

LA CRÉATION DE LA COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL ET DU TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU TRAVAIL

DES SERVICES SIMPLIFIÉS ET OPTIMISÉS



La Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail tient à remercier M^{me} Cathy Belzile, conseillère stratégique au Bureau de la présidente du conseil d'administration et chef de la direction de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, de même que M^{me} Line Corriveau, secrétaire générale et conseillère à la présidence du Tribunal administratif du travail, de l'aide apportée dans la rédaction de ce rapport.

RÉDACTION

Direction de la recherche et de l'innovation en milieu de travail
Secteur du travail, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

CONCEPTION ET RÉALISATION INFOGRAPHIQUE

Direction des communications, ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale

Ce document est disponible dans le site Web du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale.

ISBN : 978-2-550-87226-9 (PDF)

ISBN : 978-2-550-87225-2 (Imprimé)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2020

© Gouvernement du Québec, 2020

LA CRÉATION DE LA COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL ET DU TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU TRAVAIL

DES SERVICES SIMPLIFIÉS ET OPTIMISÉS



MOT DU MINISTRE

Monsieur François Paradis
Président de l'Assemblée nationale
Hôtel du Parlement
Québec

Monsieur le Président,

C'est avec plaisir que je vous présente le Rapport sur la mise en œuvre de la *Loi regroupant la Commission de l'équité salariale, la Commission des normes du travail et la Commission de la santé et de la sécurité du travail et instituant le Tribunal administratif du travail*, conformément aux obligations prévues à l'article 276 de la loi.

Ce rapport rend compte des résultats obtenus à la suite de la création de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST) et du Tribunal administratif du travail (Tribunal) de même que des constats à l'égard de la mise en œuvre du projet de regroupement. Il a été réalisé avec la volonté de veiller à l'efficience de l'administration publique.

À la lecture des pages qui suivent, vous pourrez constater le travail qui a été effectué pour mener à bien ce projet au bénéfice des travailleuses et travailleurs ainsi qu'à celui des employeurs du Québec. En effet, de nombreuses actions ont été accomplies depuis la création de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et l'instauration du Tribunal administratif du travail le 1^{er} janvier 2016. Celles-ci ont certainement contribué à améliorer les façons de faire et à offrir des services simplifiés à la population, en plus de générer des économies tant pour la Commission que pour le Tribunal. Enfin, comme prévu, le taux de cotisation lié au secteur des normes du travail de la Commission a été abaissé.

En résumé, les résultats obtenus peuvent être qualifiés de positifs. Il ressort clairement du présent rapport que la mise en œuvre du projet de regroupement a eu les effets escomptés.

Veuillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments les meilleurs. Le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale et ministre responsable de la région de la Mauricie,

Jean Boulet
QUÉBEC, SEPTEMBRE 2020

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	7
PARTIE 1 : VUE D'ENSEMBLE DES NOUVELLES STRUCTURES	9
1.1 La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.....	9
1.1.1 Les clientèles de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.....	9
1.1.2 Un sommaire de l'année 2019.....	10
1.1.3 Les effectifs en poste à la fin de l'année 2019.....	10
1.2 Le Tribunal administratif du travail.....	10
1.2.1 Les clientèles du Tribunal administratif du travail.....	10
1.2.2 Un sommaire de l'exercice financier 2019-2020.....	11
1.2.3 Les effectifs en poste à la fin de l'exercice financier 2019-2020.....	11
PARTIE 2 : LE CONTEXTE	13
2.1 La Commission de révision permanente des programmes.....	13
2.2 Le contenu de la Loi : en résumé.....	13
2.2.1 Plus en détail : la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.....	14
2.2.1.1 Les enjeux du projet de regroupement : la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.....	14
2.2.1.1.1 La création d'une nouvelle structure de gouvernance.....	14
2.2.1.1.2 Le financement.....	16
2.2.1.1.3 L'administration et le redéploiement des ressources.....	16
2.2.1.1.4 L'harmonisation des services au bénéfice de la clientèle.....	16
2.2.1.1.5 La reconnaissance de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail comme « porte d'entrée unique en matière de travail ».....	17
2.2.1.1.6 La reddition de comptes.....	17
2.2.2 Plus en détail : le Tribunal administratif du travail.....	18
2.2.2.1 Les enjeux du projet de regroupement : le Tribunal administratif du travail.....	18
2.2.2.1.1 La création d'une nouvelle structure et le redéploiement des ressources.....	19
2.2.2.1.2 L'harmonisation des règles de preuve et de procédure.....	19
2.2.2.1.3 Les règles de nomination des membres du Tribunal administratif du travail.....	20
2.2.2.1.4 L'harmonisation des systèmes essentiels.....	20
2.2.2.1.5 Le regroupement des ressources humaines et financières.....	21
PARTIE 3 : LES OBJECTIFS DU PROJET DE REGROUPEMENT	23
3.1 La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.....	23
3.1.1 Sur le plan des services aux citoyens.....	23
3.1.2 Sur le plan économique.....	24
3.2 Le Tribunal administratif du travail.....	24
3.2.1 Sur le plan des services aux citoyens.....	25
3.2.2 Sur le plan économique.....	25

PARTIE 4 : LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE REGROUPEMENT	27
4.1 Le comité de transition et les comités de travail au sein des organismes.....	27
4.2 La mise sur pied de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.....	27
4.2.1 Les comités de travail (CES, CNT, CSST).....	27
4.2.2 Les chantiers organisationnels de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.....	28
4.2.3 La concertation.....	28
4.2.4 L'arrimage des activités.....	29
4.2.5 La gouvernance unifiée.....	29
4.3 La mise sur pied du Tribunal administratif du travail.....	30
4.3.1 Les comités de travail (CRT et CLP).....	30
4.3.2 Les activités en lien avec la législation et la réglementation applicables.....	30
4.3.2.1 Les nouvelles règles de preuve et de procédure du Tribunal.....	31
4.3.2.2 Le code de déontologie des membres du Tribunal.....	31
4.3.2.3 Le code de déontologie des assesseurs, des conciliateurs, des agents de relations du travail et des enquêteurs.....	31
4.3.3 Les activités en lien avec l'administration du Tribunal administratif du travail.....	31
4.3.3.1 L'harmonisation des politiques et des directives.....	31
4.3.3.2 La fusion des systèmes administratifs.....	31
4.3.4 Les activités en lien avec la mission du Tribunal administratif du travail.....	31
4.3.4.1 Une première année fort occupée.....	31
4.3.4.2 La coordination des dossiers soumis à différentes divisions.....	32
4.3.5 Les activités en lien avec les technologies de l'information.....	33
4.3.5.1 Les technologies de l'information.....	33
4.3.5.2 Les audiences numériques.....	33
4.3.6 Les activités en lien avec les communications.....	33
4.3.6.1 Une nouvelle brochure pour les citoyens.....	33
4.3.6.2 Une nouvelle déclaration de services aux citoyens.....	34
4.3.6.3 La création d'un nouveau site Web.....	34
4.3.6.4 Le nouvel intranet.....	34
PARTIE 5 : LES RÉSULTATS DU PROJET DE REGROUPEMENT	37
5.1 Les résultats de la CNESST.....	37
5.1.1 Les avantages.....	37
5.1.2 Les retombées économiques.....	40
5.1.2.1 Les dépenses.....	40
5.1.2.2 Les économies.....	41
5.2 Les résultats du Tribunal.....	42
5.2.1 Les avantages.....	42
5.2.2 Les retombées économiques.....	42

5.3	Constats généraux.....	43
5.3.1	Constats relatifs à la CNESST	43
5.3.2	Constats relatifs au Tribunal	43
CONCLUSION		47
ANNEXE A : LES COMITÉS DE TRAVAIL DE LA COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL.....		49
ANNEXE B : LES COMITÉS DE TRAVAIL DU TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU TRAVAIL		51
ANNEXE C : RÉFÉRENCES		55

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLEAU 1	COÛTS EN MATIÈRE DE COMMUNICATION – CNESST.....	40
TABLEAU 2	ÉCONOMIES RÉCURRENTES RÉALISÉES PAR LA CNESST AU 31 DÉCEMBRE 2017.....	41
FIGURE 1	ORGANISMES VISÉS PAR LE REGROUPEMENT – CNESST	24
FIGURE 2	BÉNÉFICES À L'INTERNE – CNESST	39
FIGURE 3	BÉNÉFICES À L'EXTERNE – CNESST	39

INTRODUCTION

La *Loi regroupant la Commission de l'équité salariale, la Commission des normes du travail et la Commission de la santé et de la sécurité du travail et instituant le Tribunal administratif du travail*¹ (ci-après la Loi) (2015, chapitre 15) a été sanctionnée le 12 juin 2015 et est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2016². Elle procède à une réorganisation de certaines institutions du travail en prévoyant la création d'un guichet unique de services gouvernementaux en matière de travail et d'un seul tribunal administratif du travail.

Le présent rapport vise à répondre à l'obligation du ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale prévue à l'article 276 de la Loi :

- Le ministre doit, au plus tard le 12 juin 2020, et par la suite tous les 10 ans, faire au gouvernement un rapport sur l'application de la présente loi et sur l'opportunité de la modifier.
- Ce rapport est déposé par le ministre dans les 30 jours suivants à l'Assemblée nationale ou, si elle ne siège pas, dans les 30 jours de la reprise de ses travaux.

Pour répondre aux obligations de l'article 276, le rapport du ministre offre d'abord une vue d'ensemble des nouvelles structures que sont la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et le Tribunal administratif du travail (ci-après le Tribunal).

Ensuite, une fois présentés le contexte entourant l'adoption de la Loi, son contenu ainsi que les enjeux que la Loi représente pour les institutions regroupées, le cœur du rapport fait état des objectifs de la création de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et du Tribunal administratif du travail, de même que de la mise en œuvre du projet de regroupement. Les résultats de l'exercice de regroupement sont ensuite abordés, et quelques constats généraux sont formulés.

1. 2015, chapitre 15.

2. À l'exception de certains articles. À cet effet, voir l'article 278 de la Loi.

PARTIE 1 :

VUE D'ENSEMBLE

DES NOUVELLES STRUCTURES

1.1 La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail³

Depuis le 1^{er} janvier 2016, la Commission de l'équité salariale (CES), la Commission des normes du travail (CNT) et la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) sont regroupées. Elles constituent depuis la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.

La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail est la porte d'entrée unique donnant accès à l'ensemble des services en matière de travail pour tous les travailleurs et travailleuses de même que pour les employeurs. Elle a comme mission :

- de favoriser des conditions de travail justes et équilibrées;
- d'assurer l'implantation et le maintien de l'équité salariale;
- de viser la prise en charge de la santé et de la sécurité par les milieux de travail, d'indemniser les victimes de lésions professionnelles et de veiller à leur réadaptation.

1.1.1 Les clientèles de la La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail⁴

Les services de la La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail s'adressent autant aux employeurs qu'aux personnes salariées, et ce, sur tout le territoire québécois⁵.

Employeurs (2019)

- Près de 250 000 employeurs voient les conditions de travail au sein de leur entreprise encadrées principalement par la *Loi sur les normes du travail* (RLRQ, chapitre N-1.1).
- Plus de 220 000 employeurs sont inscrits au régime québécois de santé et de sécurité du travail.
- Plus de 35 000 entreprises sont assujetties à la *Loi sur l'équité salariale* (RLRQ, chapitre E-12.001).

Personnes salariées (2019)

- Environ 2 millions de personnes salariées voient leurs conditions de travail encadrées par la *Loi sur les normes du travail* (RLRQ, chapitre N-1.1).
- Environ 4 millions de travailleuses et de travailleurs sont couverts par le régime de santé et de sécurité du travail.

3. Estimation réalisée à partir du nombre de personnes travaillant dans les entreprises de 20 personnes salariées et plus, selon les données de Statistique Canada. Ainsi, en décembre 2017, on dénombrait 2 312 100 personnes salariées, dont 1 167 000 étaient des femmes. Ces données ne couvrent pas les travailleuses et les travailleurs des entreprises employant de 10 à 19 personnes salariées et elles incluent des personnes salariées qui travaillent dans des entreprises de compétence fédérale. Source : https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/equite/rapport_loi_equite_salariale.pdf.

4. À cet égard, prière de consulter le *Plan stratégique 2020-2023* de la CNESST : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/200/Documents/DC200-1591web.pdf>.

5. Les services de la CNESST s'adressent aussi au public en général, aux clientèles particulières de même qu'aux associations concernées.

- Environ 2,3 millions de personnes salariées sont couvertes par la Loi sur l'équité salariale⁶ (RLRQ, chapitre E-12.001).

1.1.2 Un sommaire de l'année 2019⁷

- 31 965 recours traités en matière de normes du travail
- 74 recours traités en matière d'équité salariale
- 107 465 lésions professionnelles acceptées
- 1 599 997 appels pris en charge par le Centre de relations clients
- 1 600 activités de surveillance réalisées en matière de normes du travail
- 1 994 interventions auprès des entreprises dans le cadre du programme de vérification en matière d'équité salariale
- 15 919 interventions de prévention et d'inspection en matière de santé et de sécurité du travail

1.1.3 Les effectifs en poste à la fin de l'année 2019⁸

Les effectifs de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail s'élevaient à 4 849 personnes au 31 décembre 2019, soit 4 172 employés réguliers et 677 employés occasionnels.

