COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

RAPPORT ANNUEL 2018 2019

Québec

Coordination et rédaction
Madeleine Poirier

Collaboration
Francesca Beaulieu
Louise Bouchard
Doris Brochu
Papa Camara
Méliza Deschênes
Julie Fortin
Marc-Antoine Genest
Annie Lachapelle
Suzanne Lapointe
Alexandre Lortie
Catherine Plourde-Duchaine
Véronique Simard
Pierre Soulières-Lemire
Carole Turgeon

Révision
Hélène Dumais

Photographies
Hélène Bouffard

Design graphique
Bussières Art+Design

Le présent rapport est diffusé dans le site Web de la Commission (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 – 2019
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-84373-3 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-84374-0 (version PDF)
ISSN 0481-2581

© Gouvernement du Québec, 2019

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 François Paradis
Président de l'Assemblée nationale du Québec
Hôtel du Parlement
1er 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 2019, 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 témoigne des efforts déployés par la Commission pour atteindre les objectifs de son plan stratégique 2015-2019 et respecter les engagements pris dans sa déclaration de services aux citoyens. Il rend compte des activités menées 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 2019

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

1 Présentation de la Commission de la fonction publique 10

1.1 Mission, vision, valeurs 10

1.1.1 Principales activités 11

1.1.2 Structure organisationnelle 12

1.2 Contexte 14

1.3 Données en bref 16

2 Faits saillants 17

3 Présentation des résultats 2018-2019 19

3.1 Aperçu du Plan stratégique 2015-2019 20

3.2 Sommaire des résultats du Plan stratégique 2015-2019 21

3.3 Résultats détaillés au regard des objectifs du Plan stratégique 2015-2019 25

3.4 Résultats relatifs aux engagements de la Déclaration de services aux citoyens 34

3.4.1 Demandes de renseignements 34

3.4.2 Demandes d'enquête 35

3.4.3 Recours devant le tribunal 35

3.4.4 Recours en matière de promotion 36

3.4.5 Recours en matière de conditions de travail, de mesures administratives ou disciplinaires ou encore de harcèlement psychologique 36

3.4.6 Plaintes et commentaires sur la qualité des services 37

3.5 Performance relative aux activités du tribunal et aux activités de surveillance 38

3.5.1 Activités du tribunal 38

3.5.1.1 Affaires traitées 38

3.5.1.2 Célérité et efficacité du processus décisionnel 41

3.5.2 Mandats d'enquête 43

3.5.2.1 Affaires traitées 43

3.5.2.2 Célérité et efficacité du processus d'enquête 45

3.5.2.3 Suivi des recommandations 46

3.5.3 Mandats de vérification ou d'étude ... 46
3.5.3.1 Vérifications en matière de dotation ... 46
3.5.3.2 Vérifications ponctuelles ... 46
3.5.3.3 Suivi des recommandations ... 48

4 Gestion et utilisation des ressources ... 53

4.1 Ressources humaines ... 53
4.1.1 Effectif de la Commission ... 53
4.1.2 Planification de la main-d'œuvre ... 56
4.1.3 Accès à l'égalité en emploi ... 56
4.1.4 Égalité entre les hommes et les femmes ... 58
4.1.5 Formation et perfectionnement du personnel ... 59

4.2 Ressources financières et budgétaires ... 61
4.2.1 Évolution des dépenses ... 61
4.2.2 Renseignements relatifs aux contrats de service ... 62

4.3 Utilisation des ressources et coût de revient des services ... 62

4.4 Ressources informationnelles ... 64

5 Autres éléments de conformité aux exigences gouvernementales ... 65

5.1 Emploi et qualité de la langue française dans l'administration ... 65

5.2 Accès à l'information et protection des renseignements personnels ... 66

5.3 Divulgation d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics ... 68

5.4 Politique de financement des services publics ... 68

5.5 Développement durable ... 68

Annexe I

Situations pouvant faire l'objet d'un recours devant le tribunal de la Commission de la fonction publique ... 69

Annexe II

Personne ou organisation visée en fonction des divers champs d'intervention de la Commission de la fonction publique ... 70

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

TABLEAU 1 Plaintes sur la qualité des services (reçues et fondées) 38

TABLEAU 2 Répartition des dossiers fermés en 2018-2019 en fonction du mode de fermeture 39

TABLEAU 3 Proportion des dossiers fermés selon le mode de fermeture 40

TABLEAU 4 Demandes de révision présentées à la Commission 40

TABLEAU 5 Demandes de pourvoi en contrôle judiciaire 41

TABLEAU 6 Délai moyen de traitement de tous les recours fermés selon la matière visée (nombre de mois) 41

TABLEAU 7 Délai moyen de traitement des recours fermés par décision du tribunal selon la matière visée (nombre de mois) 42

TABLEAU 8 Délai moyen du délibéré des recours fermés par décision du tribunal selon la matière visée (nombre de jours) 42

TABLEAU 9 Délai moyen du délibéré pour l'ensemble des recours fermés par décision du tribunal (nombre de jours) 42

TABLEAU 10 Gestion des flux de recours entrants et sortants 43

TABLEAU 11 Évolution du nombre de demandes d'enquête reçues et fermées 43

TABLEAU 12 Répartition des demandes d'enquête fermées selon l'issue 44

TABLEAU 13 Répartition des enquêtes entreprises à l'initiative de la Commission 44

TABLEAU 14 Délai moyen de réalisation des enquêtes 45

TABLEAU 15 Gestion des flux de demandes d'enquête entrants et sortants 45

TABLEAU 16 Application des recommandations par les organisations vérifiées 49

TABLEAU 17 Recommandations n'ayant pas donné lieu à des progrès satisfaisants 50

TABLEAU 18 Répartition de l'effectif en heures rémunérées par catégorie d'emplois pour la période du 1er avril 2018 au 31 mars 2019 54

TABLEAU 19 Effectif régulier en poste par secteur d'activité au 31 mars de chaque année (nombre de personnes) 54

TABLEAU 20 Heures rémunérées par secteur d'activité en 2017-2018 et en 2018-2019 54

TABLEAU 21 Répartition de l'effectif régulier selon la catégorie d'emplois et le groupe d'âge 55

TABLEAU 22 Taux d'absentéisme 56

TABLEAU 23 Taux de départs volontaires (taux de roulement) du personnel régulier 56

TABLEAU 24 Nombre de personnes embauchées en 2018-2019 selon le statut d'emploi 56

TABLEAU 25 Embauche des membres des groupes cibles en 2018-2019 57

TABLEAU 26 Évolution du taux d'embauche global des membres des groupes cibles selon le statut d'emploi 57

TABLEAU 27 Évolution de la présence des membres des groupes cibles dans l'effectif régulier – résultats comparatifs au 31 mars de chaque année 57

TABLEAU 28 Évolution de la présence des membres des minorités visibles et ethniques dans l'effectif régulier et occasionnel – résultats comparatifs au 31 mars de chaque année 58

TABLEAU 29 Présence des membres des minorités visibles et ethniques dans l'effectif régulier – résultats pour le personnel d'encadrement au 31 mars 2019 58

TABLEAU 30 Taux d'embauche des femmes en 2018-2019 selon le statut d'emploi 58

TABLEAU 31 Taux de présence des femmes au sein de l'effectif régulier au 31 mars 2019 59

TABLEAU 32 Nombre de jours de formation selon la catégorie d'emplois 59

TABLEAU 33 Répartition des dépenses totales destinées à la formation et au développement du personnel par champ d'activité 60

TABLEAU 34 Évolution des dépenses en matière de formation 60

TABLEAU 35 Dépenses et évolution par poste budgétaire (en milliers de dollars) 61

TABLEAU 36 Contrats de service dont le montant est de 25 000 $ et plus, conclus entre le 1er avril 2018 et le 31 mars 2019 62

TABLEAU 37 Utilisation des ressources 62

TABLEAU 38 Coût de revient des services 63

TABLEAU 39 Coûts prévus et coûts probables en matière de ressources informationnelles en 2018-2019 (en milliers de dollars) 64

TABLEAU 40 Comité permanent et mandataire (application de la Charte de la langue française et de la politique gouvernementale) 65

TABLEAU 41 Statut de la politique linguistique organisationnelle 66

TABLEAU 42 Implantation de la politique linguistique organisationnelle 66

TABLEAU 43 Accès aux documents – nombre de demandes traitées en fonction de leur nature et du délai de traitement 66

TABLEAU 44 Accès aux documents – nombre de demandes traitées en fonction de leur nature et de la décision rendue 67

TABLEAU 45 Accès aux documents – nombre de demandes ayant fait l'objet de mesures d'accommodement raisonnable ou d'un avis de révision 67

TABLEAU I Champs d'intervention de la Commission à titre d'organisme de surveillance 70

TABLEAU II Autres champs d'intervention de la Commission 70

FIGURE 1 Répartition des recours interjetés selon la matière visée 38

Hélène Fréchette, présidente

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

C'est avec une très grande fierté que je vous présente le *Rapport annuel 2018-2019* de la Commission de la fonction publique, lequel témoigne de la priorité que cette dernière a accordée aux résultats, dans tous les aspects de sa gestion, au cours des quatre dernières années.

L'année 2018-2019 correspond en effet à la dernière année de mise en œuvre du Plan stratégique 2015-2019. Au cours de ce cycle, les pratiques de gestion de la Commission ont été orientées plus que jamais vers les principes de la gestion axée sur les résultats. Certaines de ces pratiques avaient déjà cours, telles la prise en considération des attentes des citoyens par l'entremise d'un sondage sur la satisfaction, l'évaluation du rendement du personnel ou l'élaboration et la mise en œuvre de plans d'action annuels. D'autres ont été implantées.

La Commission a ainsi procédé à l'étalonnage des dispositions législatives qui encadrent les activités des tribunaux administratifs et des organismes de surveillance, révisé sa déclaration de services aux citoyens et bonifié ses engagements, optimisé ses processus et mis en œuvre des plans d'amélioration des services, implanté un tableau de bord de gestion et amélioré sa reddition de comptes en incluant, dans son rapport annuel, une information plus pertinente et complète pour évaluer la performance, expliquer les écarts et présenter les moyens choisis pour atteindre ses objectifs. Elle a aussi intégré dans ses pratiques les fonctions de gestion des risques, d'audit interne et d'évaluation de programme de même qu'établi le coût de ses services.

Certains des efforts déployés se sont concrétisés en résultats tangibles pour les clientèles. Ainsi, par rapport à l'année 2014-2015, les délais moyens de traitement ont diminué de 63 % (4,5 mois) pour l'ensemble des recours devant le tribunal et de 73 % (9,1 mois) pour les recours fermés par décision. Durant la même période, les délais de délibéré ont baissé de 76 % (54 jours), dont 58 % (18 jours) pour les recours en matière de

promotion. Le délai moyen pour tenir une séance d'échanges et d'information a également été réduit de 85 % (6,1 mois), alors que celui pour fixer la première audience a chuté de 85 % (12,5 mois) pour les recours en matière de promotion et de 61 % (3,3 mois) pour les autres recours. Enfin, le délai moyen de traitement des demandes d'enquête affiche une diminution de 77 %, bien que leur nombre ait presque triplé par rapport à l'année 2014-2015 (289 comparativement à 103).

L'amélioration des façons de faire a également permis l'adoption de nouvelles approches, lesquelles ont eu un impact direct sur le volume de mandats réalisés durant la période 2015-2019 : la Commission a ainsi effectué une trentaine de mandats de vérification ou d'étude dans les ministères et les organismes par rapport à une dizaine durant le cycle précédent. Elle a aussi été en mesure de mener à terme plus de 450 enquêtes de sa propre initiative en 2017-2018 et en 2018-2019.

Pour une organisation de la taille de la Commission, le défi était ambitieux, mais il a été relevé avec succès. Et ce succès remarquable, il est dû à l'engagement sans cesse renouvelé de ses employés. Je tiens donc à les féliciter et à les remercier chaleureusement pour le travail accompli. Ils peuvent être heureux et fiers de contribuer, par leurs réalisations, à améliorer et à soutenir la qualité de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

La présidente,

Hélène Fréchette

Québec, juillet 2019

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 2018-2019* 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 y afférents sont fiables et qu'ils correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 2019.

La présidente,

Hélène Fréchette

Québec, juillet 2019

RAPPORT DE VALIDATION DU VÉRIFICATEUR EXTERNE

Québec, le 20 juin 2019

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 (la Commission) pour l'exercice terminé le 31 mars 2019.

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, qui encadrent les missions d'assurance. 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 2019 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

Louise Bouchard, greffière

1 PRÉSENTATION DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

La Commission de la fonction publique est un organisme neutre et indépendant chargé, entre autres, d'entendre les recours prévus par la *Loi sur la fonction publique* et de veiller au respect des principes en matière de gestion des ressources humaines qui découlent de cette loi 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, VALEURS

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.

La Commission vise à 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*.

En plus de son adhésion aux 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 valeurs suivantes : l'indépendance, la cohérence et la transparence.

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

La 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.

La 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.

1.1.1 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.

À titre de **tribunal administratif**, la Commission est chargée d'entendre les recours des fonctionnaires[1], 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 mésentente 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[2] :

- 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'une illégalité ou d'une 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.

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.

Comme **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. 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 I.

La Commission assume aussi d'**autres mandats**. Ainsi, à la demande du président du Conseil du trésor, elle certifie qu'un moyen d'évaluation permet de constater impartialement la valeur 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 aussi 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 II.

