</b>	L'optimisation des compétences et le transfert des connaissances
<b>Objectif stratégique</b>	15

\* Le libellé complet des objectifs stratégiques se trouve dans les pages qui suivent.

## 3.2 SOMMAIRE DES RÉSULTATS DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

OBJECTIF DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019	INDICATEUR DE RÉSULTAT ET CIBLE*	ATTEINTE	NON ATTEINTE	PROGRESSE BIEN**	À SURVEILLER**	À VENIR	RÉF. : PAGE
1 Enrichir l'information destinée aux clientèles	Nombre d'actions accomplies et nature de ces dernières > Minimum annuel de deux actions	x					22
	Taux d'augmentation du nombre de visites sur le site Web > Augmentation moyenne de 2 % par année				x		22
2 Accroître la qualité des services, particulièrement sous les dimensions de l'accessibilité et de la rapidité	Nombre d'interventions réalisées pour diminuer les délais de traitement et améliorer l'accessibilité aux services et nature de ces dernières > Minimum annuel de trois actions	x					23
	Indice de satisfaction des clientèles (qualité perçue) > Augmentation de l'indice moyen de 6,9 à 8,0 sur 10 au 31 mars 2017 et maintien par la suite		x				23
3 Mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue de la qualité des services	Actualisation de la <i>Déclaration de services aux citoyens</i> et révision des indicateurs de performance > <i>Déclaration de services aux citoyens</i> actualisée et trois nouveaux indicateurs proposés au 31 mars 2016	x					24
	Définition et application de normes de service pour les principaux services offerts > Normes définies et appliquées au 31 mars 2016	x					24
	Réalisation d'un sondage sur la qualité perçue des services > 31 mars 2017 > 31 mars 2019	x				x	24
	Adoption et mise en œuvre d'une politique de traitement des plaintes et des commentaires issus des clientèles > Politique adoptée et mise en œuvre au 31 mars 2016	x					24
4 Optimiser les processus opérationnels	État d'avancement des travaux d'optimisation > Totalité des processus cartographiés au 31 mars 2016	x					
	> Totalité des processus optimisés au 31 mars 2018	x					25

OBJECTIF DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019	INDICATEUR DE RÉSULTAT ET CIBLE*	ATTEINTE	NON ATTEINTE	PROGRESSE BIEN**	À SURVEILLER**	À VENIR	RÉF : PAGE	
5	Moderniser les systèmes de gestion de l'information afin qu'ils permettent de mieux gérer la performance et d'en rendre compte	État d'avancement des travaux de modernisation > Étude d'opportunité réalisée au 31 mars 2016 > Étude préliminaire réalisée au 31 mars 2017 > Travaux de modernisation achevés au 31 mars 2019	x	Annulée			x	25
6	Consolider l'approche de gestion axée sur les résultats	Implantation d'un tableau de bord de gestion > Prototype de tableau de bord élaboré au 31 mars 2017 > Tableau de bord de gestion implanté au 31 mars 2018	x					26
		Inclusion, dans le rapport annuel, d'une information plus pertinente et complète pour évaluer la performance, expliquer les écarts et présenter les moyens choisis pour atteindre les objectifs > 31 mars 2017	x					26
		Adoption et mise en œuvre d'un plan de gestion intégrée des risques portant sur l'ensemble des activités > Plan adopté au 31 mars 2016 > Plan mis en œuvre au 31 mars 2019	x x					26
		Adoption et mise en œuvre d'un plan d'action de développement durable > Plan d'action élaboré au 31 mars 2016 > Plan d'action mis en œuvre au 31 mars 2019	x x					26
7	Contribuer à la démarche gouvernementale de développement durable	Adoption et mise en œuvre d'un plan d'action de développement durable > Plan d'action élaboré au 31 mars 2016 > Plan d'action mis en œuvre au 31 mars 2019	x x					26
8	Mettre en place un dispositif additionnel en vue d'une cohérence accrue des décisions et des recommandations	Élaboration d'une version annotée de la <i>Loi sur la fonction publique</i> > Document diffusé à l'interne au 31 mars 2017	x					27
9	Favoriser l'application des recommandations formulées par la Commission aux ministères et aux organismes à la suite des vérifications et des enquêtes	Diminution de la durée du cycle de suivi des recommandations formulées dans le contexte des vérifications > Réduction de 50% (de 2 ans à 1 an suivant la publication du rapport)	x					27
		Pourcentage de recommandations donnant lieu à des résultats satisfaisants > 70% annuellement en vérification > 85% annuellement en enquête	x x					27

OBJECTIF DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019	INDICATEUR DE RÉSULTAT ET CIBLE*	ATTEINTE	NON ATTEINTE	PROGRESSE BIEN**	À SURVEILLER**	À VENIR	REF : PAGE
10 Accroître le partage des connaissances de la Commission avec les responsables de la gouvernance des ressources humaines au sein de la fonction publique	Fréquence de publication des études > Une étude en moyenne par année				x		28
	Nombre de vérifications portant sur des enjeux significatifs en matière de gestion des ressources humaines > Trois vérifications en moyenne par année			x			28
	Pourcentage de premiers dirigeants rencontrés au début d'un mandat de vérification concernant leur entité > 80 % annuellement		x				28
	Pourcentage de premiers dirigeants dont l'organisation a été l'objet de recommandations à la suite d'une enquête et à qui a été expédié un rapport d'enquête > 100 % annuellement	S.O.					28
11 Soumettre aux autorités compétentes des propositions relatives à l'actualisation des dispositions légales qui encadrent les activités de la Commission	État d'avancement des travaux > Analyse comparative des dispositions légales encadrant les tribunaux administratifs et les organismes publics de surveillance réalisée au 31 mars 2017	x					
	> Propositions soumises aux autorités compétentes au 31 mars 2018	x					29
12 Améliorer la qualité de vie au travail	Indice de mobilisation du personnel > 2016-2017 : 75 % > 2018-2019 : 80 %	x				x	29
	Nombre de mesures mises en place et nature de ces dernières > Minimum de cinq mesures par année	x					29
	Obtention et maintien de la certification « Entreprise en santé » > Certification obtenue au 31 mars 2018 et maintenue annuellement				x		29
	Taux de départs volontaires > Taux égal ou inférieur à celui de la fonction publique d'ici 2019				x		29
13 Mettre à profit le potentiel des membres du personnel en misant sur leur responsabilisation et leur polyvalence	Pourcentage des projets d'optimisation des processus auxquels le personnel a été associé > 100 %	x					30
	Pourcentage des fonctions uniques répertoriées et pour lesquelles une relève a été désignée > 100 % au 31 mars 2018	x					30

OBJECTIF DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019	INDICATEUR DE RÉSULTAT ET CIBLE*	ATTEINTE	NON ATTEINTE	PROGRESSE BIEN**	À SURVEILLER**	À VENIR	RÉF : PAGE
14 Dynamiser la communication interne	Nombre d'actions mises en place et nature de ces dernières > Minimum annuel d'une action	x					31
15 Soutenir l'actualisation des compétences et le transfert des connaissances	Pourcentage des employés ayant à leur disposition un plan annuel personnalisé de développement des compétences > 100 %	x					31
	Pourcentage des activités de ce plan réalisées annuellement > 90 %	x					31
	Nombre d'outils mis au point dans une optique de transfert des connaissances > Deux outils conçus d'ici le 31 mars 2019	x					31

\* Les résultats détaillés sont présentés à la section 3.3.

\*\* Les expressions « Progresse bien » ou « À surveiller » permettent d'apprécier l'état d'avancement des objectifs stratégiques dont la portée va au-delà de la dernière année.

### 3.3 RÉSULTATS DÉTAILLÉS AU REGARD DES OBJECTIFS DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

OBJECTIF 1	Enrichir l'information destinée aux clientèles
Indicateur	Nombre d'actions accomplies et nature de ces dernières
Cible	Minimum annuel de deux actions
Résultat	Cible atteinte
Indicateur	Taux d'augmentation du nombre de visites sur le site Web
Cible	Augmentation moyenne de 2 % par année
Résultat	À surveiller

La Commission privilégie une approche proactive quant à l'enrichissement et à la diffusion de l'information destinée à ses clientèles, dans la double optique de favoriser l'exercice de leurs droits et d'accroître la visibilité de ses travaux.

Ainsi, en 2017-2018, la Commission a produit un guide<sup>3</sup> pour faciliter les démarches des personnes qui sont convoquées à une audience, mais qui ne sont pas représentées par un avocat. Si une personne décide de se présenter seule devant la Commission, les informations contenues dans ce guide l'aideront à bien évaluer l'impact de sa décision et à mieux comprendre le déroulement d'une audience. Si sa décision n'est pas encore prise, ce guide viendra alimenter sa réflexion.

Des précisions ont aussi été ajoutées dans les avis de convocation à l'audience et à la séance d'échanges et d'information. Les lettres d'accusé de réception pour certains recours devant le tribunal ont également été révisées afin d'offrir une information plus pertinente et complète.

La Commission a par ailleurs poursuivi l'envoi de courriels aux nouveaux administrateurs d'État et aux dirigeants d'organisme à la suite de leur nomination par le Conseil des ministres ou par l'Assemblée nationale afin de les informer des recours qui s'offrent à eux en cas de besoin.

Des rencontres pour faire connaître le rôle de la Commission ont également été tenues avec trois cohortes de participants au programme Comprendre le fonctionnement de l'État offert par l'École nationale d'administration publique, ainsi qu'avec un groupe de conseillers en gestion des ressources humaines à l'occasion de la Journée nationale de la justice administrative.

Afin d'améliorer la visibilité de ses travaux, la Commission a aussi poursuivi la distribution de son infolettre trimestrielle *La CFP vous informe*.

Par ailleurs, on remarque, pour la deuxième année consécutive, une diminution de la fréquentation du site Web de la Commission par rapport à l'année précédente. Toutefois, l'information qui y est diffusée semble rejoindre plus efficacement le public ciblé. Cela se reflète notamment par l'augmentation du nombre de pages consultées par session (3,8%).

<sup>3</sup> GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE, *Agir seul devant la Commission de la fonction publique – Guide d'accompagnement pour les personnes non représentées par un avocat*, Québec, CFP, 2018, 27 p.

<b>OBJECTIF 2</b>	<b>Accroître la qualité des services, particulièrement sous les dimensions de l'accessibilité et de la rapidité</b>
<b>Indicateur</b>	Nombre d'interventions réalisées pour diminuer les délais de traitement et améliorer l'accessibilité aux services et nature de ces dernières
<b>Cible</b>	Minimum annuel de trois actions
<b>Résultat</b>	Cible atteinte
<b>Indicateur</b>	Indice de satisfaction des clientèles (qualité perçue)
<b>Cible</b>	Augmentation de l'indice moyen de 6,9 à 8,0 sur 10 au 31 mars 2017 et maintien par la suite
<b>Résultat</b>	Cible non atteinte

Au cours de l'année 2017-2018, la Commission a poursuivi ses interventions en vue d'améliorer l'accessibilité à ses services et de diminuer les délais de traitement.

En matière d'accessibilité, la Commission a notamment révisé sa déclaration de services aux citoyens afin de la rendre conforme aux standards d'accessibilité Web. Elle a aussi modifié ses formulaires de dépôt de document, de demande d'enquête, de désistement et de précision des prétentions et des conclusions recherchées à la suite d'une séance d'échanges et d'information pour qu'ils puissent être remplis et transmis en ligne directement.

La Commission a aussi modifié ses processus de renseignement et d'enquête afin de permettre d'ouvrir immédiatement une enquête en réponse à une demande de renseignements, lorsque la situation s'y prête. Auparavant, le requérant était invité à soumettre une demande d'enquête, qui n'était pas nécessairement confiée à la personne qui avait traité sa demande de renseignements, ce qui l'obligeait à expliquer à nouveau l'objet de sa démarche.

Pour les recours devant le tribunal, le processus de mise au calendrier des séances d'échanges et d'information a été révisé et un délai de 2,5 mois a été fixé pour convoquer les parties. Le regroupement de dossiers similaires au cours de la même séance a également été privilégié.

La Commission a aussi traité davantage de recours «sur dossier», c'est-à-dire sans audience, notamment quand elle jugeait ne pas avoir la compétence juridictionnelle pour entendre le recours.

Par ailleurs, les efforts consentis par la Commission pour améliorer la satisfaction de sa clientèle continuent de porter des fruits. En effet, même s'il est inférieur à la cible fixée, l'indice moyen de satisfaction s'est maintenu à 7,2 sur 10 en 2017-2018 pour l'ensemble des services offerts par la Commission. Par rapport à l'année 2016-2017, trois indices sont en hausse, soit ceux qui sont relatifs aux renseignements, aux séances d'échanges et d'information ainsi qu'aux audiences. Par contre, on constate une diminution concernant les indices liés aux enquêtes et à la médiation.

Il faut cependant retenir l'hypothèse que, outre la qualité perçue, le résultat de la prestation de services (conclusion d'une enquête ou issue d'une médiation) a une incidence déterminante sur la satisfaction. Ainsi, une conclusion ou une issue défavorable au requérant risque d'influencer négativement son appréciation.

**OBJECTIF 3****Mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue de la qualité des services**

<b>Indicateur</b>	Actualisation de la <i>Déclaration de services aux citoyens</i> et révision des indicateurs de performance
<b>Cible</b>	<i>Déclaration de services aux citoyens</i> actualisée et trois nouveaux indicateurs proposés au 31 mars 2016
<b>Résultat</b>	Cible atteinte en 2015-2016
<b>Indicateur</b>	Définition et application de normes de service pour les principaux services offerts
<b>Cible</b>	Normes définies et appliquées au 31 mars 2016
<b>Résultat</b>	Cible atteinte en 2015-2016
<b>Indicateur</b>	Réalisation d'un sondage sur la qualité perçue des services
<b>Cible</b>	31 mars 2017 et 31 mars 2019
<b>Résultat</b>	Cible atteinte pour 2016-2017
<b>Indicateur</b>	Adoption et mise en œuvre d'une politique de traitement des plaintes et des commentaires issus des clientèles
<b>Cible</b>	Politique adoptée et mise en œuvre au 31 mars 2016
<b>Résultat</b>	Cible atteinte en 2015-2016

En 2016-2017, la Commission a modifié le mode de sondage utilisé pour évaluer la satisfaction de sa clientèle. Ainsi, les sondages sont désormais menés en mode continu afin que l'expérience de service et son évaluation soient les plus rapprochées possible dans le temps.