1.2 Le Tribunal administratif du travail⁹

Instauré le 1^{er} janvier 2016, le Tribunal administratif du travail (ci-après le Tribunal) cumule les compétences auparavant attribuées à la Commission des lésions professionnelles et à la Commission des relations du travail. Le Tribunal est appelé à statuer sur de nombreux recours liés au monde du travail. De plus, grâce à ses bureaux répartis à travers le Québec, il offre des services accessibles à tous les citoyens.

Par ailleurs, le Tribunal encourage le règlement des litiges à l'amiable en offrant le service de conciliation dans toutes ses divisions. Si les parties ne parviennent pas à un règlement ou si elles ne souhaitent pas recourir à la conciliation, elles peuvent être entendues en audience devant un juge administratif qui rendra une décision en fonction de la preuve et des arguments présentés.

1.2.1 Les clientèles du Tribunal administratif du travail

De nouvelles compétences ayant été accordées au Tribunal administratif du travail au cours des dernières années, les services qu'il offre s'adressent maintenant :

- aux salariés, syndiqués ou non, ainsi qu'aux cadres qui désirent faire valoir leurs droits en matière de protection de l'emploi en vertu des lois relevant de la compétence du Tribunal;
- aux employeurs, aux associations de salariés, aux associations de personnes responsables d'un service de garde, aux associations de ressources du secteur des affaires sociales, aux employeurs et aux syndicats de certains

6. Estimation réalisée à partir du nombre de personnes travaillant dans les entreprises de 20 personnes salariées et plus, selon les données de Statistique Canada. Ainsi, en décembre 2017, on dénombrait 2 312 100 personnes salariées, dont 1 167 000 étaient des femmes. Ces données ne couvrent pas les travailleuses et les travailleurs des entreprises employant de 10 à 19 personnes salariées et elles incluent des personnes salariées qui travaillent dans des entreprises de compétence fédérale. Source : https://www.travail.gouv.qc.ca/fileadmin/fichiers/Documents/equite/rapport_loi_equite_salariale.pdf.

7. Pour les fins du présent rapport, le sommaire de la CNESST couvre la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019, alors que celui du Tribunal couvre la période du 1^{er} avril 2019 au 31 mars 2020.

8. Données internes.

9. <https://rapportannuel.tat.gouv.qc.ca/>.

services publics, d'établissements du réseau de la santé et des services sociaux ainsi que de la fonction publique, aux associations d'artistes et aux associations de producteurs¹⁰ qui désirent formuler certaines demandes relatives aux relations du travail dans leur secteur respectif;

- aux travailleurs et aux employeurs qui désirent contester une décision de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, que ce soit en matière de normes du travail, d'équité salariale ou de santé et de sécurité du travail;
- aux intervenants de l'industrie de la construction (salariés, entrepreneurs, associations syndicales et patronales, organismes publics) qui désirent exercer certains recours relatifs à la construction et au domaine de la qualification professionnelle;
- à toute personne intéressée qui désire l'intervention du Tribunal pour que soit assuré le maintien de services essentiels suffisants pour préserver la santé et la sécurité du public;
- aux agences de placement de personnel et aux agences de recrutement de travailleurs étrangers temporaires qui ont fait l'objet d'une mesure administrative ou dont le permis est refusé, suspendu, révoqué ou non renouvelé;
- aux responsables d'un service de garde en milieu familial et au ministre de la Famille, quand ils désirent contester une décision de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail en matière de retrait préventif.

1.2.2 Un sommaire de l'exercice financier 2019-2020

- Le Tribunal a compétence sur 42 lois.
- 44 818 recours ont été déposés auprès des 4 divisions du Tribunal :
 - 37 281 auprès de la Division de la santé et de la sécurité du travail;
 - 7 537 auprès des autres divisions.
- 37 940 dossiers ont été fermés par le Tribunal :
 - 8 499 dossiers fermés suivant une décision rendue par un juge administratif;
 - 17 592 dossiers fermés par la conciliation;
 - 11 787 dossiers fermés par désistement ou règlement des parties;
 - 62 fermetures administratives.

1.2.3 Les effectifs en poste à la fin de l'exercice financier 2019-2020

- 517 employés :
 - Division de la santé et de la sécurité du travail : 304.
 - Autres divisions : 109.
 - Administration : 76.

10. Il s'agit de producteurs qui exercent leurs activités dans les domaines suivants :

- La scène, y compris le théâtre, le théâtre lyrique, la musique, la danse et les variétés.
- Le multimédia.
- Le film, y compris les productions audiovisuelles.
- Le disque et les autres modes d'enregistrement du son.
- Le doublage.
- L'enregistrement d'annonces publicitaires.

Les nouvelles structures

Depuis le 1^{er} janvier 2016, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail est la porte d'entrée unique concernant l'ensemble des services en matière de travail.

Instauré le 1^{er} janvier 2016, le Tribunal administratif du travail est appelé à statuer sur de nombreux recours liés au monde du travail.

PARTIE 2 :

LE CONTEXTE

2.1 La Commission de révision permanente des programmes¹¹

Le gouvernement a le souci de gérer les fonds publics de façon saine et efficiente. C'est dans cette optique que, le 21 mai 2014, à l'occasion du discours d'ouverture de la 41^e législature de l'Assemblée nationale, M. Philippe Couillard, premier ministre du Québec, annonçait la création de la Commission de révision permanente des programmes¹². Celle-ci avait notamment pour objectif de veiller, pour chaque programme, à l'efficience de l'administration et à l'adéquation de la structure de gouvernance¹³. Cette annonce s'inscrivait en droite ligne avec la volonté exprimée de resserrer les finances publiques. À la même occasion, le premier ministre faisait état du souhait des entrepreneurs québécois relativement à la simplification de leurs relations avec l'État.

C'est dans ce contexte que la décision a été prise de regrouper trois organismes sous la responsabilité du ministre du Travail, soit la Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST), la Commission des normes du travail (CNT) et la Commission de l'équité salariale (CES) pour former la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). Dans la même veine, il a aussi été décidé de regrouper la Commission des relations du travail (CRT) et la Commission des lésions professionnelles (CLP), les deux principaux tribunaux administratifs chargés de décider des recours déposés en vertu des lois du travail.

2.2 Le contenu de la Loi : en résumé

La Loi regroupe les activités de la Commission de l'équité salariale, de la Commission des normes du travail et de la Commission de la santé et de la sécurité du travail pour créer la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. Elle modifie aussi la gouvernance applicable.

La Loi institue également le Tribunal administratif du travail, lequel exerce désormais les compétences de la Commission de l'équité salariale et de la Commission des relations professionnelles, auxquelles il succède.

La Loi détermine la compétence et la structure du Tribunal administratif du travail, prévoit certaines règles de procédure qui s'appliquent aux affaires qu'il entend, et instaure l'encadrement applicable à ses membres¹⁴, notamment en ce qui concerne leur sélection, leur nomination et leurs conditions de travail. De plus, elle établit les règles qui régissent la conduite des affaires du Tribunal, dont les mandats administratifs et le financement de ses activités.

La Loi apporte aussi des modifications de concordance à plusieurs lois pour tenir compte de ces nouvelles institutions du travail et de leur organisation.

11. La révision des programmes vise à renforcer la viabilité et la qualité des interventions gouvernementales en fonction des besoins prioritaires ainsi que des ressources disponibles. Elle contribue à une allocation optimale des ressources de l'État. À ce sujet, consulter la page suivante : <https://www.tresor.gouv.qc.ca/ministre-et-secretariat/revision-des-programmes/>.

12. La Commission de révision permanente des programmes avait été créée le 11 juin 2014. Ses activités ont pris fin le 31 août 2015.

13. À ce sujet, prière de consulter le rapport suivant : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/revision_programmes/rapport_2015_sommaire.pdf.

14. Les membres du Tribunal sont les juges administratifs.

Elle prévoit également plusieurs dispositions transitoires permettant la continuation des activités intégrées au sein de ces institutions. Ainsi, elle énonce notamment que ces dernières assument les obligations des organismes intégrés. Elle précise que les membres de la Commission des relations du travail et de la Commission des lésions professionnelles deviennent membres du nouveau tribunal¹⁵.

Finalement, jusqu'à l'instauration de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et du Tribunal administratif du travail, la Loi a notamment donné au ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale un pouvoir temporaire de directive à l'égard des organismes à regrouper.

Enfin, la Loi a prévu la formation d'un comité de transition qui avait pour mission de favoriser la mise en place de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et du Tribunal administratif du travail. Ce comité de transition avait notamment pour fonction d'autoriser toute dépense qui dépasserait le seuil déterminé par le gouvernement.

2.2.1 Plus en détail : la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

La Commission des normes du travail, la Commission de l'équité salariale et la Commission de la santé et de la sécurité du travail forment, depuis le 1^{er} janvier 2016, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.

2.2.1.1 Les enjeux de l'exercice de regroupement : la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

Le regroupement des trois organismes présentait de nombreux enjeux : la structure de gouvernance, le financement, l'administration et le redéploiement des ressources, l'harmonisation des services ainsi que la reddition de comptes.

2.2.1.1.1 La création d'une nouvelle structure de gouvernance

Avant le regroupement, les structures de gouvernance de la Commission des normes du travail, de la Commission de l'équité salariale et de la Commission de la santé et de la sécurité du travail avaient chacune leurs particularités. Ainsi, la Commission de l'équité salariale n'avait pas de conseil d'administration; elle était composée de trois membres nommés par le gouvernement, dont une présidente. Celle-ci était responsable de l'administration de la Commission et partageait son rôle décisionnel avec les deux autres membres.

Pour leur part, la Commission des normes du travail et la Commission de la santé et de la sécurité du travail étaient dirigées chacune par un président nommé par le gouvernement, qui présidait les séances de leur conseil d'administration. Les autres membres de chaque conseil d'administration venaient du milieu des personnes salariées et du milieu des employeurs¹⁶.

Dans ce contexte, un modèle de gouvernance regroupant les particularités de chaque organisme a été créé. Le conseil d'administration de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail est composé de 15 membres nommés par le gouvernement. Ce nombre inclut la présidente du conseil d'administration et chef de la direction de la Commission qui dirige les réunions du conseil. Les autres membres représentent, en parts égales, le milieu des travailleuses et des travailleurs et celui des employeurs. Ainsi, le paritarisme qui avait cours à la

15. À l'exception des membres patronaux et syndicaux de la CLP, dont les mandats ont pris fin dès l'entrée en vigueur de la Loi et dont les fonctions n'ont pas été reprises au sein du Tribunal administratif du travail.

16. La CNT était seulement représentative et non paritaire comme pouvait l'être la CSST.

Commission de la santé et de la sécurité du travail est conservé au sein de la Commission¹⁷.

De plus, en vertu de l'article 145 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (RLRQ, chapitre S-2.1), le ministre responsable du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale nomme un observateur auprès du conseil d'administration. Cet observateur participe aux réunions, sans droit de vote¹⁸.

Le conseil d'administration exerce notamment les fonctions suivantes en vertu de son règlement intérieur¹⁹ approuvé par le gouvernement :

1. établir les orientations stratégiques de la Commission, s'assurer de leur mise en application et s'enquérir de toute question qu'il estime importante;
2. adopter le plan stratégique et en surveiller l'évolution;
3. constituer un comité de gouvernance et d'éthique, un comité d'audit, un comité du budget et des ressources humaines, un comité sur les ressources informationnelles et un comité de placement et de capitalisation;
4. administrer, à titre de fiduciaire, le Fonds de la santé et de la sécurité du travail, ci-après « le Fonds », dans le meilleur intérêt du but poursuivi par le Fonds;
5. approuver :
 - a. le budget, et en surveiller l'évolution,
 - b. les états financiers et le rapport annuel de la Commission et du Fonds,
 - c. les règles de gouvernance de la Commission,
 - d. le code d'éthique et de déontologie applicable aux membres du conseil d'administration, aux vice-présidents et aux commissaires, sous réserve d'un règlement pris en vertu des articles 3.0.1 et 3.0.2 de la *Loi sur le ministère du Conseil exécutif* (RLRQ, chapitre M-30),
 - e. les critères d'évaluation du fonctionnement du conseil d'administration et des comités stratégiques,
 - f. la programmation en ressources informationnelles requise en vertu de la *Loi sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement* (RLRQ, chapitre G-1.03),
 - g. une politique de gestion des risques, une politique d'audit interne et une politique de divulgation financière.
6. adopter les règlements de la Commission, la politique de placement et la politique de capitalisation du Fonds.

Également, avant le regroupement, la Commission de l'équité salariale avait déjà un comité consultatif des partenaires qui avait pour fonction de donner son avis sur toute question que le ministre ou la Commission elle-même lui soumettait relativement à l'application de la Loi sur l'équité salariale (RLRQ, chapitre E-12.001); ce comité a été reconduit lors du regroupement. Un comité consultatif sur les normes du travail, qui a pour fonction de donner son avis sur toute question que le ministre ou la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail lui soumet relativement à son application²⁰, a été créé.

17. La *Loi sur la santé et la sécurité du travail* attribue au président du conseil d'administration et chef de la direction la responsabilité de l'administration et de la direction de la CNESST ainsi que celle des relations de la Commission avec le gouvernement (article 154). Dans la mesure et selon les conditions prévues par la Loi, le président du conseil d'administration et chef de la direction est responsable de la gestion contractuelle et des ressources humaines, matérielles et informationnelles de la CNESST.

18. https://www.cnesst.gouv.qc.ca/a-propos-de-la-cnesst/structure_organisation/Pages/conseil-d-administration.aspx.