1.1.2 STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

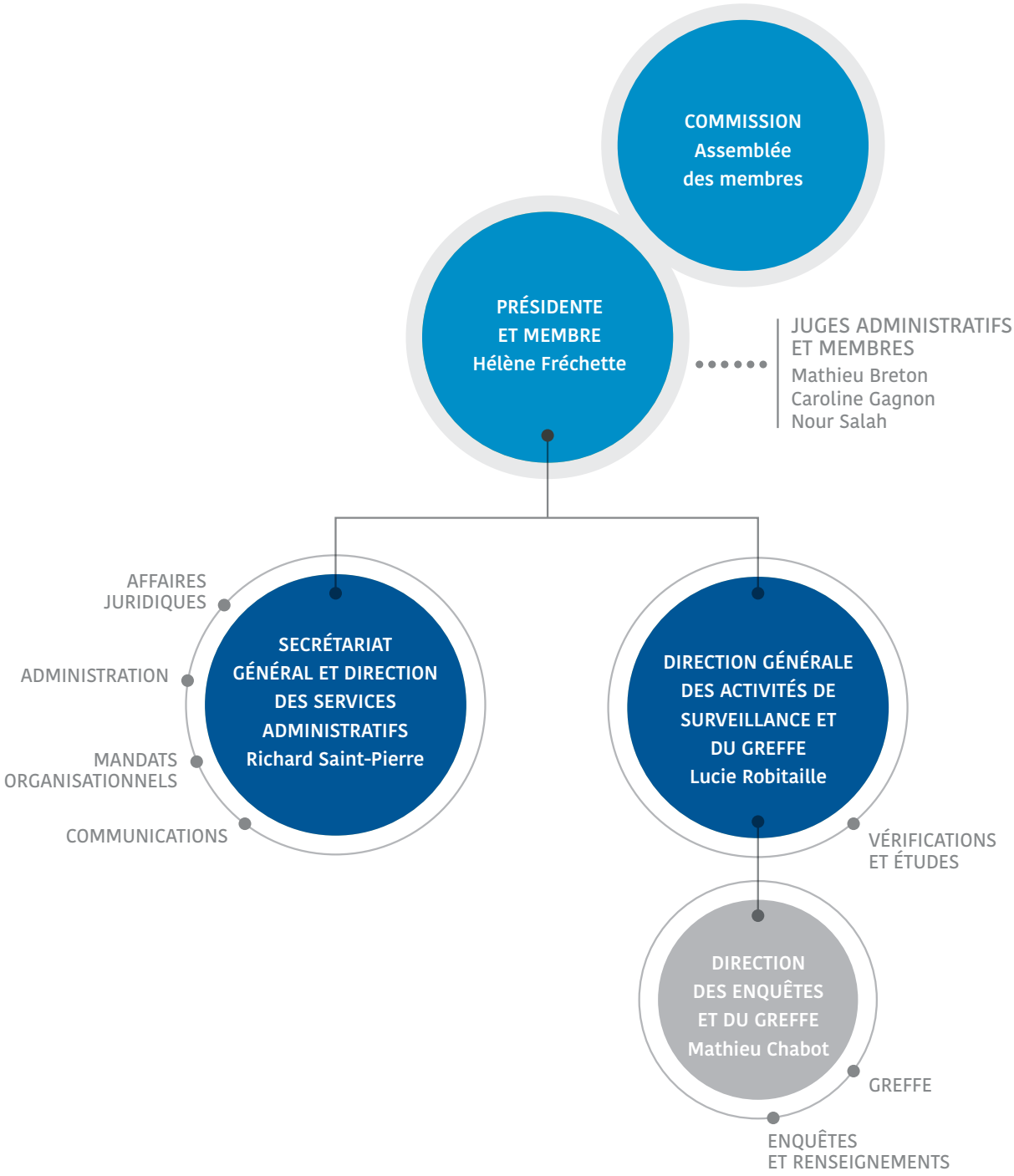
L'assemblée veille à l'exercice des fonctions qui sont attribuées à la Commission par la *Loi sur la fonction publique*. À l'heure actuelle, elle est composée de quatre membres, soit la présidente et trois juges administratifs.

Le Secrétariat général et direction des services administratifs est chargé de l'administration, 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 2019 est présenté à la page qui suit.

ORGANIGRAMME AU 31 MARS 2019



1.2 CONTEXTE

La mission de la Commission revêt une importance singulière dans un contexte marqué par les nombreux changements avec lesquels les organismes publics doivent composer, en particulier en matière de gestion des ressources humaines. La Commission doit, dès lors, sans cesse réviser et optimiser ses façons de faire pour accroître son rôle d'influence, celui-ci s'appuyant principalement sur le fruit de ses activités de surveillance et sur la visibilité de ses décisions et de ses recommandations.

Bien que de nombreuses modifications aient été apportées, au cours des dernières années, au cadre normatif qui régit la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, les organisations allèguent encore souvent la lourdeur inhérente aux processus d'embauche ou leur inadaptation au marché du travail pour expliquer le contournement de certaines règles. Or, la poursuite de l'efficience et de l'efficacité ne doit pas faire échec, mais plutôt contribuer à préserver l'impartialité et l'équité des décisions qui touchent les fonctionnaires.

Par conséquent, le rôle que joue la Commission est toujours d'actualité et pertinent, comme l'a d'ailleurs démontré l'évaluation de ses activités de surveillance menée durant la dernière année. Selon de nombreux participants interrogés dans le contexte de cette évaluation, les enquêtes, les vérifications et les études que la Commission réalise représentent en effet les moyens d'intervention les plus appropriés pour s'assurer du caractère impartial et équitable des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines dans les ministères et les organismes, ainsi que pour veiller au respect du cadre normatif.

Cette évaluation a toutefois fait ressortir une méconnaissance, de la part de certaines parties prenantes, des interventions, mais surtout du rôle de la Commission. Celle-ci prêtera donc une attention particulière, tout le long du prochain cycle stratégique, à la mise en œuvre d'activités de communication qui favoriseront davantage le rayonnement de ses travaux et le renforcement du partage de ses connaissances avec les acteurs de la gestion des ressources humaines de la fonction publique.

L'année 2018-2019, quant à elle, termine le cycle de planification stratégique 2015-2019. Pour un organisme de taille modeste comme la Commission, les défis étaient importants et les objectifs ambitieux, mais la majorité d'entre eux ont été concrétisés. Ainsi, 81 % des cibles ont été atteintes (34 sur 42) et une a été annulée. Parmi les cibles non atteintes, trois interpellent particulièrement la Commission, soit l'indice de satisfaction des clientèles, l'indice de mobilisation du personnel et le taux de départs volontaires.

Concernant la satisfaction des clientèles (voir l'objectif 2), un constat ressort : une conclusion ou une issue défavorable au requérant semble influencer négativement son appréciation. De ce fait, l'indice de satisfaction globale des personnes dont la demande d'enquête se révèle non fondée est de beaucoup inférieur à celui des personnes dont l'enquête s'avère fondée. Il en va de même pour la médiation selon qu'elle donne lieu ou non à une entente. Or, la Commission ne contrôle pas l'issue des dossiers. Elle est d'ailleurs le seul tribunal administratif ou organisme de surveillance à mener des sondages auprès de ses clientèles. Dans le prochain plan stratégique, la satisfaction sera évaluée à partir d'indicateurs moins liés à la qualité perçue et sur lesquels la Commission a plus de maîtrise, soit la courtoisie et le respect, l'écoute, la simplicité des démarches, les délais de traitement de même que la clarté de l'information.

En ce qui a trait à la mobilisation du personnel (voir l'objectif 12), bien que l'indice soit en baisse par rapport à l'année 2016-2017 et inférieur à la cible, la plupart des comportements de mobilisation se trouvent dans la zone de performance et même, dans certains cas, dans la zone d'excellence. Ils demeurent également plus élevés qu'en 2014-2015. Cependant, comme elle vise le seuil d'excellence, la Commission continuera d'entretenir les forces qui agissent positivement sur la mobilisation, tout en accentuant ses efforts pour améliorer les zones de vulnérabilité relevées dans le sondage. Il faut d'ailleurs préciser que peu d'organisations utilisent ce moyen pour apprécier leur climat de travail (30 % en 2016-2017 et 40 % en 2017-2018[3]). La Commission est heureuse d'être à l'avant-garde en cette matière.

Par ailleurs, la Commission n'échappe pas aux nouvelles réalités du marché de l'emploi. En conséquence, elle doit se démarquer comme employeur de choix afin de préserver son expertise et de retenir ses talents. Malgré ses efforts pour offrir aux membres de son personnel des conditions favorables à leur évolution et à leur mobilisation, elle doit malheureusement composer, année après année, avec un taux de départs volontaires élevé (voir aussi l'objectif 12) par rapport au taux moyen des ministères et des organismes de la fonction publique. Cette situation s'explique en partie par les faibles possibilités d'avancement et de cheminement de carrière qu'offrent les petites organisations. Par exemple, un employé qui désire accéder à un emploi d'encadrement ou de complexité supérieure ou même relever un nouveau défi n'a souvent d'autre choix que de quitter l'organisation pour atteindre son objectif. Dans un ministère ou un organisme de plus grande taille, l'employé peut être affecté à une autre unité administrative sans que cet évènement influe sur le taux de roulement organisationnel.

Les départs à la retraite sont également inclus dans le calcul du taux de roulement. Or, à la Commission, en raison du nombre moyen de personnes employées durant certaines périodes de référence, un seul départ à la retraite peut représenter plus de 3 % du taux observé.

Malgré ce qui précède, la Commission reste consciente que le départ d'un employé peut engendrer une perte de savoirs critiques et d'efficacité, sans compter les coûts associés au roulement de la main-d'œuvre. Elle continuera, dans les circonstances, d'investir sans relâche dans son capital humain ainsi que dans la préservation et la transmission des connaissances et de l'expertise.

3. GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, CONSEIL DU TRÉSOR, *Rapport du président du Conseil du trésor et ministre responsable de l'Administration gouvernementale concernant l'application de la Loi sur l'administration publique*, Québec, Secrétariat du Conseil du trésor, 2017-2018, p. 49.

1.3 DONNÉES EN BREF

ORGANISATION

41
EMPLOYÉS, DONT
37 RÉGULIERS

4,4 M$
DE BUDGET

RENSEIGNEMENTS

310
DEMANDES

TRIBUNAL

3
JUGES ADMINISTRATIFS

169
RECOURS DÉPOSÉS
DEVANT LE TRIBUNAL

28
SÉANCES D'ÉCHANGES
ET D'INFORMATION

9
SÉANCES DE MÉDIATION

51
JOURS D'AUDIENCE

45
DOSSIERS FERMÉS
PAR DÉCISION

SURVEILLANCE

10
MANDATS
DE VÉRIFICATION

287
DEMANDES D'ENQUÊTE

372
ENQUÊTES À L'INITIATIVE
DE LA COMMISSION

Caroline Gagnon et Mathieu Breton, juges administratifs, et Hélène Fréchette, présidente

2 FAITS SAILLANTS

PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019

- Au terme de la quatrième et dernière année de mise en œuvre de son plan stratégique 2015-2019, la Commission a atteint 81 % (34 sur 42) des cibles qu'elle s'était fixées (p. 21-24).

DÉCLARATION DE SERVICES AUX CITOYENS

- Tous les engagements en matière de délais de traitement, sauf un, ont été respectés (p. 34-38).

ACTIVITÉS DU TRIBUNAL

- Concernant les recours pour lesquels une médiation a été tenue, celle-ci a permis de régler les dossiers sans décision du tribunal dans 75 % des cas (p. 39);
- Au total, 65 % des recours ont été fermés sans décision du tribunal (p. 39);
- Le délai moyen de traitement total pour tous les types de recours s'établit à 2,7 mois par rapport à 6,9 mois en 2017-2018 (p. 41);
- Le délai moyen de traitement total des dossiers fermés par décision s'établit à 3,4 mois par rapport à 9,2 mois en 2017-2018 (p. 41);
- Le délai moyen de délibéré pour les recours en matière de promotion a diminué de 2 jours par rapport à l'année 2017-2018. Tous types de recours confondus, il a diminué de 8 jours (p. 42).

ACTIVITÉS DE SURVEILLANCE

Mandats d'enquête :

- Sur les 213 demandes d'enquête menées à terme au cours de l'année, 34 (16 %) se sont avérées fondées (p. 43);
- Le délai moyen de réalisation des enquêtes est passé de 0,5 à 0,7 mois (p. 45);
- Toutes les recommandations formulées ou ayant fait l'objet d'un suivi ont donné lieu à un progrès satisfaisant (p. 46).

Mandats de vérification et d'étude :

- La Commission a effectué 5 vérifications en matière de dotation et 5 vérifications ponctuelles (p. 46);
- Pour les mandats de vérification ou d'étude ayant fait l'objet d'un suivi, 83 % des recommandations formulées ont donné lieu à un progrès satisfaisant (p. 48).