Les résultats au 31 mars 2018 (voir l'objectif 2) portent sur 203 entrevues réalisées auprès de personnes qui avaient soit soumis une demande de renseignements ou d'enquête, soit participé à une séance d'échanges et d'information ou à une médiation ou encore été convoquées à une audience.

**OBJECTIF 4** Optimiser les processus opérationnels

<b>Indicateur</b>	État d'avancement des travaux d'optimisation
<b>Cible</b>	Totalité des processus cartographiés au 31 mars 2016
<b>Résultat</b>	Cible atteinte en 2015-2016
<b>Cible</b>	Totalité des processus optimisés au 31 mars 2018
<b>Résultat</b>	Cible atteinte

Au 31 mars 2018, tous les processus opérationnels ont été optimisés, soit renseigner la clientèle, mener des enquêtes, régler des recours, réaliser des mandats de vérification ou des études et certifier des examens.

Plusieurs améliorations ont été apportées, notamment aux processus liés aux services à la clientèle. Ces améliorations sont décrites à l'objectif 2.

**OBJECTIF 5** Moderniser les systèmes de gestion de l'information afin qu'ils permettent de mieux gérer la performance et d'en rendre compte

<b>Indicateur</b>	État d'avancement des travaux de modernisation
<b>Cible</b>	Étude d'opportunité réalisée au 31 mars 2016
<b>Résultat</b>	Cible atteinte en 2015-2016
<b>Cible</b>	Étude préliminaire réalisée au 31 mars 2017
<b>Résultat</b>	Étude annulée
<b>Cible</b>	Travaux de modernisation achevés au 31 mars 2019
<b>Résultat</b>	À surveiller

En 2016-2017, la Commission a entamé des consultations sur les suites à donner à l'étude d'opportunité réalisée en 2015-2016 concernant la modernisation de son système de gestion des données du greffe. Au terme de ces consultations, il a été décidé de ne pas procéder à l'étude préliminaire prévue en 2017-2018. Des discussions ont plutôt été entreprises avec le Secrétariat du Conseil du trésor pour évaluer la possibilité de reprendre et d'adapter certaines fonctionnalités du nouveau système du greffe des tribunaux d'arbitrage de la fonction publique, greffe dont la responsabilité doit être transférée à la Commission au cours du prochain exercice.

La livraison de ce système est prévue pour le début de l'année 2019-2020. Dans ces circonstances, l'échéance du 31 mars 2019 fixée initialement pour la modernisation du système de gestion du greffe de la Commission devra être reportée.

Par ailleurs, la Commission a mis en place un système de suivi de l'information de gestion pour les enquêtes et les renseignements. Les données saisies dans la fiche électronique s'enregistrent dorénavant automatiquement dans la base de données, ce qui élimine ainsi les étapes de saisie et de corroboration faites manuellement auparavant.

<b>OBJECTIF 6</b>		<b>Consolider l'approche de gestion axée sur les résultats</b>
<b>Indicateur</b>	Implantation d'un tableau de bord de gestion	
<b>Cible</b>	Prototypage de tableau de bord élaboré au 31 mars 2017	
<b>Résultat</b>	Cible atteinte en 2016-2017	
<b>Cible</b>	Tableau de bord de gestion implanté au 31 mars 2018	
<b>Résultat</b>	Cible atteinte en 2016-2017	
<b>Indicateur</b>	Inclusion, dans le rapport annuel, d'une information plus pertinente et complète pour évaluer la performance, expliquer les écarts et présenter les moyens choisis pour atteindre les objectifs	
<b>Cible</b>	31 mars 2017	
<b>Résultat</b>	Cible atteinte en 2016-2017	
<b>Indicateur</b>	Adoption et mise en œuvre d'un plan de gestion intégrée des risques portant sur l'ensemble de ses activités	
<b>Cible</b>	Plan adopté au 31 mars 2016	
<b>Résultat</b>	Cible atteinte en 2015-2016	
<b>Cible</b>	Plan mis en œuvre au 31 mars 2019	
<b>Résultat</b>	Cible atteinte en 2016-2017	
<b>OBJECTIF 7</b>		<b>Contribuer à la démarche gouvernementale de développement durable</b>
<b>Indicateur</b>	Adoption et mise en œuvre d'un plan d'action de développement durable	
<b>Cible</b>	Plan d'action élaboré au 31 mars 2016	
<b>Résultat</b>	Cible atteinte en 2015-2016	
<b>Cible</b>	Plan d'action mis en œuvre au 31 mars 2019	
<b>Résultat</b>	Cible atteinte	

Bien qu'elle ne soit pas assujettie à la *Loi sur le développement durable* (RLRQ, c. D-8.1.1), la Commission estime qu'il est de son devoir de participer à la démarche gouvernementale de développement durable et de mettre en œuvre des pratiques exemplaires en la matière. C'est dans cette optique qu'elle a adopté une politique et élaboré un plan d'action de développement durable en 2015-2016. Ce dernier a été actualisé pour la période 2017-2019.

Les actions réalisées en 2017-2018 sont présentées à la section 5.5.

<b>OBJECTIF 8</b>	<b>Mettre en place un dispositif additionnel en vue d'une cohérence accrue des décisions et des recommandations</b>
<b>Indicateur</b>	Élaboration d'une version annotée de la <i>Loi sur la fonction publique</i>
<b>Cible</b>	Document diffusé à l'interne au 31 mars 2017
<b>Résultat</b>	Cible atteinte en 2016-2017
<b>OBJECTIF 9</b>	<b>Favoriser l'application des recommandations formulées par la Commission aux ministères et aux organismes à la suite des vérifications et des enquêtes</b>
<b>Indicateur</b>	Diminution de la durée du cycle de suivi des recommandations formulées dans le contexte des vérifications
<b>Cible</b>	Réduction de 50 % (de 2 ans à 1 an suivant la publication du rapport)
<b>Résultat</b>	Cible atteinte en 2015-2016
<b>Indicateur</b>	Pourcentage de recommandations donnant lieu à des résultats satisfaisants
<b>Cible</b>	70 % annuellement en vérification et 85 % annuellement en enquête
<b>Résultat</b>	Cibles atteintes

Au terme d'une vérification, la Commission formule des recommandations aux organisations vérifiées, lesquelles doivent élaborer un plan d'action dans un délai de trois mois suivant la publication du rapport. Puis, la Commission effectue un suivi afin de vérifier sa mise en œuvre.

En 2017-2018, il ressort des suivis réalisés que 98 % des recommandations formulées ont donné lieu à des progrès satisfaisants (96 % en 2016-2017).

Des recommandations peuvent également être adressées à un ministère ou à un organisme à la suite d'une enquête effectuée par la Commission. En 2017-2018, comme en 2016-2017, toutes les recommandations ont donné lieu à des progrès satisfaisants.

OBJECTIF 10	Accroître le partage des connaissances de la Commission avec les responsables de la gouvernance des ressources humaines au sein de la fonction publique
<b>Indicateur</b>	Fréquence de publication des études
<b>Cible</b>	Une étude en moyenne par année
<b>Résultat</b>	À surveiller
<b>Indicateur</b>	Nombre de vérifications portant sur des enjeux significatifs en matière de gestion des ressources humaines
<b>Cible</b>	Trois vérifications en moyenne par année
<b>Résultat</b>	Progresse bien
<b>Indicateur</b>	Pourcentage de premiers dirigeants rencontrés au début d'un mandat de vérification concernant leur entité
<b>Cible</b>	80 % annuellement
<b>Résultat</b>	Cible non atteinte
<b>Indicateur</b>	Pourcentage de premiers dirigeants dont l'organisation a été l'objet de recommandations à la suite d'une enquête et à qui a été expédié un rapport d'enquête
<b>Cible</b>	100 % annuellement
<b>Résultat</b>	Sans objet, car aucun rapport n'a été produit

En 2017-2018, la Commission a effectué cinq vérifications en matière de dotation et trois vérifications ponctuelles (voir la section 3.5.3 pour plus de détails). Elle a aussi réalisé une étude sur la promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi.

Trois des quatre premiers dirigeants (75 %) des organisations au sein desquelles une vérification en matière de dotation a été amorcée en 2017-2018 ont été rencontrés au début du mandat. Ces rencontres permettent de les informer quant au rôle et aux activités de la Commission, et de leur expliquer la portée du mandat dont leur organisation sera l'objet. Ils peuvent alors faire part à la Commission de leurs préoccupations en matière de gestion des ressources humaines. Devant l'impossibilité de fixer un rendez-vous à court terme avec le dirigeant de la quatrième organisation, c'est le vice-président aux services à l'organisation qui a été rencontré.

Par ailleurs, un rapport d'enquête n'est dorénavant plus produit systématiquement pour adoption par les membres de la Commission, mais uniquement lorsqu'une organisation n'adhère pas aux recommandations formulées ou si la Commission le juge nécessaire, à des fins pédagogiques par exemple.

En 2017-2018, les organisations visées ont adhéré à toutes les recommandations qui leur étaient adressées. Tous les dossiers ont donc été réglés sans que la production d'un rapport d'enquête soit nécessaire.

**OBJECTIF 11** Soumettre aux autorités compétentes des propositions relatives à l'actualisation des dispositions légales qui encadrent les activités de la Commission

<b>Indicateur</b>	État d'avancement des travaux
<b>Cible</b>	Analyse comparative des dispositions légales encadrant les tribunaux administratifs et les organismes publics de surveillance réalisée au 31 mars 2017
<b>Résultat</b>	Cible atteinte en 2016-2017
<b>Cible</b>	Propositions soumises aux autorités compétentes au 31 mars 2018
<b>Résultat</b>	Cible atteinte

À la lumière des résultats de son analyse comparative concernant les dispositions légales qui encadrent les tribunaux administratifs et les organismes publics de surveillance, la Commission a déterminé les modifications qu'il conviendrait d'apporter à la *Loi sur la fonction publique* en ce qui a trait à l'encadrement de ses activités. Des propositions en ce sens ont été transmises en mars 2018.

**OBJECTIF 12** Améliorer la qualité de vie au travail

<b>Indicateur</b>	Indice de mobilisation du personnel
<b>Cible</b>	2016-2017 : 75 % et 2018-2019 : 80 %
<b>Résultat</b>	Cible atteinte pour 2016-2017

<b>Indicateur</b>	Nombre de mesures mises en place et nature de ces dernières
<b>Cible</b>	Minimum de cinq mesures par année
<b>Résultat</b>	Cible atteinte

<b>Indicateur</b>	Obtention et maintien de la certification « Entreprise en santé »
<b>Cible</b>	Certification obtenue au 31 mars 2018 et maintenue annuellement
<b>Résultat</b>	Progresse bien

<b>Indicateur</b>	Taux de départs volontaires
<b>Cible</b>	Taux égal ou inférieur à celui de la fonction publique d'ici 2019
<b>Résultat</b>	Progresse bien

Pour soutenir la mobilisation, la qualité de vie au travail ainsi que la santé et le mieux-être de son personnel, la Commission agit dans diverses sphères d'activité, soit les pratiques de gestion, la prévention et les interventions en matière de santé physique et psychologique, l'environnement de travail et les saines habitudes de vie. Au cours de la dernière année, plusieurs mesures ont été mises en place en ces matières.

Ainsi, la Commission a produit un guide à l'intention des gestionnaires pour les accompagner dans le processus de gestion du changement dans les pratiques organisationnelles. Des attentes propres à la mise en œuvre de pratiques favorables à la santé et à la qualité de vie au travail leur ont également été réitérées.

Des actions ont aussi été entreprises pour favoriser une gestion équilibrée du temps de travail et du temps personnel, dont la production d'une trousse d'information sur la conciliation travail-famille. Le Programme d'aide aux employés a également été bonifié pour inclure les membres de la famille immédiate.

En outre, la Commission a multiplié les initiatives sur le plan de la santé et du mieux-être, notamment par la diffusion de chroniques dans son site intranet, la tenue de conférences, la proposition d'activités physiques ainsi que par l'organisation d'activités qui favorisent la cohésion d'équipe. Des informations sur différents thèmes liés à la santé et à la promotion de saines habitudes de vie ont aussi été diffusées en continu dans son site intranet.

Toutes ces mesures, ajoutées à celles qui ont été mises en place au cours des deux années précédentes, ont contribué à l'obtention, par la Commission, de la certification «Entreprise en santé», le 13 décembre 2017. Celles-ci ont aussi possiblement contribué à réduire le taux de départs volontaires, qui est passé de 29 % en 2016-2017 à 15 % en 2017-2018, soit une diminution de 14 points de pourcentage.

<b>OBJECTIF 13</b>	<b>Mettre à profit le potentiel des membres du personnel en misant sur leur responsabilisation et leur polyvalence</b>
<b>Indicateur</b>	Pourcentage des projets d'optimisation des processus auxquels le personnel a été associé
<b>Cible</b>	100 %
<b>Résultat</b>	Cible atteinte
<b>Indicateur</b>	Pourcentage des fonctions uniques répertoriées et pour lesquelles une relève a été désignée
<b>Cible</b>	100 % au 31 mars 2018
<b>Résultat</b>	Cible atteinte

En 2017-2018, la Commission a terminé les travaux d'optimisation de ses processus débutés en 2015-2016. Toutes les personnes visées ont été associées aux projets d'optimisation touchant leur travail.