19. RLRQ, chapitre S-2.1, r. 11.1 - *Règlement intérieur de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail* : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cr/S-2.1,%20r.%2011.1/>.

20. Article 39.0.0.4.

2.2.1.1.2 Le financement

Le financement des trois organismes provenait de sources de revenus différentes. D'un côté, la Commission des normes du travail était financée par une cotisation payable par les employeurs en vertu de la *Loi sur les normes du travail* (RLRQ, chapitre N-1.1), tandis que les fonds budgétaires de la Commission de l'équité salariale provenaient du gouvernement. La Commission de la santé et de la sécurité du travail, quant à elle, était financée par une cotisation des employeurs pour payer les coûts qui découlent de l'application de la *Loi sur la santé et sécurité du travail* (RLRQ, chapitre S-2.1) et de la *Loi sur les accidents de travail et les maladies professionnelles* (RLRQ, chapitre A-3.001) ainsi que de leurs règlements.

Il était nécessaire de distinguer les sources de revenus en fonction de la mission respective de chacune des commissions. C'est dans ce contexte que la Loi²¹ prévoit que le financement des activités de la Commission sera assuré par le biais de cotisations distinctes payables par les employeurs : une première consacrée au volet Santé et sécurité en lien avec le rôle d'assureur public de la Commission et avec les obligations fiduciaires, la seconde perçue en application de la *Loi sur les normes du travail* (RLRQ, chapitre N-1.1), qui sert également à financer les activités liées à l'équité salariale.

2.2.1.1.3 L'administration et le redéploiement des ressources

Avant le regroupement, chaque organisme disposait d'une direction qui s'occupait des ressources humaines, des technologies de l'information, des communications, des affaires juridiques, du service de renseignements, etc. Il a donc fallu regrouper ces directions, uniformiser et harmoniser les méthodes de travail, tout en considérant l'historique et les particularités de chacune des commissions. Un partage des connaissances des différents secteurs de chaque organisation a dû être effectué pour s'assurer d'une connaissance adéquate de l'information en provenance des trois secteurs, à l'intention de l'ensemble du personnel de la Commission.

Le regroupement des points de service présentait également un défi, puisque la Commission de la santé et de la sécurité du travail comptait 20 bureaux régionaux, alors que la Commission des normes du travail en comptait 14 et que la Commission de l'équité salariale en comptait 2 (un à Montréal et un à Québec). Une réorganisation a été nécessaire pour établir désormais un point de service par région et offrir aux clientèles des services concernant les trois secteurs, sans diminuer le niveau de ces services, ni l'effectif dans chacune des régions.

2.2.1.1.4 L'harmonisation des services au bénéfice de la clientèle

Un des plus gros défis auquel l'organisme a dû faire face concerne l'harmonisation des services offerts aux clientèles. Le regroupement des trois commissions devait être réalisé sans restreindre les services aux clientèles et sans altérer la qualité.

Au-delà du regroupement physique des points de service, une présence uniforme devait être assurée dans les régions, malgré les disparités entre les bureaux régionaux des commissions. La clientèle devait retrouver le même niveau de service que celui dont elle bénéficiait dans les trois secteurs d'origine. La formation du personnel est devenue essentielle pour livrer des services de haute qualité autant en normes du travail et en équité salariale qu'en santé et sécurité du travail.

Le même objectif d'uniformisation était présent dans toutes les interactions du nouvel organisme avec ses clientèles. En effet, chaque commission d'origine possédait son service de renseignements téléphoniques, son site Web, etc.

21. Chapitre VIII.1 de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/s-2.1>.

La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail a donc dû rendre disponibles, au jour 1 :

- un numéro de téléphone unique pour joindre la Commission, le 1 844 838-0808;
- une réponse vocale interactive unifiée comportant plusieurs messages d'intérêt pour chaque clientèle et secteur;
- la formation de diverses personnes qui dispensent les services aux clientèles.

Un autre objectif était l'uniformisation des activités d'enquête, de médiation et de vérification, tout en considérant les particularités de chaque loi. La concertation des activités d'inspection et d'enquête au sein des vice-présidences était nécessaire pour assurer la cohérence organisationnelle des interventions dans les milieux de travail.

2.2.1.1.5 La reconnaissance de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail comme « porte d'entrée unique en matière de travail »

Un des avantages majeurs du regroupement était la création d'une porte d'entrée unique en matière de travail. La promotion de ce nouvel organisme comme porte d'entrée unique était une priorité et elle demeure encore aujourd'hui un objectif important pour la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.

2.2.1.1.6 La reddition de comptes

L'harmonisation des différentes redditions de comptes effectuées par les trois organismes d'origine devait être réalisée en intégrant les trois secteurs dans la même année financière, pour ainsi rendre compte des résultats dans un seul rapport annuel de gestion.

La Loi prévoit que l'exercice financier de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail se termine le 31 décembre de chaque année et que ses livres et comptes sont vérifiés chaque année par le Vérificateur général²².

La Commission doit, avant le 30 juin de chaque année, présenter au ministre un rapport indiquant les résultats obtenus au regard des objectifs prévus par son plan stratégique. Le ministre dépose ce rapport à l'Assemblée nationale.

Ce rapport doit faire état :

- des mandats qui lui sont confiés;
- de la déclaration de services visée;
- des programmes qu'elle est chargée d'administrer;
- de l'évolution de ses effectifs;
- d'une déclaration du président du conseil d'administration et chef de la direction attestant la fiabilité des renseignements contenus au rapport et celle des contrôles afférents.

Le président du conseil d'administration et chef de la direction est, conformément à l'article 163.1 de la Loi, notamment au regard de l'autorité et des pouvoirs du ministre de qui il relève, responsable devant l'Assemblée nationale de sa gestion administrative.

22. La CNESST doit présenter au ministre un rapport indiquant les résultats obtenus au regard des objectifs prévus par son plan stratégique, rapport que le ministre doit ensuite déposer à l'Assemblée nationale. Elle doit en outre fournir au ministre tout renseignement qu'il pourrait demander.

La Commission rend également publique une déclaration indiquant ses objectifs quant au niveau des services offerts et quant à la qualité de ses services. La déclaration porte notamment sur la diligence avec laquelle les services devraient être rendus et elle fournit une information claire sur leur nature et leur accessibilité.

La Commission doit établir un plan stratégique qui comprendra :

- une description de la mission de la Commission;
- le contexte dans lequel la Commission évolue et les principaux enjeux auxquels elle fait face;
- les orientations stratégiques, les objectifs et les axes d'intervention retenus;
- les résultats visés au terme de la période couverte par le plan;
- les indicateurs de performance employés pour mesurer l'obtention des résultats.

La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail s'est donc dotée d'une seule déclaration de services, qui est entrée en vigueur dès le 1^{er} janvier 2016. L'harmonisation des différents engagements au regard des normes de services à la clientèle a dû être réalisée.

L'élaboration d'une seule planification stratégique pour le nouvel organisme représentait également un objectif, puisqu'il était nécessaire de s'assurer de la présence d'engagements communs pour les trois secteurs de l'organisme tout en maintenant des cibles et des indicateurs distincts pour tenir compte des particularités de chaque commission d'origine. Le conseil d'administration de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail l'a adoptée dès la première année de son existence.

2.2.2 Plus en détail : le Tribunal administratif du travail

La Commission des lésions professionnelles et la Commission des relations du travail forment, depuis le 1^{er} janvier 2016, le Tribunal administratif du travail²³.

2.2.2.1 Les enjeux de l'exercice de regroupement : le Tribunal administratif du travail

Le regroupement des deux tribunaux administratifs présentait de nombreux enjeux. Même si beaucoup de points communs rapprochaient la Commission des lésions professionnelles et la Commission des relations du travail, plusieurs réalités n'étaient pas les mêmes. Qu'il suffise de penser à la régionalisation des services, aux différents moyens technologiques utilisés et à la culture développée au fil des ans, notamment. Le nouveau tribunal a misé sur les meilleures pratiques déjà appliquées par les deux commissions pour s'assurer que toutes ses actions et ses décisions seraient guidées par l'intérêt des citoyens et le souci d'une saine administration de la justice.

23. La Loi abolit les tribunaux existants et regroupe leurs pouvoirs généraux au sein de la loi constitutive du nouveau tribunal, soit la *Loi instituant le Tribunal administratif du travail* (RLRQ, chapitre T-15.1). En plus des fonctions, pouvoirs et devoirs qui lui sont attribués par toute autre loi, le tribunal administratif issu de cette fusion doit statuer sur les recours formés en vertu de nombreuses lois, dont le *Code du travail* (RLRQ, chapitre C-27), la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (RLRQ, chapitre A-3.001), la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (RLRQ, chapitre S-2.1), la *Loi sur l'équité salariale* (RLRQ, chapitre E-12.001) et la *Loi sur les normes du travail* (RLRQ, chapitre N-1.1). Les divisions de la CRT ont été maintenues alors que celles de la CLP (la division du financement et la division de la prévention et de l'indemnisation des lésions professionnelles) ont été fusionnées pour former une seule division, celle de la santé et de la sécurité du travail. Le Tribunal est donc composé de quatre divisions : la Division des relations du travail, la Division de la santé et de la sécurité du travail, la Division des services essentiels de même que la Division de la construction et de la qualification professionnelle.

2.2.2.1.1 La création d'une nouvelle structure et le redéploiement des ressources

Les structures de la Commission des lésions professionnelles et de la Commission des relations du travail étaient fort différentes. Voici quelques exemples de ces différences :

- La Commission des lésions professionnelles était régionalisée et possédait des bureaux dans les différentes régions administratives du Québec, alors que la Commission des relations du travail possédait des bureaux seulement à Montréal et à Québec.
- L'organigramme de la Commission des lésions professionnelles comportait une vice-présidence à la qualité et à la cohérence ainsi qu'une direction des services juridiques, ce qui n'existait pas à la Commission des relations du travail.
- La Commission des lésions professionnelles était un tribunal paritaire, ce que la Commission des relations du travail n'était pas.
- Le rôle des juges administratifs coordonnateurs de la Commission des lésions professionnelles était différent du rôle des juges administratifs coordonnateurs de la Commission des relations du travail.
- La Commission des lésions professionnelles était autonome dans plusieurs sphères d'activité, alors que la Commission des relations du travail était liée par des ententes avec le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) et le Ministère pour plusieurs services (ressources humaines, matérielles et informationnelles, par exemple).

Il a fallu redéployer les effectifs et s'assurer que tout le personnel et les membres du nouveau tribunal auraient la conviction d'être représentés au sein de la nouvelle direction du tribunal, qu'ils bénéficieraient des mêmes services et du même traitement. Par exemple, il était impératif d'uniformiser la façon d'effectuer le bilan professionnel des juges administratifs.

Il a également fallu harmoniser le plus possible les façons de faire et les habitudes de travail, tout en étant sensible à l'historique et à l'expérience de vie des tribunaux fusionnés. Cette transition sera complétée lorsque le déménagement des locaux de Montréal et de Québec aura été réalisé.

Un autre défi auquel fait face le Tribunal consiste à concilier la régionalisation des services et l'expertise développée par les membres de ses différentes divisions.

2.2.2.1.2 L'harmonisation des règles de preuve et de procédure

a) Règles prévues à la *Loi instituant le Tribunal administratif du travail*

La *Loi instituant le Tribunal administratif du travail* (LITAT) (RLRQ, chapitre T-15.1) ne modifie pas substantiellement les procédures déjà applicables au sein des tribunaux administratifs du travail. Ses règles sont comparables à celles qui présidaient au fonctionnement de la Commission des relations du travail et de la Commission des lésions professionnelles.

L'option de la conciliation et la possibilité, pour le Tribunal, de convoquer une conférence préparatoire avant l'audience ont été maintenues.

Par contre, toute affaire est désormais instruite par un membre unique du Tribunal. Auparavant, à la Commission des relations du travail, les demandes de révision interne étaient entendues par une formation de trois membres. Le Tribunal a donc dû clarifier sa position pour éviter que des demandes ne soient adressées à son président ce dernier ayant le pouvoir d'assigner une affaire à une formation de trois membres lorsqu'il le juge approprié²⁴.

24. Une affaire pourrait être assignée à une formation de trois membres si, par exemple, cette affaire portait sur une question qui fait l'objet d'une controverse jurisprudentielle, ou sur une question importante qui pourrait avoir des effets sur de nombreux dossiers. Les demandes de formation de trois membres sont refusées lorsque l'affaire – malgré l'importance qu'elle puisse avoir pour les parties directement concernées – n'a pas d'intérêt général.

b) Règles prévues par règlement

La LITAT prévoit également que le Tribunal administratif du travail peut, par règlement adopté à la majorité de ses membres, édicter des règles de preuve et de procédure précisant les modalités d'application des règles établies par la Loi. Rapidement, le nouveau tribunal a entrepris les travaux requis pour que les nouvelles règles de preuve et de procédure soient adoptées et appliquées par tous ses membres. Bien que certains sujets aient suscité des débats, le Tribunal a réussi à faire adopter ces nouvelles règles par la majorité de ses membres en mai 2016. Toutefois, en raison du processus législatif applicable, ces règles sont entrées en vigueur seulement un an plus tard, soit en mai 2017. En raison de ce délai, les membres ont continué d'être encadrés par des règles différentes et l'unification du Tribunal a été retardée.