Papa Camara, conseiller en mandats organisationnels, et Annie Lachapelle, conseillère en communication

3 PRÉSENTATION DES RÉSULTATS 2018-2019

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'efficience accrue

Axe d'intervention 1	La qualité, l'accessibilité et la célérité des services
Objectifs stratégiques*	1, 2 et 3
Axe d'intervention 2	L'efficience des activités
Objectifs stratégiques	4 et 5
Axe d'intervention 3	Le renforcement de certains éléments du cadre de gouvernance
Objectifs stratégiques	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

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

ENJEU 3 **Le maintien d'une équipe compétente et mobilisée**

Offrir un milieu de travail attrayant et valorisant

Axe d'intervention 6	La mobilisation des personnes
Objectifs stratégiques	12, 13 et 14
Axe d'intervention 7	L'optimisation des compétences et le transfert des connaissances
Objectif stratégique	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	RÉF. : PAGE
1	Enrichir l'information destinée aux clientèles	Nombre d'actions accomplies et nature de ces dernières • Minimum annuel de deux actions	x		25
		Taux d'augmentation du nombre de visites sur le site Web • Augmentation moyenne de 2 % par année		x	25
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		25
		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	25
3	Mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue de la qualité des services	Actualisation de la Déclaration de services aux citoyens et révision des indicateurs de performance • Déclaration de services aux citoyens actualisée et trois nouveaux indicateurs proposés au 31 mars 2016	x		26
		Définition et application de normes de service pour les principaux services offerts • Normes définies et appliquées au 31 mars 2016	x		26
		Réalisation d'un sondage sur la qualité perçue des services • 31 mars 2017 • 31 mars 2019	x x		26 26
		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		26
4	Optimiser les processus opérationnels	État d'avancement des travaux d'optimisation • Totalité des processus cartographiés au 31 mars 2016 • Totalité des processus optimisés au 31 mars 2018	x x		27 27
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	27 27 27

OBJECTIF DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019		INDICATEUR DE RÉSULTAT ET CIBLE*	ATTEINTE	NON ATTEINTE	RÉF. : PAGE
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	x		28
		• Tableau de bord de gestion implanté au 31 mars 2018	x		28
		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		28
		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	x		28
		• Plan mis en œuvre au 31 mars 2019	x		28
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	x		28
		• Plan d'action mis en œuvre au 31 mars 2019	x		28
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 *Loi sur la fonction publique*			
		• Document diffusé à l'interne au 31 mars 2017	x		29
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		29
		Pourcentage de recommandations donnant lieu à des résultats satisfaisants			
		• 70 % annuellement en vérification	x		29
		• 85 % annuellement en enquête	x		29

OBJECTIF DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019	INDICATEUR DE RÉSULTAT ET CIBLE*	ATTEINTE	NON ATTEINTE	RÉF. : 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	30
	Nombre de vérifications portant sur des enjeux significatifs en matière de gestion des ressources humaines • Trois vérifications en moyenne par année	x		30
	Pourcentage de premiers dirigeants rencontrés au début d'un mandat de vérification concernant leur entité • 80 % annuellement	x		30
	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	x		30
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 • Propositions soumises aux autorités compétentes au 31 mars 2018	x x		31 31
12 Améliorer la qualité de vie au travail	Indice de mobilisation du personnel • 2016-2017 : 75 % • 2018-2019 : 80 %	x	 x	31 31
	Nombre de mesures mises en place et nature de ces dernières • Minimum de cinq mesures par année	x		31
	Obtention et maintien de la certification « Entreprise en santé » • Certification obtenue au 31 mars 2018 et maintenue annuellement	x		31
	Taux de départs volontaires • Taux égal ou inférieur à celui de la fonction publique d'ici 2019		x	31
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		32
	Pourcentage des fonctions uniques répertoriées et pour lesquelles une relève a été désignée • 100 % au 31 mars 2018	x		32

OBJECTIF DU PLAN STRATÉGIQUE 2015-2019	INDICATEUR DE RÉSULTAT ET CIBLE*	ATTEINTE	NON ATTEINTE	RÉF. : PAGE
14 Dynamiser la communication interne	Nombre d'actions mises en place et nature de ces dernières • Minimum annuel d'une action	x		33
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		33
	Pourcentage des activités de ce plan réalisées annuellement • 90 %		x	33
	Nombre d'outils mis au point dans une optique de transfert des connaissances • Deux outils conçus au 31 mars 2019	x		33

* Les résultats détaillés sont présentés à la section 3.3.

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	Cible non atteinte

En 2018-2019, la Commission a atteint la cible de deux actions prévues annuellement pour enrichir l'information destinée à ses clientèles. Elle a ainsi mis en ligne une capsule vidéo sur l'audience. Elle a aussi revu l'architecture de la page d'accueil de son site Web afin de faciliter la navigation dans ce dernier et de permettre un meilleur repérage de l'information par ses différentes clientèles. Elle a également mis à jour le contenu de son site Web relatif à sa fonction de tribunal à la suite de l'entrée en vigueur de son nouveau règlement sur la preuve et la procédure.

Par contre, la cible d'augmentation du nombre de visiteurs sur le site Web n'a pas été atteinte. À l'usage, il semble que le choix de cet indicateur manquait de pertinence. En effet, l'augmentation ou la diminution de la fréquentation du site Web peut être attribuable à de nombreux facteurs, dont le nombre de recours déposés ou le nombre de demandes d'enquête reçues qui sont étroitement corrélés au nombre de processus de qualification tenus ou au nombre de personnes qui participent à ces processus durant une période donnée. Dans ce contexte, la variation du nombre de visites sur le site Web apparaît peu liée à la qualité de l'information qui y est diffusée.

La Commission n'a toutefois pas ménagé ses efforts pour enrichir cette information au fil des ans, que ce soit par la diffusion de capsules vidéo et d'un guide d'accompagnement pour les personnes non représentées ou par l'actualisation des divers contenus qui y sont diffusés.

OBJECTIF 2	Accroître la qualité des services, particulièrement sous les dimensions de l'accessibilité et de la rapidité
Indicateur	Nombre d'interventions réalisées pour diminuer les délais de traitement et améliorer l'accessibilité aux services et nature de ces dernières
Cible	Minimum annuel de trois actions
Résultat	Cible atteinte

Indicateur	Indice de satisfaction des clientèles (qualité perçue)
Cible	Augmentation de l'indice moyen de 6,9 à 8,0 sur 10 au 31 mars 2017 et maintien par la suite
Résultat	Cible non atteinte

Au cours de l'année 2018-2019, 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 modifié ses formulaires de recours pour qu'ils puissent être remplis et transmis en ligne directement.

Pour les recours devant le tribunal, le regroupement de dossiers similaires au cours de la même séance d'échanges et d'information a de nouveau été privilégié.

La Commission a également poursuivi le traitement de recours « sur dossier », c'est-à-dire sans audience, notamment quand elle jugeait ne pas avoir la compétence juridictionnelle pour les entendre ou quand l'irrecevabilité d'un recours était soulevée puisqu'il avait été reçu hors délai à la Commission.

Par ailleurs, les efforts fournis par le personnel de la Commission pour améliorer la satisfaction de sa clientèle n'ont pas permis d'augmenter l'indice de satisfaction globale, qui s'établit à 6,7 sur 10 en 2018-2019 pour l'ensemble des services offerts.

Cependant, le résultat de la prestation de services (conclusion d'une enquête ou encore issue d'une médiation ou d'une audience) semble avoir une incidence déterminante sur la satisfaction. En effet, une conclusion ou une issue défavorable au requérant, ce qui se produit dans la majorité des cas, paraît influer négativement sur son appréciation. Ainsi, pour la période 2016-2017 à 2018-2019, l'indice de satisfaction globale des personnes dont la demande d'enquête s'est révélée non fondée est de 6,6 sur 10, alors qu'il se situe à 9,1 lorsque l'enquête s'est avérée fondée. Il en va de même pour la médiation : si celle-ci a donné lieu à une entente, l'indice atteint 9,0, tandis qu'il diminue à 6,6 dans le cas contraire.

Par contre, en ce qui a trait aux délais de traitement, qui venaient au premier rang des préoccupations des répondants lors du premier sondage, l'amélioration de l'indice de satisfaction est notable en ce qui a trait au délai de réalisation des enquêtes : il est passé de 6,9 sur 10 en 2013-2014 à 8,3 en 2018-2019.

OBJECTIF 3	**Mettre en œuvre une démarche d'amélioration continue de la qualité des services**
Indicateur	Actualisation de la Déclaration de services aux citoyens et révision des indicateurs de performance
Cible	Déclaration de services aux citoyens actualisée et trois nouveaux indicateurs proposés au 31 mars 2016
Résultat	Cible atteinte en 2015-2016

Indicateur	Définition et application de normes de service pour les principaux services offerts
Cible	Normes définies et appliquées au 31 mars 2016
Résultat	Cible atteinte en 2015-2016

Indicateur	Réalisation d'un sondage sur la qualité perçue des services
Cible	31 mars 2017 et 31 mars 2019
Résultat	Cibles atteintes

Indicateur	Adoption et mise en œuvre d'une politique de traitement des plaintes et des commentaires issus des clientèles
Cible	Politique adoptée et mise en œuvre au 31 mars 2016
Résultat	Cible atteinte en 2015-2016

Depuis 2016-2017, les sondages sur la satisfaction de la clientèle sont 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 2019 (voir l'objectif 2) portent sur 220 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 entendues en audience.

Par ailleurs, plusieurs engagements liés aux délais maximaux de traitement prévus dans la Déclaration de services aux citoyens ont été révisés en juillet 2018 afin qu'ils soient en meilleure adéquation avec les résultats obtenus. Dans tous les cas visés, les délais ont été revus à la baisse.

OBJECTIF 4	Optimiser les processus opérationnels
Indicateur	État d'avancement des travaux d'optimisation
Cible	Totalité des processus cartographiés au 31 mars 2016
Résultat	Cible atteinte en 2015-2016
Cible	Totalité des processus optimisés au 31 mars 2018
Résultat	Cible atteinte en 2017-2018

OBJECTIF 5	Moderniser les systèmes de gestion de l'information afin qu'ils permettent de mieux gérer la performance et d'en rendre compte
Indicateur	État d'avancement des travaux de modernisation
Cible	Étude d'opportunité réalisée au 31 mars 2016
Résultat	Cible atteinte en 2015-2016
Cible	Étude préliminaire réalisée au 31 mars 2017
Résultat	Étude annulée
Cible	Travaux de modernisation achevés au 31 mars 2019
Résultat	Cible non atteinte

En 2016-2017, au terme de 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, la Commission a annulé l'étude préliminaire prévue en 2017-2018.

En collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, il a plutôt été décidé de reprendre et d'adapter certaines fonctionnalités du nouveau système informatique du greffe des tribunaux d'arbitrage de la fonction publique, une fois celui-ci implanté. Or, la livraison de ce système, condition préalable à la détermination des travaux d'adaptation nécessaires, n'a été effectuée qu'en décembre 2018. Dans ce contexte, l'échéance du 31 mars 2019 pour la modernisation du système de gestion des données du greffe de la Commission a dû être reportée. Les travaux d'élaboration du dossier d'opportunité se poursuivent.

OBJECTIF 6	Consolider l'approche de gestion axée sur les résultats
Indicateur	Implantation d'un tableau de bord de gestion
Cible	Prototype de tableau de bord élaboré au 31 mars 2017
Résultat	Cible atteinte en 2016-2017
Cible	Tableau de bord de gestion implanté au 31 mars 2018
Résultat	Cible atteinte en 2016-2017

Indicateur	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
Cible	31 mars 2017
Résultat	Cible atteinte en 2016-2017

Indicateur	Adoption et mise en œuvre d'un plan de gestion intégrée des risques portant sur l'ensemble de ses activités
Cible	Plan adopté au 31 mars 2016
Résultat	Cible atteinte en 2015-2016
Cible	Plan mis en œuvre au 31 mars 2019
Résultat	Cible atteinte en 2016-2017

OBJECTIF 7	Contribuer à la démarche gouvernementale de développement durable
Indicateur	Adoption et mise en œuvre d'un plan d'action de développement durable
Cible	Plan d'action élaboré au 31 mars 2016
Résultat	Cible atteinte en 2015-2016
Cible	Plan d'action mis en œuvre au 31 mars 2019
Résultat	Cible atteinte en 2017-2018

Les actions réalisées en matière de développement durable en 2018-2019 sont présentées à la section 5.5.

OBJECTIF 8	Mettre en place un dispositif additionnel en vue d'une cohérence accrue des décisions et des recommandations
Indicateur	Élaboration d'une version annotée de la *Loi sur la fonction publique*
Cible	Document diffusé à l'interne au 31 mars 2017
Résultat	Cible atteinte en 2016-2017

OBJECTIF 9	Favoriser l'application des recommandations formulées par la Commission aux ministères et aux organismes à la suite des vérifications et des enquêtes
Indicateur	Diminution de la durée du cycle de suivi des recommandations formulées dans le contexte des vérifications
Cible	Réduction de 50 % (de 2 ans à 1 an suivant la publication du rapport)
Résultat	Cible atteinte en 2015-2016

Indicateur	Pourcentage de recommandations donnant lieu à des résultats satisfaisants
Cible	70 % annuellement en vérification et 85 % annuellement en enquête
Résultat	Cibles atteintes

Au terme d'une vérification, les organisations qui ont fait l'objet de recommandations doivent élaborer un plan d'action dans un délai de trois mois suivant la diffusion du rapport. La Commission effectue ensuite un suivi afin de vérifier la mise en œuvre des recommandations visées.

En 2018-2019, il ressort des suivis réalisés que 83 % des recommandations formulées ont donné lieu à des progrès satisfaisants (98 % en 2017-2018)[4].

Des recommandations peuvent également être adressées à un ministère ou à un organisme à la suite d'une enquête. Toutes les recommandations ayant fait l'objet d'un suivi en 2018-2019 ont entraîné des progrès satisfaisants.