La Commission a aussi terminé l'exercice d'identification de toutes les fonctions uniques de l'organisation et a prévu une relève potentielle pour chacune d'entre elles.

Par ailleurs, le personnel est demeuré un allié dans la résolution de problèmes et la suggestion de pistes d'amélioration. Ainsi, 22 nouvelles suggestions ont été émises en 2017-2018. Parmi celles-ci, 16 ont été acceptées, dont 15 qui ont été mises en œuvre à ce jour. Depuis 2015-2016, un total de 51 suggestions ont été acceptées et 48 ont été mises en œuvre (94 %)<sup>4</sup>.

4 Le suivi se poursuit pour trois suggestions en 2018-2019.

**OBJECTIF 14** Dynamiser la communication interne

<b>Indicateur</b>	Nombre d'actions mises en place et nature de ces dernières
<b>Cible</b>	Minimum annuel d'une action
<b>Résultat</b>	Cible atteinte

Conscientes que le partage de l'information s'inscrit au nombre des pratiques qui contribuent à la mobilisation du personnel et à l'établissement d'un bon climat de travail, les unités administratives ont poursuivi les rencontres ponctuelles d'équipe ainsi que les rencontres de suivi des réunions du comité de direction.

En plus des informations diffusées au quotidien par l'entremise de l'intranet, la Commission a aussi organisé des rencontres afin de tenir son personnel au fait de dossiers d'importance, tels les résultats liés au Plan d'action 2016-2017, la présentation du Plan d'action 2017-2018, les résultats du sondage sur la qualité des services et la mise en œuvre du Plan d'action 2017-2019 sur la santé et le mieux-être.

**OBJECTIF 15** Soutenir l'actualisation des compétences et le transfert des connaissances

<b>Indicateur</b>	Pourcentage des employés ayant à leur disposition un plan annuel personnalisé de développement des compétences
<b>Cible</b>	100 %
<b>Résultat</b>	Cible atteinte

<b>Indicateur</b>	Pourcentage des activités de ce plan réalisées annuellement
<b>Cible</b>	90 %
<b>Résultat</b>	Cible atteinte

<b>Indicateur</b>	Nombre d'outils mis au point dans une optique de transfert des connaissances
<b>Cible</b>	Deux outils conçus d'ici le 31 mars 2019
<b>Résultat</b>	Cible atteinte en 2015-2016

La Commission reconnaît l'importance de l'expertise de son personnel pour l'atteinte de ses objectifs. Elle considère également qu'un milieu de travail qui favorise et qui valorise l'acquisition de compétences et le transfert des connaissances a une incidence directe sur la mobilisation.

Annuellement, chaque membre du personnel dispose donc d'un plan individuel de développement des compétences. En raison des contraintes budgétaires imposées par le Conseil du trésor, seules les formations considérées comme essentielles à la réalisation de la mission sont généralement autorisées. En 2017-2018, la cible fixée a été atteinte alors que 90 % des formations prévues ont été réalisées.

Dans une optique de transfert des connaissances et de pérennité de l'expertise, la Commission encourage également la mise en place d'outils adaptés aux besoins du personnel. En 2017-2018, divers outils d'aide à la tâche ont ainsi été élaborés, dont des aide-mémoire en matière d'accès à l'information et de gestion contractuelle.

Les procédures internes de vérification ont également été documentées en vue de mieux outiller le personnel dans la réalisation des vérifications et d'en assurer la qualité, et un guide méthodologique pour la réalisation des études a été produit.

Enfin, divers outils existants, comme le guide destiné aux nouveaux juges administratifs, ont été mis à jour.

### 3.4 RÉSULTATS RELATIFS AUX ENGAGEMENTS DE LA DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

Cette section rend compte des résultats atteints par la Commission pour chacun des engagements pris dans sa déclaration de services aux citoyens relativement aux délais de traitement. La Commission considère que ces engagements sont respectés quand le pourcentage de cas traités dans le délai maximal est de 95 % et plus.

#### 3.4.1 DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS

En 2017-2018, la Commission a reçu 318 demandes de renseignements (376 en 2016-2017), dont 114 (36 %) qui ont été dirigées vers d'autres instances (27 % en 2016-2017). Dans presque tous les cas, le client a été joint dans le délai maximal de 1 jour ouvrable et il a reçu une réponse complète dans le délai maximal de 2 jours ouvrables. En général, le client a été joint et il a reçu une réponse complète le jour même.

#### OBJET DE L'ENGAGEMENT

##### Prise de contact avec le client

Délai maximal	1 jour ouvrable
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	99 %
Délai habituel (75 %) <sup>a</sup>	Le jour même
Délai moyen	Le jour même

a. Trois fois sur quatre, le délai est égal ou inférieur à celui qui est indiqué.

#### OBJET DE L'ENGAGEMENT

##### Réponse complète à la demande de renseignements

Délai maximal	2 jours ouvrables
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	100 %
Délai habituel (75 %)	Le jour même
Délai moyen	Le jour même

### 3.4.2 DEMANDES D'ENQUÊTE

En 2017-2018, presque tous les requérants ayant adressé une demande d'enquête ont été joints dans le délai maximal de 5 jours ouvrables (en moyenne le jour même). De plus, dans tous les cas, les résultats de l'enquête ont été transmis dans le délai maximal de 12 mois (délai moyen de 0,5 mois).

#### OBJET DE L'ENGAGEMENT

##### Contact téléphonique avec le client à la suite d'une demande d'enquête écrite

Délai maximal	5 jours ouvrables
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	99 %
Délai habituel (75 %)	1,0 jour ouvrable
Délai moyen	Le jour même

#### OBJET DE L'ENGAGEMENT

##### Transmission des résultats écrits de l'enquête au client

Délai maximal	12 mois
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	100 %
Délai habituel (75 %)	0,7 mois
Délai moyen	0,5 mois

### 3.4.3 RECOURS DEVANT LE TRIBUNAL

En 2017-2018, la Commission a reçu 94 recours devant le tribunal. Le délai maximal pour l'envoi de l'accusé de réception a été respecté dans 100 % des cas.

#### OBJET DE L'ENGAGEMENT

##### Délai pour l'envoi d'un accusé de réception

Délai maximal	2 jours ouvrables
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	100 %
Délai habituel (75 %)	1,0 jour ouvrable
Délai moyen	Le jour même

### 3.4.4 RECOURS EN MATIÈRE DE PROMOTION

En 2017-2018, les délais maximaux pour tenir une séance d'échanges et d'information et pour fixer la première audience ont été respectés dans 100 % des cas. Les délais moyens se sont établis respectivement à 3,8 et à 6,9 mois.

## OBJET DE L'ENGAGEMENT

### Délai pour la tenue de la séance d'échanges et d'information

Délai maximal	10 mois
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	100 %
Délai habituel (75 %)	5,1 mois
Délai moyen	3,8 mois

## OBJET DE L'ENGAGEMENT

### Délai de première audience fixée

Délai maximal	15 mois
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	100 %
Délai habituel (75 %)	10,8 mois
Délai moyen	6,9 mois

### 3.4.5 RECOURS EN MATIÈRE DE CONDITIONS DE TRAVAIL, DE MESURES ADMINISTRATIVES OU DISCIPLINAIRES OU ENCORE DE HARCÈLEMENT PSYCHOLOGIQUE

Pour les recours en matière de conditions de travail, de mesures administratives ou disciplinaires ou encore de harcèlement psychologique, les cibles relatives au délai de première audience et de première médiation fixées ont été respectées dans 100 % des cas. Les délais moyens se sont établis respectivement à 2,5 et à 2,3 mois.

## OBJET DE L'ENGAGEMENT

### Délai de première audience fixée

Délai maximal	5 mois
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	100 %
Délai habituel (75 %)	2,9 mois
Délai moyen	2,5 mois

## OBJET DE L'ENGAGEMENT

### Délai de première médiation fixée

Délai maximal	5 mois
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	100 %
Délai habituel (75 %)	2,7 mois
Délai moyen	2,3 mois

## DÉLAIS DE TRAITEMENT

Parmi les 159 recours visés par l'engagement<sup>5</sup>, 151 (95 %) ont été traités dans le délai maximal de 16 mois (délai moyen de 6,0 mois).

### OBJET DE L'ENGAGEMENT

#### Délai de traitement total

Délai maximal	16 mois
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	95 %
Délai habituel (75 %)	8,6 mois
Délai moyen	6,0 mois

### 3.4.6 PLAINTES ET COMMENTAIRES SUR LA QUALITÉ DES SERVICES

En 2017-2018, la Commission a reçu une plainte ainsi que deux commentaires sur la qualité de ses services. Le cas échéant, les délais maximaux pour la prise de contact et la réponse complète ont été respectés.

### OBJET DE L'ENGAGEMENT

#### Prise de contact avec le client

Délai maximal	2 jours ouvrables
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	100 %
Délai habituel (75 %)	Le jour même
Délai moyen	1,0 jour ouvrable

### OBJET DE L'ENGAGEMENT

#### Réponse complète

Délai maximal	10 jours ouvrables
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	100 %
Délai habituel (75 %)	3,2 jours ouvrables
Délai moyen	2,5 jours ouvrables

Selon la *Politique de gestion des plaintes et des commentaires sur la qualité des services* de la Commission, une plainte est considérée comme fondée lorsque l'analyse des faits démontre un manquement aux engagements énoncés dans la *Déclaration de services aux citoyens* ou aux règles déontologiques de la Commission.

Comme le montre le tableau 1, la plainte reçue en 2017-2018 s'est révélée non fondée. Pour ce qui est des commentaires, ils ont été considérés dans le processus d'amélioration continue des services.

<sup>5</sup> L'engagement vise les recours reçus après le 1<sup>er</sup> avril 2015.

**TABLEAU 1 – PLAINTES SUR LA QUALITÉ DES SERVICES (REÇUES ET FONDÉES)**

Plaintes sur la qualité des services	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Plaintes reçues	2	3	1
Plaintes fondées	0	1	0

### 3.5 PERFORMANCE RELATIVE AUX ACTIVITÉS DU TRIBUNAL ET AUX ACTIVITÉS DE SURVEILLANCE

Cette section trace un portrait d'ensemble des activités du tribunal. Elle porte également sur les mandats d'enquête effectués et sur le suivi des recommandations formulées dans le contexte de ces mandats. Elle offre aussi un résumé des travaux de vérification effectués en 2017-2018, de même que le suivi des recommandations qui en émanent et de celles qui ont été formulées au cours de mandats de vérification antérieurs.

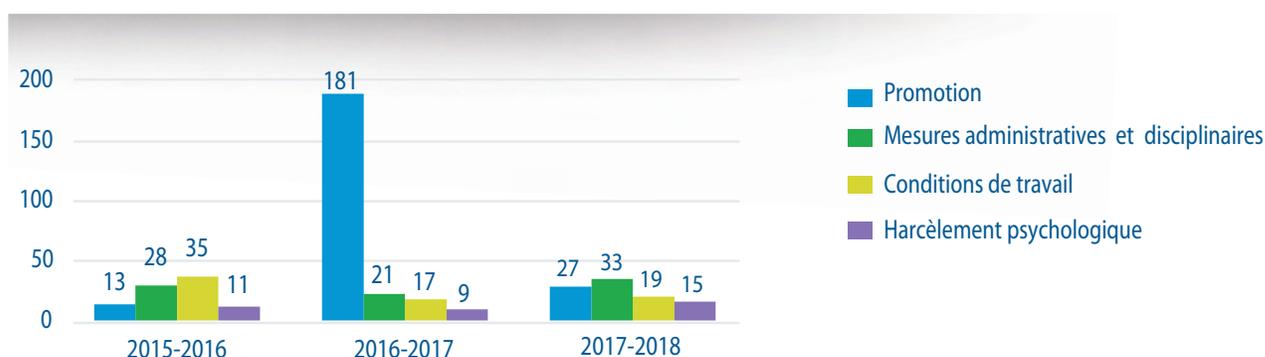
#### 3.5.1 ACTIVITÉS DU TRIBUNAL

##### 3.5.1.1 AFFAIRES TRAITÉES

En 2017-2018, 94 recours ont été interjetés devant la Commission. La figure 1 présente leur répartition selon la matière visée.

La diminution significative des recours en matière de promotion par rapport à l'année précédente s'explique par la baisse du nombre de processus de qualification en cette matière tenus dans la fonction publique au cours de la dernière année.

**FIGURE 1**  
Répartition des recours interjetés selon la matière visée



Répartition des 94 recours interjetés en 2017-2018 (228 en 2016-2017) :

- recours en matière de promotion : 27, soit 29 % (79 % en 2016-2017);
- recours en matière de mesures administratives et disciplinaires : 33, soit 35 % (9 % en 2016-2017);
- recours en matière de conditions de travail : 19, soit 20 % (7 % en 2016-2017);
- plaintes de harcèlement psychologique : 15, soit 16 % (5 % en 2016-2017).

Les recours traités par la Commission sont fermés après un désistement ou un règlement à l'amiable conclu sans intervention de cette dernière, en raison d'un désistement faisant suite à une séance d'échanges et d'information ou à une médiation, ou encore lorsque le tribunal rend une décision (tableau 2)<sup>6</sup>.

La séance d'échanges et d'information est préalable à l'audience pour les recours en matière de promotion. Pour les autres recours, la Commission offre la médiation, qui se tient sur une base volontaire si les deux parties l'acceptent.