2.2.2.1.3 Les règles de nomination des membres du Tribunal

Hormis l'abolition du paritarisme, la LITAT ne modifiait pas les règles qui s'appliquaient déjà aux membres des tribunaux administratifs du travail. Elle reprenait des règles similaires à celles qui s'appliquaient aux membres de la Commission des relations du travail et de la Commission des lésions professionnelles²⁵. Elle maintenait l'exigence relative aux qualités requises et à l'expérience pertinente de 10 ans dans l'exercice des fonctions du Tribunal. Le mandat de chacun des membres a une durée de cinq ans et il est renouvelable selon une procédure établie par règlement²⁶. La rémunération et les autres conditions de travail des membres sont également déterminées par règlement du gouvernement²⁷.

Outre l'obligation de prêter serment devant le président du Tribunal administratif du travail, un code de déontologie applicable aux membres et énonçant les règles de conduite et les devoirs des membres envers le public, les parties, leurs témoins et leurs représentants a été édicté par le gouvernement, après consultation de la présidente du Tribunal.

2.2.2.1.4 L'harmonisation des systèmes essentiels

La fusion a également fait ressortir la nécessité d'harmoniser les systèmes indispensables du Tribunal administratif du travail, soit le système Gestion des relations du travail (GRT) et le Système intégré de services des tribunaux administratifs (SISTA²⁸). Cet enjeu était crucial pour assurer la cohésion entre toutes les divisions et offrir des services similaires aux citoyens, que ces derniers s'adressent à l'une ou l'autre des divisions. Une étude d'arrimage et un dossier d'affaires ont rapidement été réalisés pour que toutes les divisions du Tribunal adhèrent au SISTA, système déjà en place à la Commission des lésions professionnelles qui est devenue la Division de la santé et de la sécurité du travail. Cette étude a permis de déterminer la nature et l'ampleur des travaux à entreprendre au cours des années à venir.

Une fois établi, ce système contribuera non seulement à simplifier le travail du personnel du Tribunal administratif du travail, mais aussi à accroître la qualité des services offerts aux citoyens. Par exemple, les dossiers en relations du travail, en services essentiels, en construction et en qualification professionnelle pourront être consultés en ligne, comme c'est actuellement le cas pour les dossiers en santé et en sécurité du travail.

-
25. Les règlements visant la CLP et la CRT devaient toutefois être remplacés par de nouveaux règlements. Or, comme ces derniers ont tardé à être adoptés, le Tribunal a dû attendre près de deux ans avant la nomination de nouveaux juges pour remplacer ceux partis à la retraite. Le Tribunal a ainsi accumulé un retard dans le traitement des dossiers, qui n'est pas encore résorbé.
 26. Le *Règlement sur la procédure de recrutement et de sélection des personnes aptes à être nommées membres du Tribunal administratif du travail et sur celle de renouvellement du mandat de ces membres* (RLRQ, chap. T-15.1, r. 1).
 27. Le *Règlement sur la rémunération et les autres conditions de travail des membres du Tribunal administratif du travail* (RLRQ, chap. T-15.1, r. 2).
 28. SISTA est un système conçu pour répondre aux besoins particuliers des tribunaux administratifs. Il est utilisé par la Division de la santé et de la sécurité du travail du Tribunal ainsi que par la Régie du logement et la Commission d'accès à l'information.

2.2.2.1.5 Le regroupement des ressources humaines et financières²⁹

Le gouvernement désigne un président et des vice-présidents³⁰. Le président est chargé de l'administration et de la direction générale du Tribunal administratif du travail. Outre l'affectation des membres et la répartition des affaires du Tribunal, le président nomme des assesseurs à temps plein ou à vacation, qui sont affectés à la Division de la santé et de la sécurité du travail, ainsi que des conciliateurs et des agents de relations du travail pour l'exercice des fonctions qui leur sont attribuées par les différentes lois sous la responsabilité du Tribunal.

Les sources de financement du nouveau tribunal sont les mêmes que celles des tribunaux fusionnés, soit, notamment, les crédits alloués par le Parlement, les sommes versées par la Commission des normes du travail et la Commission de la santé et de la sécurité du travail (maintenant par la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail), par le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, la Commission de la construction du Québec, la Régie du bâtiment du Québec, la Corporation des maîtres électriciens du Québec et la Corporation des maîtres mécaniciens en tuyauterie du Québec. À ces sommes s'ajoutent celles perçues en application des droits, honoraires et autres frais afférents à certaines demandes adressées au Tribunal³¹.

Le contexte

Le gouvernement a le souci de gérer les fonds publics de façon saine et efficiente. Dans cette optique, il a exprimé sa volonté de resserrer les finances publiques et de simplifier la relation des employeurs avec l'État.

La Loi regroupe les activités de la Commission de l'équité salariale, de la Commission des normes du travail et de la Commission de la santé et de la sécurité du travail pour créer la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.

La Loi institue aussi le Tribunal administratif du travail, lequel exerce désormais les compétences de la Commission des lésions professionnelles et de la Commission des relations du travail, auxquelles il succède.

Le gouvernement avait le souci d'offrir un guichet unique en matière de travail destiné à tous les travailleurs et travailleuses de même qu'aux employeurs.

L'exercice de regroupement menant à la création de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail comportait de nombreux enjeux, notamment en matière de gouvernance, de financement et de reddition de comptes.

Enfin, l'exercice de regroupement menant à la création du Tribunal comportait lui aussi de nombreux enjeux, notamment en matière de redéploiement des effectifs, de technologies et d'harmonisation des règles de preuve et de procédure.

29. Les membres du personnel du Tribunal sont nommés suivant *la Loi sur la fonction publique* (RLRQ, chapitre F-3.1.1). L'exercice financier du Tribunal se termine le 31 mars. Les prévisions budgétaires du Tribunal sont soumises à l'approbation du gouvernement et les résultats sont vérifiés chaque année par le Vérificateur général. Le Tribunal doit déposer un rapport annuel à l'Assemblée nationale et fournir au ministre tout renseignement que celui-ci demande sur ses activités.

30. Ces désignations sont faites à la suite d'une consultation auprès du Comité consultatif du travail et de la main-d'œuvre.

31. Le Tribunal ne perçoit des sommes que pour répondre à certaines demandes visant à obtenir copie d'un dossier ou d'un enregistrement d'audience. Aucune somme n'est perçue pour l'ouverture d'un dossier de plainte ou dans le cas d'un recours.

PARTIE 3 :

LES OBJECTIFS DU PROJET DE REGROUPEMENT

Le projet de regroupement avait plusieurs objectifs, et ce, tant sur le plan des services aux citoyens que sur le plan économique.

3.1 La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

3.1.1 Sur le plan des services aux citoyens

Une révision de la gouvernance

Tout d'abord, grâce au regroupement³², la gouvernance de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail a été revue et améliorée par rapport à celle des anciens organismes. Cela visait notamment la structure de gouvernance (composition du conseil d'administration), la mise en place de divers comités de même que la place des femmes au sein de ses instances décisionnelles et consultatives.

Un accès simplifié aux services

Ensuite, grâce au regroupement, l'accès aux services a été simplifié, puisque les clientèles peuvent désormais s'adresser à un seul organisme pour leurs demandes touchant les normes du travail, l'équité salariale, la santé et la sécurité du travail.

Une offre de services améliorée

De plus, le regroupement visait l'optimisation des interventions en matière de santé et de sécurité du travail, d'équité salariale et de normes du travail, et ce, pour que les différentes clientèles bénéficient d'une offre de services améliorée. Cela impliquait notamment de mettre sur pied un centre intégré de relations avec la clientèle, de disposer d'un numéro de téléphone et d'un site Web uniques, mais également de maintenir les missions initiales des trois organismes d'origine.

Pour s'assurer de disposer d'une offre de services améliorée, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail a effectué, en octobre 2016, un premier sondage sur la satisfaction de sa clientèle. Il a révélé que le taux global de satisfaction par rapport aux services de la Commission était excellent pour l'ensemble des secteurs. L'accès aux services selon les choix du client, la facilité des démarches et la clarté du langage employé dans les communications ont notamment obtenu un taux de satisfaction de plus de 90 %. Non seulement ces données démontrent que les clientèles reçoivent les services auxquels elles s'attendent, mais elles témoignent également de l'importance que le personnel accorde aux services offerts aux différentes clientèles, qui est au cœur de la mission de la Commission. Un nouveau sondage a également été fait récemment, en 2019. Le taux global de satisfaction était excellent à plusieurs égards, notamment en ce qui a trait à la facilité des démarches auprès de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (88,7 %) et à la clarté des communications verbales et écrites (89,6 %). La clientèle interrogée a aussi trouvé l'offre de services fiable (86,0 %) et facile d'accès (86,5 %). Les répondants ont également été satisfaits de la compétence du personnel (86,7 %) ainsi que de sa politesse (97,8 %), et ils ont jugé que leur demande avait été traitée de façon équitable (86,3 %). Cet objectif de placer les clientèles au cœur de la prestation de services fait maintenant partie de la planification stratégique³³ de la Commission. En effet, l'objectif est de faire évoluer la prestation de services en fonction des besoins de la clientèle.

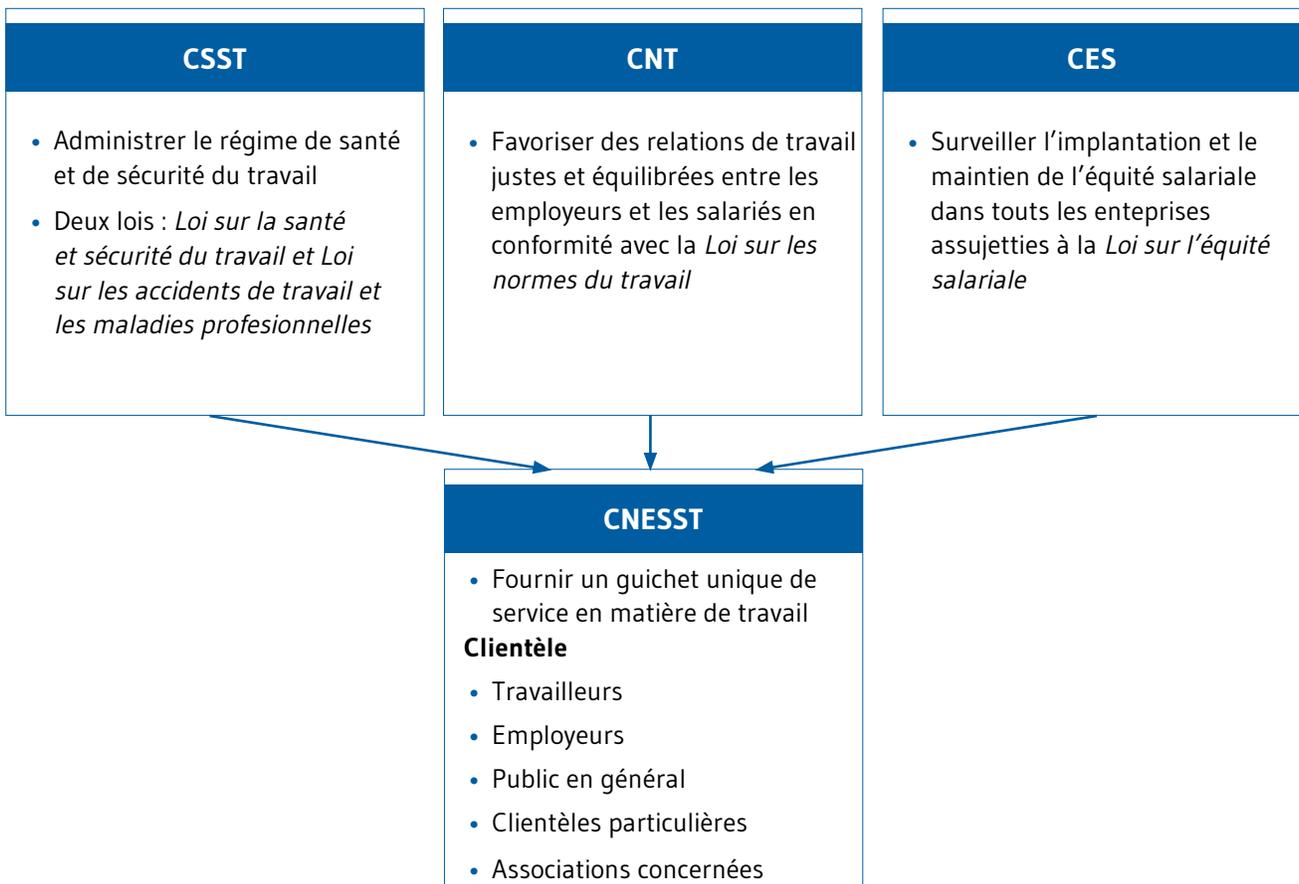
32. Voir la figure 1.

33. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/400/Documents/DC400-2032-13web.pdf>.

Une meilleure présence sur l'ensemble du territoire

Enfin, à moyen terme, le regroupement contribue à renforcer la présence de chacun des organismes en région, notamment en matière d'équité salariale et de normes du travail. Ce regroupement assure la présence de la Commission sur l'ensemble du territoire et l'unification des services en matière de santé et de sécurité du travail, de normes du travail et d'équité salariale. Ainsi, l'objectif d'offrir à la population un meilleur accès aux services partout au Québec a été atteint.

Figure 1 : Organismes visés par le regroupement – CNESST



3.1.2 Sur le plan économique

Des économies annuelles de l'ordre de 8 M\$ en matière de gestion étaient attendues après trois ans grâce à la réduction des frais d'administration des activités en raison de la synergie créée par le regroupement des fonctions administratives de ces organismes.