4. Les recommandations n'ayant pas donné lieu à un progrès satisfaisant sont présentées au tableau 17 de la section 3.5.3.

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
Indicateur	Fréquence de publication des études
Cible	Une étude en moyenne par année
Résultat	Cible non atteinte

Indicateur	Nombre de vérifications portant sur des enjeux significatifs en matière de gestion des ressources humaines
Cible	Trois vérifications en moyenne par année
Résultat	Cible atteinte

Indicateur	Pourcentage de premiers dirigeants rencontrés au début d'un mandat de vérification concernant leur entité
Cible	80 % annuellement
Résultat	Cible atteinte

Indicateur	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
Cible	100 % annuellement
Résultat	Cible atteinte

En 2018-2019, la Commission a effectué cinq vérifications en matière de dotation et cinq vérifications ponctuelles (voir la section 3.5.3 pour plus de détails). De 2015-2016 à 2018-2019, elle en a réalisé 30 au total, dépassant ainsi largement son objectif de trois vérifications en moyenne par année. Par contre, elle n'a produit que deux études alors qu'elle en projetait une par année.

Tous les premiers dirigeants des organisations au sein desquelles une vérification en matière de dotation a été amorcée en 2018-2019 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 de la vérification dont leur organisation sera l'objet. Ils peuvent alors faire part à la Commission de leurs préoccupations en matière de gestion des ressources humaines.

Pour ce qui est de la transmission des rapports d'enquête, un rapport n'est dorénavant plus produit systématiquement, 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 2018-2019, un rapport d'enquête a été transmis à la sous-ministre de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur (rapport d'enquête numéro 1819-E-39,00XX).

OBJECTIF 11	Soumettre aux autorités compétentes des propositions relatives à l'actualisation des dispositions légales qui encadrent les activités de la Commission
Indicateur	État d'avancement des travaux
Cible	Analyse comparative des dispositions légales encadrant les tribunaux administratifs et les organismes publics de surveillance réalisée au 31 mars 2017
Résultat	Cible atteinte en 2016-2017
Cible	Propositions soumises aux autorités compétentes au 31 mars 2018
Résultat	Cible atteinte en 2017-2018

Des propositions de modification aux dispositions qui encadrent les activités de la Commission ont été soumises en mars 2018. Au 31 mars 2019, il n'y a eu aucun développement à cet égard.

OBJECTIF 12	Améliorer la qualité de vie au travail
Indicateur	Indice de mobilisation du personnel
Cible	2016-2017 : 75 % 2018-2019 : 80 %
Résultat	Cible atteinte en 2016-2017 Cible non atteinte en 2018-2019
Indicateur	Nombre de mesures mises en place et nature de ces dernières
Cible	Minimum de cinq mesures par année
Résultat	Cible atteinte
Indicateur	Obtention et maintien de la certification « Entreprise en santé »
Cible	Certification obtenue au 31 mars 2018 et maintenue annuellement
Résultat	Cible atteinte
Indicateur	Taux de départs volontaires
Cible	Taux égal ou inférieur à celui de la fonction publique d'ici 2019
Résultat	Cible non atteinte

Pour soutenir la mobilisation, la qualité de vie au travail de même 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 reconduites ou mises en oeuvre en ces matières.

Les gestionnaires ont ainsi participé à des formations sur la santé psychologique et sur le mieux-être. 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. En outre, comme c'est le cas chaque année, ils ont fourni à leurs employés des attentes claires et une rétroaction par rapport aux résultats qui ont été obtenus, prémisses fondamentales pour la Commission en matière de gestion de la performance et de mobilisation du personnel.

Les initiatives sur le plan de la santé et du mieux-être ont une fois encore été encouragées, notamment par la diffusion de chroniques dans le site intranet de la Commission (ex. : adaptation ergonomique du poste de travail, prévention des troubles musculosquelettiques), la tenue de conférences (ex. : adaptation au changement, alimentation intuitive), la proposition d'activités physiques (ex. : défi escaliers, parcours historique piétonnier) ainsi que par l'organisation d'activités sociales pour favoriser 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 le site intranet de la Commission (ex. : santé cardiaque, Journée internationale sans diète). La Commission a également acquis une trousse d'intervention en matière de civilité.

Enfin, le programme de remboursement des frais liés à la santé physique a été bonifié et le personnel a été encouragé à souscrire à la campagne annuelle de vaccination contre la grippe.

Toutes ces mesures ont contribué au maintien de la certification « Entreprise en santé » obtenue par la Commission en 2017. Elles lui ont aussi permis d'atteindre un indice de mobilisation de son personnel de 78 % qui, bien qu'il soit inférieur à la cible, se situe dans la zone de performance établie dans le modèle de mobilisation de Tremblay et Simard (de 75 à 79 %)[5]. Pour ce qui est du taux de départs volontaires de la Commission, tout en demeurant supérieur à celui de la fonction publique, il affiche néanmoins une diminution de plus de 11 points de pourcentage par rapport à l'année 2016-2017 (voir le tableau 23 à la section 4.1.2).

OBJECTIF 13	Mettre à profit le potentiel des membres du personnel en misant sur leur responsabilisation et leur polyvalence
Indicateur	Pourcentage des projets d'optimisation des processus auxquels le personnel a été associé
Cible	100 %
Résultat	Cible atteinte en 2017-2018

Indicateur	Pourcentage des fonctions uniques répertoriées et pour lesquelles une relève a été désignée
Cible	100 % au 31 mars 2018
Résultat	Cible atteinte en 2017-2018

5. M. TREMBLAY et G. SIMARD, « La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorables basé sur la réciprocité », *Gestion*, vol. 30, nº 2, 2005, p. 60-68.

OBJECTIF 14	Dynamiser la communication interne
Indicateur	Nombre d'actions mises en place et nature de ces dernières
Cible	Minimum annuel d'une action
Résultat	Cible atteinte

La communication interne est un puissant levier de cohésion organisationnelle. Pour favoriser le partage et la circulation de l'information au sein de la Commission, les unités administratives ont donc poursuivi les rencontres ponctuelles et de suivi des réunions du comité de direction. De même, elles peuvent désormais publier leurs propres actualités sur le site intranet de la Commission, ce qui favorise une gestion de contenu plus autonome et décentralisée. La page d'accueil du site intranet a par ailleurs bénéficié de quelques mises à jour pour faciliter le repérage de l'information.

La Commission a également tenu son personnel au fait des résultats publiés dans son rapport annuel 2017-2018. Des présentations ont aussi été organisées concernant la mise en œuvre du Plan d'action 2018-2019 et du Plan d'action sur la santé et le mieux-être, ainsi qu'au regard des résultats des sondages sur la qualité des services et sur la mobilisation. En outre, le personnel a été mis à contribution à toutes les étapes du processus d'élaboration du Plan stratégique 2019-2023.

OBJECTIF 15	Soutenir l'actualisation des compétences et le transfert des connaissances
Indicateur	Pourcentage des employés ayant à leur disposition un plan annuel personnalisé de développement des compétences
Cible	100 %
Résultat	Cible atteinte

Indicateur	Pourcentage des activités de ce plan réalisées annuellement
Cible	90 %
Résultat	Cible non atteinte

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

La Commission reconnaît que l'expertise de son personnel est essentielle à l'atteinte de ses objectifs : c'est pourquoi elle favorise et valorise l'acquisition des compétences et le transfert des connaissances.

Ainsi, chaque année, les membres du personnel disposent d'un plan individuel de développement des compétences. Toutefois, notamment 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 2018-2019, la cible d'activités n'a pas été atteinte : seulement 73 % des formations prévues ont eu lieu, principalement en raison de l'annulation de certaines formations par les organisateurs, faute de participants.

Par ailleurs, dans une optique de transfert des connaissances et de pérennité de l'expertise, plusieurs fonctions ont été documentées.

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 2018-2019, la Commission a reçu 310 demandes de renseignements (318 en 2017-2018), dont 123 (40 %) ont été dirigées vers d'autres instances (36 % en 2017-2018). 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 %)[a]	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	99 %
Délai habituel (75 %)	Le jour même
Délai moyen	Le jour même

3.4.2 DEMANDES D'ENQUÊTE

En 2018-2019, 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 4 mois (délai moyen de 0,7 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 jour ouvrable
Délai moyen	Le jour même

OBJET DE L'ENGAGEMENT

Transmission des résultats écrits de l'enquête au client

Délai maximal	4 mois
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	100 %
Délai habituel (75 %)	0,9 mois
Délai moyen	0,7 mois

3.4.3 RECOURS DEVANT LE TRIBUNAL

En 2018-2019, la Commission a reçu 169 recours. Le délai maximal pour l'envoi de l'accusé de réception a été respecté dans 99 % 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	99 %
Délai habituel (75 %)	1 jour ouvrable
Délai moyen	Le jour même

La Commission a également fermé 128 recours, dont 126 qui étaient visés par l'engagement de délai maximal de traitement (recours reçus après le 1er avril 2015). Parmi ceux-ci, 123 (98 %) ont été traités en moins de 15 mois (délai moyen de 2,7 mois).

OBJET DE L'ENGAGEMENT
Délai de traitement total

Délai maximal	15 mois
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	98 %
Délai habituel (75 %)	3,4 mois
Délai moyen	2,7 mois

3.4.4 RECOURS EN MATIÈRE DE PROMOTION

En 2018-2019, 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 1,4 et à 2,2 mois.

OBJET DE L'ENGAGEMENT
Délai pour la tenue de la séance d'échanges et d'information

Délai maximal	6 mois
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	100 %
Délai habituel (75 %)	1,6 mois
Délai moyen	1,4 mois

OBJET DE L'ENGAGEMENT
Délai de première audience fixée

Délai maximal	12 mois
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	100 %
Délai habituel (75 %)	3,2 mois
Délai moyen	2,2 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 atteintes dans respectivement 100 % et 80 % des cas. Pour leur part, les délais moyens se sont établis à 2,1 et à 3,1 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 %)	2,7 mois
Délai moyen	2,1 mois

OBJET DE L'ENGAGEMENT
Délai de première médiation fixée

Délai maximal	5 mois
Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	80 %
Délai habituel (75 %)	4,3 mois
Délai moyen	3,1 mois

3.4.6 PLAINTES ET COMMENTAIRES SUR LA QUALITÉ DES SERVICES

En 2018-2019, la Commission a reçu trois plaintes 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 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 %)	6 jours ouvrables
Délai moyen	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, une seule des plaintes reçues en 2018-2019 s'est avérée fondée. Les deux autres ont été considérées comme non fondées, car le fait d'être insatisfait d'une décision ou des conclusions d'une enquête ne constitue pas un motif de plainte.

Tableau 1 – Plaintes sur la qualité des services (reçues et fondées)

Plaintes sur la qualité des services	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Plaintes reçues	3	1	3
Plaintes fondées	1	0	1

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 2018-2019, de même que le suivi des recommandations qui en émanent et de celles qui ont été formulées au cours de mandats de vérification antérieurs.

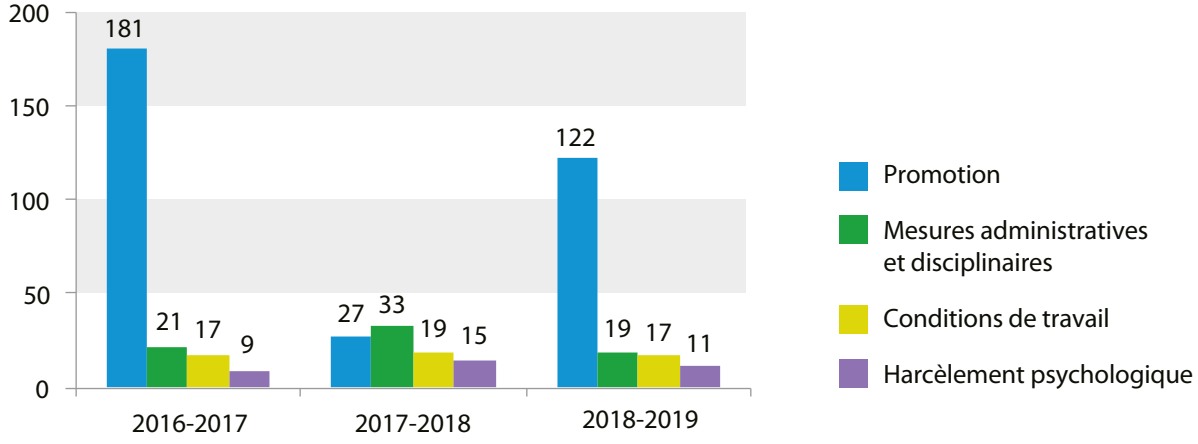
3.5.1 ACTIVITÉS DU TRIBUNAL

3.5.1.1 AFFAIRES TRAITÉES

En 2018-2019, 169 recours ont été interjetés devant la Commission. La figure 1 présente leur répartition selon la matière visée.

L'augmentation significative des recours en matière de promotion par rapport à l'année précédente s'explique par la tenue de processus de qualification à grand volume, notamment pour des emplois de cadre, classe 4 et 5.

Figure 1 – Répartition des recours interjetés selon la matière visée



Répartition des 169 recours interjetés en 2018-2019 (94 en 2017-2018) :

- 122 recours en matière de promotion, soit 72 % (29 % en 2017-2018);
- 19 recours en matière de mesures administratives ou disciplinaires, soit 11 % (35 % en 2017-2018);
- 17 recours en matière de conditions de travail, soit 10 % (20 % en 2017-2018);
- 11 plaintes de harcèlement psychologique, soit 7 % (16 % en 2017-2018).

