COMMISSION
DE LA FONCTION
PUBLIQUE

RAPPORT ANNUEL

2020-2021

Québec

Le présent rapport a été préparé par la Commission de la fonction publique. Il peut être téléchargé à partir de son site Web : 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.

Révision
Hélène Dumais

Conception graphique
Mac Design

Dépôt légal — 2021
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-550-89548-0 (version imprimée)
ISBN 978-2-550-89549-7 (version PDF)
ISSN 0481-2581
© Gouvernement du Québec, 2021

100 %
ECOLOGO
PROCÉDÉ SANS CHLORE • PROCESSED CHLORINE FREE
BIO GAZ ÉNERGIE

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES 2

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE 5

DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES 6

RAPPORT DE L'AUDIT EXTERNE 7

1. L'ORGANISATION 8

1.1 La Commission en bref . . . 8
1.2 Les faits saillants . . . 11

2. LES RÉSULTATS 12

2.1 Le Plan stratégique 2019-2023 . . . 12
2.2 La Déclaration de services aux citoyens . . . 22
2.3 La performance relative aux activités du tribunal et aux activités de surveillance . . . 24
2.3.1 Les activités du tribunal . . . 24
2.3.2 Les mandats d'enquête . . . 29
2.3.3 Les mandats de vérification ou d'étude . . . 33

3. LES RESSOURCES UTILISÉES 38

3.1 L'utilisation des ressources humaines . . . 38
3.1.1 La répartition de l'effectif par secteur d'activité . . . 38
3.1.2 La formation et le perfectionnement du personnel . . . 38
3.1.3 Le départ volontaire (roulement) du personnel régulier . . . 39
3.2 L'utilisation des ressources financières . . . 40
3.3 L'utilisation des ressources informationnelles . . . 41

4. LES AUTRES EXIGENCES 43

4.1 La gestion et le contrôle des effectifs . . . 43
4.2 La divulgation d'actes répréhensibles à l'égard d'organismes publics . . . 44
4.3 L'accès à l'égalité en emploi . . . 44
4.3.1 Les données globales . . . 44
4.3.2 Les membres des minorités visibles et ethniques, anglophones, Autochtones et personnes handicapées . . . 44
4.3.3 Les femmes . . . 46
4.4 L'accès aux documents et la protection des renseignements personnels . . . 47
4.5 L'emploi et la qualité de la langue française dans l'Administration . . . 49
4.6 La Politique de financement des services publics . . . 50

Annexe I Situations pouvant faire l'objet d'un recours devant le tribunal de la Commission de la fonction publique . . . 53
Annexe II Personne ou organisation visée en fonction des divers champs d'intervention de la Commission de la fonction publique . . . 55
Annexe III Organigramme de la Commission de la fonction publique au 31 mars 2021 . . . 57

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Tableau 1	Répartition des dossiers fermés en 2020-2021 en fonction du mode de fermeture	25
Tableau 2	Proportion des dossiers fermés selon le mode de fermeture	26
Tableau 3	Demandes de révision présentées à la Commission	26
Tableau 4	Demandes de pourvoi en contrôle judiciaire	27
Tableau 5	Délai moyen de traitement de tous les recours fermés selon la matière visée (nombre de mois)	27
Tableau 6	Délai moyen de traitement des recours fermés par décision du tribunal selon la matière visée (nombre de mois)	27
Tableau 7	Délai moyen du délibéré des recours fermés par décision du tribunal selon la matière visée (nombre de jours)	28
Tableau 8	Gestion des flux de recours entrants et sortants	28
Tableau 9	Évolution du nombre de demandes d'enquête reçues et fermées	29
Tableau 10	Répartition des demandes d'enquête fermées selon l'issue	29
Tableau 11	Répartition des enquêtes entreprises à l'initiative de la Commission	30
Tableau 12	Délai moyen de réalisation des enquêtes	31
Tableau 13	Gestion des flux de demandes d'enquête entrants et sortants	31
Tableau 14	Application des recommandations émises à la suite d'une enquête	32
Tableau 15	Taux de non-conformité des dossiers selon le mandat de vérification ponctuelle	35
Tableau 16	Application des recommandations émises à la suite d'une vérification ou d'une étude	36
Tableau 17	Recommandation n'ayant pas donné lieu à un progrès satisfaisant	37
Tableau 18	Effectif au 31 mars incluant le nombre de personnes occupant un poste régulier ou occasionnel, à l'exclusion des étudiants et des stagiaires	38
Tableau 19	Répartition des dépenses totales destinées à la formation et au perfectionnement du personnel par champ d'activité	39
Tableau 20	Évolution des dépenses en matière de formation	39
Tableau 21	Nombre moyen de jours de formation selon la catégorie d'emplois	39
Tableau 22	Taux de départ volontaire (taux de roulement) du personnel régulier	39
Tableau 23	Dépenses et évolution par secteur d'activité	40
Tableau 24	Dépenses et investissements réels en ressources informationnelles en 2020-2021	42
Tableau 25	Répartition des effectifs en heures rémunérées pour la période du 1er avril 2020 au 31 mars 2021	43

Tableau 26 Contrats de service comportant une dépense de 25 000 $ et plus, conclus entre le 1er avril 2020 et le 31 mars 2021 43

Tableau 27 Effectif régulier au 31 mars 2021 44

Tableau 28 Nombre total de personnes embauchées en 2020-2021 selon le statut d'emploi 44

Tableau 29 Embauche des membres des groupes cibles en 2020-2021 45

Tableau 30 Évolution du taux d'embauche global des membres des groupes cibles par statut d'emploi .. 45

Tableau 31 Évolution de la présence des membres des groupes cibles (excluant les membres des minorités visibles et ethniques) au sein de l'effectif régulier — Résultats comparatifs au 31 mars de chaque année 45

Tableau 32 Évolution de la présence des membres des minorités visibles et ethniques au sein de l'effectif régulier et occasionnel — Résultats comparatifs au 31 mars de chaque année 46

Tableau 33 Présence des membres des minorités visibles et ethniques au sein de l'effectif régulier et occasionnel — Résultat pour le personnel d'encadrement au 31 mars 2021 46

Tableau 34 Taux d'embauche des femmes en 2020-2021 par statut d'emploi 46

Tableau 35 Taux de présence des femmes dans l'effectif régulier au 31 mars 2021 47

Tableau 36 Nombre total de demandes d'accès aux documents reçues 47

Tableau 37 Nombre de demandes traitées en fonction de leur nature et des délais 47

Tableau 38 Nombre de demandes traitées en fonction de leur nature et des décisions rendues 48

Tableau 39 Mesures d'accommodement et avis de révision 48

Tableau 40 Comité permanent et mandataire 49

Tableau 41 Statut de la politique linguistique institutionnelle 49

Tableau 42 Mise en œuvre de la politique linguistique institutionnelle 50

Tableau 43 Coût de revient des services du tribunal 51

Tableau 44 Coût de revient des activités de surveillance 51

Tableau 45 Coût de revient des demandes de renseignements 51

Tableau 46 Coût de revient des services du greffe des tribunaux d'arbitrage de la fonction publique 52

Figure 1 Niveau de satisfaction, en pourcentage, selon les services et les aspects visés 17

Figure 2 Niveau de satisfaction, en pourcentage, au regard de la clarté de l'information selon le service 18

Figure 3 Répartition des recours interjetés selon la matière visée 24

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 2021, et ce, conformément à l'article 124 de la *Loi sur la fonction publique* (RLRQ, c. F-3.1.1) de même qu'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 2019-2023 et pour respecter les engagements pris dans sa déclaration de services aux citoyens. Il rend également 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 exercé par la Commission à titre d'organisme de surveillance et de tribunal administratif.

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

La présidente,

Hélène Fréchette
Québec, juillet 2021

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

L'année 2020-2021 passera à l'histoire comme celle de la pandémie de COVID-19 et des multiples bouleversements qu'elle a entraînés dans nos vies. Je profite donc de l'occasion pour saluer le travail de toutes les personnes qui, au quotidien, se donnent encore pleinement afin de nous permettre de reprendre une vie normale. J'ai de plus une pensée spéciale pour celles et ceux qui ont perdu un être cher.

Pour la Commission de la fonction publique, la pandémie de COVID-19 a été l'occasion d'accélérer le passage à un tribunal électronique grâce aux outils technologiques mis en place afin de tenir les séances d'échanges et d'information, les médiations et les audiences à distance, éliminant ainsi les déplacements et l'utilisation du papier. Je suis convaincue que ces nouvelles façons de faire permettront à la Commission de fournir un service à la clientèle amélioré, tout en favorisant davantage l'application des orientations gouvernementales en matière de transformation numérique et de développement durable.

L'année 2020-2021 a en outre été celle où le projet de loi modifiant la *Loi sur la fonction publique* a été adopté. Lors des audiences en commission parlementaire, la Commission a pu exposer son point de vue quant à ce changement législatif qui entraînera la création d'un nouveau système de dotation en personnel dans la fonction publique québécoise.

Les prochaines années s'annoncent tout aussi chargées car, à titre d'institution neutre, impartiale et indépendante, la Commission devra s'assurer que les ministères et les organismes appliqueront les nouvelles règles d'embauche dans le respect des principes qui découlent de la Loi, notamment le mérite et l'égalité d'accès.

C'est donc avec enthousiasme que je vous présente ce rapport, dont les résultats témoignent des activités de la Commission au cours de l'année 2020-2021. Cependant, une certaine nostalgie m'habite, car c'est pour moi le dernier rapport puisque je prends ma retraite après plus de 37 ans passés au service de la fonction publique québécoise.

Je suis fière de quitter mon poste en laissant la Commission en ordre et il m'importe de réserver mes derniers mots à l'intention des membres de mon équipe que je remercie très sincèrement pour la qualité de leur travail et pour leur dévouement de même que pour leur capacité d'adaptation, voire de résilience. Sans eux, la Commission n'aurait pu servir sa clientèle avec autant de professionnalisme. Je suis convaincue qu'ils relèveront avec brio les défis qui s'annoncent.

La présidente,

Hélène Fréchette
Québec, juillet 2021

DÉCLARATION ATTESTANT LA FIABILITÉ DES DONNÉES

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

Le *Rapport annuel 2020-2021* 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 2021.

La présidente,

Hélène Fréchette
Québec, juillet 2021

RAPPORT DE L'AUDIT EXTERNE

RAPPORT DE VALIDATION

Québec, le 06 juillet 2021

Madame la Présidente,

Conformément au mandat qui nous a été confié, 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 2021.

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

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

Au terme de notre examen, nous concluons que les informations contenues dans le rapport annuel pour l'exercice terminé le 31 mars 2021 concernant la Commission nous paraissent, à tous égards importants, plausibles et cohérentes.

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

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

BDO Canada s.r.l./S.E.N.C.R.L./LLP, une société canadienne à responsabilité limitée/société en nom collectif à responsabilité limitée, est membre de BDO International Limited, société de droit anglais, et fait partie du réseau international de sociétés membres indépendantes BDO.

1. L'ORGANISATION

1.1 La Commission en bref

La mission

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

La vision

Une institution performante et engagée dans la promotion de la saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique québécoise.

Les valeurs

Les valeurs qui guident la Commission et qui soutiennent ses interventions dans la réalisation de sa mission et la concrétisation de sa vision sont l'indépendance, la cohérence, la transparence et l'engagement.

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.

L'engagement

L'engagement de la Commission se manifeste par l'attitude dévouée de son personnel envers sa mission. Il s'exprime également dans la qualité des services rendus et des activités réalisées.

Les 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'organismes. 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.

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 du Québec si elle le juge utile.

La Commission assume en outre 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 également 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*.

De plus, la Commission peut réaliser 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.

Par ailleurs, la Commission est 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 exerce le même rôle pour faire rapport au ministre de la Sécurité publique concernant le commissaire à la lutte contre la corruption, un commissaire associé ou le directeur général de la Sûreté du Québec.

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.

Enfin, la Commission tient le greffe qui gère, selon les dispositions des conventions collectives, les griefs des fonctionnaires syndiqués inscrits à l'arbitrage. Le greffe est notamment responsable de la confection des rôles mensuels, de concert avec les parties visées, pour l'ensemble des tribunaux d'arbitrage de la fonction publique. Il assure le suivi des griefs inscrits, de la transmission de l'avis d'arbitrage jusqu'à l'avis officiel indiquant que le dossier a trouvé une issue et qu'il peut être fermé.

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

L'organigramme de la Commission au 31 mars 2021 est présenté à l'annexe III.

L'année 2020-2021 en quelques chiffres

CHIFFRES CLÉS	DESCRIPTION
42	Effectif au 31 mars 2021 (emplois réguliers et occasionnels)
4,6 M$	Dépenses probables au 31 mars 2021
78 %	Cibles du Plan stratégique 2019-2023 atteintes
73 %	Engagements de la Déclaration de services aux citoyens respectés
73	Recours déposés devant le tribunal
94	Recours fermés
31	Recours fermés par décision du tribunal
161	Demandes d'enquête reçues
175	Demandes d'enquête fermées
342	Enquêtes réalisées à l'initiative de la Commission
244	Demandes de renseignements reçues et traitées
7	Mandats de vérification réalisés
60	Organisations vérifiées ou ayant fait l'objet d'une enquête

1.2 Les faits saillants

Le plan stratégique 2019-2023

- Au terme de la deuxième année de mise en œuvre de son plan stratégique 2019-2023, la Commission a atteint 78 % (7 sur 9) des cibles qu'elle s'était fixées (p. 13).