L'ensemble des économies de gestion attribuables au regroupement des organismes devait également se traduire par une baisse de la cotisation des employeurs. Plus précisément, à court terme, le taux de cotisation des employeurs pour le volet Normes du travail devait passer de 0,08 \$ à 0,07 \$ par 100 \$ de masse salariale.

3.2 Le Tribunal administratif du travail

L'objectif du regroupement des tribunaux administratifs était de simplifier l'exercice des recours en offrant une porte d'entrée unique pour faire valoir ses droits en matière de travail. Le but était également de réaliser des économies en raison, par exemple, du regroupement des ressources humaines et des services juridiques, de gestion, de

communication et informatiques. Le Tribunal devait aussi être en mesure d'assurer une présence régionale permanente dans le domaine des relations du travail par l'intermédiaire des 21 bureaux de la Commission des lésions professionnelles établis dans toutes les régions administratives du Québec, alors que la Commission des relations du travail n'était basée qu'à Montréal et à Québec et fonctionnait ailleurs en tribunal itinérant.

3.2.1 Sur le plan des services aux citoyens

Le regroupement des tribunaux administratifs (Commission des relations du travail et Commission des lésions professionnelles) en un seul tribunal devait permettre de simplifier l'organisation gouvernementale par la réduction du nombre de tribunaux administratifs liés au domaine du travail. Le regroupement avait également pour objectif de simplifier les services à la population, et ce, par l'instauration d'un seul tribunal administratif du travail.

3.2.2 Sur le plan économique

Un des buts de ce regroupement était de favoriser une administration plus efficiente de même que la réduction des coûts. L'exercice visait à assurer des économies totales récurrentes de 6,9 M\$ par année :

- Économies de gestion de l'ordre de 5,7 M\$ par l'harmonisation des processus décisionnels et l'abolition des membres patronaux et syndicaux de la Commission des lésions professionnelles;
- Réduction des dépenses de fonctionnement de l'ordre de 1,2 M\$ par le rapatriement des services administratifs de la Commission des relations du travail au sein du nouveau tribunal.

Les objectifs du projet de regroupement

Le projet de regroupement menant à la création de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et du Tribunal administratif du travail visait l'atteinte de plusieurs objectifs :

- La création de la Commission répondait entre autres au souci du gouvernement d'offrir un guichet unique en matière de travail à tous les travailleurs et travailleuses de même qu'aux employeurs;
- Pour sa part, la création du Tribunal avait l'objectif de simplifier les recours en offrant également une porte d'entrée unique pour faire valoir ses droits en matière de travail.

La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail :

les quatre grands objectifs du regroupement

- Réviser la gouvernance
- Simplifier l'accès aux services
- Optimiser les interventions en matière de santé et de sécurité du travail, d'équité salariale et de normes du travail
- Renforcer la présence de chacun des organismes en région

Le Tribunal administratif du travail : les trois grands objectifs du regroupement

- Simplifier l'organisation gouvernementale par la réduction du nombre de tribunaux administratifs liés au domaine du travail
- Favoriser une administration plus efficiente et la réduction des coûts
- Simplifier les services à la population

PARTIE 4 :

LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET DE REGROUPEMENT

Cette section présente les principales actions entreprises par les organismes mentionnés (Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et Tribunal administratif du travail) pour réaliser le projet de regroupement et atteindre leurs objectifs.

4.1 Le comité de transition et les comités de travail au sein des organismes

La Loi donne différents pouvoirs au ministre, dont celui de constituer des comités pour lui donner des avis sur toute question qu'il leur soumet. C'est sur cette base que le ministre a décidé de former un comité de transition (comité directeur) qui avait pour mission de favoriser la mise en place de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et du Tribunal administratif du travail. Le ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale était aussi partie prenante des activités du comité de transition. Les travaux de ce comité ont porté sur trois champs d'intervention, soit les affaires légales et corporatives, l'administration et le service à la clientèle³⁴.

4.2 La mise sur pied de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

4.2.1 Les comités de travail (CES, CNT, CSST)

Plusieurs comités (ou groupes) de travail ont été créés dans le but de favoriser le regroupement harmonieux et réussi de la Commission des normes du travail, de la Commission de l'équité salariale et de la Commission de la santé et de la sécurité du travail³⁵. Les travaux de ces comités de travail portaient respectivement sur les sujets suivants :

- Affaires légales et corporatives.
- Administration – volet Finances et comptabilité.
- Administration – volet Soutien administratif.
- Administration – volet Technologie de l'information.
- Service à la clientèle.

34. Le comité de transition était dirigé par Jean St-Gelais. Les présidents des organismes et des tribunaux touchés par les regroupements étaient aussi membres d'un comité directeur. Pour seconder le président du comité, un secrétariat a été formé.

35. Voir l'annexe A pour plus d'information sur les comités de la CNESST.

4.2.2 Les chantiers organisationnels de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

Depuis la création de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail en janvier 2016, des chantiers ont aussi été menés à terme pour favoriser l'arrimage des activités en matière de santé et de sécurité du travail, de normes du travail et d'équité salariale. Ces chantiers visaient l'optimisation de la cohérence organisationnelle et l'augmentation de l'efficacité des activités.

Les neuf chantiers organisationnels étaient les suivants :

- Arrimage des activités de vérification
- Arrimage des activités d'enquête
- Arrimage des activités de médiation et de conciliation
- Élargissement de l'offre de médiation
- Arrimage des activités en matière de harcèlement psychologique
- Harmonisation des pratiques lors du cumul de recours
- Optimisation des relations avec les partenaires
- Cheminement de la clientèle
- Agences de placement de personnel

4.2.3 La concertation

La création de la porte d'entrée unique et l'unification du site Web et des services téléphoniques ont été effectuées durant les premiers mois suivant l'adoption de la Loi par l'Assemblée nationale en juin 2015. Cette loi a été mise en application dès le 1^{er} janvier 2016. Le personnel en contact avec les clientèles devait pouvoir les accompagner à travers les trois secteurs et être en mesure de les informer, notamment sur le cumul des recours possible en vertu des différentes lois, principalement en matière de harcèlement psychologique, de congédiement et d'autres mesures de représailles. Ainsi, les connaissances propres à chacun des secteurs ont été partagées, et cela se poursuit et se consolide au fil du temps. Dans le même ordre d'idées, en ce qui concerne les services de médiation, le traitement concerté et simultané des dossiers de plaintes présentant des recours dans plus d'un secteur a été expérimenté³⁶. La mise en œuvre de ces solutions, qui visent la qualité des services et la cohérence organisationnelle, se poursuit.

Dans le but d'assurer une plus grande cohérence dans les actions de prévention et de sensibilisation, notamment auprès des clientèles désignées comme étant à risque, les activités communes aux trois secteurs ont été reconnues, et elles sont maintenant arrimées les unes aux autres. Par exemple, le programme Escouade Jeunesse³⁷ prévoit des contenus touchant les normes du travail et l'équité salariale. Ainsi, le *Plan d'action jeunesse 2017-2019*³⁸ de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail inclut désormais des actions intégrées et complémentaires entre les secteurs. De plus, la Commission met en œuvre une stratégie intégrée à l'égard de la clientèle issue de l'immigration, pour l'informer et la sensibiliser le plus rapidement possible de ses droits et obligations en matière de travail ainsi que pour favoriser son accès aux services de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.

36. Également, les processus ont été analysés pour que des modes alternatifs de résolution de conflits y soient insérés lorsque possible, et ainsi que le nombre de demandes de révision, de plaintes et de contestations soit réduit.

37. https://www.csst.qc.ca/jeunes/escouade/Pages/escouade_jeunesse.aspx.

38. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/100/Documents/DC100-2038web.pdf>.

4.2.4 L'arrimage des activités

Les activités de vérification, d'enquête et celles qui ont trait au harcèlement psychologique, menées par les trois secteurs de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, ont été arrimées. Plus précisément, en matière de vérification, le partage de l'information et la collaboration entre les secteurs ont permis d'optimiser les interventions de vérification. L'efficacité et la coordination de ces interventions ont été maximisées, ce qui réduit notamment les risques de mener des vérifications auprès des mêmes employeurs dans un intervalle trop rapproché.

Les activités d'enquête menées par le secteur de la santé et de la sécurité du travail et par celui des normes du travail ont profité à toute la population québécoise, car elles ciblent la malversation à l'encontre de l'État. La collaboration et le partage de l'information entre ces deux secteurs ont permis de réaliser des gains importants grâce à la détection plus efficace des cas de fraude et de travail au noir.

À titre d'exemple, dans l'industrie du placement de personnel, des inspections concertées, multisectorielles et qui ont mis à l'œuvre plusieurs intervenants ont été conduites auprès de donneurs d'ouvrage et auprès d'agences de placement de personnel. Par le fait même, les agences ont été informées des nouvelles dispositions législatives qui s'appliquaient à elles en matière de normes du travail. Par la mise en commun des forces de chaque secteur, les interventions dans cette industrie sont devenues plus efficaces, efficientes et cohérentes. D'une part, elles contribuent au respect des normes minimales de travail ainsi que de santé et de sécurité du travail pour le personnel des agences de placement, et d'autre part elles permettent aux employeurs d'évoluer dans un contexte de saine concurrence.

Par ailleurs, dans le but d'assurer un traitement harmonisé, coordonné et cohérent des plaintes pour harcèlement psychologique relatives aux normes du travail et des réclamations pour lésions professionnelles en santé et sécurité du travail découlant d'un même événement, tout en préservant la confidentialité de certains renseignements transmis par la clientèle, un mécanisme de coordination des dossiers conjoints de harcèlement psychologique a été établi en juillet 2017. Ce mécanisme repose essentiellement sur de l'échange d'information entre les deux secteurs concernés (normes du travail et santé et sécurité du travail) et sur un suivi conjoint des dossiers. La clientèle n'a donc plus à relater les mêmes faits délicats ou à expliquer sa situation à plusieurs reprises. Ce mécanisme fait partie d'une démarche d'amélioration continue, ce qui implique qu'il est analysé, puis perfectionné en continu.

4.2.5 La gouvernance unifiée

La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail a été très active pour assurer l'intégration harmonieuse de ses responsabilités sur les plans législatif et administratif³⁹. Au cours de la première année de vie de l'organisme regroupé, un plan stratégique pluriannuel a été élaboré à partir des projets de plan de chacun des organismes, et il a été mis en application à partir de 2017. Un tout nouveau plan stratégique, pour les années 2020 à 2023, vient d'être déposé⁴⁰.

Par ailleurs, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail s'est dotée, le 1^{er} janvier 2016, d'une déclaration de services aux citoyens qui intègre les déclarations des trois organismes regroupés. La *Déclaration de services aux citoyens* de la Commission a été mise à jour en 2018⁴¹. Ses autorités ont eu à cœur de diffuser rapidement la mission et la vision de l'organisme, ce qui a rendu bien concrète leur volonté d'offrir une porte d'entrée unique aux citoyens désirant obtenir des services en matière de travail. Toujours dans un souci de saine gouvernance, le code d'éthique et de déontologie des administrateurs publics de la Commission a été adopté par le nouveau conseil d'administration dès le printemps 2016⁴².

39. À cet égard, consulter la page suivante : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/a-propos-de-la-CNESST/mission/Pages/bilan-complet.aspx>.

40. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/200/Documents/DC200-1591web.pdf>.

41. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/200/Documents/DC200-993web.pdf>.

42. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/a-propos-de-la-CNESST/mission/Pages/bilan-complet.aspx>.

De plus, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail a mis en place plusieurs comités stratégiques en matière de gouvernance : le comité de gouvernance et d'éthique, le comité d'audit, le comité du budget et des ressources humaines, le comité de placement et de capitalisation, le comité sur les ressources informationnelles et le comité immobilier⁴³.

4.3 La mise sur pied du Tribunal administratif du travail

4.3.1 Les comités de travail (CRT et CLP)

Différents comités de travail ont été créés pour planifier et mener à terme les travaux nécessaires à la mise sur pied du nouveau Tribunal administratif du travail.

Les travaux de ces comités de travail portaient respectivement sur les sujets suivants⁴⁴ :

- Haute direction
- Ressources humaines
- Communications
- Ressources matérielles
- Ressources informationnelles
- Secrétariat général
- Affaires juridiques
- Qualité et cohérence
- Conciliation
- Ressources financières

4.3.2 Les activités en lien avec la législation et la réglementation applicables

Depuis la création du Tribunal administratif du travail, une foule d'activités ont été entreprises pour assurer l'efficacité du regroupement de la Commission des lésions professionnelles et de la Commission des relations du travail. Ces activités ont touché la législation et la réglementation applicables, l'administration du Tribunal, sa mission, les technologies de l'information de même que les communications.

4.3.2.1 Les nouvelles règles de preuve et de procédure du Tribunal

Avant même l'entrée en vigueur de la *Loi instituant le Tribunal administratif du travail*, un groupe de travail composé de membres et de juristes issus de la Commission des lésions professionnelles et de la Commission des relations du travail a été créé. Il a permis de proposer à la direction du Tribunal de nouvelles règles de preuve et de procédure. Celles-ci ont été adoptées par la majorité des membres du Tribunal lors d'une assemblée spéciale tenue le 12 mai 2016. Elles ont par la suite été approuvées par le gouvernement et publiées dans la *Gazette officielle du Québec* du 19 avril 2017, et elles ont été mises en application le 4 mai suivant. Ces nouvelles règles ont été conçues rapidement et avec le souci d'harmoniser et de simplifier les actes de procédure et la présentation de la preuve, et ce, tant au bénéfice des parties qu'à celui des membres du Tribunal. Elles comportent une soixantaine de dispositions, qui sont applicables, pour la majorité, à toutes les affaires qui peuvent être soumises au Tribunal, peu importe la division concernée. Comme ces règles prévoient des dispositions évolutives, il y a fort à parier qu'elles survivront de nombreuses années, peu importe les modifications technologiques qui pourraient survenir.

43. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/a-propos-de-la-CNESST/mission/Pages/bilan-complet.aspx>.

44. Voir l'annexe B pour plus d'information sur les comités du Tribunal.

4.3.2.2 Le code de déontologie des membres du Tribunal

Avant la création du Tribunal administratif du travail, la Commission des lésions professionnelles et la Commission des relations du travail possédaient chacune un code de déontologie s'appliquant à leurs membres. Un groupe de travail composé de membres et de juristes venant de la Commission des lésions professionnelles et de la Commission des relations du travail a terminé ses travaux au début de l'année 2016, et il a présenté à la présidente du Tribunal un projet fortement inspiré du contenu des codes qui s'appliquaient aux membres des deux organismes d'origine. Le nouveau code a été publié dans la *Gazette officielle du Québec* le 19 avril 2017, et il est entré en vigueur le 4 mai suivant.

4.3.2.3 Le code de déontologie des assessesurs, des conciliateurs, des agents de relations du travail et des enquêteurs

Ce code a été édicté par la présidente conformément à l'article 89 de la *Loi instituant le Tribunal administratif du travail* (RLRQ, chapitre T-15.1). En prévoyant des normes élevées de conduite, il favorise la confiance du public dans l'intégrité et l'impartialité des professionnels du Tribunal. Il a été diffusé sur le site Web du Tribunal en novembre 2016.

4.3.3 Les activités en lien avec l'administration du Tribunal administratif du travail

4.3.3.1 L'harmonisation des politiques et des directives

La fusion de la Commission des lésions professionnelles et de la Commission des relations du travail s'est révélée l'occasion de revoir et de mettre à jour l'ensemble des politiques, orientations, lignes directrices ou plans d'action des deux organismes. Certains de ces documents ne concernent pas directement les citoyens, mais tous ont pour but le meilleur fonctionnement possible du Tribunal administratif du travail. Ils portent sur les ressources humaines, les ressources financières, les ressources matérielles, les technologies de l'information, les opérations ainsi que les obligations statutaires auxquelles le Tribunal doit se conformer.

4.3.3.2 La fusion des systèmes administratifs

Puisque la Commission des lésions professionnelles et la Commission des relations du travail appliquaient les Solutions d'affaires en gestion intégrée des ressources (SAGIR), il a été décidé d'utiliser ce système pour soutenir le nouveau tribunal, d'autant plus que le personnel interne des deux organismes en connaissaient le fonctionnement. Dès le 1^{er} janvier 2016, avec l'aide du Contrôleur des finances et du Centre de services partagés du Québec, les activités de création de la nouvelle entité du Tribunal administratif du travail, à l'intérieur du système SAGIR, ont été achevées. Toutes les transactions des secteurs des ressources humaines, matérielles et financières ont pu, dès lors, être traitées par le personnel du Tribunal. Aucun personnel externe n'a été nécessaire pour permettre la fusion des systèmes administratifs, le projet ayant été piloté par le personnel professionnel interne. Les meilleures pratiques des deux anciens organismes, en matière de processus administratifs, ont été retenues pour démarrer les activités administratives du Tribunal administratif du travail.

4.3.4 Les activités en lien avec la mission du Tribunal administratif du travail

4.3.4.1 Une première année fort occupée

Le Tribunal administratif du travail a été opérationnel très rapidement durant sa première année d'existence. Ainsi, dès le départ, il a été en mesure de mener à bien deux projets hors normes. Tout d'abord, le vote à la suite de la réorganisation du réseau de la santé et des services sociaux a constitué une opération sans précédent dans l'histoire des relations du travail au Québec. Cette opération découlait de la fusion de nombreux établissements du réseau de la santé et des services sociaux et du fait que de nouveaux centres intégrés et centres intégrés universitaires de santé et de services sociaux (CISSS et CIUSSS) étaient institués en vertu de la *Loi modifiant l'organisation et la gouvernance*

du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales (RLRQ, chapitre O-7.2). Cette opération a représenté un défi majeur pour la Division des relations du travail du Tribunal administratif du travail, d'autant plus que l'opération a été réalisée au cours des premiers mois qui ont suivi sa création.

De plus, l'exercice 2016-2017 a constitué une période fort occupée pour la Division des services essentiels. Au cours de cet exercice, le Tribunal a reçu 353 avis de grève touchant les services publics, concernant plus particulièrement les services ambulanciers, les municipalités, le transport par autobus et par bateau ainsi que les résidences privées pour personnes âgées. Puisqu'une grève ne peut être exercée dans un service public sans que le syndicat négocie d'abord avec l'employeur les services essentiels qu'il entend maintenir durant la grève, le Tribunal administratif du travail peut agir dès la réception de l'avis de grève en mandatant un agent de relations du travail pour aider les parties à parvenir à une entente. Au cours de la première année d'existence du Tribunal, les agents de relations du travail sont intervenus dans des dossiers touchant 134 accréditations, et leurs interventions ont permis aux parties de convenir d'une entente couvrant tous les services ou une partie de ceux-ci.

Par ailleurs, la Division des services essentiels du Tribunal a dû mettre au rôle près de 200 dossiers, ce qui est quatre fois plus qu'à l'exercice 2015-2016. Malgré cette situation exceptionnelle, et malgré les travaux en cours liés à la création du nouveau tribunal, toutes les décisions du Tribunal administratif du travail ont été rendues dans le court délai⁴⁵ prévu par la Loi.

4.3.4.2 La coordination des dossiers soumis à différentes divisions

Avant le 1^{er} janvier 2016, les recours pour harcèlement psychologique exercés en vertu de l'article 123.6 de la *Loi sur les normes du travail* (LNT) (RLRQ, chapitre N-1.1) étaient traités par la Commission des relations du travail, alors que la reconnaissance d'une lésion professionnelle psychologique selon la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP) (RLRQ, chapitre A-3.001) était contestée devant la Commission des lésions professionnelles. De nombreuses critiques soulevaient le fait qu'il est contraire à une saine administration de la justice d'obliger les parties à présenter deux fois, et devant deux tribunaux différents, la même preuve dont le contenu s'avère en outre souvent bouleversant⁴⁶. Par la fusion de la Commission des lésions professionnelles et de la Commission des relations du travail, le législateur a mis un terme à cette source d'irritation, car les recours sont maintenant exercés devant le même tribunal, soit le Tribunal administratif du travail⁴⁷. Les plaintes relatives au harcèlement psychologique soumises à la Division des relations du travail et les contestations portant sur une lésion professionnelle psychologique soumises à la Division de la santé et de la sécurité du travail peuvent ainsi être réunies et entendues à l'occasion d'une seule et même audience. Cette façon de faire diminue les coûts, la durée des audiences et réduit l'énergie investie tant par les parties que par le Tribunal.

Par ailleurs, pour être en mesure de répondre aux demandes des parties, le Tribunal administratif du travail a mis sur pied des équipes conjointes de juges administratifs et de conciliateurs venant des deux divisions concernées. Ceux-ci ont bénéficié d'une formation, d'échanges et de différents outils pour traiter ce type de dossier.

45. La Loi prévoit un délai de sept jours.

46. En effet, et bien que la détermination de l'existence de harcèlement psychologique au sens de la LNT et celle de l'existence d'une lésion professionnelle psychologique au sens de la LATMP fassent appel à des concepts juridiques différents, les parties sont très souvent appelées à débattre à partir des mêmes faits.

47. S'il est vrai que les recours sont exercés dans des divisions différentes, ils peuvent cependant être joints en vertu de l'article 19 de la *Loi instituant le Tribunal administratif du travail* (RLRQ, chapitre T-15.1) et confiés à un seul juge administratif affecté aux deux divisions concernées.

4.3.5 Les activités en lien avec les technologies de l'information

4.3.5.1 Les technologies de l'information

Dès la fusion de la Commission des lésions professionnelles et de la Commission des relations du travail, le Tribunal administratif du travail s'est assuré que les postes informatiques de l'ensemble du personnel étaient branchés à un seul réseau et que chaque personne disposait des mêmes outils de travail. Les logiciels Office 2013 et IBM Notes ont donc été installés sur plus de 125 nouveaux postes de travail. Pour se familiariser avec ces nouveaux logiciels, le personnel concerné a été invité à suivre une formation.

La fusion a également nécessité des modifications majeures aux systèmes de première importance du Tribunal, soit le système Gestion des relations du travail (GRT) et le Système intégré de services des tribunaux administratifs (SISTA⁴⁸). Une étude d'arrimage et un dossier d'affaires ont été réalisés pour que toutes les divisions du Tribunal adhèrent au SISTA, système déjà en place à la Commission des lésions professionnelles devenue la Division de la santé et de la sécurité du travail. Cette étude a permis de déterminer la nature et l'ampleur des travaux à entreprendre au cours des années suivantes.

Suspendus depuis le début de la pandémie dans le contexte de la COVID-19, les travaux sont presque terminés et le système intégré SISTA sera implanté dans toutes les divisions du Tribunal au cours de l'exercice 2020-2021. Ce système contribuera non seulement à simplifier le travail du personnel du Tribunal administratif du travail, mais aussi à accroître la qualité des services offerts aux citoyens. Par exemple, les dossiers en relations du travail, en services essentiels, en construction et en qualification professionnelle pourront être consultés en ligne, comme c'est actuellement le cas pour les dossiers en santé et sécurité du travail.

4.3.5.2 Les audiences numériques

Depuis l'exercice 2018-2019, une équipe multidisciplinaire du Tribunal administratif du travail poursuit le déploiement des salles d'audience numériques qui permettent aux juges administratifs de la Division de la santé et de la sécurité du travail de tenir des audiences sans papier⁴⁹. D'ici la fin de l'année financière 2020-2021, toutes les salles d'audience des bureaux régionaux seront pourvues à cet égard, à l'exception des salles d'audience de la Vice-présidence des opérations de la Division des relations du travail (RT), puisque ces locaux sont actuellement en voie d'être regroupés avec ceux de la Vice-présidence des opérations de la Division de la santé et de la sécurité du travail (SST).

Chacune de ces salles est dotée d'écrans d'affichage pour le juge administratif, l'assesseur, les parties et les témoins. Le juge contrôle l'affichage des documents sur les écrans⁵⁰. Les parties peuvent déposer des pièces numériques en cours d'audience grâce à des ports USB sécurisés.

4.3.6 Les activités en lien avec les communications

4.3.6.1 Une nouvelle brochure pour les citoyens

Réalisée au printemps 2016, la nouvelle brochure a été distribuée dans tous les bureaux régionaux du Tribunal administratif du travail. Elle permet de mieux comprendre les multiples spécialités du Tribunal et est disponible sur le site Web de celui-ci⁵¹.

48. SISTA est un système conçu pour répondre aux besoins particuliers des tribunaux administratifs. Il est utilisé par la Division de la santé et de la sécurité du travail du Tribunal ainsi que par la Régie du logement et la Commission d'accès à l'information.

49. Le Tribunal dispose actuellement de 57 salles d'audience numériques, réparties dans tous ses bureaux régionaux.

50. À l'heure actuelle, 74 juges administratifs de la Division de la santé et de la sécurité du travail tiennent des audiences numériques en projetant au moins le dossier à l'écran et, lorsque nécessaire, en faisant visionner des preuves vidéo.

51. https://www.tat.gouv.qc.ca/fileadmin/tat/6Le_Tribunal/Publications_et_documents/Depliant_brochures_et_guides/TAT_Une_justice_qui_travaille_pour_nous.pdf.

4.3.6.2 Une nouvelle déclaration de services aux citoyens

Après avoir été approuvée par le comité de direction dès la première année d'existence du Tribunal administratif du travail, la *Déclaration de services aux citoyens* a été diffusée sur le site Web et dans l'intranet du Tribunal. Cette déclaration confirme l'engagement du Tribunal envers sa clientèle et elle est affichée bien en vue dans tous les bureaux régionaux⁵².

4.3.6.3 La création d'un nouveau site Web

Après la mise en ligne d'une page Web transitoire expliquant la fusion de la Commission des lésions professionnelles avec la Commission des relations du travail, le tout nouveau site Web du Tribunal administratif du travail a été rendu accessible à l'automne 2017, à l'adresse <https://www.tat.gouv.qc.ca>. Ce site est le résultat du travail réalisé par le Service des communications, en collaboration avec une firme externe, ainsi que par plusieurs membres du personnel du Tribunal. Cette réalisation d'envergure a nécessité une analyse rigoureuse et une révision complète de tous les contenus des anciens sites Web des deux commissions fusionnées.

4.3.6.4 Le nouvel intranet

Le Service des communications et la Direction des technologies de l'information ont uni leurs efforts pour créer le nouvel intranet du Tribunal administratif du travail. La première phase du projet, livrée le 12 mars 2019, regroupe toute l'information relative aux services administratifs et à la mission des quatre divisions du Tribunal. Elle facilite le partage de l'information et des connaissances, contribuant ainsi au bon fonctionnement interne du Tribunal. Convivial et facile à consulter, l'intranet constitue un excellent véhicule de la culture organisationnelle et marque une étape importante de l'unification du Tribunal. Les travaux de la deuxième phase sont en cours.