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)[6].

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 2018-2019 en fonction du mode de fermeture

Mode de fermeture	Promotion	Mesures administratives ou disciplinaires	Conditions de travail	Harcèlement psychologique	Total	Taux
Désistement ou règlement à l'amiable[a]	33	7	7	4	51	40 %
Désistement après une séance d'échanges et d'information ou une médiation	20	5	4	3	32	25 %
Dossiers fermés sans décision	**53**	**12**	**11**	**7**	**83**	**65 %**
Recours accueilli	2	0	1	0	3	2 %
Recours rejeté	14	1	0	1	16	13 %
Recours irrecevable[b]	15	6	2	3	26	20 %
Dossiers fermés par décision	**31**	**7**	**3**	**4**	**45**	**35 %**
Total	**84**	**19**	**14**	**11**	**128**	**100 %**

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 44 dossiers fermés en matière de mesures administratives ou disciplinaires, de conditions de travail ou encore de harcèlement psychologique, une médiation a eu lieu dans 36 % des cas (16 dossiers). Dans 12 de ces dossiers (75 %), elle a permis de régler la situation sans décision du tribunal. Au total, la proportion des dossiers réglés sans décision a connu une hausse de 5 points de pourcentage par rapport aux résultats de 2017-2018 (tableau 3).

En moyenne, au cours des trois dernières années, 72 % des dossiers ont été réglés sans qu'une décision ait été rendue par la Commission.

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

Tableau 3 – Proportion des dossiers fermés selon le mode de fermeture

Mode de fermeture	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Dossiers fermés à la suite d'un désistement ou d'un règlement à l'amiable	68 %	30 %	40 %
Dossiers fermés à la suite d'une séance d'échanges et d'information ou d'une médiation	22 %	30 %	25 %
Dossiers fermés sans décision	**90 %**	**60 %**	**65 %**
Dossiers fermés par décision	**10 %**	**40 %**	**35 %**

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 2018-2019, la Commission a accueilli deux demandes de révision. Une autre demande a fait l'objet d'un désistement (tableau 4).

Tableau 4 – Demandes de révision présentées à la Commission

Demandes de révision	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Demandes pendantes au 1er avril	3	2	0
Demandes introduites	2	2	3
Demandes accueillies	0	1	2
Demandes rejetées	3	2	0
Demandes irrecevables	0	1	0
Désistement du demandeur	0	0	1
Demandes pendantes au 31 mars	2	0	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 excédé sa compétence.

En 2018-2019, la Cour supérieure a accueilli une demande de pourvoi en contrôle judiciaire et en a rejeté une autre (tableau 5). Cette dernière fait l'objet d'une demande pour permission d'en appeler devant la Cour d'appel du Québec.

Tableau 5 – Demandes de pourvoi en contrôle judiciaire

Demandes de pourvoi en contrôle judiciaire	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Demandes pendantes au 1er avril	1	1	0
Demandes introduites	1	1	2
Demandes accueillies	1[a]	0	1
Demandes rejetées	0	2[b]	1
Demandes pendantes au 31 mars	1	0	0

a. Cette décision a été infirmée par la Cour d'appel.
b. 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, qui l'a rejetée.

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. Malgré l'impact de certains facteurs indépendants de sa volonté, comme les demandes de report d'audience ou la disponibilité des parties, les délais moyens de traitement ont diminué en 2018-2019.

Ainsi, le délai moyen de traitement total pour tous les types de recours s'établit à 2,7 mois (6,9 mois en 2017-2018 et 4,1 mois en 2016-2017), tandis que celui des dossiers fermés par décision se situe à 3,4 mois (9,2 mois en 2017-2018 et 7,4 mois en 2016-2017). Les tableaux 6 et 7 présentent les délais moyens de traitement selon le type de recours.

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

Type de recours	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Recours en matière de promotion	2,9	6,2	1,8
Recours en matière de mesures administratives ou disciplinaires	6,4	6,9	4,1
Recours en matière de conditions de travail	6,4	11,8	4,3
Plainte de harcèlement psychologique	7,0	3,8	5,9

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

Type de recours	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Recours en matière de promotion	5,9	7,4	2,7
Recours en matière de mesures administratives ou disciplinaires	14,4	9,0	4,3
Recours en matière de conditions de travail	7,6	18,0	6,7
Plainte de harcèlement psychologique	4,9	4,3	4,2

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)[7]. La présidente de la Commission peut prolonger ce délai pour des motifs sérieux. En 2018-2019, aucun dossier n'a nécessité de prolongation de délai, et le délai moyen du délibéré a été de 13 jours, soit une diminution de 2 jours par rapport à l'année 2017-2018 et de 6 jours comparativement à l'année 2016-2017 (tableau 8). La Loi ne prévoit pas de délai de délibéré pour les autres recours.

Tableau 8 – Délai moyen du délibéré des recours fermés par décision du tribunal selon la matière visée (nombre de jours)

Type de recours	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Recours en matière de promotion	19	15	13
Recours en matière de mesures administratives ou disciplinaires	55	54	19
Recours en matière de conditions de travail	91	20	35
Plainte de harcèlement psychologique	40	34	26

Fait à souligner, tous types de recours confondus, le délai moyen du délibéré a été de 17 jours, soit une diminution de 8 jours par rapport à l'année 2017-2018 et de 18 jours en regard de l'année 2016-2017 (tableau 9).

Tableau 9 – Délai moyen du délibéré pour l'ensemble des recours fermés par décision du tribunal (nombre de jours)

Délai moyen du délibéré en 2016-2017	35
Délai moyen du délibéré en 2017-2018	25
Délai moyen du délibéré en 2018-2019	17

7. 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 2018-2019, elle a maintenu un taux de variation du stock de recours en cours inférieur à 100 %, ce qui signifie qu'elle n'a pas été en mesure de fermer plus de dossiers qu'elle n'en a reçu durant l'année : elle a ainsi augmenté son nombre de dossiers en cours à la fin de la période par rapport à l'année 2017-2018. Cependant, plus de la moitié de ces dossiers (43 sur 76) ont été reçus au cours du dernier trimestre, soit de janvier à mars 2019.

Ce tableau permet également d'évaluer la durée estimée d'écoulement du stock de recours. De 2016-2017 à 2018-2019, la Commission aurait ainsi été théoriquement en mesure de tous les fermer en moins d'une année, soit respectivement en 228, 77 et 217 jours.

Tableau 10 – Gestion des flux de recours entrants et sortants

Évolution du stock de recours	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Recours reçus	228	94	169
Recours fermés	171	166	128
Recours en cours au 31 mars	107	35	76
Taux de variation du stock de recours en cours (nombre de recours fermés/nombre de recours reçus × 100)	75 %	176 %	76 %
Ratio de rotation des recours (nombre de recours fermés/nombre de recours en cours)	1,60	4,74	1,68
Durée estimée d'écoulement du stock de recours (365 jours/ratio de rotation des recours)	228 jours	77 jours	217 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 2018-2019, la Commission a reçu 287 demandes d'enquête comparativement à 209 l'année précédente, et elle en a fermé 289 par rapport à 210 en 2017-2018 (tableau 11).

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

Demandes d'enquête	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Demandes reçues	190	209	287
Demandes fermées	189	210	289

En cours d'enquête, un requérant retire parfois sa demande. Il arrive aussi que celle-ci soit jugée irrecevable, notamment si son objet 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	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Enquêtes fondées	36	16	34
Enquêtes non fondées	88	143	179
Enquêtes menées à terme	**124**	**159**	**213**
Demandes irrecevables	31	38	57
Demandes retirées par le requérant	34	13	19
Total	**189**	**210**	**289**

De 2016-2017 à 2018-2019, la majorité des enquêtes fondées (98 %) ont porté sur les activités de dotation en personnel dans les ministères et les organismes.

Par ailleurs, en 2018-2019, la Commission a mené à terme 372 enquêtes de sa propre initiative. Un peu plus du quart (26 %) de ces enquêtes se sont avérées fondées (tableau 13).

Tableau 13 – Répartition des enquêtes entreprises à l'initiative de la Commission

Enquêtes à l'initiative de la Commission	Enquêtes en cours au début	Enquêtes ouvertes	Enquêtes fermées	Enquêtes en cours à la fin	Enquêtes fondées	Enquêtes non fondées	Enquêtes interrompues[b]
Enquêtes ponctuelles	34	173	79	128	36 (45 %)	40 (51 %)	3 (4 %)
Enquêtes en suivi de recommandations[a]	73	0	73	0	23 (32 %)	49 (67 %)	1 (1 %)
Enquêtes en fonction de la déclaration bisannuelle des ministères et organismes	35	185	220	0	38 (17 %)	182 (83 %)	0 (0 %)
Total	**142**	**358**	**372**	**128**	**97 (26 %)**	**271 (73 %)**	**4 (1 %)**

a. Ces suivis, qui s'appliquent en matière tant d'enquête que de vérification, permettent d'évaluer, par la vérification de dossiers de même nature que ceux qui ont été vérifiés à l'époque, si la mise en œuvre des recommandations a effectivement permis de corriger les lacunes observées.
b. Une enquête est généralement interrompue parce que la situation a été réglée entretemps.

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 2018-2019, le délai moyen de réalisation des enquêtes a été de 0,7 mois, soit une augmentation de 0,2 mois par rapport à l'année 2017-2018 et une diminution de 0,1 mois en regard de l'année 2016-2017 (tableau 14).

Tableau 14 – Délai moyen de réalisation des enquêtes

Délai moyen de réalisation des enquêtes en 2016-2017	0,8 mois
Délai moyen de réalisation des enquêtes en 2017-2018	0,5 mois
Délai moyen de réalisation des enquêtes en 2018-2019	0,7 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 2016-2017 à 2018-2019, la Commission aurait donc été théoriquement en mesure de fermer toutes ses enquêtes en moins d'une année, soit respectivement en 14, en 10 et en 5 jours.

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

Évolution du stock de demandes	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Demandes d'enquête reçues	190	209	287
Demandes d'enquête fermées	189	210	289
Demandes d'enquête en cours au 31 mars	7	6	4
Taux de variation du stock de demandes en cours (nombre de dossiers fermés/nombre de demandes reçues × 100)	100 %	100 %	101 %
Ratio de rotation des dossiers (nombre de demandes fermées/nombre de demandes en cours)	27,00	35,00	72,25
Durée estimée d'écoulement du stock de demandes (365 jours/ratio de rotation des dossiers)	14 jours	10 jours	5 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 2018-2019, toutes les recommandations formulées ou ayant fait l'objet d'un suivi (100 %) ont donné lieu à un progrès satisfaisant[8].

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 OU D'ÉTUDE

En 2018-2019, la Commission a effectué cinq vérifications en matière de dotation et cinq vérifications ponctuelles. Un résumé des principaux constats qu'elle a dressés est présenté ici. Les résultats complets peuvent être consultés dans son site Web.

3.5.3.1 VÉRIFICATIONS EN MATIÈRE DE DOTATION

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

- le ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur;
- le ministère du Tourisme;
- Retraite Québec;
- la Société de l'assurance automobile du Québec;
- la Sûreté du Québec.

L'objectif de ces vérifications était d'évaluer si ces organisations respectaient le cadre normatif et les principes qui découlent de la *Loi sur la fonction publique*, notamment l'équité, l'impartialité et le mérite. La Commission a vérifié, entre autres, 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 maximale de 55 jours. À Retraite Québec et à la Société de l'assurance automobile du Québec, la vérification incluait un volet sur les ressources externes contractuelles.

La Commission a formulé des recommandations aux cinq organisations au regard de divers écarts constatés quant à l'application et au respect du cadre normatif applicable.

3.5.3.2 VÉRIFICATIONS PONCTUELLES

Vérification ponctuelle en matière d'évaluation du rendement et d'octroi d'un boni pour rendement exceptionnel

Il ressort de la vérification ponctuelle de la Commission en matière d'évaluation du rendement et d'octroi d'un boni pour rendement exceptionnel que l'évaluation du rendement sur la base d'attentes signifiées est très peu ancrée dans les pratiques des ministères et des organismes vérifiés. En effet, pour la période de référence visée (2016-2017), à peine 38 % des 189 dossiers vérifiés comportaient une évaluation du rendement. À l'Assemblée nationale, par exemple, 86 % des dossiers n'en comportaient pas. Seule la Commission des transports du Québec s'est démarquée avec un résultat de 80 % des dossiers comportant une évaluation du rendement.

8. Les progrès sont jugés satisfaisants lorsque les recommandations sont mises en œuvre complètement ou presque.

Le constat est plus alarmant encore en matière d'attentes signifiées. À ce chapitre, seulement 23 % des 189 dossiers vérifiés en comportaient. Pour trois des cinq entités visées, plus de 75 % des dossiers n'en comportaient pas, soit 77 % au Centre de services partagés du Québec, 93 % à la Régie des alcools, des courses et des jeux du Québec et 95 % à l'Assemblée nationale.

Au chapitre du boni pour rendement exceptionnel, des écarts ont été constatés en ce qui a trait à la constitution d'un comité ad hoc et au délai de versement du boni. Ainsi, 57 % des bonis octroyés n'ont pas été soumis pour approbation à un comité ad hoc, contrevenant dès lors à la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires*. Dans l'une des entités, l'ensemble des bonis a été versé au-delà du délai maximal prévu de deux mois suivant la fin de la période de référence.