**TABLEAU 2 – Répartition des dossiers fermés en 2017-2018 en fonction du mode de fermeture**

Mode de fermeture	Promotion	Mesures administratives et disciplinaires	Conditions de travail	Harcèlement psychologique	Total	Taux
Désistement ou règlement à l'amiable <sup>a</sup>	20	13	11	6	50	30 %
Désistement après une séance d'échanges et d'information ou une médiation	37	5	3	4	49	30 %
<b>Règlement sans décision</b>	<b>57</b>	<b>18</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>99</b>	<b>60 %</b>
Recours accueilli	4	2	0	0	6	3 %
Recours rejeté	19	8	9	2	38	23 %
Recours irrecevable <sup>b</sup>	12	2	3	6	23	14 %
<b>Règlement avec décision</b>	<b>35</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>67</b>	<b>40 %</b>
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>18</b>	<b>166</b>	<b>100 %</b>

a. Le désistement ou le règlement ne fait pas suite à une séance d'échanges et d'information ni à une médiation.

b. Les recours irrecevables sont ceux qui ont été reçus hors délai ou qui ne sont pas de la compétence de la Commission.

Au cours de l'exercice, parmi les 74 dossiers fermés en matière de mesures administratives ou disciplinaires, de conditions de travail ou encore de harcèlement psychologique, une médiation a eu lieu dans 26 % des cas (19 dossiers). Dans 12 de ces dossiers (63 %), elle a permis de régler la situation sans décision du tribunal. Au total, la proportion des dossiers réglés sans décision a connu une baisse de 30 points de pourcentage par rapport aux résultats de 2016-2017 (tableau 3).

En moyenne, au cours des trois dernières années, 77 % des dossiers ont été réglés sans qu'une décision ait été rendue par la Commission.

<sup>6</sup> Les décisions du tribunal peuvent être consultées dans le site Web de la Commission ([www.cfp.gouv.qc.ca](http://www.cfp.gouv.qc.ca)) ou dans celui de la Société québécoise d'information juridique ([citoyens.soquij.qc.ca](http://citoyens.soquij.qc.ca)).

**TABLEAU 3 – Proportion des dossiers fermés selon le mode de fermeture**

Mode de fermeture	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Dossiers fermés à la suite d'un désistement ou d'un règlement à l'amiable	40 %	68 %	30 %
Dossiers fermés à la suite d'une séance d'échanges et d'information ou d'une médiation	43 %	22 %	30 %
<b>Dossiers fermés sans décision</b>	<b>83 %</b>	<b>90 %</b>	<b>60 %</b>
<b>Dossiers fermés par décision</b>	<b>17 %</b>	<b>10 %</b>	<b>40 %</b>

Par ailleurs, la Commission dispose d'un pouvoir de révision de ses décisions en vertu de l'article 123 de la *Loi sur la fonction publique*. On compte trois motifs de révision :

- lorsqu'est découvert un fait nouveau qui, s'il avait été connu en temps utile, aurait pu justifier une décision différente;
- lorsqu'une partie n'a pu, pour des raisons jugées suffisantes, se faire entendre;
- lorsqu'un vice de fond ou de procédure est de nature à invalider la décision.

En 2017-2018, la Commission a accueilli une demande de révision et en a rejeté deux. Une autre demande a été jugée irrecevable (tableau 4).

**TABLEAU 4 – Demandes de révision présentées à la Commission**

Demandes de révision	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Demandes pendantes au 1 <sup>er</sup> avril	4	3	2
Demandes introduites	3	2	2
Demandes accueillies	2	0	1
Demandes rejetées	2	3	2
Demandes irrecevables	0	0	1
Demandes pendantes au 31 mars	3	2	0

Les décisions du tribunal peuvent également faire l'objet d'un contrôle judiciaire par les tribunaux supérieurs. Lorsque c'est le cas, une décision peut être annulée, notamment si le tribunal n'a pas respecté les règles de justice naturelle ou encore s'il a agi sans compétence ou l'a excédée. En 2017-2018, la Cour supérieure a rejeté deux demandes de contrôle judiciaire (tableau 5).

**TABLEAU 5 – Demandes de contrôle judiciaire**

Demandes de contrôle judiciaire	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Demandes pendantes au 1 <sup>er</sup> avril	1	1	1
Demandes introduites	2	1	1
Demandes accueillies	2 <sup>a</sup>	1 <sup>b</sup>	0
Demandes rejetées	0	0	2 <sup>c</sup>
Demandes pendantes au 31 mars	1	1	0

a. La décision rendue dans l'une de ces demandes a été contestée auprès de la Cour d'appel: celle-ci a maintenu la décision de la Cour supérieure.

b. La décision est contestée en Cour d'appel.

c. La décision rendue dans l'une de ces demandes a fait l'objet d'une requête pour obtenir la permission d'en appeler qui a été refusée par la Cour d'appel. La requérante a alors déposé une demande d'autorisation d'appel devant la Cour suprême du Canada.

### 3.5.1.2 CÉLÉRITÉ ET EFFICACITÉ DU PROCESSUS DÉCISIONNEL

Divers indicateurs permettent d'analyser la performance des tribunaux administratifs. En matière de célérité, on trouve notamment le délai de traitement total et le délai moyen de délibéré. Pour mesurer l'efficacité, on tient compte en particulier de la capacité d'une organisation à fermer les dossiers reçus durant l'année et à maintenir son volume de dossiers en cours.

#### Célérité

La Commission vise à traiter les recours dans les meilleurs délais. Cependant, certains facteurs, comme les demandes de report d'audience ou la disponibilité des parties, sont indépendants de sa volonté et ont des répercussions sur la célérité du processus décisionnel.

En 2017-2018, le délai moyen de traitement total pour tous les types de recours s'établit à 6,9 mois (4,1 mois en 2016-2017), tandis que celui des dossiers fermés par décision s'établit à 9,2 mois (7,4 mois en 2016-2017). Les tableaux 6 et 7 présentent les délais moyens de traitement selon le type de recours. L'augmentation significative des délais en matière de conditions de travail s'explique par les nombreuses demandes de remise, de récusation et de révision déposées par une personne au regard des 9 recours qu'elle avait exercés.

**TABLEAU 6 – Délai moyen de traitement de tous les recours fermés selon la matière visée (nombre de mois)**

Type de recours	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Recours en matière de promotion	6,8	2,9	6,2
Recours en matière de mesures administratives et disciplinaires	7,5	6,4	6,9
Recours en matière de conditions de travail	5,8	6,4	11,8
Plainte de harcèlement psychologique	4,2	7,0	3,8

**TABLEAU 7 – Délai moyen de traitement des recours fermés  
par décision du tribunal selon la matière visée (nombre de mois)**

Type de recours	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Recours en matière de promotion	11,9	5,9	7,4
Recours en matière de mesures administratives et disciplinaires	7,5	14,4	9,0
Recours en matière de conditions de travail	7,2	7,6	18,0
Plainte de harcèlement psychologique	8,0	4,9	4,3

Par ailleurs, selon la *Loi sur la fonction publique*, une décision en matière de promotion doit être rendue dans un délai de 30 jours suivant la prise en délibéré (art. 123.1)<sup>7</sup>. La présidente ou le président de la Commission peut prolonger ce délai pour des motifs sérieux. En 2017-2018, aucun dossier n'a nécessité de prolongation de délai et le délai moyen du délibéré a été de 15 jours (tableau 8).

**TABLEAU 8 – Délai moyen du délibéré des recours en matière  
de promotion réglés par décision du tribunal (nombre de jours)**

Délai moyen du délibéré en 2015-2016	23
Délai moyen du délibéré en 2016-2017	19
Délai moyen du délibéré en 2017-2018	15

La Loi ne prévoit pas de délai de délibéré pour les recours autres qu'en matière de promotion. À titre informatif, le tableau 9 présente le délai moyen de délibéré dans le cas de ces recours pour les années 2015-2016 à 2017-2018.

**TABLEAU 9 – Délai moyen du délibéré pour les recours autres qu'en matière  
de promotion réglés par décision du tribunal (nombre de jours)**

Type de recours	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Recours en matière de mesures administratives et disciplinaires	50	55	54
Recours en matière de conditions de travail	54	91	20
Plainte de harcèlement psychologique	64	40	34

Tous types de recours confondus, le délai moyen du délibéré a été de 25 jours.

<sup>7</sup> Le délibéré est la phase au cours de laquelle le juge administratif rédige sa décision. Le délai du délibéré se rapporte à la période comprise entre la fin de l'audience et la décision. Si le litige est décidé « sur dossier », le délai correspond à la période comprise entre la réception de l'argumentation des parties et la décision.

## Efficacité

Le tableau 10 permet d'apprécier la capacité de la Commission à gérer ses flux de recours entrants et sortants. En 2017-2018, elle a maintenu un taux de variation du stock de dossiers en cours supérieur à 100 %, ce qui signifie qu'elle a été en mesure de fermer plus de dossiers qu'elle n'en a reçu durant l'année, diminuant ainsi son nombre de dossiers en cours par rapport à l'année 2016-2017.

Ce tableau permet également d'évaluer la durée estimée d'écoulement du stock de recours. De 2015-2016 à 2017-2018, la Commission aurait ainsi été théoriquement en mesure de tous les fermer en moins d'une année, soit respectivement en 136, 228 et 77 jours.

**Tableau 10 – Gestion des flux de recours entrants et sortants**

Évolution du stock de recours	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Recours reçus	87	228	94
Recours fermés	134	171	166
Recours en cours au 31 mars	50	107	35
Taux de variation du stock de recours en cours (nombre de recours fermés/nombre de recours reçus × 100)	154 %	75 %	176 %
Ratio de rotation des recours (nombre de recours fermés/nombre de recours en cours)	2,68	1,60	4,74
Durée estimée d'écoulement du stock de recours (365 jours/ratio de rotation des recours)	136 jours	228 jours	77 jours

### 3.5.2 MANDATS D'ENQUÊTE

Une enquête porte sur un cas particulier que la Commission examine généralement à la suite d'une demande émanant d'un citoyen, d'un fonctionnaire ou d'une association. La Commission peut aussi ouvrir et mener une enquête de sa propre initiative.

#### 3.5.2.1 AFFAIRES TRAITÉES

En 2017-2018, la Commission a reçu 209 demandes d'enquête comparativement à 190 l'année précédente, et elle en a fermé 210 par rapport à 189 en 2016-2017 (tableau 11).

**TABLEAU 11 – Évolution du nombre de demandes d'enquête reçues et fermées**

Demandes d'enquête	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Demandes reçues	51	190	209
Demandes fermées	53	189	210

En cours d'enquête, un requérant retire parfois sa demande. Il arrive aussi que l'enquête soit jugée irrecevable, notamment si l'objet de la demande n'est pas de la compétence de la Commission ou si le requérant a exercé ou aurait la possibilité d'exercer un recours devant une autre instance, en déposant un grief par exemple.

Quand elles sont menées à terme, les enquêtes sont jugées fondées ou non fondées selon que leurs conclusions démontrent que les principes ou les règles applicables en matière de gestion des ressources humaines ont été respectés ou non. Le tableau 12 met en relief la répartition des demandes d'enquête fermées selon qu'elles se sont révélées fondées, non fondées ou irrecevables ou encore qu'elles ont fait l'objet d'un retrait.

**TABLEAU 12 – Répartition des demandes d'enquête fermées selon l'issue**

Enquêtes fermées	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Enquêtes fondées	6	36	16
Enquêtes non fondées	8	88	143
<b>Enquêtes menées à terme</b>	<b>14</b>	<b>124</b>	<b>159</b>
Demandes irrecevables	17	31	38
Demandes retirées (par le requérant)	22	34	13
<b>Total</b>	<b>53</b>	<b>189</b>	<b>210</b>

De 2015-2016 à 2017-2018, la majorité des enquêtes fondées, soit près de 97 %, ont porté sur les activités de dotation en personnel dans les ministères et les organismes.

Par ailleurs, en 2017-2018, dans la foulée de la mise en place de nouvelles approches de surveillance, la Commission a entrepris 225 enquêtes de sa propre initiative, soit 91 en matière de gestion des ressources humaines, 99 en suivi approfondi et détaillé de recommandations<sup>8</sup> et 35 au regard des informations colligées dans la déclaration bisannuelle des ministères et des organismes. Plus de 40 % des enquêtes menées à terme se sont avérées fondées (tableau 13).

**Tableau 13 – Répartition des enquêtes entreprises à l'initiative de la Commission en 2017-2018**

Enquêtes à l'initiative de la Commission	Enquêtes ouvertes	Enquêtes fermées	Enquêtes fondées	Enquêtes non fondées	Enquêtes interrompues <sup>a</sup>
En matière de gestion des ressources humaines	91	57	33 (58 %)	23 (40 %)	1 (2 %)
En suivi approfondi et détaillé de recommandations	99	26	2 (8 %)	22 (84 %)	2 (8 %)
En fonction de la déclaration bisannuelle	35	0	--	--	--
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>83</b>	<b>35 (42 %)</b>	<b>45 (54 %)</b>	<b>3 (4 %)</b>

a. Une enquête est généralement interrompue parce que la situation a été réglée entretemps.

<sup>8</sup> Ces suivis, qui s'appliquent tant en enquête qu'en vérification, permettent d'évaluer, par la vérification de dossiers de même nature que ceux vérifiés à l'époque, si la mise en œuvre des recommandations a effectivement permis de corriger les lacunes observées.

### 3.5.2.2 CÉLÉRITÉ ET EFFICACITÉ DU PROCESSUS D'ENQUÊTE

#### Célérité

La Commission vise à traiter les demandes d'enquête dans les meilleurs délais. En 2017-2018, le délai moyen de réalisation des enquêtes a été de 0,5 mois, soit une diminution de 0,3 mois par rapport à l'année 2016-2017 et de 1,7 mois par rapport à l'année 2015-2016 (tableau 14).

**TABLEAU 14 – Délai moyen de réalisation des enquêtes**

Délai moyen de réalisation des enquêtes en 2015-2016	2,2 mois
Délai moyen de réalisation des enquêtes en 2016-2017	0,8 mois
Délai moyen de réalisation des enquêtes en 2017-2018	0,5 mois

#### Efficacité

Le tableau 15 permet d'apprécier la capacité de la Commission à gérer ses flux de demandes d'enquête entrants et sortants. Au cours des trois dernières années, la Commission a maintenu un taux de variation du stock de demandes en cours supérieur ou égal à 100%. Ainsi, elle a été en mesure de fermer autant de demandes qu'elle en a reçu, ce qui lui a permis de maintenir de très faibles volumes d'enquêtes en cours.