La déclaration de services aux citoyens

- Les engagements en matière de délais de traitement ont été respectés dans une proportion de 73 %, soit dans 8 cas sur 11 (p. 22).

Les 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 67 % des cas (p. 26);
- Au total, 67 % des recours ont été fermés sans décision du tribunal (p. 26);
- Le délai moyen de traitement total pour tous les types de recours s'établit à 6,9 mois en 2020-2021 par rapport à 3,3 mois en 2019-2020 (p. 27);
- Le délai moyen de traitement total des dossiers fermés par décision s'établit à 8,6 mois en 2020-2021 par rapport à 5,1 mois en 2019-2020 (p. 27);
- Tous types de recours confondus, le délai moyen de délibéré s'établit à 27 jours en 2020-2021, soit une augmentation de 12 jours en comparaison de l'année 2019-2020 (p. 28).

Les activités de surveillance

Mandats d'enquête :

- Sur les 116 demandes d'enquête menées à terme au cours de l'année, 33 (28 %) se sont avérées fondées (p. 29);
- Sur les 342 enquêtes menées à terme à l'initiative de la Commission, 95 (28 %) se sont avérées fondées (p. 30);
- Le délai moyen de traitement des demandes d'enquête est passé de 1,0 à 1,3 mois (p. 31);
- Les recommandations formulées ou ayant fait l'objet d'un suivi en cours d'année ont donné lieu à un progrès satisfaisant dans 99 % des cas (p. 32).

Mandats de vérification et d'étude :

- La Commission a publié deux rapports de vérification, réalisé cinq vérifications ponctuelles et terminé une année de surveillance des offres d'emplois en ligne (p. 33);
- Parmi les 225 dossiers vérifiés dans le contexte d'une vérification ponctuelle, 16 (7 %) se sont révélés non conformes (p. 35);
- Pour les mandats de vérification ayant fait l'objet d'un suivi, 98 % des recommandations formulées ont donné lieu à un progrès satisfaisant (p. 36-37).

2. LES RÉSULTATS

La partie 2 porte sur les résultats atteints par la Commission au regard des objectifs de son plan stratégique 2019-2023 et des engagements de sa déclaration de services aux citoyens.

Cette partie traite également de la performance de la Commission relativement aux activités du tribunal et à celles de surveillance.

2.1 Le Plan stratégique 2019-2023

L'aperçu du Plan stratégique 2019-2023

Enjeu I Une gestion équitable et impartiale des ressources humaines de la fonction publique	
Orientation 1 Promouvoir la saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique	
Axe d'intervention 1.1	Visibilité et influence
Objectifs stratégiques	1 et 2[a]
Axe d'intervention 1.2	Qualité de la gestion des ressources humaines
Objectifs stratégiques	3 et 4
Orientation 2 Fournir au citoyen des services de qualité	
Axe d'intervention 2.1	Prestation de services
Objectifs stratégiques	5, 6 et 7
Enjeu II Une équipe performante et mobilisée dans un environnement de qualité	
Orientation 3 Renforcer la performance organisationnelle	
Axe d'intervention 3.1	Performance
Objectif stratégique	8
Axe d'intervention 3.2	Santé et qualité de vie au travail
Objectif stratégique	9

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

Les résultats relatifs au Plan stratégique 2019-2023

Sommaire des résultats 2020-2021 relatifs aux engagements du Plan stratégique 2019-2023

OBJECTIFS STRATÉGIQUES	INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS	PAGE
1. Faire mieux connaître la Commission	1.1 Proportion d'activités réalisées en conformité avec la stratégie de communication	100 %	100 %	14
2. Renforcer le partage des connaissances entre la Commission et les acteurs de la gestion des ressources humaines de la fonction publique	2.1 Nombre d'interventions par année	2	2	14
3. Accroître l'étendue des activités de surveillance	3.1 Ratio de ministères et d'organismes couverts par les activités de surveillance	100 % d'ici 2023	Progresse bien	15
	3.2 Nombre de vérifications ou d'études traitant des saines pratiques de gestion des ressources humaines	2 d'ici 2023	Progresse bien	15
4. Favoriser l'application des recommandations émises par la Commission	4.1 Pourcentage des recommandations donnant lieu à des résultats satisfaisants	85 %	98 %	16
5. Améliorer en continu les services de la Commission	5.1 Niveau de satisfaction des citoyens quant à la qualité des services	75 %	79 %	17
6. Enrichir l'information destinée aux citoyens	6.1 Niveau de satisfaction des citoyens au regard de la clarté de l'information	80 %	73 %	18
7. Poursuivre la transformation numérique de la Commission	7.1 Proportion de dossiers citoyens gérés en version électronique	100 %	100 %	19
8. Assurer la pérennité de l'expertise du personnel de la Commission	8.1 Proportion des employés qui considèrent que la Commission soutient le développement de leurs compétences	75 %	86 %	20
9. Promouvoir un milieu de travail stimulant	9.1 Conformité des actions avec les exigences de la certification « Entreprise en santé »	Certification annuelle	Certification maintenue	20
	9.2 Niveau de mobilisation du personnel	80 % en 2020-2021 et en 2022-2023	Sondage reporté en raison de la pandémie de COVID-19	21

Résultats détaillés 2020-2021 relatifs aux engagements du Plan stratégique 2019-2023

ENJEU I : UNE GESTION ÉQUITABLE ET IMPARTIALE DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Orientation 1 : Promouvoir la saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique

OBJECTIF 1 : FAIRE MIEUX CONNAÎTRE LA COMMISSION

Contexte lié à l'objectif

L'évaluation des activités de surveillance de la Commission, réalisée en 2017-2018, et l'évaluation des activités du tribunal en 2020-2021 ont révélé une méconnaissance persistante, de la part de certaines parties prenantes, du rôle et des activités de l'organisme. Pour augmenter sa visibilité et accroître son influence, la Commission doit réaliser des activités de communication qui favorisent le rayonnement de ses travaux.

Indicateur 1.1 : Proportion d'activités réalisées en conformité avec la stratégie de communication

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cible	100 %	100 %	100 %	100 %
Résultat	Atteinte	Atteinte		

Explication du résultat obtenu en 2020-2021

Plusieurs activités de communication ont été réalisées durant l'année 2020-2021. Parmi celles-ci se trouvent l'utilisation des réseaux sociaux pour informer les clientèles de la Commission (mise en ligne d'une chaîne YouTube et d'une page Facebook), l'élaboration et l'adoption d'un plan de communication sur les enquêtes, ainsi que la diffusion de communiqués de presse pour faire connaître les rapports de vérifications publiés en cours d'année.

OBJECTIF 2 : RENFORCER LE PARTAGE DES CONNAISSANCES ENTRE LA COMMISSION ET LES ACTEURS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE

Contexte lié à l'objectif

La Commission favorise le partage de ses connaissances et de son expertise auprès des acteurs de la gestion des ressources humaines en vue d'améliorer les pratiques en cette matière dans les ministères et les organismes.

Indicateur 2.1 : Nombre d'interventions par année

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cible	2	2	2	2
Résultat	Atteinte	Atteinte		

Explication du résultat obtenu en 2020-2021

En 2020-2021, la Commission a réalisé deux interventions pour renforcer le partage d'expertise et de connaissances avec les acteurs de la gestion des ressources humaines de la fonction publique.

En effet, la Commission a présenté au Syndicat de professionnelles et professionnels du gouvernement du Québec et à la Fraternité des cadres agents de la paix ses rapports de vérification sur la mobilisation et sur l'évaluation complémentaire. Elle a aussi rencontré des représentants de la Commission de l'administration publique pour discuter d'une forme de collaboration qui pourrait s'exercer entre les deux organisations.

OBJECTIF 3 : ACCROÎTRE L'ÉTENDUE DES ACTIVITÉS DE SURVEILLANCE

Contexte lié à l'objectif

La Commission dispose de la légitimité et de la crédibilité nécessaires pour jouer un rôle d'agent de changement et d'influence afin d'améliorer et de soutenir la qualité de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. C'est pourquoi, d'ici 2023, la portée de ses travaux sera graduellement étendue à l'ensemble des organisations de la fonction publique. Outre le fait de veiller à l'application du cadre normatif, elle consacrera également une partie de ses efforts à l'étude et à la promotion des meilleures pratiques de gestion.

Indicateur 3.1 : Ratio de ministères et d'organismes couverts par les activités de surveillance

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cible	100 % d'ici 2023	100 % d'ici 2023	100 % d'ici 2023	100 %
Résultat	Progresse bien	Progresse bien		

Explication du résultat obtenu en 2020-2021

Au total, en 2019-2020 et en 2020-2021, 93 % des ministères et des organismes qui peuvent faire l'objet des activités de surveillance de la Commission (enquête, vérification, étude, surveillance des offres d'emploi en ligne) ont été sollicités. L'objectif de 100 % d'ici 2023 progresse donc bien.

Indicateur 3.2 : Nombre de vérifications ou d'études traitant des saines pratiques de gestion des ressources humaines

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cible	2 d'ici 2023	2 d'ici 2023	2 d'ici 2023	2
Résultat	Progresse bien	Progresse bien		

Explication du résultat obtenu en 2020-2021

En 2020-2021, la Commission a publié un rapport de vérification portant sur la mobilisation du personnel dans les ministères et les organismes. Elle a aussi entamé une étude sur la fonction ressources humaines dans la fonction publique, étude dont les résultats seront publiés en 2021-2022. L'objectif de réaliser deux mandats de vérification ou d'étude traitant des saines pratiques de gestion devrait donc être atteint au cours du prochain exercice.

OBJECTIF 4 : FAVORISER L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS ÉMISES PAR LA COMMISSION

Contexte lié à l'objectif

La Commission contribue à l'implantation des meilleures pratiques en veillant à leur promotion, notamment en assurant la diffusion de ses constats et de ses recommandations auprès de l'ensemble des ministères et des organismes. L'une des manières de favoriser la mise en œuvre de ces recommandations et d'en maximiser les retombées consiste en effet à les diffuser auprès du plus large auditoire possible. Bien qu'elles ne soient pas exécutoires, les recommandations de la Commission sont appliquées dans la très grande majorité des cas.

Indicateur 4.1 : Pourcentage des recommandations donnant lieu à des résultats satisfaisants

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cible	85 %	85 %	85 %	85 %
Résultat	Atteinte	Atteinte		

Explication du résultat obtenu en 2020-2021

Parmi les 130 recommandations qui ont fait l'objet d'un suivi au cours de la dernière année, 128 (98 %) ont donné lieu à un progrès satisfaisant, soit 99 % dans le cas des enquêtes (80 sur 81) et 98 % dans le cas des vérifications (48 sur 49).

Orientation 2 : Fournir au citoyen des services de qualité

OBJECTIF 5 : AMÉLIORER EN CONTINU LES SERVICES DE LA COMMISSION

Contexte lié à l'objectif

La Commission investit beaucoup d'efforts dans les démarches d'amélioration continue afin d'accroître la satisfaction des citoyens quant à la qualité de ses services. Pour déterminer les aspects à traiter prioritairement, la Commission mène des sondages sur une base régulière. À partir de 2013-2014, ces sondages évaluaient la satisfaction globale, et la reddition de comptes portait sur celle-ci. Or, la Commission a réalisé au fil du temps que le résultat de la prestation de services (conclusion d'une enquête ou encore issue d'une médiation ou d'une audience) avait une incidence déterminante sur la satisfaction globale. En effet, une conclusion ou une issue défavorable au requérant influait négativement sur son appréciation. Ainsi, pour la période allant de 2016-2017 à 2018-2019, l'indice de satisfaction globale des personnes dont la demande d'enquête s'était révélée non fondée était de 6,6 sur 10, alors qu'il se situait à 9,1 lorsque l'enquête s'était avérée fondée. Il en allait de même pour la médiation : si celle-ci avait donné lieu à une entente, l'indice atteignait 9,0, tandis qu'il diminuait à 6,6 dans le cas

contraire. C'est pourquoi, depuis le début de l'année 2019-2020, le niveau de satisfaction est évalué par rapport aux aspects de service suivants : le savoir-être (courtoisie, respect, écoute), la simplicité des démarches et les délais. La clarté de l'information est également évaluée (voir l'indicateur 6.1).