Vérifications ponctuelles portant sur le processus de qualification particulier pour les étudiants et les stagiaires

L'objectif des deux vérifications ponctuelles portant sur le processus de qualification particulier pour les étudiants et les stagiaires était de s'assurer du respect du cadre normatif en ce qui concerne la tenue de tels processus. Au total, la Commission a examiné 67 dossiers pour des processus tenus durant l'année civile 2017 dans dix organisations.

À la lumière des résultats de ces vérifications, la Commission constate que les organisations ont adopté des pratiques en conformité avec le cadre normatif pour la majorité des volets des processus en cause. Toutefois, en ce qui a trait à la documentation requise pour déterminer l'admissibilité de la personne, 63 % des dossiers se sont révélés non conformes dans la première vérification. De plus, les documents relatifs à la procédure d'évaluation étaient manquants dans 40 % des dossiers. Pour la seconde vérification, 31 % des dossiers se sont révélés non conformes en ce qui concerne la procédure obligatoire. Les documents relatifs à l'admissibilité de la personne étaient également manquants dans 9 % des dossiers.

Par contre, des organisations ont obtenu une note parfaite pour chacun des volets examinés, soit le ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion et le ministère de la Justice. La Commission tient à souligner leur performance et les invite à poursuivre dans cette voie.

Vérification ponctuelle sur les emplois occasionnels de longue durée

L'objectif de la vérification ponctuelle sur les emplois occasionnels de longue durée était de déterminer si les emplois occasionnels sans droit de rappel (un an ou plus) répondent réellement à un besoin provisoire de personnel conformément à la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique*. Aux fins de la vérification, la Commission a considéré de façon générale que, après trois ans dans un même emploi, les tâches effectuées par un employé occasionnel ne peuvent plus être considérées comme provisoires. À ce stade, elles s'apparentent davantage à des tâches régulières et récurrentes.

Au total, la Commission a vérifié 99 d ossiers dans trois organisations : on comptait 22 % des emplois occasionnels dont la durée s'est révélée supérieure à trois ans dans les deux premières organisations et 69 % dans l'autre. Dans cette organisation, en l'occurrence la Régie de l'assurance maladie du Québec, 57 % des employés occasionnels avaient un contrat initial de cinq ans pour un motif de surcroît de travail, dont 46 % dans la classe d'emplois de préposés aux renseignements. De plus, 8 % des employés occasionnels avaient été embauchés pour occuper des emplois vacants, alors que ceux-ci auraient dû être pourvus par du personnel régulier. Enfin, une personne occupait un emploi occasionnel de manutentionnaire depuis six ans.

La Commission a notamment recommandé aux trois organisations d'utiliser les motifs de surcroît temporaire de travail, de remplacement et de projet spécifique à bon escient, c'est-à-dire pour combler un besoin provisoire. Elle a également recommandé à la Régie de pourvoir ses emplois vacants avec du personnel régulier, comme l'indique la nature de l'emploi, et d'entamer des démarches avec le Secrétariat du Conseil du trésor pour trouver une solution à la problématique de l'embauche des manutentionnaires. Ceux-ci sont en effet nommés actuellement selon l'annexe I de la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique,* car il n'existe aucune liste de déclaration d'aptitudes ou de banque de personnes qualifiées pour cette classe d'emplois.

Vérification ponctuelle en matière de promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi

L'objectif de la Commission relativement à la vérification en matière de promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi, menée auprès du ministère de la Santé et des Services sociaux et du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, était de s'assurer du respect du cadre normatif à cet égard.

Il ressort de la vérification que les éléments du cadre normatif ont été respectés en grande majorité. Des manquements ont toutefois été constatés en ce qui a trait à la présence des documents dans les dossiers administratifs.

En outre, dans certains dossiers du ministère de la Santé et des Services sociaux, le délai entre la date où l'emploi a été réévalué et celle où le processus de promotion a été initié était trop long, allant de 13 à 36 mois. La Commission a informé le ministère de ses préoccupations à cet égard. En effet, une fois qu'un emploi est réévalué à la hausse, le processus de promotion doit être entrepris rapidement pour régulariser la situation de l'employé visé puisque celui-ci réalise désormais, de façon officielle, des tâches non conformes à son classement. À défaut, l'organisation peut s'exposer à un grief pour tâches non conformes.

3.5.3.3 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.

En 2018-2019, en complément du suivi régulier des recommandations, la Commission a effectué un suivi approfondi de la mise en œuvre des recommandations formulées en matière de nominations à des emplois réguliers et occasionnels et de promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi au ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques.

Dans son plan stratégique 2015-2019, la Commission visait un taux d'application de 70 %. Cette cible a été dépassée, le taux enregistré cette année étant de 83 %. C'est cependant le taux le plus bas observé par la Commission au cours des quatre dernières années, en raison notamment des résultats observés au ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques.

Le tableau 16 détaille les résultats, par organisation, pour chacun des mandats de vérification ou d'étude qui a fait l'objet d'un suivi. Les recommandations n'ayant pas donné lieu à un progrès satisfaisant sont présentées au tableau 17.

L'évaluation de l'application des recommandations formulées par la Commission est effectuée une année après la diffusion des résultats d'une vérification.

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 du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	7	1	14 %
	Secrétariat du Conseil du trésor[a]	1	1	100 %
	Centre de services partagés du Québec	5	5	100 %
	Le Curateur public du Québec	6	6	100 %
	Ministère de la Sécurité publique	12	10	83 %
	Société d'habitation du Québec	12	9	75 %
Dotation et ressources externes contractuelles	Ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports du Québec	7	7	100 %
Dotation et promotion sans concours	Office québécois de la langue française	4	4	100 %
Étude sur l'embauche des agentes et agents de secrétariat dans la fonction publique du Québec	Secrétariat du Conseil du trésor	7	6	86 %
	Centre de services partagés du Québec[b]	1	1	100 %
Étude sur la promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi	Secrétariat du Conseil du trésor	5	5	100 %
Gestion des emplois de complexité supérieure dans la fonction publique	Secrétariat du Conseil du trésor	5	4	80 %
	Société d'habitation du Québec	3	3	100 %
	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail	3	2	67 %
	Société de l'assurance automobile du Québec	3	3	100 %
	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles	2	2	100 %
Total		**83**	**69**	**83 %**

a. Dans le présent tableau, le Secrétariat du Conseil du trésor est considéré en tant qu'organisme de gouverne.
b. Le Centre de services partagés du Québec est ici considéré en tant qu'organisme de gouverne.

Tableau 17 – Recommandations n'ayant pas donné lieu à des progrès satisfaisants

Mandat de vérification ou d'étude	Ministère ou organisme visé	Recommandation	Appréciation en 2018-2019
Dotation	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques	Réviser les promotions sans concours accordées à l'encontre des exigences relatives à l'admissibilité à la nouvelle classe d'emplois et aux conditions du *Règlement sur la promotion sans concours.*	Le Ministère n'a pas révisé les promotions sans concours accordées à l'encontre des exigences relatives à l'admissibilité à la nouvelle classe d'emplois et aux conditions du *Règlement sur la promotion sans concours*.
		Mettre en place des mécanismes permettant de garantir l'intégrité des processus en matière de promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi et le respect des principes de la *Loi sur la fonction publique* que sont l'équité, l'impartialité et la sélection au mérite en s'assurant notamment que : a) les personnes sont admissibles à la nouvelle classe d'emplois; b) les conditions du *Règlement sur la promotion à la suite de la réévaluation de l'emploi* sont respectées dans tous les cas; c) les conditions du *Guide sur la promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi* sont remplies; d) les promotions ne sont pas accordées antérieurement à la date de signature du document faisant foi de la déclaration d'aptitudes des candidats.	Bien que certains mécanismes de contrôle aient été conçus, la recommandation n'est mise en œuvre que partiellement puisque des irrégularités sont encore constatées au regard de la procédure d'évaluation, du dossier administratif et du caractère non rétroactif des promotions.
		Réviser les nominations non conformes au regard de l'article 38 du *Règlement sur la tenue de concours*.	Le Ministère n'a pas révisé les nominations non conformes au regard de l'article 38 du *Règlement sur la tenue de concours*.
		Réviser les nominations faites à partir de listes de déclaration d'aptitudes non valides.	Le Ministère n'a pas révisé les nominations faites à partir de listes de déclaration d'aptitudes non valides.
		S'assurer d'appliquer les règles énoncées dans la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique* et ne pas prolonger ni renouveler les contrats qui dépassent la durée maximale permise par cette directive, et ce, pour respecter les principes du mérite et de l'égalité d'accès aux emplois de la fonction publique.	La recommandation n'est mise en œuvre que partiellement puisque des non-conformités sont à nouveau constatées concernant la durée et le renouvellement des nominations.

Mandat de vérification ou d'étude	Ministère ou organisme visé	Recommandation	Appréciation en 2018-2019
Dotation	Ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques (*suite*)	Mettre en place des mécanismes pour s'assurer de constituer des dossiers complets en y intégrant tous les documents pertinents, dûment remplis et approuvés, afin de démontrer le respect des principes de la *Loi sur la fonction publique* et de préserver la crédibilité des processus appliqués, en s'assurant notamment que : a) les dossiers de processus de qualification comportent les renseignements nécessaires et les documents pertinents dûment remplis et approuvés par une personne habilitée, notamment les formulaires *Comité d'évaluation et personne-ressource* et *Procédure d'évaluation*, ainsi que la liste des personnes qualifiées; b) les dossiers de nomination comportent tous les documents nécessaires, notamment le diplôme et la preuve d'appartenance à un ordre professionnel, le cas échéant, ainsi qu'une description d'emploi à jour et dûment approuvée; c) le dossier ministériel comporte l'ensemble des documents nécessaires, dûment complétés et approuvés, afin de démontrer les procédures suivies et le respect du cadre normatif en la matière.	Bien que certains mécanismes de contrôle aient été conçus, la recommandation n'est mise en œuvre que partiellement puisque des dossiers de nominations demeurent incomplets.
	Ministère de la Sécurité publique	Prendre des mesures afin de s'assurer d'appliquer les règles énoncées dans la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique* et de ne pas prolonger ou renouveler les emplois au-delà de la durée maximale permise par cette directive, pour respecter les principes du mérite et de l'égalité d'accès aux emplois de la fonction publique.	Le Ministère admet déroger à la *Directive concernant les emplois occasionnels de la fonction publique* lorsque la prestation de services aux citoyens est en jeu et lorsque des difficultés majeures d'embauche sont présentes. La Commission est consciente des difficultés éprouvées dans les ministères et les organismes en matière de dotation. Celle-ci souhaite contribuer à l'amélioration et au maintien de la qualité de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Toutefois, les ministères et les organismes se doivent de respecter les principes d'équité, d'impartialité et de sélection au mérite qui sont enchâssés dans la *Loi sur la fonction publique* et dans les règlements qui en découlent.
		Poursuivre les démarches pour trouver une solution à la problématique de l'embauche des aumôniers dans les établissements de détention.	La recommandation est partiellement mise en œuvre puisque des travaux sont en cours pour revoir certains mécanismes de fonctionnement et procéder à des mises à jour.

Mandat de vérification ou d'étude	Ministère ou organisme visé	Recommandation	Appréciation en 2018-2019
Dotation	Société d'habitation du Québec	Réviser la promotion sans concours et les deux promotions à la suite de la réévaluation d'un emploi qui n'auraient pas dû être accordées.	L'organisme n'a pas adhéré à la recommandation. Toutefois, il admet avoir entrepris des démarches en rapport avec celle-ci, mais il maintient le classement des personnes visées.
		Réviser la nomination faite à partir d'une liste de déclaration d'aptitudes non valide.	L'organisme n'a pas adhéré à la recommandation. Il admet avoir entrepris des démarches en rapport avec celle-ci; toutefois, il maintient le classement de la personne visée.
		Régulariser le dossier qui comporte une erreur de rémunération.	L'organisme n'a pas adhéré à la recommandation. Il admet avoir entrepris des démarches en rapport avec celle-ci; toutefois, il maintient la rémunération de la personne visée.
Embauche des agentes et des agents de secrétariat dans la fonction publique du Québec	Secrétariat du Conseil du trésor (en tant qu'organisme de gouverne)	Réévaluer, notamment dans une perspective de cheminement de carrière, la *Directive sur la classification des agents de secrétariat*.	Aucune nouvelle mesure pour donner suite à la recommandation n'a été mise en place. L'organisme mentionne les résultats non concluants d'une analyse qu'il a menée avant l'étude de la Commission.
Gestion des emplois de complexité supérieure dans la fonction publique	Secrétariat du Conseil du trésor (en tant qu'organisme de gouverne)	Dans une perspective de transparence accrue, modifier la *Directive concernant la détermination du niveau de complexité des emplois professionnels et la gestion des emplois de complexité supérieure* afin d'y ajouter l'obligation de communiquer à l'employé de l'information sur le niveau de complexité de son emploi, ainsi que des précisions sur les modalités d'affichage pour la dotation d'un emploi de complexité supérieure.	L'organisme n'a pas modifié la *Directive concernant la détermination du niveau de complexité des emplois professionnels et la gestion des emplois de complexité supérieure*, mais il a plutôt réalisé deux actions jugées insuffisantes par la Commission : un communiqué, en date du 2 février 2017, qui rappelle des dispositions déjà présentes dans cette directive et un rappel sur les éléments relatifs à la recommandation dans le contexte de la formation donnée aux ministères et aux organismes.
	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail	S'assurer que le classement des personnes désignées à un emploi de complexité supérieure est conforme aux attributions de l'emploi.	La recommandation est partiellement mise en œuvre puisque des travaux sont en cours pour revoir certains mécanismes de fonctionnement et procéder à des mises à jour.