Ce tableau permet également d'évaluer la durée estimée d'écoulement de son stock de demandes d'enquête. De 2015-2016 à 2017-2018, la Commission aurait ainsi été théoriquement en mesure de fermer toutes ses enquêtes en moins d'une année, soit respectivement en 41, 14 et 10 jours.

**TABLEAU 15 – Gestion des flux de demandes d'enquête entrants et sortants**

Évolution du stock de demandes	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Demandes d'enquête reçues	51	190	209
Demandes d'enquête fermées	53	189	210
Demandes d'enquête en cours au 31 mars	6	7	6
Taux de variation du stock de demandes en cours (nombre de dossiers fermés/nombre de demandes reçues × 100)	104 %	100 %	100 %
Ratio de rotation des dossiers (nombre de demandes fermées/nombre de demandes en cours)	8,83	27,00	35,00
Durée estimée d'écoulement du stock de demandes (365 jours/ratio de rotation des dossiers)	41 jours	14 jours	10 jours

### 3.5.2.3 SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Quand une enquête se révèle fondée, la Commission formule des recommandations qui entraînent généralement la mise en place de mesures correctives par le ministère ou l'organisme visé. En 2017-2018, toutes les recommandations formulées ou ayant fait l'objet d'un suivi (100 %) ont donné lieu à un progrès satisfaisant<sup>9</sup>.

Les rapports et les résumés d'enquête, le cas échéant, peuvent être consultés dans le site Web de la Commission.

### 3.5.3 MANDATS DE VÉRIFICATION ET D'ÉTUDE

En 2017-2018, la Commission a effectué cinq vérifications en matière de dotation, deux vérifications ponctuelles en matière d'évaluation du rendement et d'octroi d'un boni pour rendement exceptionnel, et une vérification ponctuelle portant sur l'admissibilité aux processus de qualification en vue du recrutement ou de la promotion. Elle a aussi réalisé une étude sur la promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi.

Les résultats complets de ces travaux peuvent être consultés dans le site Web de la Commission.

#### 3.5.3.1 VÉRIFICATIONS EN MATIÈRE DE DOTATION

Les organisations suivantes ont fait l'objet d'une vérification en matière de dotation :

- le Centre de services partagés du Québec;
- le Curateur public du Québec;
- le ministère de la Sécurité publique;
- le ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports;
- la Société d'habitation du Québec.

L'objectif de ces vérifications était d'évaluer si l'application du cadre normatif par ces organisations respectait les principes qui découlent de la *Loi sur la fonction publique*, notamment l'équité, l'impartialité et le mérite. La Commission a entre autres vérifié des concours et des processus de qualification, des promotions sans concours ou à la suite de la réévaluation d'un emploi, des nominations à des emplois réguliers et occasionnels à partir de listes de déclaration d'aptitudes ou de banques de personnes qualifiées, ainsi que des nominations à des emplois occasionnels d'une durée inférieure à onze semaines ou d'une durée maximale de 55 jours. Au ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, la vérification incluait un volet sur les ressources externes contractuelles.

Dans toutes ces vérifications, la Commission a constaté des écarts dans l'application et le respect du cadre normatif en matière de dotation en personnel. Elle a donc formulé des recommandations aux organisations visées.

---

<sup>9</sup> Les progrès sont jugés satisfaisants lorsque les recommandations sont mises en œuvre complètement ou presque.

### 3.5.3.2 VÉRIFICATIONS PONCTUELLES EN MATIÈRE D'ÉVALUATION DU RENDEMENT ET D'OCTROI D'UN BONI POUR RENDEMENT EXCEPTIONNEL

L'objectif des deux mandats de vérification était de s'assurer que les organisations visées respectent le cadre normatif en matière d'évaluation du rendement et d'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel. Pour le premier mandat, les vérifications ont été effectuées :

- au ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire;
- à la Commission d'accès à l'information;
- au ministère des Relations internationales et de la Francophonie;
- au ministère du Tourisme;
- au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

Pour le second mandat, les organisations visées étaient :

- le Directeur des poursuites criminelles et pénales;
- le ministère de l'Économie, de la Science et de l'Innovation;
- le ministère de la Famille;
- le ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs;
- le ministère de la Santé et des Services sociaux.

Il ressort des vérifications que l'évaluation du rendement sur la base d'attentes significatives est très peu ancrée dans les pratiques des ministères et des organismes visés. En effet, dans le premier mandat, à peine 41 % des dossiers comportaient une évaluation du rendement et seulement 33 % des dossiers contenaient des attentes significatives. Dans le second mandat, ces proportions étaient respectivement de 76 % et de 58 %.

Au chapitre de l'attribution d'un boni pour rendement exceptionnel, des écarts ont été constatés, notamment en ce qui a trait à la constitution d'un comité ad hoc. Dans quatre des neuf organisations ayant versé un boni durant la période vérifiée, aucun dossier n'a été soumis à l'approbation d'un tel comité, pratique qui, conformément à la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires*, sert à favoriser l'impartialité du processus. Enfin, les bonis ont été versés au-delà du délai maximal prévu dans respectivement 66 % et 41 % des dossiers.

La Commission rappelle l'importance de promouvoir l'évaluation du rendement et d'en accentuer le suivi. Elle recommande de procéder systématiquement à cette évaluation, au moins une fois par année, et ce, sur la base d'attentes significatives.

### 3.5.3.3 VÉRIFICATION PONCTUELLE PORTANT SUR L'ADMISSIBILITÉ AUX PROCESSUS DE QUALIFICATION EN VUE DU RECRUTEMENT OU DE LA PROMOTION

L'objectif de la vérification effectuée au Centre de services partagés du Québec était d'évaluer si le cadre de gestion en matière d'admissibilité aux processus de qualification respecte les principes de la *Loi sur la fonction publique* que sont l'équité et l'impartialité afin de permettre l'égalité d'accès aux emplois et de s'assurer de la compétence des personnes embauchées ou promues.

La Commission a examiné 68 dossiers de candidatures dans trois processus de qualification. Il ressort de la vérification que 97 % des dossiers se sont avérés conformes. Pour les dossiers non conformes, la Commission a recommandé à l'organisme de retirer les noms des candidats non admissibles de la banque de personnes qualifiées visée.

### 3.5.3.4 ÉTUDE SUR LA PROMOTION À LA SUITE DE LA RÉÉVALUATION D'UN EMPLOI

Dans son étude sur la promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi (PRE), la Commission avait comme objectif d'évaluer si le recours à ce processus demeure un phénomène d'exception et si les dispositions du cadre normatif créent les conditions propices pour qu'il en soit ainsi.

L'étude a d'abord révélé que le taux d'utilisation de la PRE a nettement diminué depuis 2013. Elle a également permis d'obtenir de l'information quant aux processus de PRE entamés, mais non terminés, la principale raison invoquée étant l'échec du candidat à la procédure d'évaluation.

Selon la Commission, bien que le cadre normatif ait été mis à jour, il demeure des interprétations divergentes, voire erronées, du fondement même de la PRE. C'est pourquoi la Commission croit justifié de ne pas assouplir les règles encadrant ce processus sous prétexte qu'il est lourd et complexe. Sur cette base, et afin de s'assurer d'en préserver l'intégrité et la transparence, elle a formulé des recommandations au Secrétariat du Conseil du trésor, dont celle d'insister auprès des ministères et des organismes sur le fait que la PRE n'est pas une mesure de rétention, de mobilisation ou encore de reconnaissance du potentiel ou des compétences d'un employé.

### 3.5.3.5 NOUVELLES APPROCHES DE SURVEILLANCE

Dans un objectif d'amélioration continue et afin de jouer plus efficacement son rôle et d'accroître son influence, la Commission a implanté, au cours de l'année 2017-2018, de nouvelles approches de surveillance. Parmi celles-ci se trouvent les vérifications ponctuelles, par exemple en matière d'évaluation du rendement et d'octroi d'un boni pour rendement exceptionnel, et la déclaration en matière de gestion des ressources humaines.

Cette déclaration, qui consiste en un questionnaire sur les pratiques en matière de gestion des ressources humaines, a pour objectif de vérifier la présence ou la mise en œuvre de mécanismes de contrôle dans les ministères et les organismes afin d'assurer le respect du cadre normatif en cette matière. Elle permettra de mieux cibler les activités et les processus de dotation à risque et d'alimenter, à la lumière des informations recueillies, le processus de planification des vérifications et des études ainsi que des enquêtes à l'initiative de la Commission.

Comme pour les enquêtes, un nouveau processus de suivi approfondi et détaillé des recommandations a été instauré. En 2017-2018, un tel suivi a été réalisé au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec en matière de promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi. Le dossier vérifié s'est avéré conforme.

### 3.5.3.6 SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Les travaux de vérification de la Commission ont pour objectif de susciter des améliorations en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Dans ce contexte, le taux d'application des recommandations qu'elle formule constitue un bon moyen d'en évaluer les retombées.

Dans son plan stratégique 2015-2019, la Commission vise un taux d'application de 70 %. Cette cible a été largement dépassée, le taux enregistré cette année étant de 98 %. Le tableau 16 détaille les résultats, par organisation visée, pour chacun des mandats de vérification ou d'étude qui a fait l'objet d'un suivi. La recommandation n'ayant pas donné lieu à un progrès satisfaisant est présentée au tableau 17.

L'évaluation de l'application des recommandations formulées dans les rapports de vérification de la Commission est effectuée une année après la publication d'un rapport.

**TABLEAU 16 – Application des recommandations par les organisations vérifiées**

Mandat de vérification ou d'étude	Ministère ou organisme visé	Recommandations qui ont fait l'objet d'un suivi	Recommandations qui ont donné lieu à un progrès satisfaisant	
		(Nombre)	(Nombre)	(Taux)
Dotation	Ministère de la Justice du Québec	7	6	86 %
	Assemblée nationale du Québec	6	6	100 %
	Secrétariat du Conseil du trésor <sup>a</sup>	3	3	100 %
	Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs	5	5	100 %
	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	5	5	100 %
	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation	1	1	100 %
Promotion sans concours	Secrétariat du Conseil du trésor <sup>a</sup>	4	4	100 %
Attribution de la rémunération des fonctionnaires au recrutement	Régie du logement	3	3	100 %
	Secrétariat du Conseil du trésor <sup>a</sup>	3	3	100 %
Contrats de service assimilables à des contrats de travail – Phase II	Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion	1	1	100 %
Stages probatoires du personnel d'encadrement	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	3	3	100 %
	Ministère de la Sécurité publique	3	3	100 %
	Secrétariat du Conseil du trésor <sup>a</sup>	4	4	100 %
Gestion des emplois de complexité supérieure dans la fonction publique	Ministère du Conseil exécutif	3	3	100 %
	Ministère des Finances du Québec	1	1	100 %
Embauche des agentes et des agents de secrétariat	Centre de services partagés du Québec <sup>b</sup>	5	5	100 %
<b>Total</b>		<b>57</b>	<b>56</b>	<b>98 %</b>

a. Le Secrétariat est ici considéré en tant qu'organisme de gouverne.

b. Le Centre est ici considéré en tant qu'organisme de gouverne.

**TABLEAU 17 – Recommandation qui n’a pas donné lieu à un progrès satisfaisant**

Mandat de vérification ou d'étude	Ministère ou organisme visé	Recommandation	Appréciation en 2017-2018
Dotation et promotion sans concours (2016-2017)	Ministère de la Justice du Québec	Réviser l'attribution de la promotion sans concours non conforme	Le Ministère n'a pas adhéré à la recommandation et il n'a entrepris aucune mesure pour la mettre en œuvre.



*Lucie Robitaille, directrice générale des activités de surveillance et du greffe*

# 4

## GESTION ET UTILISATION DES RESSOURCES

La partie 4 fournit des renseignements sur les ressources humaines, financières et informationnelles utilisées par la Commission pour réaliser sa mission en 2017-2018.

### 4.1 RESSOURCES HUMAINES

#### 4.1.1 EFFECTIF DE LA COMMISSION

Au 31 mars 2018, la Commission comptait 41 employés, soit 39 employés réguliers et 2 employés occasionnels. Le tableau 18, qui présente le niveau de l'effectif et sa répartition selon la catégorie d'emplois, révèle que la Commission a respecté la cible de 73 100 heures rémunérées fixée par le Conseil du trésor pour l'exercice 2017-2018<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> La *Loi sur la gestion et le contrôle des effectifs des ministères, des organismes et des réseaux du secteur public ainsi que des sociétés d'État* est entrée en vigueur en décembre 2014. En conformité avec cette loi, la Commission doit faire état du dénombrement de ses effectifs, ainsi que des renseignements relatifs aux contrats de service qui comportent une dépense de 25 000 \$ et plus. Les données relatives aux contrats de service sont présentées à la section 4.2.2.

**TABLEAU 18 – Répartition de l'effectif en heures rémunérées par catégorie d'emplois pour la période du 1<sup>er</sup> avril 2017 au 31 mars 2018**

Catégorie d'emplois <sup>a</sup>	Nombre d'heures travaillées	Nombre d'heures supplémentaires	Total du nombre d'heures rémunérées <sup>b</sup>	Total en ETC transposés <sup>c</sup>	Nombre d'employés au 31 mars 2018
Membre	6 566	-	6 566	3,6	4
Personnel d'encadrement	5 460	-	5 460	3,0	3
Personnel professionnel	39 300	44	39 344	21,5	25
Personnel de bureau, technicien et assimilé	13 973	29	14 002	7,7	9
<b>Total</b>	<b>65 299</b>	<b>73</b>	<b>65 372</b>	<b>35,8</b>	<b>41</b>

a. Les étudiants et les stagiaires ne sont pas soumis aux mesures de contrôle de l'effectif mises en place par le Conseil du trésor.

b. Le total des heures rémunérées comprend les heures travaillées et celles qui sont effectuées en heures supplémentaires.

c. Le total en « équivalent temps complet » (ETC) transposés est le nombre total d'heures rémunérées converti en ETC sur la base de 35 heures par semaine, soit 1 826,3 heures par année.