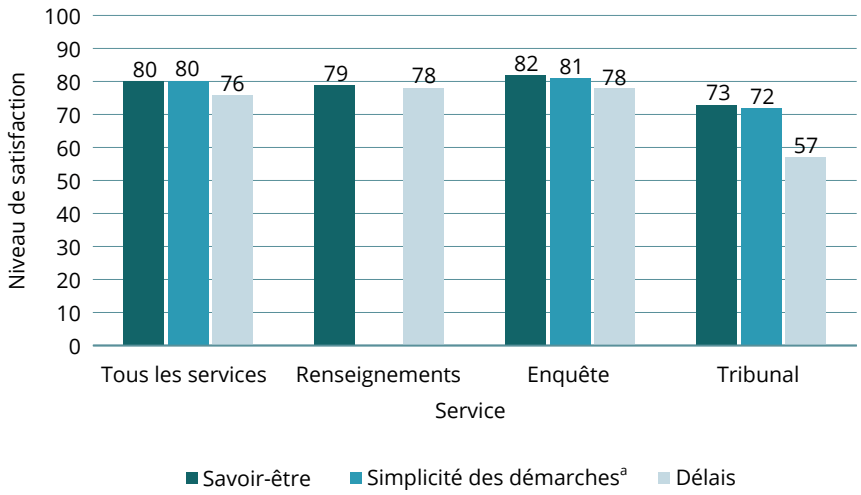
Indicateur 5.1 : Niveau de satisfaction des citoyens quant à la qualité des services

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cible	75 %	75 %	75 %	75 %
Résultat	Atteinte	Atteinte		

Explication du résultat obtenu en 2020-2021

En 2020-2021, le niveau moyen de satisfaction des citoyens quant à la qualité des services, calculé à partir de la moyenne des résultats obtenus pour les aspects de service visés, s'établit à 79 %, soit 80 % pour le savoir-être, 80 % pour la simplicité des démarches et 76 % concernant les délais (figure 1).

Figure 1 Niveau de satisfaction, en pourcentage, selon les services et les aspects visés



a. La simplicité des démarches n'est pas évaluée pour le service des renseignements.

Dans un objectif d'amélioration continue, la Commission a notamment retenu, en 2020-2021, les services de l'Université Laval pour procéder à l'évaluation des activités de son tribunal. Par la suite, elle a élaboré et mis en œuvre un plan d'action pour donner suite aux recommandations reçues. Le plan d'amélioration des autres services de la Commission a également été alimenté et mis à jour en continu.

OBJECTIF 6 : ENRICHIR L'INFORMATION DESTINÉE AUX CITOYENS

Contexte lié à l'objectif

La Commission ne ménage aucun effort pour enrichir l'information destinée aux citoyens, que ce soit par la diffusion de capsules vidéo ou de guides ou encore par l'actualisation de son site Web et des divers contenus qui y sont diffusés. La qualité des communications fait également l'objet d'une attention particulière, notamment quant à la rédaction de décisions en langage clair et accessible. L'évaluation du niveau de satisfaction par rapport à la clarté de l'information et des communications permet d'en évaluer les retombées et d'orienter les actions ou les démarches à entreprendre, le cas échéant.

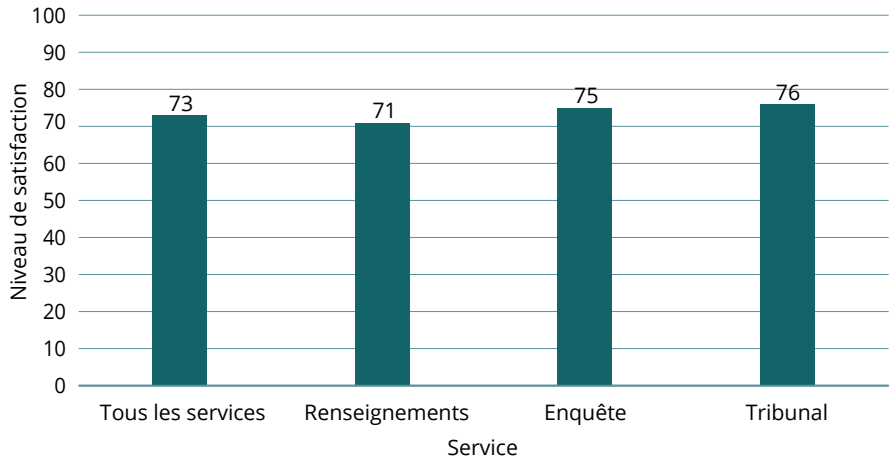
Indicateur 6.1 : Niveau de satisfaction des citoyens au regard de la clarté de l'information

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cible	80 %	80 %	80 %	80 %
Résultat	Non atteinte	Non atteinte		

Explication du résultat obtenu en 2020-2021

En 2020-2021, le niveau moyen de satisfaction des citoyens quant à la clarté de l'information se situe à 73 %, soit 71 % pour les informations qui touchent les renseignements, 75 % pour les enquêtes et 76 % pour le tribunal (figure 2).

Figure 2 Niveau de satisfaction, en pourcentage, au regard de la clarté de l'information selon le service



En 2020-2021, la Commission a réalisé des actions afin d'améliorer la qualité de ses communications. Elle a notamment modifié son site Web afin de le rendre adaptatif et elle en a amélioré le visuel pour faciliter le repérage et la compréhension de l'information. Elle a également révisé certains gabarits de lettre s'adressant à la clientèle du tribunal et diffusé un guide destiné aux participants à une visioaudience. Au cours de la prochaine année, la Commission poursuivra ses efforts pour améliorer la clarté de ses communications, notamment en ce qui concerne son service de renseignements.

OBJECTIF 7 : POURSUIVRE LA TRANSFORMATION NUMÉRIQUE DE LA COMMISSION

Contexte lié à l'objectif

L'actualisation des services de la Commission est décisive tant pour les personnes qui souhaitent dénoncer une situation que pour celles qui désirent faire valoir leur droit. Ainsi, un virage numérique a été réalisé graduellement pour les services d'enquête et de renseignements, de même que pour certaines activités du greffe, notamment par l'entremise des formulaires de recours et de dépôt des documents en ligne. Cela facilitait certes les démarches des demandeurs mais, pour les dossiers du tribunal, le processus se concluait par l'impression des documents et leur conservation dans un dossier physique. Depuis le 1er avril 2019, un dossier numérique est créé pour chaque recours : les documents afférents y sont versés, et tous les échanges avec les parties se font de manière électronique.

La dernière étape d'un recours où des documents papier étaient encore nécessaires concernait l'audience, en raison, notamment, de la présentation de la preuve par les parties, qui doit se faire séance tenante. La Commission avait offert sa collaboration au Regroupement des présidents des tribunaux administratifs du Québec pour participer à un projet pilote ayant pour objet, à terme, de favoriser le déroulement d'audiences sans papier dans les tribunaux administratifs du Québec. Le contexte de la pandémie de COVID-19 a précipité les choses pour la Commission. En effet, les audiences en personne n'étant plus possibles pour une période indéterminée, elle a dû implanter un service de visioaudience complet, incluant le dépôt numérique des éléments de preuve.

Indicateur 7.1 : Proportion de dossiers citoyens gérés en version électronique

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cible	100 %	100 %	100 %	100 %
Résultat	Atteinte	Atteinte		

Explication du résultat obtenu en 2020-2021

En 2020-2021, tous les dossiers citoyens ont été gérés en version électronique, y compris la présentation de la preuve en audience rendue possible grâce à la mise en place d'un système de visioaudience et d'un système de dépôt et de consultation des documents en ligne. Pour la Commission, c'était le dernier pas à franchir dans sa démarche favorisant l'implantation d'un tribunal qui traite ses dossiers uniquement de manière électronique.

Les séances d'échanges et d'information, de même que les médiations, ont également pu se tenir à distance.

ENJEU II : UNE ÉQUIPE PERFORMANTE ET MOBILISÉE DANS UN ENVIRONNEMENT DE QUALITÉ

Orientation 3 : Renforcer la performance organisationnelle

OBJECTIF 8 : ASSURER LA PÉRENNITÉ DE L'EXPERTISE DU PERSONNEL DE LA COMMISSION

Contexte lié à l'objectif

Dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel, caractérisé par la rareté de la main-d'œuvre, la Commission doit préserver son expertise de pointe, en assurer la pérennité et le renforcement de façon à en favoriser la rétention. Cette volonté de maintenir un haut niveau d'expertise, ainsi que d'attirer et de retenir les meilleurs en leur offrant un environnement de travail de qualité, témoigne de l'intention de la Commission de se démarquer en tant qu'employeur pour faire face aux enjeux actuels et émergents et garantir des services qui respectent les plus hauts standards d'excellence.

Indicateur 8.1 : Proportion des employés qui considèrent que la Commission soutient le développement de leurs compétences

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cible	75 %	75 %	75 %	75 %
Résultat	Atteinte	Atteinte		

Explication du résultat obtenu en 2020-2021

En 2020-2021, la proportion des employés qui considèrent que la Commission soutient le développement de leur compétence est de 86 %.

OBJECTIF 9 : PROMOUVOIR UN MILIEU DE TRAVAIL STIMULANT

Contexte lié à l'objectif

Sachant qu'une équipe performante et mobilisée est un préalable à la pleine réalisation de sa mission et à la concrétisation de sa vision, la Commission veille à offrir à son personnel un environnement de travail sain, collaboratif et stimulant, qui valorise la santé et le mieux-être, tout en favorisant l'engagement.

Indicateur 9.1 : Conformité des actions avec les exigences de la certification « Entreprise en santé »

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cible	Certification annuelle	Certification annuelle	Certification annuelle	Certification annuelle
Résultat	Atteinte	Atteinte		

Explication du résultat obtenu en 2020-2021

Dans son plan stratégique 2015-2019, la Commission a fait de la santé et du mieux-être de ses employés une priorité en y incluant l'objectif d'obtenir la certification « Entreprise en santé », ce qui a été atteint en 2017. C'est avec fierté que l'organisation a maintenu depuis ce temps cette certification, laquelle témoigne de sa volonté de poursuivre ses actions afin de soutenir la qualité de vie au travail de l'ensemble des membres de son personnel.

Indicateur 9.2 : Niveau de mobilisation du personnel

	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
Cible	Sans objet	80 %	Sans objet	80 %
Résultat	Sans objet	Sondage reporté		

Explication du résultat obtenu en 2020-2021

L'évaluation du niveau de mobilisation du personnel de la Commission est normalement réalisée aux deux ans. Toutefois, celle prévue en 2020-2021 a été reportée. La Commission a considéré que le contexte de télétravail imposé par la pandémie de COVID-19 était moins propice à ce genre d'exercice.

2.2 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.

Sommaire des résultats des engagements de la Déclaration de services aux citoyens

SERVICE VISÉ	ENGAGEMENT	INDICATEUR	CIBLE (%)	RÉSULTATS 2020-2021 (%)
Demande de renseignements	Prise de contact avec le client dans un délai maximal de 1 jour ouvrable	Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	95	98
	Réponse complète à la demande dans un délai maximal de 2 jours ouvrables	Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	95	99
Demande d'enquête	Contact téléphonique dans un délai maximal de 5 jours ouvrables	Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	95	93
	Transmission des résultats de l'enquête dans un délai maximal de 4 mois	Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	95	95
Recours devant le tribunal	Traitement dans un délai maximal de 15 mois suivant la réception du recours	Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	95	88
	Recours en matière de promotion – Séance d'échanges et d'information fixée dans un délai maximal de 3 mois	Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	95	100
	Recours en matière de promotion – Première audience fixée dans un délai maximal de 12 mois suivant la réception du recours	Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	95	100
	Autres recours – Première audience fixée dans un délai maximal de 5 mois suivant la réception du recours	Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	95	88
	Autres recours – Médiation fixée dans un délai maximal de 5 mois suivant la réception du recours	Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	95	100
Commentaires ou plaintes sur la qualité des services	Prise de contact dans un délai maximal de 2 jours ouvrables	Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	95	100
	Traitement de la demande dans un délai maximal de 10 jours ouvrables	Pourcentage de cas traités dans le délai maximal	95	100

La Commission n'a pas été en mesure de respecter trois de ses engagements :

- Contact téléphonique dans un délai maximal de 5 jours ouvrables : 17 demandes d'enquêtes faites sur le site Web de la Commission ont été temporairement inaccessibles à la suite d'un problème informatique. Ces dernières ont pu être récupérées mais, pour quelques-unes, le premier contact s'est fait après quelques semaines. Si l'on exclut ces demandes, la cible d'un délai de 5 jours aurait été respectée dans 99 % des cas;
- Traitement dans un délai maximal de 15 mois suivant la réception du recours : le nombre élevé de remises d'audience et de jours d'audience nécessaires en raison de la complexité des dossiers explique ce constat. Par exemple, un dossier a été remis à quatre reprises, tandis qu'un autre a nécessité 19 jours d'audience. La pandémie de COVID-19 a aussi eu un impact sur les remises d'audience;
- Autres recours – Première audience fixée dans un délai maximal de 5 mois suivant la réception du recours : la Commission a annoncé, le 19 mars 2020, la fermeture de son tribunal en raison des mesures sanitaires liées à la pandémie de COVID-19. Les activités du tribunal ont repris deux mois plus tard, soit le 13 mai 2020, par des audiences en téléconférence. Cependant, les adaptations technologiques nécessaires pour la tenue d'audiences par visioconférence et les disponibilités des parties en période estivale ont fait en sorte que la première visioaudience a eu lieu le 8 juillet 2020.