Le comité de direction : Lucie Robitaille, directrice générale des activités de surveillance et du greffe, Hélène Fréchette, présidente, Mathieu Chabot, directeur des enquêtes et du greffe, et Richard Saint-Pierre, secrétaire général et directeur des services administratifs

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 2018-2019.

4.1 RESSOURCES HUMAINES

4.1.1 EFFECTIF DE LA COMMISSION

Au 31 mars 2019, la Commission comptait 41 employés, soit 37 employés réguliers et 4 employés occasionnels, dont 2 sur appel à titre de greffier-audiencier. 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 74 930 heures rémunérées fixée par le Conseil du trésor pour l'exercice 2018-2019[9].

9. En conformité avec 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*, 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 1er avril 2018 au 31 mars 2019

Catégorie d'emplois[a]	Nombre d'heures travaillées	Nombre d'heures supplémentaires	Total du nombre d'heures rémunérées[b]	Total en ETC transposés[c]	Nombre d'employés au 31 mars 2019
Membre	6 930	0	6 930	3,8	4
Personnel d'encadrement	5 460	0	5 460	3,0	3
Personnel professionnel	43 654	14	43 668	23,9	24
Personnel de bureau, technicien et assimilé	14 425	21	14 446	7,9	10
Total	**70 469**	**35**	**70 504**	**38,6**	**41**

a. Les étudiants et les stagiaires ne sont pas soumis aux mesures de contrôle de l'effectif.
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 régulier en poste et les heures rémunérées par secteur d'activité pour les années 2017-2018 et 2018-2019.

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

Secteur d'activité	2017-2018	2018-2019	Écart
Bureau de la présidence	3	2	(1)
Secrétariat général et direction des services administratifs	11	10	(1)
Tribunal[a]	6	6	0
Vérifications et enquêtes	19	19	0
Total	**39**	**37**	**(2)**

a. Les activités du tribunal incluent celles du greffe.

Tableau 20 – Heures rémunérées par secteur d'activité en 2017-2018 et en 2018-2019

Secteur d'activité	2017-2018	2018-2019	Écart
Bureau de la présidence	7 465	5 972	(1 493)
Secrétariat général et direction des services administratifs	18 811	17 584	(1 227)
Tribunal	9 304	12 121	2 817
Vérifications et enquêtes	29 792	34 827	5 035
Total du nombre d'heures rémunérées	**65 372**	**70 504**	**5 132**
Total en ETC transposés	**35,8**	**38,6**	**2,8**

Au 31 mars 2019, l'âge moyen de l'effectif régulier était de 44,9 ans. Le personnel de moins de 35 ans représentait 19 % de l'effectif régulier comparativement à 23 % à la même période en 2018 (tableau 21). Pour leur part, les 35 à 54 ans de même que les 55 ans et plus formaient respectivement 59 % et 22 % de l'effectif.

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

Catégorie d'emplois	Groupe d'âge	Mars 2017		Mars 2018		Mars 2019	
		(Nombre)	(%)	(Nombre)	(%)	(Nombre)	(%)
Membre	Moins de 35 ans	1	25	1	25	1	25
	De 35 à 54 ans	2	50	2	50	2	50
	55 ans et plus	1	25	1	25	1	25
Total		**4**	**100**	**4**	**100**	**4**	**100**
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
Total		**3**	**100**	**3**	**100**	**3**	**100**
Personnel professionnel	Moins de 35 ans	5	26	6	24	5	21
	De 35 à 54 ans	10	53	15	60	16	67
	55 ans et plus	4	21	4	16	3	12
Total		**19**	**100**	**25**	**100**	**24**	**100**
Personnel de bureau, technicien et assimilé	Moins de 35 ans	2	29	2	29	1	17
	De 35 à 54 ans	2	29	2	29	3	50
	55 ans et plus	3	42	3	42	2	33
Total		**7**	**100**	**7**	**100**	**6**	**100**
Ensemble du personnel régulier	Moins de 35 ans	8	24	9	23	7	19
	De 35 à 54 ans	15	46	20	51	22	59
	55 ans et plus	10	30	10	26	8	22
Total		**33**	**100**	**39**	**100**	**37**	**100**
Âge moyen		**44,4 ans**		**44,3 ans**		**44,9 ans**	

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. Considérant la taille de son effectif, elle accorde une attention particulière au transfert de l'expertise, spécialement pour les fonctions uniques. Ce transfert d'expertise s'est avéré essentiel, notamment en 2016-2017, en vue de pallier l'absence prolongée pour maladie de personnes occupant de telles fonctions (tableau 22).

Tableau 22 – Taux d'absentéisme

Organisation visée	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Commission de la fonction publique	10,7 %	7,2 %	7,2 %
Ministères et organismes de la fonction publique	5,8 %	5,6 %	5,5 %

Par ailleurs, pour l'année 2018-2019, le taux de roulement du personnel a été de 17,5 %, soit une augmentation de 2,2 points de pourcentage par rapport aux résultats de 2017-2018 (tableau 23).

Tableau 23 – Taux de départs volontaires (taux de roulement) du personnel régulier

Organisation visée	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Commission de la fonction publique[a]	29,1 %	15,3 %	17,5 %[c]
Ministères et organismes de la fonction publique[b]	11,4 %	11,9 %	13,3 %

a. Sont ici exclus les membres de la Commission.
b. Apparaît ici la moyenne des taux de départs volontaires des ministères et des organismes.
c. Ce taux représente un départ à la retraite et cinq départs en mutation.

4.1.3 ACCÈS À L'ÉGALITÉ EN EMPLOI

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

En 2018-2019, la Commission a recruté six personnes (tableau 24). Aucune ne faisait partie d'un groupe cible (tableau 25).

Tableau 24 – Nombre de personnes embauchées en 2018-2019 selon le statut d'emploi

Nombre de personnes membres du personnel régulier[a] embauchées en 2018-2019	1
Nombre de personnes membres du personnel occasionnel[b] embauchées en 2018-2019	5
Nombre de personnes membres du personnel étudiant embauchées en 2018-2019	0
Nombre de personnes membres du personnel stagiaire embauchées en 2018-2019	0
Nombre total de personnes embauchées	**6**

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 25 – Embauche des membres des groupes cibles en 2018-2019

Statut d'emploi	Embauche totale en 2018-2019	Personne membre d'une minorité visible et ethnique	Personne anglophone	Personne autochtone	Personne handicapée	Total	Taux d'embauche par statut d'emploi
Régulier	1	0	0	0	0	0	0 %
Occasionnel	5	0	0	0	0	0	0 %
Étudiant	0	0	0	0	0	0	0 %
Stagiaire	0	0	0	0	0	0	0 %

Le tableau 26 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 26 – Évolution du taux d'embauche global des membres des groupes cibles selon le statut d'emploi

Statut d'emploi	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Régulier	0 %	20 %	0 %
Occasionnel	20 %	0 %	0 %
Étudiant	40 %	0 %	0 %
Stagiaire	0 %	0 %	0 %

Le tableau 27 met en relief la présence des membres des groupes cibles, sans compter les minorités visibles et ethniques, dans l'effectif régulier pour les trois dernières années.

Tableau 27 – Évolution de la présence des membres des groupes cibles dans l'effectif régulier – résultats comparatifs au 31 mars de chaque année

Groupe cible	Nombre d'employés réguliers dans le groupe cible en 2017	Taux de présence dans l'effectif régulier total en 2017 (%)	Nombre d'employés réguliers dans le groupe cible en 2018	Taux de présence dans l'effectif régulier total en 2018 (%)	Nombre d'employés réguliers dans le groupe cible en 2019	Taux de présence dans l'effectif régulier total en 2019 (%)
Autochtone	0	0	0	0	1	3
Anglophone	0	0	0	0	0	0
Personne handicapée	0	0	0	0	0	0

Le tableau 28 présente l'évolution de la présence des membres des minorités visibles et ethniques dans l'effectif régulier et occasionnel.

Tableau 28 – Évolution de la présence des membres des minorités visibles et ethniques dans l'effectif régulier et occasionnel – résultats comparatifs au 31 mars de chaque année

Région	Nombre d'employés dans le groupe cible en 2017[a]	Taux de présence dans l'effectif en 2017	Nombre d'employés dans le groupe cible en 2018	Taux de présence dans l'effectif en 2018	Nombre d'employés dans le groupe cible en 2019	Taux de présence dans l'effectif en 2019
Capitale-Nationale	4	14 %	5	14 %	5	15 %

a. Les données au 31 mars 2017 et 2018 ont été redressées pour exclure les titulaires d'un emploi supérieur (membres), car ceux-ci ne doivent pas être pris en compte à partir de 2019.

Au 31 mars 2019, la Commission ne comptait aucun membre des minorités visibles et ethniques parmi son personnel d'encadrement (tableau 29).

Tableau 29 – Présence des membres des minorités visibles et ethniques dans l'effectif régulier – résultats pour le personnel d'encadrement au 31 mars 2019

Groupe cible	Personnel d'encadrement (Nombre)	Personnel d'encadrement (%)
Minorités visibles et ethniques	0	0

4.1.4 ÉGALITÉ ENTRE LES HOMMES ET LES FEMMES

Parmi les personnes embauchées en 2018-2019, on comptait cinq femmes (tableau 30).

Tableau 30 – Taux d'embauche des femmes en 2018-2019 selon le statut d'emploi

Embauche	Personnel régulier	Personnel occasionnel	Personnel étudiant	Personnel stagiaire	Total
Nombre total de personnes embauchées	1	5	0	0	6
Nombre de femmes embauchées	1	4	0	0	5
Pourcentage par rapport au nombre total de personnes embauchées	100 %	80 %	0 %	0 %	83 %

Au 31 mars 2019, les femmes comptaient pour 68 % de l'effectif régulier (tableau 31).

Tableau 31 – Taux de présence des femmes au sein de l'effectif régulier au 31 mars 2019

Représentativité	Membre	Personnel d'encadrement	Personnel professionnel	Personnel technicien	Personnel de bureau	Total
Nombre total d'employés réguliers	4	3	24	3	3	37
Nombre de femmes ayant le statut d'employée régulière	3	1	15	3	3	25
Taux de présence des femmes dans l'effectif régulier	75 %	33 %	63 %	100 %	100 %	68 %

4.1.5 FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

En 2018-2019, la Commission a tenté de se conformer le plus possible aux mesures de contrôle des dépenses de formation déterminées par le Conseil du trésor. Elle les a notamment limitées 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 ou d'étude) ou qui sont essentielles au développement de l'expertise des nouveaux membres du personnel.

Au total, 77 jours ont été consacrés au développement des compétences du personnel de la Commission comparativement à 75 en 2017 (tableau 32), ce qui représente une somme de 50 433 $ (tableau 33), soit 1,6 % de la masse salariale de l'année 2018. Le nombre moyen de jours de formation a été de 2,3 jours (tableau 34).

Tableau 32 – Nombre de jours de formation selon la catégorie d'emplois

Catégorie d'emplois	2017	2018
Membre	8	12
Personnel d'encadrement	11	8
Personnel professionnel	41	47
Personnel technicien ou de bureau	15	10
Total	**75**	**77**

Tableau 33 – Répartition des dépenses totales destinées à la formation et au développement du personnel par champ d'activité

Champ d'activité	2017 ($)	2018 ($)
Développement des compétences	26 207	39 083
Acquisition des habiletés de gestion	6 114	4 512
Acquisition de nouvelles connaissances technologiques	6 745	3 515
Intégration du personnel et cheminement de carrière	3 907	2 462
Amélioration des capacités de communication orale et écrite	303	861
Total	**43 276**	**50 433**

Tableau 34 – Évolution des dépenses en matière de formation

Répartition des dépenses en matière de formation	2017	2018
Proportion de la masse salariale (%)	1,6	1,6
Nombre moyen de jours de formation par personne	2,1	2,3
Somme allouée par personne ($)	1 202	1 528

4.2 RESSOURCES FINANCIÈRES ET BUDGÉTAIRES

4.2.1 ÉVOLUTION DES DÉPENSES

Le tableau 35 présente l'évolution des dépenses par poste budgétaire et leur variation pour les années 2017-2018 et 2018-2019.

Tableau 35 – Dépenses et évolution par poste budgétaire (en milliers de dollars)

Poste budgétaire	Budget de dépenses en 2018-2019	Dépenses probables en 2018-2019	Dépenses réelles en 2017-2018	Écart	Variation (%)
Rémunération	**3 545,5**	**3 451,4**	**3 093,9**	**357,5**	**11,6**
Fonctionnement[a]	**754,5**	**717,3**	**695,5**	**21,8**	**3,1**
Services divers		284,0	265,4	18,6	7,0
Réunions, réceptions et dépenses de fonction		1,2	1,5	(0,3)	(19,5)
Frais de déplacement		21,8	18,5	3,3	17,8
Télécommunications		18,3	20,7	(2,4)	(11,6)
Loyer		368,2	345,1	23,1	6,7
Fournitures de bureau et autres		23,8	44,4	(20,6)	(46,4)
Amortissement des immobilisations	**100,0**	**19,6**	**35,9**	**(16,3)**	**(45,4)**
Total des dépenses	**4 400,0**	**4 188,3**	**3 825,3**	**363,0**	**9,5**
Total des investissements en immobilisations	**350,0**	**40,8**	**9,4**	**31,4**	**334,0**

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

En ce qui a trait à la rémunération, l'augmentation est attribuable aux progressions salariales ainsi qu'à la majoration des échelles de traitement faisant suite au renouvellement des conventions collectives et des conditions de travail du personnel. Le nombre d'heures rémunérées s'est également accru, plus d'employés ayant été présents toute l'année comparativement à la situation en 2017-2018.