La mise en oeuvre du regroupement

Afin de favoriser la mise en place de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et du Tribunal administratif du travail, le ministre du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale a formé un comité de transition.

Par la suite, plusieurs groupes de travail ont été créés pour faciliter le regroupement harmonieux de la Commission des normes du travail, de la Commission de l'équité salariale et de la Commission de la santé et de la sécurité du travail ainsi que celui de la Commission des lésions professionnelles et de la Commission des relations du travail.

Depuis la création des nouveaux organismes, plusieurs activités ou chantiers ont été entrepris pour en optimiser la cohérence organisationnelle, l'efficacité et l'efficacé.

52. Il est possible de la consulter à l'adresse suivante : https://www.tat.gouv.qc.ca/fileadmin/tat/6Le_Tribunal/Publications_et_documents/Plan_strategique_et_Declaration_de_services_aux_citoyens/Declaration_de_services_aux_citoyens_wai_mars_2017.pdf.

PARTIE 5 :

LES RÉSULTATS DU REGROUPEMENT

5.1 Les résultats de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

5.1.1 Les avantages

La création de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail s'est avérée bénéfique, et ce, à plusieurs égards. De façon générale, la création de la nouvelle entité permet effectivement d'offrir aux travailleuses et travailleurs ainsi qu'aux employeurs du Québec un guichet unique de services gouvernementaux en matière de travail. Concrètement, cela se traduit pour la clientèle par la possibilité d'obtenir des services en matière d'équité salariale, de normes du travail ainsi que de santé et de sécurité du travail en s'adressant à un centre de renseignements unifié grâce à un seul numéro de téléphone ou en consultant un site Web unique.

Le regroupement a aussi offert l'occasion de revoir la gouvernance des organismes du travail dans une perspective plus globale. En matière de gouvernance, la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, à qui le gouvernement a confié l'administration de dix lois en matière de travail, a été très active pour assurer l'intégration harmonieuse de ses responsabilités sur les plans législatif et administratif. La place des femmes au sein de ses instances décisionnelles et consultatives a également été considérée, tant au conseil d'administration qu'au comité de direction.

Les autorités de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail ont diffusé rapidement la mission et la vision de l'organisme, rendant ainsi bien concrète leur volonté d'offrir aux citoyens une porte d'entrée unique pour obtenir des services en matière de travail. Toujours dans un souci de saine gouvernance, le code d'éthique et de déontologie des administrateurs publics de la Commission a été adopté par le nouveau conseil d'administration dès le printemps 2016.

Le conseil d'administration a également adopté, en décembre 2016, le premier plan stratégique de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, qui a été déposé le 16 février 2017 à l'Assemblée nationale. Ce plan déterminait les priorités de l'organisme pour les trois années suivantes. La Commission a également adopté son premier plan d'action en matière de développement durable.

Le fonctionnement des comités-conseils a aussi été révisé. De plus, le conseil d'administration a adopté un règlement intérieur particulier en matière d'équité salariale. Enfin, conformément à ce qui était prévu dans la Loi, un comité consultatif sur les normes du travail a été créé par arrêté ministériel, à l'image de celui existant pour le secteur de l'équité salariale. Ces comités sont appelés à donner leur avis au ministre ou à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.

Le regroupement de la Commission de l'équité salariale, de la Commission des normes du travail et de la Commission de la santé et de la sécurité du travail a permis la simplification de l'organisation gouvernementale (par la réduction du nombre d'organismes), il a rendu l'administration plus efficiente et, par le fait même, a engendré une réduction des coûts. Ce regroupement a aussi simplifié l'accès de la population aux services par l'instauration d'un guichet unique de services gouvernementaux en matière de travail, qui s'adresse aux travailleuses et travailleurs ainsi qu'aux employeurs du Québec.

Le personnel, dans toutes les régions du Québec, outre le fait qu'il possède une expertise propre à l'un des domaines d'activité de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, est de plus en plus en mesure d'accueillir, de diriger et d'accompagner adéquatement toute clientèle qui a recours à ses services.

Par ailleurs, un premier sondage sur la satisfaction de la clientèle, réalisé en octobre 2016, a révélé que le taux global de satisfaction par rapport aux services de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail est excellent dans l'ensemble des secteurs. L'accès aux services selon les choix du client, la facilité des démarches et la clarté du langage employé dans les communications ont fait partie des éléments qui ont obtenu un taux de satisfaction de plus de 90 %. Non seulement ces données démontrent-elles que la clientèle reçoit les services auxquels elle s'attend, mais elles témoignent également de l'importance que le personnel accorde au service à la clientèle qui est au cœur de la mission de la Commission.

La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail a par ailleurs remporté, en novembre 2017, un des Prix d'excellence de l'administration publique du Québec, dans la catégorie Fonction publique, pour son projet intitulé *La création de la CNESST, une réussite au profit du secteur public et de la société*⁵³. Enfin, elle a reçu, pour le même projet, une mention spéciale dans le cadre de la remise du Prix d'excellence de l'Institut d'administration publique du Canada, pour gestion innovatrice⁵⁴.

Grâce au regroupement qui a mené à sa création, les interventions de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail se sont optimisées progressivement, notamment en matière de plaintes, de surveillance et d'enquêtes, de médiation, de conciliation et de prévention. Cela favorise une meilleure application des lois, au bénéfice des travailleuses, travailleurs et employeurs du Québec. Par ailleurs, le regroupement a aussi permis de :

- renforcer la présence en région;
- simplifier l'organisation gouvernementale par l'intégration et la réduction des structures administratives, ce qui répond aux objectifs du gouvernement et de la Commission de révision permanente des programmes;
- verser au Fonds des générations un dividende de 131,2 M\$, qui équivaut aux excédents accumulés de la Commission des normes du travail;
- favoriser une administration plus efficiente, ce qui s'est traduit par des économies annuelles récurrentes estimées à près de 13 M\$ depuis le regroupement.

53. Ce prix, qui vise à mettre en lumière les bons coups de l'administration publique, lui a été remis par l'Institut d'administration publique du Québec.

54. Ce prix vise à distinguer les organismes du secteur public qui se sont démarqués par leurs innovations audacieuses et exceptionnelles pour répondre aux problèmes auxquels la société fait face.

Figure 2 : Avantages à l'interne – CNESST

<p>Une organisation plus efficiente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ex. : détection plus efficace du non-respect des lois du travail • Optimisation de l'application et du respect des lois du travail et partage des meilleures pratiques
<p>Plus cohérente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ex. : activités de prévention et de sensibilisation communes aux trois secteurs maintenant concertées • Activités de vérification, d'enquête et ayant trait au harcèlement psychologique et sexuel désormais arrimées
<p>Plus harmonieuse</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ex. : partage de l'information • Collaboration entre les secteurs

Figure 3 : Avantages à l'externe – CNESST

<p>Simplification</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Réduction du nombre d'organismes du travail • Guichet unique (un seul numéro, un seul site Web) • Moins de démarches à effectuer pour obtenir réponse à ses questions • Moins besoin de relater les mêmes faits à plusieurs reprises • Moins de démarches pour les employeurs afin de se conformer aux exigences des différents secteurs
<p>Meilleure présence sur le territoire = meilleur accès</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les secteurs sont maintenant représentés en région
<p>Nouvelles économies pour les entreprises</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Baisse du taux de cotisation des employeurs pour le volet Normes du travail
<p>Meilleur respect des normes minimales du travail et de santé et de sécurité du travail</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Notamment pour le personnel des agences de placement • Contribue à ce que les employeurs évoluent dans un contexte de saine concurrence

5.1.2 Les retombées économiques

5.1.2.1 Les dépenses

À l'exercice financier 2016, l'ensemble des coûts liés au regroupement totalisait 93 481 \$. Aucun coût associé au regroupement n'a été engendré en 2017.

Tous les travaux liés à la création de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail ont été réalisés dans le cadre des activités courantes de l'organisme et en respectant les budgets existants, puisqu'aucun budget additionnel n'a été accordé pour le regroupement. De plus, aucun consultant n'a été sollicité dans le contexte des travaux.

Le tableau ci-après présente la ventilation des coûts en matière de communication, essentiellement liés au changement de nom et de logo pour la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, à certains frais de fonctionnement pour la modification de la signalisation et à la production de divers outils d'information et activités de communication pour le service à la clientèle.

Tableau 1 : Coûts en matière de communication – CNESST

	COÛTS
Enseigne du siège social	18 600 \$
Signalisation pour la clientèle	9 498 \$
Feuillet d'information pour envoi à la clientèle	17 097 \$
Visuels de stands d'exposition, bannières	8 180 \$
Outils promotionnels	11 130 \$
Outils et activités de communication	28 976 \$
TOTAL	93 481 \$

5.1.2.2 Les économies

Comme prévu, le taux de cotisation a été réduit de 0,01 \$⁵⁵. La Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail a élaboré un plan de réalisation d'économies administratives récurrentes de 13,3 M\$ par année dès 2017. En date du 31 décembre 2017, les engagements de la Commission relatifs au plan de réalisation d'économies administratives ont été atteints, le total des économies récurrentes étant de 13,4 M\$, dont 155 équivalents temps complet⁵⁶. Ainsi, la Commission a de loin dépassé la cible de 8 M\$ initialement prévue dans le budget du gouvernement du Québec de mars 2015⁵⁷. Toutes ces économies ont été réalisées sans aucune réduction des services à la population, en optimisant les façons de faire dans les services administratifs et en évitant les chevauchements, notamment en ce qui a trait aux ressources financières, humaines, informationnelles et matérielles.

Ces économies ont été réalisées en éliminant les chevauchements administratifs, par :

- la réduction des effectifs au moyen de l'attrition;
- l'optimisation des façons de faire dans les secteurs administratifs (ressources humaines, financières, matérielles, informationnelles, communications, etc.);
- la réduction des dépenses relatives aux loyers (réaménagement des bureaux).

Tableau 2 : Économies récurrentes réalisées par la CNESST au 31 décembre 2017

Types d'économies	M\$
Personnel interne	9,8
Personnel externe et dépenses d'autres natures (p. ex. optimisation des façons de faire, ententes, programme d'aide aux employés)	2,7
Loyers (fin de baux CNT et CES)	0,9
Total des économies réalisées	13,4\$

55. <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/a-propos-de-la-CNESST/mission/Pages/bilan-un-an.aspx>.

56. L'équivalent temps complet (ETC) est l'unité de mesure qui exprime le rapport entre la rémunération versée à une personne au cours d'un exercice financier (c.-à-d. le traitement ou un autre versement) et le traitement annuel correspondant à son classement. Le calcul de l'ETC exclut les heures supplémentaires, les primes et les allocations. Le nombre total d'ETC reflète le volume de la main-d'œuvre rémunérée durant un exercice financier. Par exemple, une personne qui occupe un emploi à temps complet et qui travaille toute l'année sera comptée comme un ETC. Source : https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_fonction_public/1516/unites_mesure.pdf.

57. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/effectif_fonction_public/1516/unites_mesure.pdf.

5.2 Les résultats du Tribunal administratif du travail

5.2.1 Les avantages

La création du Tribunal administratif du travail permet d'offrir aux travailleuses et travailleurs ainsi qu'aux employeurs québécois un point de service dans chacune des régions administratives du Québec. Pour une partie de la clientèle de l'ancienne Commission des relations du travail, cela se traduit par la possibilité d'être entendue beaucoup plus près de son lieu de résidence ou de son lieu de travail. En effet, dès la première année de sa planification stratégique, le Tribunal s'est donné comme objectif d'augmenter le nombre d'audiences de la Vice-présidence des opérations, Division des relations du travail, des services essentiels, de la construction et de la qualification professionnelle (relations du travail) convoquées dans les bureaux régionaux autres que ceux de Montréal et Québec. C'est ainsi que, au cours de l'exercice 2019-2020, 1 819 audiences ont été convoquées dans les bureaux de Longueuil, de Saint-Jean-sur-Richelieu, de Saint-Hyacinthe, de Valleyfield, de Joliette et de Saint-Jérôme, alors que ces audiences étaient auparavant convoquées au bureau de Montréal.

De plus, progressivement, le regroupement a permis l'optimisation de l'utilisation des salles d'audience et des salles de conciliation, ce qui favorise une meilleure gestion financière des fonds destinés au traitement des recours dans le monde du travail. Le regroupement a aussi permis :

- de simplifier les services à la population par l'instauration d'un seul tribunal administratif du travail en rendant accessibles les bureaux régionaux de l'ancienne Commission des lésions professionnelles aux justiciables de l'ancienne Commission des relations du travail;
- de renforcer le service en région par une présence accrue sur l'ensemble du territoire québécois;
- de simplifier l'organisation gouvernementale par l'intégration et la réduction des structures administratives, ce qui répond aux objectifs de la Commission de révision permanente des programmes et à ceux du gouvernement;
- d'harmoniser les politiques et les directives : 30 documents structurants ont pu être harmonisés et mis à jour dès la première année après la création du Tribunal. À la suite de leur adoption, ces documents ont été diffusés sur les sites intranet ou Web en fonction des publics auxquels ils s'adressent.