2.3 La performance relative aux activités du tribunal et aux activités de surveillance

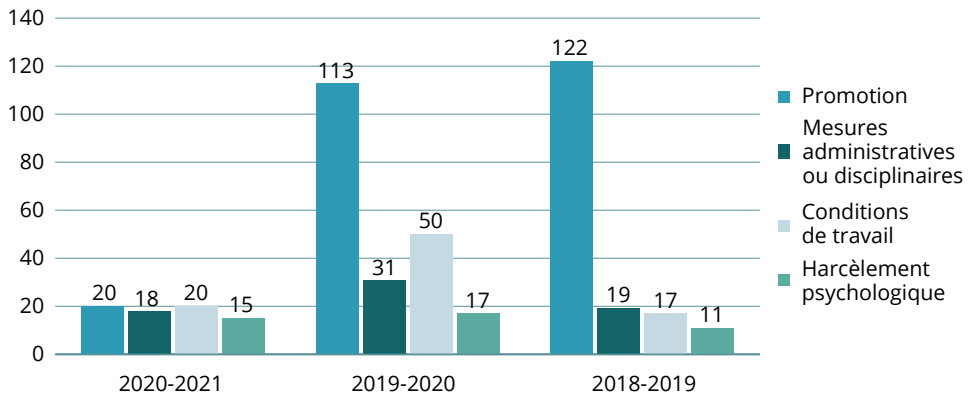
Cette section trace un portrait d'ensemble des activités du tribunal. Elle porte également sur les mandats d'enquête effectués par la Commission et sur le suivi des recommandations formulées dans le contexte de ces mandats. Elle contient aussi un résumé des travaux de vérification effectués en 2020-2021, de même que le suivi des recommandations qui en émanent et de celles qui ont été formulées au cours de mandats de vérification antérieurs.

2.3.1 Les activités du tribunal

2.3.1.1 Les affaires traitées

En 2020-2021, 73 recours ont été déposés devant la Commission. La figure 3 présente leur répartition selon la matière visée.

Figure 3 Répartition des recours interjetés selon la matière visée



Répartition des 73 recours interjetés en 2020-2021 (211 en 2019-2020) :

- 20 recours en matière de promotion, soit 27 % (53 % en 2019-2020);
- 18 recours en matière de mesures administratives ou disciplinaires, soit 25 % (15 % en 2019-2020);
- 20 recours en matière de conditions de travail, soit 27 % (24 % en 2019-2020);
- 15 plaintes pour harcèlement psychologique, soit 21 % (8 % en 2019-2020).

La diminution importante des recours en matière de promotion s'explique par le fait que de nombreux processus de qualification ont dû être reportés en raison de la pandémie de COVID-19.

Par ailleurs, 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 saine administration de la justice et lorsque les circonstances s'y prêtent, 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 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.

Les recours traités par la Commission sont donc fermés après un désistement ou un règlement à l'amiable conclu sans son intervention, 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 1)[3].

Tableau 1 Répartition des dossiers fermés en 2020-2021 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]	8	11	21	8	48	51 %
Désistement après une séance d'échanges et d'information ou une médiation	9	3	1	2	15	16 %
Dossiers fermés sans décision	**17**	**14**	**22**	**10**	**63**	**67 %**
Recours accueilli	0	3	0	0	3	3 %
Recours rejeté	9	4	2	0	15	16 %
Recours irrecevable[b]	3	5	2	3	13	14 %
Dossiers fermés par décision	**12**	**12**	**4**	**3**	**31**	**33 %**
Total	**29**	**26**	**26**	**13**	**94**	**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.

3. 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).

Au cours de l'exercice, parmi les 65 dossiers fermés en matière de mesures administratives ou disciplinaires, de conditions de travail ou encore de harcèlement psychologique, une médiation a eu lieu dans 14 % des cas (9 dossiers). Dans 6 de ces dossiers (67 %), elle a permis de régler la situation sans décision du tribunal. Au total, la proportion des dossiers réglés sans décision est restée la même par rapport aux résultats de 2019-2020 (tableau 2). En moyenne, au cours des trois dernières années, 66 % des dossiers ont été réglés sans qu'une décision ait été rendue par la Commission.

Tableau 2 Proportion des dossiers fermés selon le mode de fermeture

MODE DE FERMETURE	2020-2021 (%)	2019-2020 (%)	2018-2019 (%)
Dossiers fermés à la suite d'un désistement ou d'un règlement à l'amiable[a]	51	52	40
Dossiers fermés à la suite d'une séance d'échanges et d'information ou d'une médiation	16	15	25
Dossiers fermés sans décision	**67**	**67**	**65**
Dossiers fermés par décision	**33**	**33**	**35**

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

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 2020-2021, la Commission a rejeté les deux demandes de révision qu'elle a reçues (tableau 3).

Tableau 3 Demandes de révision présentées à la Commission

DEMANDES DE RÉVISION	2020-2021	2019-2020	2018-2019
Demandes pendantes au 1er avril	**0**	**0**	**0**
Demandes introduites	2	2	3
Demandes accueillies	0	0	(2)
Demandes rejetées	2	(2)	0
Demandes irrecevables	0	0	0
Désistement du demandeur	0	0	(1)
Demandes pendantes au 31 mars	**0**	**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 s'il a excédé sa compétence.

En 2020-2021, aucune demande de pourvoi en contrôle judiciaire n'a été déposée à la Cour supérieure (tableau 4). Toutefois, une demande introduite en 2019-2020 est toujours pendante au 31 mars 2021.

Tableau 4 Demandes de pourvoi en contrôle judiciaire

DEMANDES DE POURVOI EN CONTRÔLE JUDICIAIRE	2020-2021	2019-2020	2018-2019
Demandes pendantes au 1er avril	**1**	**0**	**0**
Demandes introduites	0	3	2
Désistement du demandeur	0	(2)	0
Demandes accueillies	0	0	(1[a])
Demandes rejetées	0	0	(1[b])
Demandes pendantes au 31 mars	**1**	**1**	**0**

a. Ce jugement de la Cour supérieure a été infirmé par la Cour d'appel.
b. Ce jugement de la Cour supérieure a été confirmé par la Cour d'appel.

2.3.1.2 La célérité et l'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.

La célérité

En 2020-2021, le délai moyen de traitement total pour tous les types de recours s'établit à 6,9 mois (3,3 mois en 2019-2020), tandis que celui des dossiers fermés par décision se situe à 8,6 mois (5,1 mois en 2019-2020). Les tableaux 5 et 6 présentent le détail des délais moyens de traitement selon la matière visée.

Tableau 5 Délai moyen de traitement de tous les recours fermés selon la matière visée (nombre de mois)

TYPE DE RECOURS	2020-2021	2019-2020	2018-2019
Recours en matière de promotion	4,0	2,1	1,8
Recours en matière de mesures administratives ou disciplinaires	10,9	6,6	4,1
Recours en matière de conditions de travail	6,1	6,9	4,3
Plainte pour harcèlement psychologique	6,8	3,8	5,9
Délai moyen total	**6,9**	**3,3**	**2,7**

Tableau 6 Délai moyen de traitement des recours fermés par décision du tribunal selon la matière visée (nombre de mois)

TYPE DE RECOURS	2020-2021	2019-2020	2018-2019
Recours en matière de promotion	4,9	3,8	2,7
Recours en matière de mesures administratives ou disciplinaires	14,9	10,7	4,3
Recours en matière de conditions de travail	6,6	9,2	6,7
Plainte pour harcèlement psychologique	0,9	3,7	4,2
Délai moyen total	**8,6**	**5,1**	**3,4**

Par ailleurs, selon la *Loi sur la fonction publique* (art. 123.1), une décision en matière de promotion doit être rendue dans un délai de 30 jours suivant la prise en délibéré[4]. La présidente de la Commission peut prolonger ce délai pour des motifs sérieux. En 2020-2021, aucun dossier n'a nécessité de prolongation à cet égard, et le délai moyen du délibéré a été de 12 jours, soit un résultat identique à celui de 2019-2020 (tableau 7).

La *Loi sur la fonction publique* ne prévoit toutefois pas de délai de délibéré pour les autres recours, mais la Commission s'efforce de rendre ses décisions dans un délai raisonnable. À titre informatif, tous types de recours confondus, le délai moyen du délibéré a été de 27 jours, soit une augmentation de 12 jours par rapport à l'année 2019-2020.

Tableau 7 Délai moyen du délibéré des recours fermés par décision du tribunal selon la matière visée (nombre de jours)

TYPE DE RECOURS	2020-2021	2019-2020	2018-2019
Recours en matière de promotion	12	12	13
Recours en matière de mesures administratives ou disciplinaires	49	25	19
Recours en matière de conditions de travail	24	46	35
Plainte pour harcèlement psychologique	4	2	26
Délai moyen total	**27**	**15**	**17**

L'efficacité

Le tableau 8 permet d'apprécier la capacité de la Commission à gérer ses flux de recours entrants et sortants. En 2020-2021, elle a maintenu un taux de variation du stock de recours en cours supérieur à 100 %, ce qui signifie qu'elle a été en mesure de fermer plus de dossiers qu'elle en a reçus durant l'année : elle a ainsi diminué son nombre de dossiers en cours à la fin de la période par rapport à l'année précédente. Ce tableau permet également d'évaluer la durée estimée d'écoulement du stock de recours. De 2018-2019 à 2020-2021, la Commission aurait ainsi été théoriquement en mesure de tous les fermer en moins d'une année, soit respectivement en 217, en 148 et en 240 jours.

Tableau 8 Gestion des flux de recours entrants et sortants

ÉVOLUTION DU STOCK DE RECOURS	2020-2021	2019-2020	2018-2019
Recours reçus	73	211	169
Recours fermés	94	204	128
Recours en cours au 31 mars	62	83	76
Taux de variation du stock de recours en cours (nombre de recours fermés/nombre de recours reçus × 100 %)	129 %	97 %	76 %
Ratio de rotation des recours (nombre de recours fermés/ nombre de recours en cours)	1,52	2,46	1,68
Durée estimée d'écoulement du stock de recours (365 jours/ratio de rotation des recours)	240 jours	148 jours	217 jours

4. 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.

2.3.2 Les 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.

2.3.2.1 Les affaires traitées

En 2020-2021, la Commission a reçu 161 demandes d'enquête comparativement à 261 l'année précédente, et elle en a fermé 175 par rapport à 248 en 2019-2020 (tableau 9).

Tableau 9 Évolution du nombre de demandes d'enquête reçues et fermées

DEMANDES D'ENQUÊTE	2020-2021	2019-2020	2018-2019
Demandes reçues	161	261	287
Demandes fermées	175	248	289

En cours d'enquête, un requérant retire parfois sa demande. Il arrive en outre 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 10 met en relief la répartition des demandes d'enquête fermées selon qu'elles se sont révélées fondées, non fondées, irrecevables ou qu'elles ont fait l'objet d'un retrait. De 2018-2019 à 2020-2021, la majorité des enquêtes fondées (96 %) ont porté sur les activités de dotation en personnel dans les ministères et les organismes.

Tableau 10 Répartition des demandes d'enquête fermées selon l'issue

DEMANDES D'ENQUÊTES FERMÉES	2020-2021	2019-2020	2018-2019
Enquêtes fondées	33	28	34
Enquêtes non fondées	83	142	179
Enquêtes menées à terme	**116**	**170**	**213**
Demandes irrecevables	47	59	57
Demandes retirées par le requérant	12	19	19
Total	**175**	**248**	**289**

Par ailleurs, en 2020-2021, la Commission a mené à terme 342 enquêtes de sa propre initiative. Parmi celles-ci, 95 (28 %) se sont avérées fondées (tableau 11).