Les tableaux 19 et 20 présentent l'effectif en poste et l'effectif utilisé au 31 mars pour les années 2016-2017 et 2017-2018.

**TABLEAU 19 – Effectif régulier en poste par secteur d'activité au 31 mars de chaque année (nombre de personnes)**

Secteur d'activité	2016-2017	2017-2018	Écart
Bureau de la présidence	4	3	(1)
Secrétariat général et direction des services administratifs	9	11	2
Tribunal <sup>a</sup>	6	6	0
Vérifications et enquêtes	14	19	5
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>39</b>	<b>6</b>

a. Les activités du tribunal incluent celles du greffe.

**TABLEAU 20 – Heures rémunérées par secteur d'activité en 2016-2017 et en 2017-2018**

Secteur d'activité	2016-2017	2017-2018
Bureau de la présidence	6 406	7 465
Secrétariat général et services administratifs	17 731	18 811
Tribunal	10 438	9 304
Vérifications et enquêtes	25 472	29 792
<b>Total du nombre d'heures rémunérées<sup>a</sup></b>	<b>60 047</b>	<b>65 372</b>
<b>Total en ETC transposés<sup>b</sup></b>	<b>32,9</b>	<b>35,8</b>

a. Le total des heures rémunérées comprend les heures travaillées et les heures effectuées en heures supplémentaires par le personnel régulier et occasionnel, à l'exclusion des stagiaires et des étudiants.

b. Le total en ETC transposés est le nombre total d'heures rémunérées converti en ETC sur la base de 35 heures par semaine, soit 1 826,3 heures par année.

Au 31 mars 2018, l'âge moyen de l'effectif régulier était de 44,3 ans en comparaison de 45,8 ans et de 44,4 ans en 2016 et en 2017 respectivement. En 2018, le personnel de moins de 35 ans représentait 23 % de l'effectif régulier comparativement à 24 % à la même période en 2017 (tableau 21). Pour leur part, les 35 à 54 ans de même que les 55 ans et plus formaient respectivement 51 % et 26 % de l'effectif en 2018.

**TABLEAU 21 – Répartition de l'effectif régulier selon la catégorie d'emplois et le groupe d'âge**

Catégorie d'emplois	Groupe d'âge	Mars 2016		Mars 2017		Mars 2018	
		(Nombre)	(%)	(Nombre)	(%)	(Nombre)	(%)
Membre	Moins de 35 ans	0	0	1	25	1	25
	De 35 à 54 ans	2	50	2	50	2	50
	55 ans et plus	2	50	1	25	1	25
<b>Total</b>		<b>4</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>	<b>4</b>	<b>100</b>
Personnel d'encadrement	Moins de 35 ans	0	0	0	0	0	0
	De 35 à 54 ans	1	33	1	33	1	33
	55 ans et plus	2	67	2	67	2	67
<b>Total</b>		<b>3</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>100</b>	<b>3</b>	<b>100</b>
Personnel professionnel	Moins de 35 ans	4	20	5	26	6	24
	De 35 à 54 ans	12	60	10	53	15	60
	55 ans et plus	4	20	4	21	4	16
<b>Total</b>		<b>20</b>	<b>100</b>	<b>19</b>	<b>100</b>	<b>25</b>	<b>100</b>
Personnel de bureau, technicien et assimilé	Moins de 35 ans	1	20	2	29	2	29
	De 35 à 54 ans	2	40	2	29	2	29
	55 ans et plus	2	40	3	42	3	42
<b>Total</b>		<b>5</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>7</b>	<b>100</b>
Ensemble du personnel régulier	Moins de 35 ans	5	16	8	24	9	23
	De 35 à 54 ans	17	53	15	46	20	51
	55 ans et plus	10	31	10	30	10	26
<b>Total</b>		<b>32</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>100</b>
<b>Âge moyen</b>		<b>45,8 ans</b>		<b>44,4 ans</b>		<b>44,3 ans</b>	

#### 4.1.2 PLANIFICATION DE LA MAIN-D'ŒUVRE

La Commission examine chaque poste qui devient vacant afin de déterminer l'allocation appropriée des ressources en fonction de ses orientations stratégiques et de ses priorités opérationnelles.

La Commission favorise aussi l'embauche de stagiaires et d'étudiants en vue de répondre à des besoins ponctuels et de soutenir le personnel professionnel dans l'avancement de certains dossiers. En 2017-2018, une stagiaire y a ainsi travaillé durant quelques mois.

Considérant la taille de son effectif, les départs à la retraite et les départs volontaires de son personnel, la Commission accorde une attention particulière au transfert de l'expertise, particulièrement pour les fonctions uniques. Ce transfert d'expertise s'est avéré essentiel en vue de pallier l'absence prolongée pour maladie de personnes occupant des fonctions uniques, absence qui explique notamment l'augmentation des taux d'absentéisme observés en 2015-2016 et en 2016-2017.

Le tableau 22 présente la prévision des départs à la retraite des employés réguliers.

**TABLEAU 22 – Prévision des départs à la retraite des employés réguliers**

Employés réguliers admissibles à la retraite <sup>a</sup>	Du 1 <sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2019	Du 1 <sup>er</sup> avril 2017 au 31 mars 2020	Du 1 <sup>er</sup> avril 2018 au 31 mars 2021
Nombre	5/28	7/29	8/35
Taux	18 %	24 %	23 %

a. Ces données sont fournies par le Secrétariat du Conseil du trésor et excluent les membres de la Commission.

Selon la prévision 2015-2018, six employés étaient admissibles à la retraite. Dans les faits, cinq d'entre eux se sont retirés au cours de cette période (tableau 23).

**TABLEAU 23 – Nombre d'employés qui ont pris leur retraite selon la catégorie d'emplois**

Catégorie d'emplois	2015-2016	2016-2017	2017-2018	Total
Personnel d'encadrement	–	–	–	–
Personnel professionnel	3	–	1	4
Personnel de bureau, technicien et assimilé	1	–	–	1
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>–</b>	<b>1</b>	<b>5</b>

Pour l'année 2017-2018, le taux de roulement du personnel a été de 15 %, soit une diminution de 14 points de pourcentage par rapport aux résultats de 2016-2017 (tableau 24).

**TABLEAU 24 – Taux de départs volontaires (taux de roulement) du personnel régulier**

Taux de départs volontaires	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Commission de la fonction publique <sup>a</sup>	27 %	29 %	15 % <sup>c</sup>
Fonction publique <sup>b</sup>	9 %	12 %	12 %

a. Sont ici exclus les membres de la Commission.

b. Il s'agit ici de la moyenne des taux de départs volontaires des ministères et des organismes.

c. Ce taux représente un départ à la retraite et quatre départs en mutation.

Comme cela a été mentionné précédemment, le taux d'absentéisme de la Commission, qui auparavant se comparait à celui de la fonction publique, a augmenté en 2015-2016 et en 2016-2017 en raison de l'absence prolongée pour maladie de plusieurs membres de son personnel. La situation tend à revenir à la normale en 2017-2018 (tableau 25).

**TABLEAU 25 – Taux d'absentéisme**

Taux d'absentéisme	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Commission de la fonction publique	10 %	11 %	7 %
Fonction publique	6 %	6 %	6 %

#### 4.1.3 ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI

En vertu de la *Loi sur la fonction publique*, la Commission doit présenter un compte rendu des résultats obtenus par rapport aux objectifs d'un programme d'accès à l'égalité et par rapport aux objectifs d'embauche des diverses composantes de la société québécoise. Les tableaux qui suivent répondent à cette obligation.

En 2017-2018, la Commission a recruté huit personnes (tableau 26), dont une qui faisait partie d'un groupe cible (tableau 27).

**TABLEAU 26 – Nombre de personnes embauchées en 2017-2018 selon le statut d'emploi**

Nombre de personnes membres du personnel régulier <sup>a</sup> embauchées en 2017-2018	5
Nombre de personnes membres du personnel occasionnel <sup>b</sup> embauchées en 2017-2018	2
Nombre de personnes membres du personnel étudiant embauchées en 2017-2018	0
Nombre de personnes membres du personnel stagiaire embauchées en 2017-2018	1
<b>Nombre total de personnes embauchées</b>	<b>8</b>

a. Les résultats relatifs à l'embauche de personnel incluent uniquement les données relatives au recrutement.

b. Les résultats relatifs à l'embauche du personnel occasionnel n'incluent que les nouvelles entrées en fonction durant la période visée, ce qui exclut les employés occasionnels des listes de rappel et ceux dont le contrat est prolongé ou renouvelé à l'intérieur de la même année.

**TABLEAU 27 – Embauche des membres des groupes cibles en 2017-2018**

Statut d'emploi	Embauche totale en 2017-2018	Personne membre d'une communauté culturelle	Personne anglophone	Personne autochtone	Personne handicapée	Total	Taux d'embauche par statut d'emploi
Régulier	5	1	–	–	–	1	20 %
Occasionnel	2	–	–	–	–	–	0 %
Étudiant	0	–	–	–	–	–	0 %
Stagiaire	1	–	–	–	–	–	0 %

Le tableau 28 fait état de l'évolution globale de l'embauche des membres des groupes cibles selon le statut d'emploi au cours des trois dernières années.

**TABLEAU 28 – Évolution du taux d'embauche global des membres des groupes cibles selon le statut d'emploi : résultats comparatifs au 31 mars de chaque année**

Statut d'emploi	2015-2016	2016-2017	2017-2018
Régulier	–	–	20 %
Occasionnel	50 %	20 %	–
Étudiant	100 %	40 %	–
Stagiaire	–	–	–

Le tableau 29 met en relief la représentativité des membres des groupes cibles par rapport à l'effectif régulier pour les trois mêmes années.

**TABLEAU 29 – Évolution de la représentativité des membres des groupes cibles au sein de l'effectif régulier : résultats comparatifs au 31 mars de chaque année**

Groupe cible	Nombre d'employés réguliers dans le groupe cible en 2016	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total en 2016	Nombre d'employés réguliers dans le groupe cible en 2017	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total en 2017	Nombre d'employés réguliers dans le groupe cible en 2018	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total en 2018
Communauté culturelle	5	16 %	5	15 %	6	15 %
Autochtone	–	–	–	–	–	–
Anglophone	–	–	–	–	–	–
Personne handicapée	–	–	–	–	–	–

Le tableau 30 met en relief la représentativité des membres des groupes cibles au sein de l'effectif régulier selon la catégorie d'emplois, au 31 mars 2018.

**TABLEAU 30 – Représentativité des membres des groupes cibles au sein de l'effectif régulier : résultats selon la catégorie d'emplois au 31 mars 2018**

Groupe cible	Membre		Personnel d'encadrement		Personnel professionnel		Personnel technicien		Personnel de bureau		Total	
	(Nombre)	(%)	(Nombre)	(%)	(Nombre)	(%)	(Nombre)	(%)	(Nombre)	(%)	(Nombre)	(%)
Communauté culturelle	1	25	–	–	4	16	–	–	1	50	6	15
Autochtone	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Anglophone	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Personne handicapée	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–

#### 4.1.4 ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Parmi les huit personnes embauchées en 2017-2018, on comptait trois femmes (tableau 31).

**TABLEAU 31 – Taux d'embauche des femmes en 2017-2018 selon le statut d'emploi**

Représentativité	Personnel régulier	Personnel occasionnel	Personnel étudiant	Personnel stagiaire	Total
Nombre total de personnes embauchées	5	2	–	1	8
Nombre de femmes embauchées	1	1	–	1	3
Pourcentage par rapport au nombre total de personnes embauchées	20 %	50 %	–	100 %	38 %

Au 31 mars 2018, les femmes comptaient pour 67 % de l'effectif régulier (tableau 32).

**TABLEAU 32 – Taux de représentativité des femmes au sein de l'effectif régulier au 31 mars 2018**

Représentativité	Membre	Personnel d'encadrement	Personnel professionnel	Personnel technicien	Personnel de bureau	Total
Nombre total d'employés réguliers	4	3	25	5	2	39
Nombre de femmes ayant le statut d'employée régulière	3	1	15	5	2	26
Taux de représentativité des femmes dans l'effectif régulier	75 %	33 %	60 %	100 %	100 %	67 %

#### 4.1.5 FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

En 2017-2018, la Commission s'est de nouveau conformée aux mesures de contrôle des dépenses déterminées par le Conseil du trésor en limitant le plus possible les dépenses de formation de son personnel au taux de 1 % exigé par la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre* (RLRQ, c. D-8.3). Elle a notamment limité les dépenses aux cas incontournables, comme les activités de formation exigées par les ordres professionnels, qui sont requises pour assumer certaines fonctions (ex. : modules de formation en ressources humaines pour les chargés de mandats de vérification et d'étude) ou qui sont essentielles au développement de l'expertise des nouveaux membres du personnel.

Au total, 75 jours ont été consacrés au développement des compétences du personnel de la Commission comparativement à 66 en 2016 (tableau 33), ce qui représente une somme de 43 276 \$ (tableau 34), soit 1,6 % de la masse salariale de l'année 2017. Le nombre moyen de jours de formation a été de 2,1 jours (tableau 35).