Pour les dépenses liées à l'élément « Services divers », l'écart s'explique principalement par les dépenses liées aux travaux d'évaluation de programme et aux services informatiques (mise à jour de la page d'accueil et maintenance du site Web, création de formulaires en ligne et de capsules vidéo, soutien informatique, etc.). D'autres dépenses ont toutefois diminué, comme celles qui concernent l'acquisition de licences informatiques. En outre, contrairement à l'année 2017-2018, aucuns frais n'ont été engagés pour l'établissement du coût de revient.

Pour ce qui est des fournitures, la baisse s'explique principalement par la diminution des achats d'ordinateurs et de mobilier de bureau.

L'augmentation des investissements en immobilisations, quant à elle, s'explique par l'acquisition de deux nouveaux serveurs informatiques et de mobilier pour la salle d'audience.

Le tableau 38 de la section 4.3 présente le coût de revient des services pour l'année 2018-2019.

4.2.2 RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX CONTRATS DE SERVICE

Comme le montre le tableau 36, la Commission a conclu un seul contrat de service dont la somme est de 25 000 $ et plus entre le 1er avril 2018 et le 31 mars 2019.

Tableau 36 – Contrats de service dont le montant est de 25 000 $ et plus, conclus entre le 1er avril 2018 et le 31 mars 2019

Contrat de service conclu avec une personne physique[a]	Aucun contrat
Contrat de service conclu avec un contractant autre qu'une personne physique[b]	Un contrat de 29 900 $

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 37 traite des ressources financières et humaines consacrées aux différentes activités de l'organisation au cours du dernier exercice. 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 2018-2019, l'organisation a affecté 64 % de ses ressources financières et 69 % de ses ressources humaines à ses activités opérationnelles (respectivement 61 % et 62 % en 2017-2018).

Tableau 37 – Utilisation des ressources

Activité	Ressources financières 2017-2018		Ressources financières 2018-2019		Ressources humaines 2017-2018		Ressources humaines 2018-2019	
	$	%	$	%	ETC	%	ETC	%
Renseignements	11 065	0,29	7 494	0,18	0,05	0,15	0,05	0,13
Autres activités liées à la mission (certification, avis)	26 885	0,70	25 253	0,60	0,16	0,46	0,08	0,21
Enquêtes	488 727	12,78	460 278	10,99	4,82	13,48	4,15	10,75
Règlement des recours	710 680	18,58	892 164	21,30	6,14	17,14	8,09	20,95
Vérification et études	1 088 036	28,44	1 311 864	31,32	11,15	31,15	14,13	36,61
Administration[a]	1 499 946	39,21	1 491 231	35,61	13,47	37,62	12,10	31,35
Total	**3 825 339**	**100,00**	**4 188 284**	**100,00**	**35,79**	**100,00**	**38,60**	**100,00**

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.

Pour l'année 2018-2019, le coût moyen de traitement d'un recours au tribunal s'est établi à 10 525 $ par rapport à 6 764 $ en 2017-2018 (tableau 38). L'augmentation s'explique notamment par l'affectation de personnel supplémentaire au greffe du tribunal pour compenser l'absence temporaire d'employés. Le nombre de recours fermés en 2018-2019 (128 comparativement à 166 en 2017-2018) influe également sur le coût moyen unitaire.

En ce qui concerne les activités de surveillance, le coût de revient d'une enquête a été établi à 1 049 $ comparativement à 2 774 $ en 2017-2018. La dépense totale a diminué légèrement, mais le résultat s'explique surtout par le nombre d'enquêtes réalisées qui a plus que doublé (661 en 2018-2019 par rapport à 293 en 2017-2018).

Pour ce qui est des vérifications et des études, le coût moyen de 111 $ par heure travaillée[10] est comparable à celui établi en 2017-2018 (114 $).

Tableau 38 – Coût de revient des services

Activité	Mode de règlement	Coûts 2017-2018	Dénominateur de volume considéré[a]	Coût de revient unitaire 2017-2018	Coûts 2018-2019	Dénominateur de volume considéré	Coût de revient unitaire 2018-2019
Régler des recours	Médiation	46 722 $	12	3 894 $	54 099 $	12	4 508 $
	Désistement ou règlement à l'amiable	78 266 $	50	1 565 $	184 936 $	51	3 626 $
	Séance d'échanges et d'information	80 780 $	37	2 183 $	78 936 $	20	3 947 $
	Décision	917 126 $	67	13 688 $	1 029 261 $	45	22 872 $
	Total	**1 122 894 $**	**166**	**6 764 $**	**1 347 232 $**	**128**	**10 525 $**
Activité		**Coûts**	**Dénominateur de volume considéré[b]**	**Coût de revient unitaire**	**Coûts**	**Dénominateur de volume considéré**	**Coût de revient unitaire**
Répondre aux demandes d'avis du Conseil du trésor	**Total**	**3 910 $**	**1**	**3 910 $**	**3 939 $**	**1**	**3 939 $**
Certifier des examens	**Total**	**34 094 $**	**1**	**34 094 $**	**26 108 $**	**3**	**8 703 $**
Renseigner la clientèle	**Total**	**14 719 $**	**318**	**46 $**	**10 403 $**	**310**	**34 $**
Mener des enquêtes	**Total**	**812 865 $**	**293**	**2 774 $**	**693 487 $**	**661**	**1 049 $**
Réaliser des mandats de vérification ou des études	**Total**	**1 836 857 $**	**16 063**	**114 $**	**2 107 115 $**	**18 900**	**111 $**
	Total global	**3 825 339 $**			**4 188 284 $**		

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.

10. 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 de moyens d'évaluation.

4.4 RESSOURCES INFORMATIONNELLES

Le tableau 39 présente les dépenses et les investissements prévus et réels en matière de ressources informationnelles pour l'année 2018-2019.

Tableau 39 – Coûts prévus et coûts probables en matière de ressources informationnelles en 2018-2019 (en milliers de dollars)

Catégories de dépenses	Investissements capitalisables prévus[a]	Investissements capitalisables probables	Dépenses non capitalisables prévues	Dépenses non capitalisables probables
Activités d'encadrement	0,0	0,0	58,3	58,1
Activités de continuité	24,3	32,8[b]	203,7	168,2[c]
Projets	0,0	0,0	32,9	0,0[d]
Total	**24,3**	**32,8**	**294,9**	**226,3**

a. Les investissements et les dépenses prévus sont ceux qui ont été présentés dans la Programmation annuelle en ressources informationnelles 2018-2019.
b. L'écart s'explique par l'achat de projecteurs et d'autres équipements informatiques.
c. L'écart est dû à la non-utilisation d'une provision de 20 000 $, à la diminution d'une dépense de rémunération en raison de l'absence d'une personne et à la baisse des acquisitions de matériel informatique.
d. L'étude d'opportunité entreprise en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor pour le remplacement du système de gestion des données du greffe n'a engendré aucuns frais au 31 mars 2019.

Alexandre Lortie, conseiller en vérification, Mame Makhtar Beye, chargé de mandats de vérification, Fernande Jean Gilles, spécialiste en vérification, et Oliver de Varennes, chargé de mandats de vérification

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 40 à 42 présentent les réalisations de la Commission à cet égard, selon les modèles prescrits par l'Office québécois de la langue française.

Tableau 40 – 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?	41
La Commission a-t-elle un comité permanent?	Non

Tableau 41 – Statut de la politique linguistique organisationnelle

La Commission a-t-elle adopté une politique linguistique organisationnelle?	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 42 – 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 Inclusion dans la documentation à l'intention des nouveaux employés
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 2018-2019, la Commission a reçu et traité trois 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). Le délai de traitement moyen de ces demandes a été de trois jours. Toutes les réponses ont été transmises dans le délai prescrit (tableau 43).

Tableau 43 – Accès aux documents – nombre de demandes traitées en fonction de leur nature et du délai de traitement

Délai de traitement	Demande d'accès à des documents administratifs	Demande d'accès à des renseignements personnels	Rectification
De 0 à 20 jours	2	1	0
De 21 à 30 jours	0	0	0
31 jours et plus (le cas échéant)	0	0	0
Total	**2**	**1**	**0**

Parmi les demandes reçues, une seule a été refusée, conformément aux dispositions prévues par l'article premier de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, puisqu'elle portait sur des documents que la Commission ne détenait pas.

Deux demandes, acceptées en totalité, concernaient respectivement des renseignements à l'égard du sondage administré par l'École nationale d'administration publique pour l'évaluation de programmes de la Commission

et sur les employés de l'organisation ayant un salaire annuel supérieur à 100 000 $. Le tableau 44 présente la répartition des demandes traitées en fonction de leur nature et de la décision rendue.

Tableau 44 – Accès aux documents – nombre de demandes traitées en fonction de leur nature et de la décision rendue

Décision rendue	Demande d'accès à des documents administratifs	Demande d'accès à des renseignements personnels	Rectification	Disposition de la Loi invoquée
Demande acceptée entièrement	1	1	0	S. O.
Demande acceptée partiellement	0	0	0	S. O.
Demande refusée entièrement	1	0	0	Article premier
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 45).

Tableau 45 – Accès aux documents – 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* (RLRQ, c. A-2.1, r. 2).

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. L'avancement des travaux suivant l'audit en matière de sécurité de l'information 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 chroniques dans l'intranet de la Commission.

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

Comme la Commission compte moins de 50 employés, elle a demandé au Protecteur du citoyen d'être dispensée de se conformer aux obligations prévues à l'article 18 de la *Loi facilitant la divulgation d'actes répréhensibles à l'égard des organismes publics* (RLRQ, c. D-11.1), soit l'établissement d'une procédure interne et la désignation d'une personne responsable.

Les employés de la Commission sont donc invités à s'adresser directement au Protecteur du citoyen pour divulguer un acte répréhensible. En 2018-2019, aucune divulgation visant la Commission ne lui a été rapportée par le Protecteur.

5.4 POLITIQUE DE FINANCEMENT DES SERVICES PUBLICS

Conformément à la Politique de financement des services publics, les ministères et les organismes sont tenus à une reddition de comptes annuelle sur la tarification des biens et des services qu'ils fournissent. Compte tenu de la nature des mandats qui lui sont conférés, aucun des services de la Commission n'est tarifé.

5.5 DÉVELOPPEMENT DURABLE

Sans être assujettie à la *Loi sur le développement durable* (RLRQ, c. D-8.1.1), la Commission souhaite contribuer aux orientations gouvernementales en la matière. En 2018-2019, les actions suivantes ont été accomplies :

- maintien de la certification « Entreprise en santé »;
- collecte des piles (plus de 10 kilogrammes) 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;
- gestion électronique des dossiers (à l'exception des documents déposés en audience).

En septembre 2018, le personnel de la Commission a également participé au Défi sans auto solo, compétition amicale entre les entreprises et les institutions québécoises qui se veut un moyen de sensibilisation à l'utilisation des transports durables. En tout, 3 175 kilomètres ont été parcourus en mode « mobilité durable », ce qui a généré une économie de 257 litres d'essence et une épargne de 376 kilogrammes de CO_2. La Commission a aussi réalisé d'autres gains à ces égards en favorisant le télétravail.

ANNEXE I

SITUATIONS POUVANT FAIRE L'OBJET D'UN RECOURS DEVANT LE TRIBUNAL DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

SITUATIONS POUVANT FAIRE L'OBJET D'UN RECOURS DEVANT LE TRIBUNAL DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE	FONCTIONNAIRE					
SITUATION	SYNDIQUÉ	NON SYNDIQUÉ	ADMINISTRATEUR D'ÉTAT	EMPLOYÉ BÉNÉFICIANT D'UN DROIT DE RETOUR DANS LA FONCTION PUBLIQUE	MEMBRE OU DIRIGEANT D'ORGANISME DE LA FONCTION PUBLIQUE	PROCUREUR AUX POURSUITES CRIMINELLES ET PÉNALES
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.	**OUI** Un recours peut être exercé uniquement par un fonctionnaire régulier.	**OUI** Un recours peut être exercé uniquement par un fonctionnaire régulier.	**NON**	**OUI** 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**	**OUI**	**NON**	**NON**	**NON**	**OUI**
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.	**OUI** 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.	**OUI** Un recours peut être exercé uniquement pour un relevé provisoire, un congédiement ou une mesure disciplinaire.	**OUI** 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**	**OUI**
Vous croyez être victime de harcèlement psychologique au travail.	**NON**	**OUI**	**OUI**	**NON**	**OUI**	**OUI**

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

ANNEXE II

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 *Loi sur la fonction publique* 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 *Loi sur la fonction publique* 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 *Loi sur la fonction publique*

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 *Loi sur la fonction publique*

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 *Loi sur la fonction publique*
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 *Loi sur la fonction publique*

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, 7e 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

Commission de la fonction publique
Québec