Tableau 11 Répartition des enquêtes entreprises à l'initiative de la Commission

ENQUÊTES À L'INITIATIVE DE LA COMMISSION	ENQUÊTES EN COURS AU DÉBUT DE L'EXERCICE	ENQUÊTES OUVERTES	ENQUÊTES FERMÉES	ENQUÊTES ANNULÉES	ENQUÊTES EN COURS À LA FIN DE L'EXERCICE	ENQUÊTES FONDÉES	ENQUÊTES NON FONDÉES
Nombre d'enquêtes	78	279	342	3	12	**95 (28 %)**	**247 (72 %)**

Parmi les enquêtes fondées, quatre thèmes principaux ressortent cette année :

1- Désignations à titre provisoire : des désignations à des emplois de cadre se sont révélées non conformes dans deux ministères et trois organismes, car aucun processus de dotation n'avait été amorcé dans un délai de 120 jours suivant la date de la désignation à titre provisoire, conformément à la *Directive concernant la classification et la gestion des emplois de cadres et de leurs titulaires*. En outre, ces désignations dépassaient parfois la durée maximale de 12 mois prévue dans certaines conventions collectives, délai que la Commission considère comme raisonnable;

2- Prime pour l'accomplissement de responsabilités additionnelles ou spéciales (prime A145) : la Commission a enquêté sur l'octroi d'une prime A145 par un ministère. Or, ce dernier n'avait aucune pièce justificative démontrant que celle-ci était bel et bien justifiée. Dans les faits, tous les médiateurs et conciliateurs de l'organisation l'obtenaient automatiquement lors de leur nomination, et ce, depuis son introduction dans la *Directive concernant la rémunération et les conditions de travail des médiateurs et conciliateurs* en janvier 2007;

3- Prime de remplacement d'un professionnel dans un emploi de complexité supérieure (prime A232) : à la suite d'enquêtes dans deux ministères relativement à l'octroi de cette prime, plusieurs non-conformités ont été constatées, notamment : l'absence de processus de dotation pour certains des postes à pourvoir; des désignations dépassant le délai maximal de 52 semaines prévu dans certaines conventions collectives; l'absence d'évaluation du niveau de certains emplois; l'octroi d'une prime pour le remplacement d'un cadre alors que celle-ci est prévue pour le remplacement d'un professionnel de niveau expert; des désignations temporaires comme chef d'équipe alors qu'il n'y avait pas de poste vacant;

4- Enquête en matière de dotation en personnel : dans un organisme, la Commission a analysé une promotion à la suite d'une réévaluation d'un emploi de cadre, quatre nominations à un emploi régulier, une nomination à un emploi occasionnel de plus de 3 ans, six nominations à un emploi occasionnel d'une durée de 55 jours et l'attribution de 28 contrats de service professionnel ou technique. Dans plusieurs de ces dossiers, des documents et autres éléments qui permettent habituellement de démontrer le respect du cadre normatif étaient manquants. De plus, un contrat d'occasionnel d'une durée maximale de 55 jours a été prolongé au-delà de la limite permise.

2.3.2.2 La célérité et l'efficacité du processus d'enquête

La célérité

La Commission vise à traiter les demandes d'enquête dans les meilleurs délais. En 2020-2021, le délai moyen de réalisation des enquêtes a été de 1,3 mois, soit une augmentation de 0,3 mois par rapport à l'année 2019-2020 (tableau 12).

Tableau 12 Délai moyen de réalisation des enquêtes

DÉLAI MOYEN DE RÉALISATION DES ENQUÊTES	2020-2021	2019-2020	2018-2019
Nombre de mois	1,3	1,0	0,7

L'efficacité

Le tableau 13 révèle la capacité de la Commission à gérer ses flux de demandes d'enquête entrants et sortants. Au cours de la dernière année, la Commission a maintenu un taux de variation du stock de demandes en cours supérieur à 100 %. Ainsi, en 2020-2021, elle a été en mesure de fermer plus de demandes qu'elle en a reçues, ce qui lui a permis de diminuer le nombre d'enquêtes en cours. Ce tableau donne également la possibilité d'évaluer la durée estimée d'écoulement de son stock de demandes d'enquête. De 2018-2019 à 2020-2021, la Commission aurait donc été théoriquement en mesure de fermer toutes ses enquêtes en moins d'une année, soit respectivement en 5, en 25 et en 6 jours.

Tableau 13 Gestion des flux de demandes d'enquête entrants et sortants

ÉVOLUTION DU STOCK DE DEMANDES	2020-2021	2019-2020	2018-2019
Demandes d'enquête reçues	161	261	287
Demandes d'enquête fermées	175	248	289
Demandes d'enquête en cours au 31 mars	3	17	4
Taux de variation du stock de demandes en cours (nombre de dossiers fermés/nombre de demandes reçues × 100 %)	109 %	95 %	101 %
Ratio de rotation des dossiers (nombre de demandes fermées/nombre de demandes en cours)	58,33	14,59	72,25
Durée estimée d'écoulement du stock de demandes (365 jours/ratio de rotation des dossiers)	6 jours	25 jours	5 jours

2.3.2.3 Le 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 2020-2021, 81 recommandations ont fait l'objet d'un suivi et 80 d'entre elles, soit 99 %, ont donné lieu à un progrès satisfaisant (tableau 14).

Tableau 14 Application des recommandations émises à la suite d'une enquête

MINISTÈRE OU ORGANISME	RECOMMANDATIONS QUI ONT FAIT L'OBJET D'UN SUIVI EN 2020-2021 (NOMBRE)	RECOMMANDATIONS QUI ONT DONNÉ LIEU À UN PROGRÈS SATISFAISANT[a]	
		NOMBRE	TAUX
Centre de services partagés du Québec	3	3	100 %
Commissaire à l'éthique et à la déontologie	2	2	100 %
Commission de protection du territoire agricole du Québec	4	4	100 %
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail	4	4	100 %
Ministère de la Sécurité publique	5	5	100 %
Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec	1	1	100 %
Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	6	6	100 %
Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion	1	1	100 %
Ministère des Forêts, de la Faune et des Parcs	4	4	100 %
Ministère des Relations internationales et de la Francophonie	6	6	100 %
Ministère des Transports	26	26	100 %
Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	2	1	50 %
Régie des marchés agricoles et alimentaires du Québec	2	2	100 %
Secrétariat du Conseil du trésor	4	4	100 %
Société de l'assurance automobile du Québec	1	1	100 %
Sûreté du Québec	2	2	100 %
Tribunal administratif du logement	7	7	100 %
Tribunal administratif du travail	1	1	100 %
Total	**81**	**80**	**99 %**

a. Un progrès est jugé satisfaisant lorsque la recommandation est mise en œuvre complètement ou presque.

En septembre 2020, la Commission avait demandé au ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale de mettre fin au versement automatique d'une prime à l'ensemble de ses médiateurs et conciliateurs. Cela enfreignait en effet l'article 6-5.01 de la *Directive concernant la rémunération et les conditions de travail des médiateurs et conciliateurs*, qui stipulait que cette prime devait être accordée seulement lorsque la personne désignée par le sous-ministre devait assumer des responsabilités additionnelles ou spéciales. Certes, le Ministère a cessé d'attribuer cette prime aux nouveaux médiateurs ou conciliateurs engagés après le 11 décembre 2020, mais il a continué de la verser aux employés déjà en poste jusqu'à la modification de la Directive, par le Conseil du trésor, en mars 2021 (entrée en vigueur le 1er avril 2021).

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

2.3.3 Les mandats de vérification ou d'étude

En 2020-2021, la Commission a publié un rapport de vérification portant sur la mobilisation du personnel dans la fonction publique et un autre concernant l'évaluation complémentaire. Elle a aussi réalisé cinq vérifications ponctuelles sur divers sujets et terminé une année de surveillance des offres d'emplois en ligne.

Un résumé des principaux constats que la Commission a dressés est présenté ici. Les résultats complets peuvent être consultés dans son site Web.

2.3.3.1 La vérification portant sur la mobilisation du personnel dans la fonction publique

Considérée comme une pratique de gestion permettant l'atteinte des objectifs et des contributions attendues, la mobilisation des personnes fait partie des orientations prioritaires établies dans la Politique-cadre de gestion des ressources humaines adoptée, en 2013, par le Conseil du trésor. L'objectif de la vérification de la Commission était de s'assurer que la fonction publique met en place des mesures efficaces pour favoriser cette mobilisation.

L'un des objectifs en matière de mobilisation est de « favoriser l'adhésion à la mission, aux valeurs et aux objectifs de l'organisation ». La Commission constate que la communication à cet égard est bien instaurée et qu'elle est portée par le plus haut niveau d'autorité dans la majorité des entités vérifiées. Cependant, des efforts supplémentaires doivent être mis en œuvre dans certaines d'entre elles pour démontrer la contribution de la haute direction et susciter l'engagement des employés.

Comme la Politique-cadre le spécifie, « la fonction publique québécoise est soumise aux changements majeurs que génère le contexte démographique, socioéconomique et technologique actuel ». La gestion de ces changements doit donc s'effectuer selon une approche globale, de façon proactive et stratégique en cohérence avec la mission et le contexte organisationnels. Or, seulement deux des six organisations vérifiées ont mis en place une telle approche.

Toutefois, la majorité d'entre elles sont bien au fait de l'état de mobilisation de leur personnel, qui a été mesuré par sondage. Quatre organisations ont également élaboré un plan d'action pour y donner suite, mais toutes n'ont pas instauré de mécanisme de suivi systématique des activités qui y sont inscrites pour en évaluer les retombées.

En ce qui concerne les moyens mis en place pour soutenir les gestionnaires, les directions des ressources humaines comprennent bien leur rôle à l'égard de la mobilisation et offrent une variété de moyens : le personnel est disponible, proactif, à l'écoute des besoins et prêt à y répondre.

Par ailleurs, bien que le taux d'employés âgés de 50 ans et plus représente près de 40 % de l'effectif régulier, et malgré un enjeu parfois affirmé au sujet de la mobilisation de ces derniers, aucune pratique de mobilisation concernant précisément le personnel expérimenté n'a été observée. Considérant les enjeux en présence, la Commission a recommandé aux organisations de mettre en place de telles pratiques. Elle a aussi recommandé au Secrétariat du Conseil du trésor de proposer des outils pour les appuyer en ce sens.

Les travaux menés par la Commission ont permis de mieux faire connaître le concept de mobilisation et son application concrète tant chez les entités vérifiées qu'au sein d'autres organisations. Elle souhaite que les notions et les exemples qui émanent de son rapport soient une source d'inspiration pour la fonction publique dans son ensemble.

2.3.3.2 La vérification sur l'évaluation complémentaire

Le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme peut procéder à la nomination d'une personne dès qu'elle est qualifiée et inscrite dans une banque de personnes qualifiées. Pour exercer son choix, il peut mener une évaluation complémentaire sur la base des connaissances, des expériences ou des aptitudes requises pour l'emploi ou les emplois à pourvoir. La vérification en cette matière avait pour objet de vérifier l'état des pratiques, plus précisément le respect des lignes directrices et des pratiques recommandées par le Secrétariat du Conseil du trésor. La Commission a également analysé les questionnaires d'entrevue d'embauche utilisés dans le contexte de processus de recrutement.

Concernant le processus d'évaluation complémentaire, la Commission a constaté un taux de conformité élevé relativement aux critères en rapport avec l'emploi à pourvoir, aux examens réservés aux processus de qualification et au transfert des résultats. Certaines lacunes ont toutefois été observées, notamment au regard de la documentation des dossiers.

Plusieurs organisations avaient par ailleurs déclaré ne pas effectuer d'évaluation complémentaire. Or, l'analyse de leurs questionnaires d'entrevue d'embauche a révélé une forte proportion de questions évaluant des expériences, des connaissances ou des aptitudes. De plus, une majorité de ces questions réévaluaient des critères déjà pris en considération lors d'un processus de qualification. Cette façon de faire démontre une méconnaissance des pratiques et des questions permises au moment des entrevues d'embauche au recrutement. La Commission estime qu'un meilleur accompagnement des gestionnaires est nécessaire à ce chapitre.

La Commission a formulé des recommandations aux organisations vérifiées, notamment quant à la conservation des renseignements et des documents de manière à pouvoir en rendre compte. Elle est aussi d'avis qu'un exercice d'évaluation devrait être amorcé par le Secrétariat du Conseil du trésor sur la possibilité de modifier le cadre normatif afin que tous les candidats, peu importe le mode de dotation, soient évalués selon les mêmes critères et la même procédure pour un même emploi.

2.3.3.3 Les vérifications ponctuelles

En 2020-2021, cinq vérifications ponctuelles ont été effectuées auprès d'un total de 12 ministères et organismes. Les mandats ont porté sur les thèmes suivants :

- l'attribution d'un horaire majoré (2 mandats);
- l'admission à la classe d'emplois par voie de reclassement;
- l'attribution de la rémunération de la classe d'emplois des ingénieurs au recrutement;
- les nominations à titre d'étudiant ou de stagiaire.

Il y a lieu de rappeler que la vérification ponctuelle est moins exhaustive, plus rapide et de moindre étendue que les vérifications thématiques ou d'entités. Ses résultats et ses constats sont présentés sous forme de tableau, le cas échéant, et font l'objet d'un résumé dans le site Web de la Commission plutôt que d'un rapport.

Au cours de la dernière année, parmi les 225 dossiers vérifiés dans le contexte d'une telle vérification, 16 (7 %) se sont révélés non conformes (tableau 15).