**TABLEAU 33 – Nombre de jours de formation selon la catégorie d'emplois**

Catégorie d'emplois	2016	2017
Membre	8	8
Cadre	11	11
Professionnel	32	41
Personnel technicien ou de bureau	15	15
<b>Total</b>	<b>66</b>	<b>75</b>

**TABLEAU 34 – Répartition des dépenses totales destinées à la formation et au développement du personnel par champ d'activité**

Champ d'activité	2016	2017
Développement des compétences	20 583 \$	26 207 \$
Acquisition des habiletés de gestion	9 947 \$	6 114 \$
Acquisition de nouvelles connaissances technologiques	5 077 \$	6 745 \$
Intégration du personnel et cheminement de carrière	5 458 \$	3 907 \$
Amélioration des capacités de communication orale et écrite	0 \$	303 \$
<b>Total</b>	<b>41 065 \$</b>	<b>43 276 \$</b>

**TABLEAU 35 – Évolution des dépenses en matière de formation**

Évolution des dépenses en matière de formation	2016	2017
Proportion de la masse salariale (%)	1,4	1,6
Nombre moyen de jours de formation par personne	2,7	2,1
Somme allouée par personne (\$)	1 711	1 202

**4.1.6 BONIS AU RENDEMENT**

Conformément aux dispositions législatives en vigueur, la Commission n'a accordé, en 2017-2018, aucun boni au rendement aux titulaires d'un emploi supérieur à temps plein ou aux membres du personnel d'encadrement pour la période de référence allant du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017.

**4.2 RESSOURCES FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES****4.2.1 ÉVOLUTION DES DÉPENSES**

Le tableau 36 présente l'évolution des dépenses par poste budgétaire et leur variation pour les années 2016-2017 et 2017-2018.

**TABLEAU 36 – Dépenses et évolution par poste budgétaire (en milliers de dollars)**

Poste budgétaire	Budget de dépenses 2017-2018	Dépenses probables 2017-2018	Dépenses réelles 2016-2017	Écart	Variation (%)
Rémunération	3 485,50	3 093,88	2 931,77	162,11	5,5
Fonctionnement <sup>a</sup>	748,70	695,53	623,73	71,80	11,5
- Services divers	–	265,35	238,58	26,77	11,2
- Réunions, réceptions et dépenses de fonction	–	1,50	3,16	(1,66)	(52,5)
- Frais de déplacement	–	18,52	9,50	9,02	94,9
- Télécommunications	–	20,72	26,81	(6,09)	(22,7)
- Loyer	–	345,06	328,27	16,79	5,1
- Fournitures de bureau et autres	–	44,36	17,40	26,96	154,9
Amortissement des immobilisations	100,00	35,93	59,07	(23,14)	(39,2)
<b>Total des dépenses</b>	<b>4 334,20</b>	<b>3 825,34</b>	<b>3 614,57</b>	<b>210,77</b>	<b>5,8</b>
<b>Total des investissements en immobilisations</b>	<b>300,00</b>	<b>9,42</b>	<b>4,41</b>	<b>5,01</b>	<b>113,6</b>

a. Le total ne correspond pas toujours à la somme des montants arrondis.

En ce qui a trait à la rémunération, l'augmentation est principalement attribuable à l'effectif régulier, qui est passé de 33 à 39 personnes en 2017-2018. Le remplacement de certaines personnes ayant quitté l'organisation s'est toutefois réalisé à coût moindre, ce qui a eu pour effet de limiter l'accroissement.

Pour les dépenses liées à l'élément « Services divers », la hausse s'explique par les dépenses engagées pour la mise en œuvre d'une démarche d'évaluation de programme conformément à la *Directive concernant l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*, par les services professionnels nécessaires à l'établissement du coût de revient et à la réalisation des sondages sur la satisfaction de la clientèle ainsi que par l'acquisition de licences informatiques.

Concernant les frais de déplacement, ils ont augmenté sensiblement par rapport à l'année précédente en raison du plus grand nombre de déplacements vers Montréal pour la tenue d'audiences, de séances d'échanges et d'information et de médiations. Quant aux frais de télécommunication, l'écart s'explique par une dépense imputée par erreur à la Commission en 2016-2017.

Pour ce qui est des fournitures, la hausse des dépenses s'explique principalement par l'acquisition de matériel et d'équipements non capitalisables en vue de la mise à niveau du parc informatique. Les investissements en immobilisations ont également augmenté en raison de l'achat de mobilier de bureau.

Le tableau 38 de la section 4.3 présente le coût de revient des services pour l'année 2017-2018.

#### 4.2.2 RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX CONTRATS DE SERVICE

Comme le montre le tableau 37, la Commission a conclu un contrat de service dont la somme est de 25 000 \$ et plus entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 31 mars 2018.

**TABLEAU 37 – Contrats de service dont le montant est de 25 000 \$ et plus, conclus entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 31 mars 2018**

Nombre et valeur des contrats de service conclus avec une personne physique <sup>a</sup> : aucun contrat
Nombre et valeur des contrats de service conclus avec un contractant autre qu'une personne physique <sup>b</sup> : 1 contrat de 65 000 \$

a. Est ici considérée toute personne physique, qu'elle soit dans les affaires ou non.

b. Sont ici incluses les personnes morales de droit privé et les sociétés en nom collectif, en commandite ou en participation.

## 4.3 UTILISATION DES RESSOURCES ET COÛT DE REVIENT DES SERVICES

Le tableau 38 traite des ressources financières et humaines consacrées aux différentes activités de l'organisation au cours du dernier exercice<sup>11</sup>. Les ressources financières sont composées des crédits de rémunération et de fonctionnement ainsi que de la charge d'amortissement. Les coûts qui se rattachent à chaque activité sont les coûts directs (main-d'œuvre, honoraires, frais de déplacement, etc.) et les frais généraux (loyer, télécommunications et autres). En 2017-2018, l'organisation a affecté plus de 60% de ses ressources financières et humaines à ses activités opérationnelles.

**TABLEAU 38 – Utilisation des ressources**

Activité	Ressources financières		Ressources humaines	
	\$	%	ETC	%
Renseignements	11 065	0,29	0,05	0,15
Autres activités liées à la mission (certification, avis)	26 885	0,70	0,16	0,46
Enquêtes	488 727	12,78	4,82	13,48
Règlement des recours	710 680	18,58	6,14	17,14
Vérification et études	1 088 036	28,44	11,15	31,15
Administration <sup>a</sup>	1 499 946	39,21	13,47	37,62
<b>Total</b>	<b>3 825 339</b>	<b>100,00</b>	<b>35,79</b>	<b>100,00</b>

a. L'administration regroupe les coûts associés à la gestion des ressources humaines, financières, matérielles et informationnelles. Elle inclut aussi les mandats organisationnels (planification stratégique, reddition de comptes, application des exigences gouvernementales, etc.), les communications et les affaires juridiques.

Par ailleurs, au cours de la dernière année, la Commission a entrepris des travaux afin de répondre à la volonté gouvernementale d'accroître le nombre de ministères et d'organismes qui évaluent le coût de revient de leurs services et les font connaître aux citoyens. Pour ce faire, la Commission a eu recours aux services d'une firme externe en vue d'établir ses coûts par la méthode de la comptabilité par activité.

Ainsi, pour l'année 2017-2018, le coût moyen de traitement d'un recours au tribunal a été établi à 6 764 \$, variant de 1 565 \$ quand le dossier est réglé à l'amiable ou que le requérant se désiste à 13 688 \$ si le recours est réglé par décision (tableau 39).

En ce qui concerne les activités de surveillance, le coût de revient d'une enquête a été établi à 2 774 \$. Pour ce qui est des vérifications et des études, les coûts ont été répartis par heure travaillée<sup>12</sup>, pour une moyenne de 114 \$ l'heure.

<sup>11</sup> La comparaison avec les années antérieures ne peut être effectuée, car la base de calcul a été modifiée.

<sup>12</sup> Les heures travaillées sont obtenues en soustrayant des heures rémunérées les vacances, les congés de maladie, les jours fériés, les heures de formation et les heures affectées à d'autres mandats, comme la certification d'examens ou les avis au Conseil du trésor.

**TABLEAU 39 – Coût de revient des services**

Activité	Mode de règlement	Coûts	Dénominateur de volume considéré <sup>a</sup>	Coût de revient unitaire
Régler des recours	Médiation	46 722 \$	12	3 894 \$
	Désistement ou règlement à l'amiable	78 266 \$	50	1 565 \$
	Séance d'échanges et d'information	80 780 \$	37	2 183 \$
	Décision	917 126 \$	67	13 688 \$
	<b>Total</b>	<b>1 122 894 \$</b>	<b>166</b>	<b>6 764 \$</b>

Activité		Coûts	Dénominateur de volume considéré <sup>b</sup>	Coût de revient unitaire
Répondre aux demandes d'avis du Conseil du trésor	<b>Total</b>	<b>3 910 \$</b>	<b>1<sup>c</sup></b>	<b>3 910 \$</b>
Certifier des examens	<b>Total</b>	<b>34 094 \$</b>	<b>1<sup>d</sup></b>	<b>34 094 \$</b>
Renseigner la clientèle	<b>Total</b>	<b>14 719 \$</b>	<b>318</b>	<b>46 \$</b>
Mener des enquêtes	<b>Total</b>	<b>812 865 \$</b>	<b>293</b>	<b>2 774 \$</b>
Réaliser des mandats de vérification ou des études	<b>Total</b>	<b>1 836 857 \$</b>	<b>16 063</b>	<b>114 \$</b>
	<b>Total global</b>	<b>3 825 339 \$</b>		

a. Est ici considéré le nombre de dossiers fermés.

b. Sont respectivement considérés le nombre de demandes d'avis, le nombre d'examens certifiés, le nombre de demandes de renseignements traitées, le nombre d'enquêtes fermées et le nombre d'heures consacrées aux mandats de vérification et d'étude.

c. Ces travaux sont préliminaires.

d. Le processus de certification de l'examen de cadre, classe 2, se poursuit en 2018-2019.

## 4.4 RESSOURCES INFORMATIONNELLES

### 4.4.1 DÉPENSES ET INVESTISSEMENTS

Le tableau 40 présente les dépenses et les investissements prévus et réels en matière de ressources informationnelles pour l'année 2017-2018.

**TABLEAU 40 – Coûts prévus et coûts probables en matière de ressources informationnelles en 2017-2018 (en milliers de dollars)**

Catégories de coûts	Investissements capitalisables prévus <sup>a</sup>	Investissements capitalisables probables	Dépenses non capitalisables prévues	Dépenses non capitalisables probables
Activités d'encadrement	–	–	55,3	51,1
Activités de continuité	20	1,1	152,0	186,8 <sup>b</sup>
Projets	–	–	–	–
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>1,1</b>	<b>207,3</b>	<b>237,9</b>

a. Les investissements et les dépenses prévus sont ceux présentés dans la Programmation annuelle en ressources informationnelles déposée en 2017.

b. L'écart s'explique du fait que la Commission a choisi de procéder en 2017-2018 à l'achat d'ordinateurs et de licences pour rajeunir le parc informatique et de reporter l'achat de serveurs en 2018-2019.

#### 4.4.2 MISE EN ŒUVRE DES NORMES SUR L'ACCESSIBILITÉ WEB

La Commission dispose d'un site Web et d'un intranet.

Le site Web de la Commission présente ses différents mandats et les principaux services qui y sont liés. Il donne également accès à ses publications, tels les rapports de vérification, les rapports d'enquête et les décisions rendues. Il offre aussi à sa clientèle divers services en ligne, notamment la transmission d'un recours ou d'une demande d'enquête ou de renseignements.

L'intranet, pour sa part, constitue la principale source d'information pour le personnel de la Commission. Outre qu'il héberge des outils et des documents utiles à la réalisation du travail, il permet de faciliter le processus d'intégration des nouveaux employés et de sensibiliser l'ensemble du personnel à certains enjeux, notamment en matière de développement durable ainsi que de santé et de mieux-être.

À l'exception de certains documents PDF téléchargeables, l'intranet et le site Web sont conformes aux standards gouvernementaux en matière d'accessibilité Web. Les tableaux 41 et 42 résument les démarches de la Commission en cette matière.

**TABLEAU 41 – Suivi de la mise en œuvre des standards relatifs à l'accessibilité Web**

Élément 1	Liste des sections ou des sites Web non conformes à ce jour
<b>Explication</b>	Certains documents PDF téléchargeables déposés avant le 1 <sup>er</sup> décembre 2016 dans le site intranet et dans le site Web ne respectaient pas le Standard sur l'accessibilité d'un document téléchargeable. Toutefois, à l'exception de certains tableaux, les documents publiés après cette date sont conformes aux standards gouvernementaux en matière d'accessibilité Web.
Élément 2	Résumé des réalisations pour la mise en œuvre des standards
<b>Explication</b>	Les modifications apportées en 2016-2017 ont permis à la Commission de mettre en ligne un site respectant les standards sur l'accessibilité d'un site Web et sur l'accessibilité du multimédia dans un site Web.

<b>Élément 3</b>	<b>Liste des obstacles et des situations particulières</b>
<b>Explication</b>	L'accessibilité Web est un concept qui n'est pas encore compris et maîtrisé par l'ensemble du personnel de la Commission. Des efforts de sensibilisation auprès des directions et des employés ont été mis en avant en ce sens.
<b>Élément 4</b>	<b>Ressources mises à contribution</b>
<b>Explication</b>	Les personnes mises à contribution ont été la conseillère stratégique, la conseillère en communication, le secrétaire général et directeur des services administratifs, la technicienne en administration et des fournisseurs externes.

**TABLEAU 42 – Autres éléments de suivi de la mise en œuvre des standards relatifs à l'accessibilité Web**

<b>Prévision d'une refonte</b>	Non, mais une mise à jour de la page d'accueil est prévue en 2018-2019.
<b>Élaboration d'un plan d'action</b>	Non.
<b>Démarche de sensibilisation</b>	Non, mais la Commission prévoit entreprendre une démarche en 2018-2019.