Tableau 15 Taux de non-conformité des dossiers selon le mandat de vérification ponctuelle

MANDAT (NOMBRE D'ENTITÉS VISÉES)	NOMBRE DE DOSSIERS VÉRIFIÉS	NOMBRE DE DOSSIERS CONFORMES	NOMBRE DE DOSSIERS NON CONFORMES	TAUX DE NON-CONFORMITÉ
Attribution d'un horaire majoré (3)	88	86	2	2 %
Admission à la classe d'emplois par voie de reclassement (2)	81	77	4	5 %
Attribution de la rémunération de la classe d'emplois des ingénieurs au recrutement (4)	45	37	8	18 %
Nominations à titre d'étudiant ou de stagiaire (3)	11	9	2	18 %
Total	**225**	**209**	**16**	**7 %**

Les principaux constats établis sont les suivants :

- Attribution d'un horaire majoré : l'attribution d'un horaire majoré doit respecter l'article 4-1.05 de la *Convention collective des professionnels et professionnels*. Pour s'assurer du respect de cette disposition, la Commission a vérifié un total de 88 dossiers au sein de trois organisations. Seulement 2 dossiers (2 %) se sont révélés non conformes, parce que l'employé ne travaillait pas au bureau du sous-ministre ou sous l'autorité immédiate d'une personne occupant une fonction mentionnée à l'article 4-1.05 et avec un horaire de travail régulièrement supérieur à 35 heures;
- Admission à la classe d'emplois par voie de reclassement : le reclassement permet d'attribuer à un fonctionnaire une classe d'emplois ou un grade de même niveau de mobilité que celui auquel il appartient s'il satisfait à certaines conditions. Deux organisations ont fait l'objet d'une vérification par la Commission : celle-ci voulait s'assurer du respect du cadre normatif au moment d'un reclassement, qui s'est avéré dans 95 % des cas. Seuls 4 dossiers sur les 81 vérifiés se sont révélés non conformes, car les employés reclassés ne répondaient pas aux exigences relatives à la scolarité ou à l'expérience, ou aux deux à la fois, pour accéder à la nouvelle classe d'emplois;
- Attribution de la rémunération des ingénieurs au recrutement : l'attribution de la rémunération des fonctionnaires est régie par la *Directive concernant l'attribution de la rémunération des fonctionnaires*. Pour s'assurer du respect de cette directive lors du recrutement des ingénieurs, la Commission a examiné 45 dossiers au sein de 4 organisations. Au total, 5 dossiers se sont révélés non conformes, dont 4 en raison d'une erreur dans l'établissement de la rémunération. La Commission a recommandé la révision de ces dossiers;
- Nominations à titre d'étudiant ou de stagiaire : pour s'assurer du respect de la *Directive concernant les emplois étudiants et les stages dans la fonction publique*, la Commission a examiné 11 nominations effectuées à ce titre. Parmi les organisations vérifiées, 2 ont respecté le cadre normatif pour l'ensemble des nominations effectuées. Dans une autre organisation, quelques éléments de non-conformité ont été constatés. La Commission a donc recommandé de s'assurer pour chaque nomination que le candidat est admissible à un emploi étudiant, que le dossier étudiant est constitué de l'ensemble des éléments démontrant la sélection aléatoire et que l'offre de stage est affichée dans la section du portail Carrières prévue à cet effet. De plus, elle a recommandé de vérifier que les dossiers des étudiants et des stagiaires sont constitués de tous les documents démontrant leur admissibilité.

2.3.3.4 La surveillance des offres d'emplois en ligne

En septembre 2020, la Commission a terminé une année de surveillance des offres d'emploi publiées en ligne par les ministères et les organismes de la fonction publique. Il ressort des 5 600 offres analysées que le cadre normatif a été respecté dans la presque totalité des cas. En effet, seulement 85 situations de non-conformité (1,5 %) ont été relevées par la Commission et portées à la connaissance de certains ministères et organismes. Ces situations concernaient des conditions d'admission ou des exigences liées à l'emploi absentes, erronées ou incomplètes, des erreurs dans la clientèle visée ou encore des offres non justifiées d'horaire majoré pour des emplois professionnels.

L'objectif de cette surveillance était de s'assurer de la conformité des offres aux exigences du cadre normatif dès leur publication pour éviter des situations où les personnes embauchées pourraient être lésées.

2.3.3.5 Le suivi des recommandations

Les travaux de vérification de la Commission ont pour objectif d'améliorer la 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.

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. La seule recommandation n'ayant pas donné lieu à un progrès satisfaisant est présentée au tableau 17. À noter que l'évaluation de l'application des recommandations formulées par la Commission est effectuée une année après la diffusion des résultats du mandat.

Tableau 16 Application des recommandations émises à la suite d'une vérification ou d'une étude

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	TAUX
Promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	1	1	100 %
Promotion à la suite de la réévaluation d'un emploi, processus de qualification particulier pour les étudiants et les stagiaires et désignation à des emplois de complexité supérieure	Institut de la statistique du Québec	3	3	100 %
	Ministère de l'Économie et de l'Innovation	7	7	100 %
	Ministère des Relations internationales et de la Francophonie	3	3	100 %
	Office québécois de la langue française	2	2	100 %
	Tribunal administratif du Québec	4	4	100 %
	Tribunal administratif du travail	2	2	100 %
Nomination à titre d'étudiant et de stagiaire	Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion	1	1	100 %
	Tribunal administratif du logement	4	4	100 %
	Curateur public	2	2	100 %

Tableau 16 Application des recommandations émises à la suite d'une vérification ou d'une étude (suite)

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	
Horaire majoré attribué au personnel régulier professionnel	Ministère des Transports du Québec	3	3	100 %
Admission à la classe d'emplois par voie de reclassement	Assemblée nationale du Québec	1	1	100 %
	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec	3	3	100 %
	Ministère de l'Éducation et de l'Enseignement supérieur	1	1	100 %
Processus réservés au personnel de cabinet	Ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale	1	1	100 %
	Centre de services partagés du Québec	1	1	100 %
Reconnaissance de la scolarité en cours d'emploi	Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation	1	1	100 %
Dotation	Ministère de l'Éducation, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche	1	1	100 %
	Ministère de la Sécurité publique	2	1	50 %
Ressources externes contractuelles	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail	6	6	100 %
Total		**49**	**48**	**98 %**

Tableau 17 Recommandation n'ayant pas donné lieu à un progrès satisfaisant

MANDAT DE VÉRIFICATION OU D'ÉTUDE	MINISTÈRE OU ORGANISME VISÉ	RECOMMANDATION	APPRÉCIATION EN 2020-2021
Dotation	Ministère de la Sécurité publique	Poursuivre les démarches pour trouver une solution à la problématique de l'embauche des aumôniers dans les établissements de détention.	Les travaux du comité de travail constitué afin de proposer des avenues aux autorités du Ministère et du Secrétariat du Conseil du trésor sont encore en cours. Ils sont tributaires des négociations de la nouvelle convention collective. Le Ministère a demandé de prévoir dans cette dernière une clause spéciale pour que les aumôniers (professionnels) puissent travailler à temps partiel et avoir des horaires élargis. Un autre suivi sera effectué lorsque la nouvelle convention collective des professionnels sera entrée en vigueur.

3. LES RESSOURCES UTILISÉES

La partie 3 fournit des renseignements sur les ressources humaines, financières et informationnelles utilisées par la Commission pour réaliser sa mission en 2020-2021.

3.1 L'utilisation des ressources humaines

3.1.1 La répartition de l'effectif par secteur d'activité

Au 31 mars 2021, la Commission comptait 42 employés, soit 40 employés réguliers et 2 employés occasionnels sur appel à titre de greffiers-audienciers (tableau 18).

Tableau 18 Effectif au 31 mars incluant le nombre de personnes occupant un poste régulier ou occasionnel, à l'exclusion des étudiants et des stagiaires

UNITÉ ADMINISTRATIVE OU SECTEUR D'ACTIVITÉ	2020-2021	2019-2020	ÉCART
Bureau de la présidence	2	4	(2)
Secrétariat général et direction des services administratifs	10	11	(1)
Tribunal[a]	8	8	0
Greffe des tribunaux d'arbitrage de la fonction publique	2	2	0
Vérifications et enquêtes	20	20	0
Total	**42**	**45**	**(3)**

a. Le tribunal inclut les activités du greffe de la Commission.

3.1.2 La formation et le perfectionnement du personnel

En 2020-2021, 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 (par exemple, modules de formation en ressources humaines pour les chargés de mandats de vérification ou d'étude) ou qui s'avèrent essentielles au développement de l'expertise des nouveaux membres du personnel.

Une somme de 50 818 $ a ainsi été consacrée au développement des compétences du personnel de la Commission comparativement à 59 406 $ en 2019 (tableau 19). Cela représente 1,5 % de la masse salariale de l'année 2020 et une moyenne de 3,5 jours et de 1 540 $ par personne (tableau 20). Le nombre moyen de jours par catégorie d'emplois est présenté au tableau 21.

Tableau 19 Répartition des dépenses totales destinées à la formation et au perfectionnement du personnel par champ d'activité

CHAMP D'ACTIVITÉ	2020 ($)	2019 ($)
Favoriser le perfectionnement des compétences	33 060	51 609
Soutenir l'acquisition des habiletés de gestion	5 981	6 468
Acquérir de nouvelles connaissances technologiques	4 848	1 329
Favoriser l'intégration du personnel et le cheminement de carrière	1 377	0
Améliorer les capacités de communication orale et écrite	5 552	0
Total	**50 818**	**59 406**

Tableau 20 Évolution des dépenses en matière de formation

RÉPARTITION DES DÉPENSES EN MATIÈRE DE FORMATION	2020	2019
Proportion de la masse salariale (%)	1,5	1,8
Nombre moyen de jours de formation par personne	3,5	2,8
Somme moyenne allouée par personne ($)	1 540	1 291

Tableau 21 Nombre moyen de jours de formation selon la catégorie d'emplois

CATÉGORIE D'EMPLOIS	2020 ($)	2019 ($)
Membre	2,7	1,3
Cadre	2,8	2,2
Professionnel	3,4	3,5
Fonctionnaire	4,7	1,7
Total	**3,5**	**2,8**

3.1.3 Le départ volontaire (roulement) du personnel régulier

La Commission examine chaque poste qui devient vacant afin de déterminer la répartition 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 et au partage des connaissances, spécialement pour pallier le départ de personnes qui occupent des fonctions uniques. Six personnes ont quitté la Commission en 2020-2021, ce qui représente un taux de départ volontaire de 16,4 % (tableau 22).

Tableau 22 Taux de départ volontaire (taux de roulement) du personnel régulier

DÉPART VOLONTAIRE	2020-2021 (%)	2019-2020 (%)	2018-2019 (%)
Taux de départ volontaire[a]	16,4[b]	13,6	17,5

a. Sont ici exclus les membres de la Commission.
b. Ce taux correspond à cinq départs en mutation et un départ à la retraite.

3.2 L'utilisation des ressources financières

Les dépenses par secteur d'activité

Le tableau 23 traite des ressources financières 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).

Tableau 23 Dépenses et évolution par secteur d'activité

SECTEUR D'ACTIVITÉ	BUDGET DE DÉPENSES 2020-2021[c] (000 $)	DÉPENSES PROBABLES AU 31 MARS 2021 (000 $)	DÉPENSES RÉELLES 2019-2020 (000 $)	ÉCART (000 $)	VARIATION (%)
Renseignements	-	11,8	8,3	3,5	43
Autres activités liées à la mission	-	71,6	20,7	50,9	246
Enquêtes	-	489,4	422,9	66,5	16
Règlement des recours	-	756,3	940,6	(184,3)	(20)
Vérifications et études	-	1 465,1	1 375,7	89,4	6
Greffe des tribunaux d'arbitrage de la fonction publique	-	284,3	284,9	(0,6)	0
Administration[a]	-	1 513,7	1 634,9	(121,2)	(7)
Total[b]	**5 010,7**	**4 592,2**	**4 688,2**	**(96,0)**	**(2)**

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.
b. Le total ne correspond pas toujours à la somme des arrondis.
c. Le budget de dépenses de la Commission est administré globalement et non par secteur d'activité.

La dépense totale pour l'année 2020-2021 s'avère stable par rapport à celle observée en 2019-2020. Il importe de mentionner que, généralement, les écarts s'expliquent par la structure même de la Commission. En effet, comme il s'agit d'une petite organisation, le personnel est appelé à intervenir dans plusieurs secteurs d'activités et dans des proportions variables selon les années.

Pour ce qui est de l'augmentation du secteur « Autres activités liées à la mission », elle s'explique par les travaux préliminaires d'une enquête confiée à la Commission en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de l'article 115 de la *Loi sur la fonction publique*.

Le coût de revient des services est présenté à la section 4.6.

3.3 L'utilisation des ressources informationnelles

Le bilan des réalisations en matière de ressources informationnelles

Les ressources informationnelles sont un apport essentiel et incontournable à la réalisation de la mission de la Commission. Elles soutiennent l'atteinte des objectifs énoncés dans son plan stratégique 2019-2023, ainsi que le respect des engagements de sa déclaration de services aux citoyens. Ces ressources sont également au cœur des activités de transformation numérique de l'organisation, lesquelles permettent d'améliorer les façons de faire et de faciliter les démarches des citoyens.

En 2020, la Commission a déposé son plan directeur en matière de ressources informationnelles pour la période 2019-2023. Ce plan, qui permet de soutenir la réalisation de la mission de la Commission, a pour objet d'assurer une gestion soutenue et efficace de ses activités, tout en favorisant l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

L'objectif principal de ce plan est d'accélérer la transformation numérique dans une optique de gestion axée sur la performance et le développement durable. En 2020-2021, plusieurs actions ont été réalisées en ce sens, dont :

- l'implantation d'un système de visioconférence et d'un système de dépôt et de consultation des documents en ligne pour la clientèle du tribunal afin de tenir à distance les audiences, les médiations et les séances d'échanges et d'information;
- la consolidation de la gestion numérique de l'ensemble des activités;
- la mise à jour des infrastructures et du parc informatique;
- la mise en œuvre d'outils numériques de collaboration pour les employés en télétravail.

La Commission a aussi entamé les travaux d'élaboration d'un nouveau système de gestion des recours déposés devant le tribunal.

En vue d'améliorer l'expérience client, la Commission a également modifié son site Web pour le rendre adaptatif; de plus, elle en a amélioré le visuel afin de faciliter le repérage et la compréhension de l'information.

La pandémie de COVID-19 a par ailleurs permis de confirmer la pertinence et l'efficacité de certains choix stratégiques effectués par le passé concernant la transformation numérique. En effet, grâce aux efforts déployés au fil des ans, la Commission a été en mesure d'assurer la continuité de ses services. Les infrastructures et les fonctionnalités déjà en place, sans oublier la fourniture de matériel approprié, ont ainsi permis aux employés d'offrir une prestation de travail optimale dans un contexte de télétravail.

Pour l'exercice 2020-2021, les dépenses et les investissements en ce qui a trait aux ressources informationnelles totalisent 382 400 $ (tableau 24).

Tableau 24 Dépenses et investissements réels en ressources informationnelles en 2020-2021

TYPE D'INTERVENTION	INVESTISSEMENTS (000 $)	DÉPENSES (000 $)
Projets	129,8	0,0
Activités	38,0	214,6
Total	**167,8**	**214,6**

Les investissements réalisés sont liés à l'acquisition de matériel informatique et à la mise au point du nouveau système de gestion des recours devant le tribunal. Les dépenses se rattachent principalement aux télécommunications, de même qu'à l'entretien, à l'exploitation et à la sécurité des systèmes et des infrastructures informatiques.

4. LES AUTRES EXIGENCES

4.1 La gestion et le contrôle des effectifs

Le tableau 25, qui présente le niveau de l'effectif et sa répartition selon la catégorie d'emplois, révèle que la Commission a respecté la cible de 78 582 heures rémunérées fixée par le Conseil du trésor pour l'exercice 2020-2021.

Tableau 25 Répartition des effectifs en heures rémunérées pour la période du 1er avril 2020 au 31 mars 2021

CATÉGORIE[a]	HEURES TRAVAILLÉES [1]	HEURES SUPPLÉMENTAIRES [2]	TOTAL DES HEURES RÉMUNÉRÉES [3] = [1] + [2]	TOTAL EN ETC[b] TRANSPOSÉS [4] = [3]/1 826,3
Membre	7 252	0	7 552	4,0
Personnel d'encadrement	3 885	0	3 885	2,1
Personnel professionnel	45 200	11	45 211	24,8
Personnel de bureau, techniciens et assimilés	16 274	67	16 341	8,9
Total 2020-2021	**72 611**	**78**	**72 689**	**39,8**
Total 2019-2020			**76 956**	**42,1**

a. Les étudiants et les stagiaires ne sont pas soumis aux mesures de contrôle de l'effectif.
b. ETC : équivalent temps complet.

Par ailleurs, comme le montre le tableau 26, la Commission a conclu quatre contrats de service dont la somme est de 25 000 $ et plus entre le 1er avril 2020 et le 31 mars 2021.

Tableau 26 Contrats de service comportant une dépense de 25 000 $ et plus, conclus entre le 1er avril 2020 et le 31 mars 2021

TYPE DE CONTRAT	NOMBRE	VALEUR
Contrat de service avec une personne physique (en affaires ou non)	0	0 $
Contrat de service avec un contractant autre qu'une personne physique[a]	4	602 379 $
Total	**4**	**602 379 $**

a. Un contractant autre qu'une personne physique inclut les personnes morales de droit privé et les sociétés en nom collectif, en commandite ou en participation.

4.2 La 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 dans 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 2020-2021, une divulgation visant la Commission a été rapportée.

4.3 L'accès à l'égalité en emploi

Cette section présente les données concernant l'effectif de la Commission.

4.3.1 Les données globales

Au 31 mars 2021, l'effectif régulier de la Commission comptait 40 personnes (tableau 27), dont quatre ont été embauchées au cours de l'année (tableau 28).

Tableau 27 Effectif régulier au 31 mars 2021

NOMBRE DE PERSONNES OCCUPANT UN POSTE RÉGULIER	40

Tableau 28 Nombre total de personnes embauchées en 2020-2021 selon le statut d'emploi

RÉGULIER	OCCASIONNEL	ÉTUDIANT	STAGIAIRE
4	2	0	0

4.3.2 Les membres des minorités visibles et ethniques, anglophones, Autochtones et personnes handicapées

L'une des six personnes embauchées en 2020-2021 était membre d'au moins un groupe cible. Le taux d'embauche des membres d'un groupe cible était donc de 0 % pour le personnel régulier et de 50 %, soit une personne sur deux, pour le personnel occasionnel (tableau 29). En 2019-2020, on comptait une personne sur deux (50 %) pour les emplois réguliers et deux personnes sur trois (66 %) pour les emplois occasionnels (tableau 30).

Tableau 29 Embauche des membres des groupes cibles en 2020-2021

STATUT D'EMPLOI	NOMBRE TOTAL DE PERSONNES EMBAUCHÉES EN 2020-2021	NOMBRE DE MEMBRES DES MINORITÉS VISIBLES ET ETHNIQUES EMBAUCHÉS	NOMBRE D'ANGLOPHONES EMBAUCHÉS	NOMBRE D'AUTOCHTONES EMBAUCHÉS	NOMBRE DE PERSONNES HANDICAPÉES EMBAUCHÉES	NOMBRE DE PERSONNES EMBAUCHÉES MEMBRES D'AU MOINS UN GROUPE CIBLE	TAUX D'EMBAUCHE DES MEMBRES D'AU MOINS UN GROUPE CIBLE PAR STATUT D'EMPLOI
Régulier	4	0	0	0	0	0	0 %
Occasionnel	2	1	0	0	0	0	50 %
Étudiant	0	0	0	0	0	0	0 %
Stagiaire	0	0	0	0	0	0	0 %

Tableau 30 Évolution du taux d'embauche global des membres des groupes cibles par statut d'emploi

STATUT D'EMPLOI	2020-2021[a] (%)	2019-2020 (%)	2018-2019 (%)
Régulier	0	50	0
Occasionnel	50	66	0
Étudiant	0	0	0
Stagiaire	0	0	0

a. La cible annuelle est de 25 % pour chaque statut d'emploi.

Ces embauches portent le taux de représentativité des membres des groupes cibles (excluant les membres des minorités visibles et ethniques) au sein de l'effectif régulier à 3 % (tableau 31) et celui des membres des minorités visibles et ethniques à 16 % (tableau 32). Toutefois, aucun de ces derniers ne fait partie du personnel d'encadrement (tableau 33).

Tableau 31 Évolution de la présence des membres des groupes cibles (excluant les membres des minorités visibles et ethniques) au sein de l'effectif régulier — Résultats comparatifs au 31 mars de chaque année

GROUPE CIBLE	NOMBRE AU 31 MARS 2021	TAUX DE PRÉSENCE DANS L'EFFECTIF RÉGULIER AU 31 MARS 2021	NOMBRE AU 31 MARS 2020	TAUX DE PRÉSENCE DANS L'EFFECTIF RÉGULIER AU 31 MARS 2020	NOMBRE AU 31 MARS 2019	TAUX DE PRÉSENCE DANS L'EFFECTIF RÉGULIER AU 31 MARS 2019
Anglophones	0	0 %	0	0 %	0	0 %
Autochtones	1	3 %	1	2 %	1	3 %
Personnes handicapées[a]	0	0 %	0	0 %	0	0 %

a. Pour les personnes handicapées, la cible est de 2 % de l'effectif régulier.

Tableau 32 Évolution de la présence des membres des minorités visibles et ethniques au sein de l'effectif régulier et occasionnel — Résultats comparatifs au 31 mars de chaque année

GROUPE CIBLE PAR REGROUPEMENT DE RÉGIONS	NOMBRE AU 31 MARS 2021[b]	TAUX DE PRÉSENCE DANS L'EFFECTIF RÉGULIER ET OCCASIONNEL AU 31 MARS 2021	NOMBRE AU 31 MARS 2020	TAUX DE PRÉSENCE DANS L'EFFECTIF RÉGULIER ET OCCASIONNEL AU 31 MARS 2020	NOMBRE AU 31 MARS 2019	TAUX DE PRÉSENCE DANS L'EFFECTIF RÉGULIER ET OCCASIONNEL AU 31 MARS 2019
Membres des minorités visibles et ethniques au sein de l'effectif – Région de la Capitale-Nationale[a]	6	16 %	6	15 %	5	15 %

a. La cible pour la région de la Capitale-Nationale est de 12 %.
b. Ce résultat exclut les titulaires d'un emploi supérieur.

Tableau 33 Présence des membres des minorités visibles et ethniques au sein de l'effectif régulier et occasionnel — Résultat pour le personnel d'encadrement au 31 mars 2021

GROUPE CIBLE	PERSONNEL D'ENCADREMENT (NOMBRE)	PERSONNEL D'ENCADREMENT (%)
Minorités visibles et ethniques[a]	0	0

a. La cible est de 6 % pour l'ensemble du personnel d'encadrement.

4.3.3 Les femmes

Parmi les six personnes embauchées en 2020-2021, on compte 4 femmes, soit 67 % (tableau 34), ce qui porte à 29 leur nombre dans l'effectif régulier, soit 73 %, au 31 mars 2021 (tableau 35).

Tableau 34 Taux d'embauche des femmes en 2020-2021 par statut d'emploi

EMBAUCHE	RÉGULIER	OCCASIONNEL	ÉTUDIANT	STAGIAIRE	TOTAL
Nombre total de personnes embauchées	4	2	0	0	**6**
Nombre de femmes embauchées	2	2	0	0	**4**
Taux d'embauche des femmes	50 %	100 %	0 %	0 %	**67 %**

Tableau 35 Taux de présence des femmes dans l'effectif régulier au 31 mars 2021

EFFECTIF RÉGULIER	MEMBRES	PERSONNEL D'ENCADREMENT	PERSONNEL PROFESSIONNEL	PERSONNEL TECHNICIEN	PERSONNEL DE BUREAU	TOTAL
Effectif total	4	3[a]	25	6	2	**40**
Nombre de femmes	3	2	16	6	2	**29**
Taux de représentativité des femmes	75 %	67 %	64 %	100 %	100 %	**73 %**

a. Une de ces personnes était en congé de préretraite à partir du mois de février 2021.

4.4 L'accès aux documents et la protection des renseignements personnels

En 2020-2021, la Commission a reçu et traité 11 demandes (tableau 36) en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (RLRQ, c. A 2).

Tableau 36 Nombre total de demandes d'accès aux documents reçues

NOMBRE TOTAL DE DEMANDES REÇUES	11

Le délai de traitement moyen de ces demandes a été de 5 jours. Toutes les réponses ont été transmises dans le délai prescrit de 20 jours suivant la date de la réception de la demande (tableau 37).

Tableau 37 Nombre de demandes traitées en fonction de leur nature et des délais

DÉLAI DE TRAITEMENT	DEMANDES D'ACCÈS À DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS	DEMANDES D'ACCÈS À DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS	RECTIFICATIONS
De 0 à 20 jours	7	4	0
De 21 à 30 jours	0	0	0
31 jours et plus (le cas échéant)	0	0	0
Total	**7**	**4**	**0**

Le tableau 38 présente la répartition des demandes traitées en fonction de leur nature et de la décision rendue.

Tableau 38 Nombre de demandes traitées en fonction de leur nature et des décisions rendues

DÉCISION RENDUE	DEMANDES D'ACCÈS À DES DOCUMENTS ADMINISTRATIFS	DEMANDES D'ACCÈS À DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS	RECTIFICATIONS	DISPOSITIONS DE LA LOI INVOQUÉES
Demande acceptée (entièrement)	5	3	0	S. O.
Demande partiellement acceptée	1	1	0	Art. 1, 53, 54, 59 et 88
Demande refusée (entièrement)	0	0	0	S. O.
Autres	1	0	0	Art. 1

Les 8 demandes acceptées en totalité concernaient : la liste des services gouvernementaux et des autres activités prioritaires maintenus par la Commission dans la situation d'urgence sanitaire liée à la pandémie de COVID-19; des documents versés à deux dossiers de recours du tribunal de la Commission; diverses informations relatives à des dossiers d'enquête de la Commission; les affichages d'offres d'emplois de la Commission, dans la catégorie des emplois professionnels, pour la période du 1er janvier 2019 au mois de décembre 2020 et l'accès à des renseignements personnels (3 demandes).

Les 2 demandes partiellement acceptées visaient à obtenir des renseignements personnels dans un dossier d'enquête et diverses informations sur la Commission portant sur la période 1965-1977. Dans le premier cas, deux documents comportaient des renseignements confidentiels protégés. Dans le second cas, la Commission ne détenait qu'une partie de l'information demandée.

Enfin, une demande concernait des documents que la Commission n'avait pas en sa possession.

Aucune des décisions rendues par la Commission n'a nécessité de mesures d'accommodement raisonnable; aucun avis de révision n'a été reçu de la Commission d'accès à l'information (tableau 39).