Salvator Habarugira et Méliza Deschênes, conseiller en vérification et chargée principale de mandats de vérification et d'étude

# 5

## AUTRES ÉLÉMENTS DE CONFORMITÉ AUX EXIGENCES GOUVERNEMENTALES

La partie 5 contient la reddition de comptes liée aux autres éléments de conformité aux exigences gouvernementales.

### 5.1 EMPLOI ET QUALITÉ DE LA LANGUE FRANÇAISE DANS L'ADMINISTRATION

En vertu de la *Politique gouvernementale relative à l'emploi et à la qualité de la langue française dans l'Administration*, la Commission doit faire état de l'application de sa politique linguistique organisationnelle. Les tableaux 43 à 45 présentent les réalisations de la Commission à cet égard, selon les modèles prescrits par l'Office québécois de la langue française.

**TABLEAU 43 – Comité permanent et mandataire (application de la Charte de la langue française et de la politique gouvernementale)**

La Commission a-t-elle un mandataire?	Oui
Combien d'employées et d'employés l'organisation compte-t-elle?	39
La Commission a-t-elle un comité permanent?	Non

**TABLEAU 44 – Statut de la politique linguistique institutionnelle**

La Commission a-t-elle adopté une politique linguistique institutionnelle?	Oui
Si oui, à quelle date a-t-elle été approuvée par la plus haute autorité après la réception de l'avis de l'Office québécois de la langue française?	Le 26 mars 2015
Depuis son adoption, cette politique a-t-elle été révisée?	Non

**TABLEAU 45 – Implantation de la politique linguistique organisationnelle**

Au cours de l'exercice, la Commission a-t-elle pris des mesures pour faire connaître sa politique linguistique?	Diffusion dans l'intranet
Si non, durant le prochain exercice, quelles activités la Commission prévoit-elle tenir pour faire connaître sa politique et pour former le personnel quant à son application?	S. O.

## 5.2 ACCÈS À L'INFORMATION ET PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

En 2017-2018, la Commission a traité quatre demandes en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, c. A-21). Toutes les réponses ont été transmises dans le délai prescrit (tableau 46).

**TABLEAU 46 – Délai de traitement des demandes en fonction de leur nature**

Délais de traitement	Nature des demandes traitées		
	Demandes d'accès		Rectifications (Nombre)
	Documents administratifs (Nombre)	Renseignements personnels (Nombre)	
De 0 à 20 jours	4 (délai moyen de 3 jours)	0	0
De 21 à 30 jours	0	0	0
31 jours et plus (le cas échéant)	0	0	0
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Parmi les demandes reçues, une seule a été partiellement acceptée, conformément aux dispositions prévues par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (art. 48), puisqu'elle portait sur l'obtention de documents utilisés dans un dossier d'enquête de la Commission, dont certains avaient été produits par un autre organisme public.

Trois demandes, acceptées en totalité, concernaient respectivement le cadre de référence en matière de télétravail de la Commission, deux avis de mécontente et divers documents au sujet des postes ou des emplois de l'organisation, occupés ou vacants, faisant partie d'une direction des ressources humaines ou de toute autre unité pouvant y être associée. Le tableau 47 présente la répartition des demandes selon leur traitement.

**TABLEAU 47 – Répartition des demandes traitées en fonction de leur nature et de la décision rendue**

Décision rendue	Nature des demandes traitées			
	Demandes d'accès		Rectifications (Nombre)	Dispositions de la Loi invoquées (art.)
	Documents administratifs (Nombre)	Renseignements personnels (Nombre)		
Demande acceptée entièrement	3	0	0	S. O.
Demande acceptée partiellement	1	0	0	48
Demande refusée entièrement	0	0	0	S. O.
Autre	0	0	0	S. O.

Aucune des décisions rendues n'a nécessité de mesures d'accommodement raisonnable et aucun avis de révision n'a été reçu de la Commission d'accès à l'information (tableau 48).

**TABLEAU 48 – Nombre de demandes ayant fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable ou d'un avis de révision**

Demandes d'accès ayant fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable	Aucune
Avis de révision reçus de la Commission d'accès à l'information	Aucun

Au cours de la dernière année, la Commission s'est également conformée aux exigences gouvernementales en diffusant de façon continue, dans son site Web, les documents et les renseignements prescrits par le *Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels*.

De plus, le comité sur l'accès à l'information, la protection des renseignements personnels et la sécurité de l'information de la Commission s'est réuni à quatre reprises durant l'année. Ce comité a pour mandat de soutenir la présidence, le responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels ainsi que le responsable organisationnel de la sécurité de l'information dans l'exercice de leurs responsabilités et obligations respectives. Le suivi des travaux en matière de sécurité de l'information qui doivent être réalisés conformément à la *Directive sur la sécurité de l'information gouvernementale* a occupé une place importante lors de ces rencontres.

Enfin, les activités de sensibilisation à la protection des renseignements personnels se sont poursuivies, notamment avec la publication de capsules d'information sur l'intranet de la Commission ou à l'occasion des rencontres d'accueil à l'intention des nouveaux employés.

### **5.3 DIVULGATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES À L'ÉGARD D'ORGANISMES PUBLICS**

La Commission n'a reçu aucune divulgation d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics au cours de l'année 2017-2018.

### **5.4 POLITIQUE DE FINANCEMENT DES SERVICES PUBLICS**

La *Politique de financement des services publics* prévoit que les ministères et les organismes doivent évaluer les coûts de tous les services pour lesquels une tarification aux utilisateurs est exigée ou pourrait l'être. Compte tenu de la nature des mandats qui lui sont conférés, aucun des services de la Commission n'est tarifé.

Bien qu'elle n'ait pas d'obligation en cette matière, la Commission a tout de même, dans une optique d'amélioration de sa performance, établi le coût de revient de ses services. Les résultats pour l'année 2017-2018 sont présentés à la section 4.3.

## 5.5 DÉVELOPPEMENT DURABLE

Sans être assujettie à la *Loi sur le développement durable*, la Commission souhaite contribuer aux orientations gouvernementales en la matière. En 2017-2018, les actions suivantes ont été accomplies :

- adoption d'une politique du bureau vert valorisant trois principes de développement durable (la protection de l'environnement; la production et la consommation responsables; la santé et la qualité de vie);
- production et diffusion du bilan du Plan d'action de développement durable 2015-2017;
- mise à jour et diffusion du Plan d'action de développement durable 2017-2019;
- sensibilisation des employés à la gestion des matières résiduelles par l'installation d'une boîte de collecte des piles et des téléphones cellulaires usagés;
- sensibilisation des nouveaux employés à la démarche de la Commission en matière de développement durable ainsi qu'à l'impression responsable par l'entremise des capsules Web du Centre de leadership en développement des compétences;
- consultation des documents et diffusion des rapports de vérification en version numérique seulement;
- démarrage de travaux en vue de l'implantation de la gestion documentaire électronique dans le but de mener des activités d'enquête et de renseignement sans papier. La documentation des processus nécessaires au passage au numérique a aussi été amorcée dans la perspective d'un tribunal sans papier;
- obtention de la certification « Entreprise en santé ».

# ANNEXE 1

## Situations pouvant faire l'objet d'un recours devant le tribunal de la Commission de la fonction publique<sup>1</sup>

À titre de tribunal administratif, la Commission entend les recours des fonctionnaires<sup>2</sup>, des employés bénéficiant d'un droit de retour dans la fonction publique, des membres et des dirigeants d'organisme ainsi que ceux des procureurs aux poursuites criminelles et pénales.

Selon votre statut, vous pouvez porter plainte devant le tribunal si vous êtes dans l'une ou l'autre des situations suivantes :

- vous avez posé votre candidature dans le contexte d'un processus de qualification visant exclusivement la promotion et vous estimez que la procédure utilisée pour votre admission ou pour votre évaluation a été entachée d'une illégalité ou d'une irrégularité;
- vous estimez que vos conditions de travail ne sont pas respectées;
- vous faites l'objet d'une mesure administrative ou disciplinaire que vous estimez injustifiée;
- vous croyez être victime de harcèlement psychologique au travail.

SITUATION	FONCTIONNAIRE		ADMINISTRATEUR D'ÉTAT	EMPLOYÉ BÉNÉFICIAIRE D'UN DROIT DE RETOUR DANS LA FONCTION PUBLIQUE	MEMBRE OU DIRIGEANT D'ORGANISME DE LA FONCTION PUBLIQUE	PROCUREUR AUX POURSUITES CRIMINELLES ET PÉNALES
	SYNDIQUÉ	NON SYNDIQUÉ				
Vous avez posé votre candidature dans le contexte d'un processus de qualification visant exclusivement la promotion et vous estimez que la procédure utilisée pour votre admission ou pour votre évaluation a été entachée d'une illégalité ou d'une irrégularité.	<b>OUI</b> Un recours peut être exercé uniquement par un fonctionnaire régulier.	<b>OUI</b> Un recours peut être exercé uniquement par un fonctionnaire régulier.	NON	<b>OUI</b> Un recours peut être exercé uniquement si un droit d'appel est prévu dans la loi constitutive de l'organisme employeur ou dans une autre loi.	NON	NON
Vous estimez que vos conditions de travail ne sont pas respectées.	NON	<b>OUI</b>	NON	NON	NON	<b>OUI</b>
Vous faites l'objet d'une mesure administrative ou disciplinaire que vous estimez injustifiée.	NON Un recours ne peut être exercé si une convention collective attribue une compétence à une autre instance que la Commission.	<b>OUI</b> Un fonctionnaire en stage probatoire à la suite d'un recrutement peut uniquement interjeter appel concernant son classement au moment de son intégration à une classe d'emploi nouvelle ou modifiée.  Un fonctionnaire occasionnel peut uniquement faire appel d'une décision relative à une mesure disciplinaire ou à un relevé provisoire, sous certaines conditions.	<b>OUI</b> Un recours peut être exercé uniquement pour un relevé provisoire, un congédiement ou une mesure disciplinaire.	<b>OUI</b> Un recours peut être exercé par un employé non syndiqué, uniquement pour un congédiement, si un droit d'appel est prévu dans la loi constitutive de l'organisme employeur ou dans une autre loi.	NON	<b>OUI</b>
Vous croyez être victime de harcèlement psychologique au travail.	NON	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>	NON	<b>OUI</b>	<b>OUI</b>

<sup>1</sup> Tableau synoptique extrait de la *Déclaration de services aux citoyens* de la Commission.

<sup>2</sup> Toute personne nommée suivant la *Loi sur la fonction publique* est un fonctionnaire.

## ANNEXE 2

### Personne ou organisation visée en fonction des divers champs d'intervention de la Commission de la fonction publique

TABLEAU I – Champs d'intervention de la Commission à titre d'organisme de surveillance

Activité	Enquête
Objectif	Vérifier le caractère impartial et équitable de décisions prises en matière de gestion des ressources humaines Vérifier le respect de la <i>Loi sur la fonction publique</i> et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires
Personne ou organisation visée	Fonctionnaire (syndiqué ou non); citoyen (processus de qualification en vue du recrutement); syndicat ou association reconnue par l'employeur

Activité	Vérification
Objectif	Vérifier le caractère impartial et équitable de décisions prises en matière de gestion des ressources humaines Vérifier le respect de la <i>Loi sur la fonction publique</i> et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires
Organisation visée	Ministère ou organisme dont le personnel est nommé en vertu de la <i>Loi sur la fonction publique</i>

TABLEAU II – Autres champs d'intervention de la Commission

Activité	Étude
Objectif	Effectuer des recherches ou des analyses sur divers aspects de la gestion des ressources humaines
Organisation visée	Ministère ou organisme dont le personnel est nommé en vertu de la <i>Loi sur la fonction publique</i>

Activité	Avis
Objectif	Produire des avis portant, notamment, sur le fait de soustraire un emploi ou une catégorie d'emplois de l'application de certaines dispositions de la <i>Loi sur la fonction publique</i>
Organisation visée	Conseil du trésor; Secrétariat du Conseil du trésor

Activité	Certification
Objectif	Certifier qu'un moyen d'évaluation permet notamment de constater impartialement la valeur des candidats à l'occasion d'un processus de qualification
Personne visée	Président du Conseil du trésor

Service	Renseignement
Objectif	Répondre aux demandes portant sur les recours en matière de recrutement et de promotion  Répondre, notamment, aux demandes des fonctionnaires non syndiqués concernant leurs recours à l'égard de leurs conditions de travail, d'une mesure administrative ou disciplinaire ou encore de harcèlement psychologique  Répondre aux demandes concernant les recours à la suite d'une décision en matière de gestion des ressources humaines, prise par un ministère ou un organisme, qui n'apparaît pas équitable ou impartiale
Personne ou organisation visée	Citoyen; fonctionnaire (syndiqué ou non); ancien fonctionnaire bénéficiant d'un droit de retour dans la fonction publique; administrateur d'État; membre ou dirigeant d'organisme; procureur aux poursuites criminelles et pénales; ministère ou organisme dont le personnel est nommé en vertu de la <i>Loi sur la fonction publique</i>

Service	Rapport au ministre après enquête
Objectif	Faire rapport sur l'existence d'une cause suffisante de destitution ou de suspension sans rémunération du directeur des poursuites criminelles et pénales ou de son adjoint, ainsi que du commissaire à la lutte contre la corruption ou d'un commissaire associé
Personne visée	Ministre de la Justice; ministre de la Sécurité publique



Coordonnées de la Commission

**Les bureaux de la Commission  
sont situés au :**

**800, place D'Youville, 7<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1R 3P4**

Les bureaux sont ouverts

**du lundi au vendredi,  
de 8 h 30 à 12 h et  
de 13 h à 16 h 30.**

Une messagerie vocale est en  
service en dehors de ces heures.

Téléphone **418 643-1425**

ou **1 800 432-0432 (sans frais)**

Télécopieur **418 643-7264**

**cfp@cfp.gouv.qc.ca**

**www.cfp.gouv.qc.ca**