Tableau 39 Mesures d'accommodement et avis de révision

NOMBRE TOTAL DE DEMANDES D'ACCÈS AYANT FAIT L'OBJET DE MESURES D'ACCOMMODEMENT RAISONNABLE	Aucune
NOMBRE D'AVIS DE RÉVISION REÇUS DE LA COMMISSION D'ACCÈS À L'INFORMATION	Aucun

4.5 L'emploi et la qualité de la langue française dans l'Administration

Conformément à la Politique gouvernementale relative à l'emploi et à la qualité de la langue française dans l'Administration, l'état de l'application de la politique linguistique de la Commission est présenté aux tableaux 40, 41 et 42.

Tableau 40 Comité permanent et mandataire

QUESTION	RÉPONSE
Avez-vous un ou une mandataire?	Oui
Combien d'employées et d'employés votre organisation compte-t-elle?	Moins de 50
Avez-vous un comité permanent?	Non
Si oui, y a-t-il eu des rencontres des membres du comité permanent au cours de l'exercice? Si oui, donnez le nombre de ces rencontres :	S. O.
Au cours de l'exercice, avez-vous pris des mesures pour faire connaître à votre personnel le ou la mandataire et, le cas échéant, les membres du comité permanent de votre organisation? Si oui, expliquez lesquelles :	Oui Nom de la mandataire indiqué dans la section « Qui fait quoi » de l'intranet

Tableau 41 Statut de la politique linguistique institutionnelle

QUESTION	RÉPONSE
Depuis mars 2011, avez-vous adopté une politique linguistique institutionnelle, qui a été approuvée par la plus haute autorité de votre organisation, et ce, après avoir reçu l'avis de l'Office québécois de la langue française, ou adopté celle d'une organisation? Si oui, donnez la date à laquelle elle a été adoptée :	Oui 26 mars 2015
Depuis son adoption, cette politique linguistique institutionnelle a-t-elle été révisée? Si oui, donnez la date à laquelle les modifications ont été officiellement approuvées par la plus haute autorité de votre organisation, et ce, après avoir reçu l'avis de l'Office québécois de la langue française :	Oui 29 mai 2020

Tableau 42 Mise en œuvre de la politique linguistique institutionnelle

QUESTION	RÉPONSE
Au cours de l'exercice, avez-vous tenu des activités pour faire connaître votre politique linguistique institutionnelle et pour former votre personnel quant à son application?	Oui
Si oui, expliquez lesquelles :	Diffusion dans l'intranet, inclusion dans la documentation à l'intention des nouveaux employés, distribution d'un questionnaire en ligne
Si non, durant le prochain exercice, quelles activités prévoyez-vous tenir pour la faire connaître et pour former votre personnel quant à son application?	S. O.

4.6 La 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 confiés, aucun des services de la Commission n'est tarifé.

Le coût de revient

Pour l'année 2020-2021, le coût moyen de traitement d'un recours au tribunal s'est établi à 11 844 $ par rapport à 6 774 $ en 2019-2020 (tableau 43). L'écart s'explique principalement par la diminution du nombre de recours fermés, qui est passé de 204 à 94.

Concernant les dossiers réglés à la suite d'une médiation, d'un désistement ou d'un règlement à l'amiable, l'augmentation des coûts en 2020-2021 par rapport à ceux de 2019-2020 se rattache notamment à une somme d'environ 65 000 $ qui a été imputée, en 2019-2020, dans l'allocation des ressources du tribunal plutôt que dans celles du greffe.

Le coût unitaire des décisions s'avère par ailleurs plus élevé que celui des autres modes de règlement des recours. Cette situation dépend en particulier des multiples étapes à franchir avant la décision (ex. : conférence préparatoire, ordonnance de sauvegarde, moyen préliminaire, audience, délibéré) et les coûts cumulés précédant l'arrivée des dossiers en audience, c'est-à-dire ceux qui sont liés à la gestion des dossiers par le greffe et à la tenue préalable d'une médiation ou d'une séance d'échanges et d'information, selon le type de recours.

Tableau 43 Coût de revient des services du tribunal

ACTIVITÉ	MODE DE RÈGLEMENT	COÛTS 2020-2021	NOMBRE DE DOSSIERS FERMÉS	COÛT DE REVIENT UNITAIRE 2020-2021	COÛTS 2019-2020	NOMBRE DE DOSSIERS FERMÉS	COÛT DE REVIENT UNITAIRE 2019-2020
Régler des recours	Médiation	41 170 $	6	6 862 $	11 739 $	5	2 348 $
	Désistement ou règlement à l'amiable	250 293 $	48	5 214 $	164 942 $	105	1 571 $
	Séance d'échanges et d'information	50 040 $	9	5 560 $	70 810 $	26	2 723 $
	Décision	771 790 $	31	24 896 $	1 134 305 $	68	16 681 $
	Total	**1 113 293 $**	**94**	**11 844 $**	**1 381 796 $**	**204**	**6 774 $**

En ce qui concerne les activités de surveillance, le coût de revient d'une enquête a été établi à 1 407 $ en 2020-2021 comparativement à 1 511 $ en 2019-2020 (tableau 44). Pour ce qui est des vérifications et des études, le coût moyen de 89 $ par heure travaillée est inférieur à celui de 2019-2020 (105 $).

Tableau 44 Coût de revient des activités de surveillance

ACTIVITÉ	COÛTS 2020-2021	DÉNOMINATEUR DE VOLUME CONSIDÉRÉ	NOMBRE	COÛT DE REVIENT UNITAIRE 2020-2021	COÛTS 2019-2020	DÉNOMINATEUR DE VOLUME CONSIDÉRÉ	NOMBRE	COÛT DE REVIENT UNITAIRE 2019-2020
Mener des enquêtes	727 319 $	Enquêtes fermées	517	1 407 $	645 238 $	Enquêtes fermées	427	1 511 $
Réaliser des mandats de vérification ou des études	2 248 478 $	Heures travaillées	25 270	89 $	2 196 154 $	Heures travaillées[a]	21 011	105 $

a. 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.

Le coût unitaire moyen des réponses aux demandes de renseignements observé en 2020-2021 (70 $) a augmenté par rapport à 2019-2020 (36 $) (tableau 45). L'écart noté découle, entre autres choses, des précisions apportées à l'estimation du temps alloué à cette activité par les différentes ressources de la Commission et la diminution du nombre de demandes.

Tableau 45 Coût de revient des demandes de renseignements

ACTIVITÉ	COÛTS 2020-2021	NOMBRE DE DEMANDES	COÛT DE REVIENT UNITAIRE 2020-2021	COÛTS 2019-2020	NOMBRE DE DEMANDES	COÛT DE REVIENT UNITAIRE 2019-2020
Renseigner la clientèle	17 179 $	244	70 $	11 223 $	316	36 $

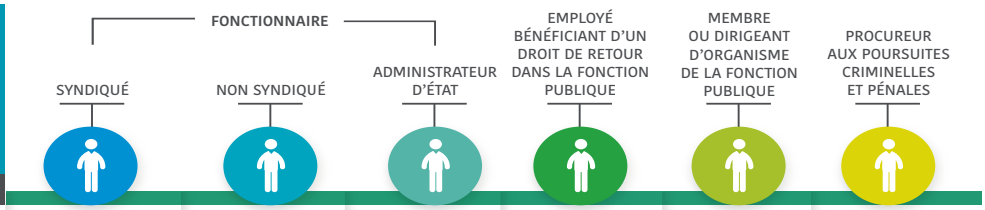
En ce qui a trait au greffe des tribunaux d'arbitrage, la Commission n'est responsable que de sa gestion administrative. Le nombre de dossiers mis au rôle est présenté à des fins indicatives seulement (tableau 46).

Tableau 46 Coût de revient des services du greffe des tribunaux d'arbitrage de la fonction publique

ACTIVITÉ	COÛTS 2020-2021	NOMBRE DE DOSSIERS	COÛT DE REVIENT UNITAIRE 2020-2021	COÛTS 2019-2020	NOMBRE	COÛT DE REVIENT UNITAIRE 2019-2020
Mettre au rôle les dossiers de griefs inscrits à l'arbitrage	403 030 $	364	1 107 $	425 911 $	350	1 217 $

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 SITUATION	FONCTIONNAIRE – SYNDIQUÉ	FONCTIONNAIRE – 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

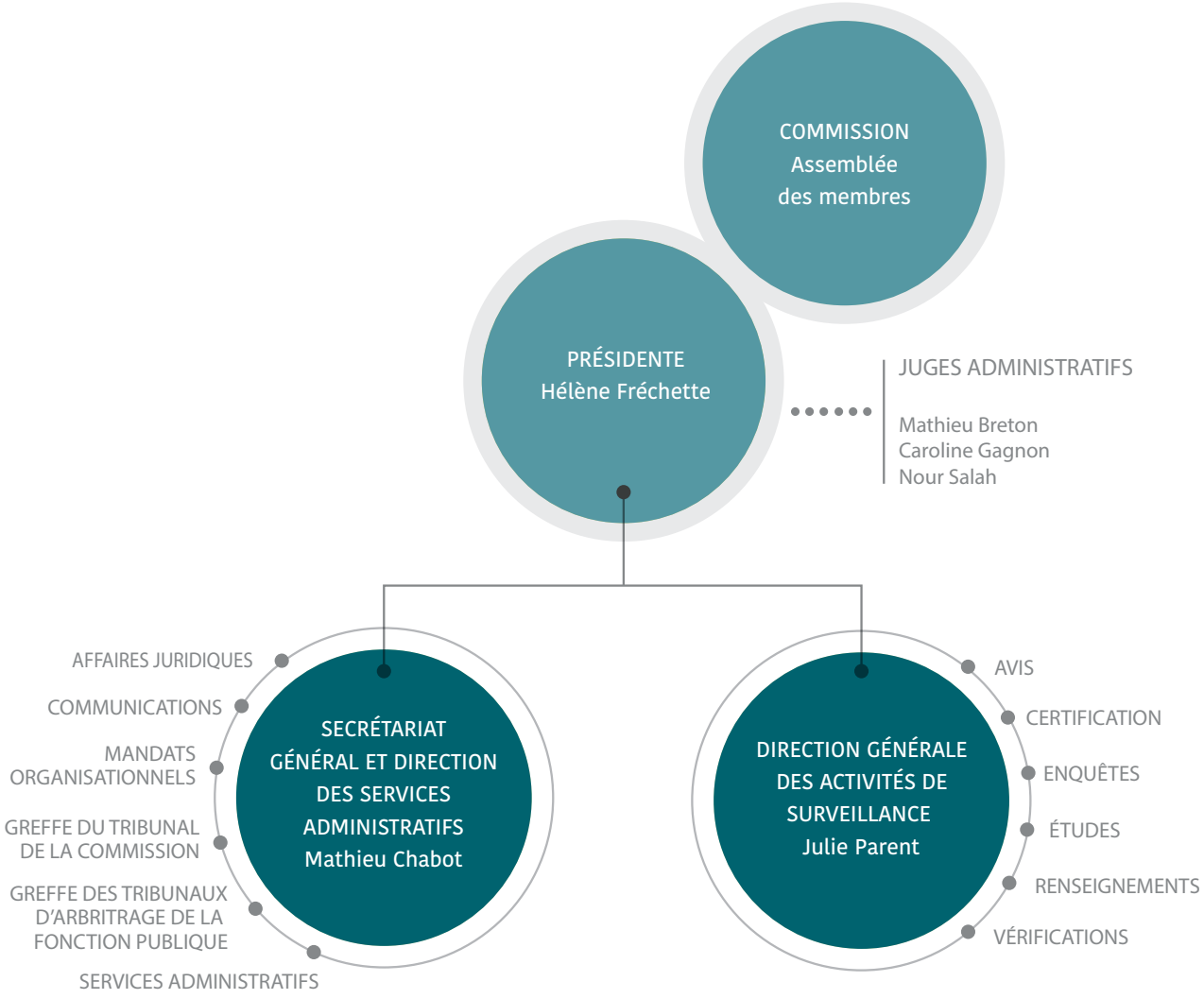
Service	Renseignement
Objectif	Répondre aux demandes portant sur les recours en matière de recrutement et de promotion Répondre, notamment, aux demandes des fonctionnaires non syndiqués concernant leurs recours à l'égard de leurs conditions de travail, d'une mesure administrative ou disciplinaire ou 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, du commissaire à la lutte contre la corruption ou d'un commissaire associé, ainsi que du directeur général de la Sûreté du Québec
Personne visée	Ministre de la Justice; ministre de la Sécurité publique

Service	Greffe des tribunaux d'arbitrage de la fonction publique
Objectif	Gérer, selon les dispositions des conventions collectives, les griefs des fonctionnaires syndiqués inscrits à l'arbitrage
Organisation visée	Tribunaux d'arbitrage de la fonction publique

ANNEXE III

ORGANIGRAMME DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE AU 31 MARS 2021



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
Courriel : cfp@cfp.gouv.qc.ca
Site Web : www.cfp.gouv.qc.ca

Commission de la fonction publique
Québec