5.2.2 Les retombées économiques

Sur le plan économique, la création du Tribunal administratif du travail a eu comme retombées :

- de limiter les dépenses pour la location de salles d'audience et de conciliation dans les régions autres que celles de Québec et Montréal, plus particulièrement pour les recours dans la Division des relations du travail;
- d'assurer des économies totales de 6,0 M\$ pour la première année et de 7,0 M\$ pour les années subséquentes, constituées d'une économie de gestion de l'ordre de 5,7 M\$ par l'harmonisation des processus décisionnels et l'abolition des membres patronaux et syndicaux de la Commission des lésions professionnelles, ainsi que d'une réduction des dépenses de fonctionnement de l'ordre de 1,3 M\$ par le rapatriement des services administratifs de la Commission des relations du travail au sein du nouveau tribunal. Finalement, dans l'optique de favoriser une administration plus efficace et la réduction des coûts, l'exercice de regroupement s'est traduit par une économie de 27,0 M\$ entre le 1^{er} janvier 2016 et le 31 mars 2020.

De plus, le Tribunal administratif du travail est en voie de regrouper son bureau du 35, rue de Port Royal Est, à Montréal, et son bureau du 500, boulevard René-Lévesque Ouest, dans la même ville. Selon les estimations de la Société québécoise des infrastructures, ce regroupement engendrera une économie annuelle d'environ 500 000 \$ en frais de loyer. Un processus similaire est entrepris pour les bureaux de Québec. Le regroupement des locaux de Québec entraînera, lui aussi, une économie importante en frais de loyer pour le Tribunal.

Avant même le 1^{er} janvier 2016, des démarches ont été entreprises pour que la question des locaux soit réglée dans les meilleurs délais possible. Or, malgré tous les efforts consentis, les travaux au bureau de Montréal n'ont pu débiter avant l'été 2020 et ceux de Québec sont toujours en attente.

5.3 Constats généraux

La Loi représente hors de tout doute une avancée pour le Québec. Elle contribue notamment à rapprocher les citoyens et les employeurs des services qui leur sont destinés. De plus, la création d'un guichet unique en matière de travail, la réduction du nombre de tribunaux administratifs liés au travail et les économies récurrentes constituent des exemples d'avantages engendrés par le regroupement.

La création de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et l'établissement du Tribunal administratif du travail ont eu les effets escomptés. Entre autres, les services à la population ont été simplifiés, les façons de faire ont été optimisées et un guichet unique de services gouvernementaux a été créé. Le Tribunal de même que la Commission ont intégré les objectifs de la Loi dans leur plus récente planification stratégique. Ainsi, l'enjeu 2 du *Plan stratégique 2020-2023* de la Commission, « Une expérience optimale pour nos clientèles », rejoint les préoccupations du gouvernement en matière de service à la clientèle, et l'orientation B du *Plan stratégique 2016-2020*⁵⁸ du Tribunal, « Faciliter l'accès à nos informations et à nos services », s'inscrit dans cette même mouvance.

Toutefois, même si les résultats obtenus peuvent être qualifiés de positifs, certains aspects auraient pu, ou pourraient possiblement, être améliorés.

5.3.1 Constats relatifs à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

Tout d'abord, le principal constat relatif à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail visait le besoin d'une révision de la gouvernance. Plusieurs actions ont été accomplies dans le but de revoir cette gouvernance. Les résultats obtenus par la Commission peuvent être qualifiés de positifs.

Comme les nominations au premier conseil d'administration de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail n'ont été faites qu'en janvier, la première réunion du conseil d'administration de la Commission n'a pu être tenue qu'en février 2016. Cette situation a engendré notamment des retards de plusieurs semaines pour l'adoption des documents fondateurs nécessaires à tout nouvel organisme dès le début de son existence (code d'éthique, politique de gestion contractuelle, etc.).

5.3.2 Constats relatifs au Tribunal administratif du travail

Les résultats obtenus par le Tribunal administratif du travail ont été positifs, que ce soit en matière de bénéfices ou de retombées économiques. Cependant, il a été possible de constater certains retards dans la livraison des moyens qui devaient être mis à la disposition du Tribunal. Ainsi, les nominations aux postes de président et de vice-présidents ont été annoncées peu avant l'instauration du Tribunal, ce qui a créé beaucoup d'inquiétude parmi son personnel et ses membres. Cela a également retardé la prise de certaines décisions importantes.

Par ailleurs, les personnes qui travaillent aux bureaux de l'ex-Commission des relations du travail situés à Montréal et à Québec n'ont toujours pas rejoint le personnel des bureaux de l'ex-Commission des lésions professionnelles, alors que leur réunion est essentielle pour harmoniser les méthodes de travail.

58. Le plan stratégique du Tribunal a été reconduit pour une année additionnelle, soit jusqu'au 31 mars 2020.

De plus, les *Règles de preuve et de procédure du Tribunal administratif du travail* (RLRQ, chapitre T-15.1, r. 1.1) sont entrées en vigueur seulement en mai 2017, soit plus de 16 mois après la création du Tribunal, ce qui n'est pas optimal.

Enfin, en raison du projet de regroupement, la Commission des lésions professionnelles avait dû retarder l'appel de candidatures qu'elle s'apprêtait à lancer en vue de recruter de nouveaux juges administratifs. Il faut ajouter à cela que le *Règlement sur la procédure de recrutement et de sélection des personnes aptes à être nommées membres du Tribunal administratif du travail et sur celle de renouvellement du mandat de ses membres* de même que le *Règlement sur la rémunération et les autres conditions de travail des membres du Tribunal administratif du travail* ne sont entrés en vigueur que le 18 mai et le 4 août 2016, respectivement. Par conséquent, le Tribunal administratif du travail a dû attendre près de deux ans avant que ne soient nommés de nouveaux juges pour remplacer ceux partis à la retraite. Pour cette raison, et parce que le nombre de recours déposés au Tribunal est en progression constante depuis plusieurs années, celui-ci a accumulé du retard dans le traitement des dossiers, retard qui n'est pas encore résorbé. Ses délais de traitement ont été allongés et le nombre de dossiers en attente s'est accru d'année en année depuis 2016.

Les résultats du regroupement

La création de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et l'instauration du Tribunal administratif du travail se sont avérées bénéfiques, et ce, à plusieurs égards.

La création de la Commission permet d'offrir un guichet unique de services gouvernementaux en matière de travail. Le regroupement a aussi rendu possible l'optimisation des interventions, notamment en matière de services, de plaintes, de surveillance et d'enquêtes. Par ailleurs, l'exercice s'est traduit par certaines retombées économiques : baisse du taux de cotisation des employeurs et économies récurrentes de 13,4 M\$ dans les services administratifs. Enfin, la gouvernance de l'organisme a été revue.

Pour sa part, la création du Tribunal permet d'instaurer un seul tribunal administratif en matière de travail. À cet égard, des économies de 27,0 M\$ ont pu être réalisées entre le 1er janvier 2016 et le 31 mars 2020.

La création de la Commission et l'institution du Tribunal ont eu les effets escomptés. Entre autres, les services à la population ont été simplifiés, les façons de faire ont été optimisées et un guichet unique de services gouvernementaux a été créé.

Cette loi représente hors de tout doute une avancée pour le Québec. Elle contribue, entre autres, à rapprocher les citoyens et les employeurs des services qui leur sont destinés. De façon générale, les résultats sont donc positifs.

Cela dit, certains aspects auraient pu être mieux planifiés. Des retards ont été constatés, notamment en matière de nomination des membres au Tribunal et de déménagement du personnel de l'ancienne Commission des relations du travail.

CONCLUSION

Le gouvernement souhaite veiller, pour chacun de ses programmes, à l'efficacité de l'administration et à l'adéquation de la structure de gouvernance. La *Loi regroupant la Commission de l'équité salariale, la Commission des normes du travail et la Commission de la santé et de la sécurité du travail et instituant le Tribunal administratif du travail* (2015, chapitre 15) a été adoptée dans un contexte où il s'agissait aussi de trouver des façons de resserrer les finances publiques et de simplifier la relation entre les entrepreneurs québécois et l'État.

Le projet de regroupement visant la création de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et l'instauration du Tribunal administratif du travail s'inscrivait dans cette optique. Dans cette intention, le gouvernement a créé un comité de transition. Parallèlement, des comités de travail ont été mis sur pied à un niveau plus opérationnel.

Même si certains aspects auraient pu être mieux planifiés, comme la nomination des membres au Tribunal et le déménagement du personnel de l'ancienne Commission des relations du travail, les résultats obtenus peuvent être qualifiés de positifs. De plus, il ressort clairement du présent rapport que la création de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et du Tribunal administratif du travail a eu les effets escomptés : entre autres, la gouvernance de la Commission a été revue, les services à la population ont été simplifiés, les façons de faire ont été optimisées et un guichet unique de services gouvernementaux a été créé. Qui plus est, des économies ont été réalisées tant par la Commission que par le Tribunal et, comme prévu, le taux de cotisation lié au secteur Normes du travail de la nouvelle commission a été abaissé.

Ainsi, depuis la création de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail et l'instauration du Tribunal administratif du travail, le 1^{er} janvier 2016, de nombreuses actions ont été accomplies dans le but de faire de cet exercice de regroupement une réussite.

ANNEXE A : LES COMITÉS DE TRAVAIL DE LA COMMISSION DES NORMES, DE L'ÉQUITÉ, DE LA SANTÉ ET DE LA SÉCURITÉ DU TRAVAIL

Plusieurs comités (ou groupes) de travail ont été créés pour favoriser le regroupement harmonieux et réussi de la Commission des normes du travail, de la Commission de l'équité salariale et de la Commission de la santé et de la sécurité du travail. Il s'agit des comités de travail énumérés et détaillés ci-dessous.

- Le comité Affaires légales et corporatives, qui avait les responsabilités suivantes :
 - proposer la mission, la vision et les valeurs du nouvel organisme;
 - proposer un plan d'intégration visant l'ensemble de la reddition de comptes (planification stratégique, rapport annuel, tableaux de bord de gestion, déclaration de services aux citoyens, etc.);
 - analyser le portrait actuel de chaque organisme et proposer de nouvelles pratiques de gouvernance (politiques, directives, comités, etc.);
 - proposer, à la lumière de ce qui était énoncé dans le projet de loi sur les institutions du travail, des règles relatives au fonctionnement et à la composition du conseil d'administration;
 - proposer un profil du président et des administrateurs (composition du conseil d'administration et responsabilités);
 - réfléchir à l'organisation des activités juridiques au sein du nouvel organisme (rapports entre le contentieux et les avocats au service à la clientèle).
- Le comité Administration – volet Finances et comptabilité, qui a :
 - analysé les aspects de financement (tarification et cotisation), comptables (normes, année financière, comptabilité par activités, états financiers) et budgétaires;
 - proposé des processus financier et comptable uniques;
 - formulé des recommandations concernant l'organisation de la transition en matière de trésorerie (comptes fournisseurs, comptes clients, etc.);
 - analysé la gestion contractuelle et formulé des recommandations pour uniformiser les pratiques.
- Le comité Administration – volet Soutien administratif, qui a conseillé le comité directeur et formulé des recommandations concernant :
 - l'intégration des employés (en lien avec les travaux de secrétariat);
 - l'harmonisation des classes d'emplois, la rémunération, les conditions de travail et le profil de compétences (en lien avec la création du guichet unique et avec d'autres travaux du comité portant sur le service à la clientèle);
 - la formation requise;
 - la rétention du personnel essentiel;
 - le plan de regroupement physique pour les bureaux de Québec et de Montréal ainsi que la desserte régionale;
 - l'intégration des achats et la gestion des fournisseurs.

- Le comité Administration – volet Technologies de l’information, dont les recommandations avaient trait :
 - à la transition concernant les courriels, le site Web et la téléphonie;
 - à la transition en matière d’infrastructures, de matériel informatique et de logiciels (assurer la continuité des systèmes essentiels);
 - au système d’information (environnement informationnel);
 - à la sécurité de l’information pendant la transition;
 - à la gouvernance en matière de technologies de l’information (TI).
- Le comité Service à la clientèle, qui a :
 - réalisé, en collaboration avec le sous-comité sur le soutien administratif, un diagnostic, y inclus des recommandations, en matière de desserte régionale;
 - proposé un plan de travail permettant la création d’un guichet unique de services en matière de travail en regroupant les services de renseignements des trois organismes d’origine en un centre unifié de relations client;
 - étudié les possibilités d’arrimage en matière d’activités de prévention, de surveillance, d’enquête, de médiation, etc., et déposé des recommandations à cet égard.

ANNEXE B : LES COMITÉS DE TRAVAIL DU TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU TRAVAIL

Différents comités de travail ont été créés pour planifier et mener à terme les travaux nécessaires à la mise sur pied du nouveau Tribunal administratif du travail.

Il s'agit des comités de travail énumérés ci-dessous.

- Le comité Haute direction, qui a reçu les missions suivantes :
 - faire une analyse détaillée du fonctionnement de la Commission des lésions professionnelles et de la Commission des relations du travail;
 - déterminer les orientations à établir quant à l'organisation des services (par exemple régionalisation, niveaux de service, gestion des rôles, conditions d'exercice des membres et des membres coordonnateurs);
 - déterminer le mode de gouvernance (par exemple comités, mandats) et définir l'organigramme;
 - élaborer du matériel de formation et d'information pour le personnel.
- Le comité Ressources humaines, qui a reçu les missions suivantes :
 - dresser le portrait des effectifs en place à la Commission des lésions professionnelles et à la Commission des relations du travail;
 - obtenir un CT (décision du Conseil du trésor) concernant les effectifs du Tribunal (obtention du nombre de postes ou d'ETC qui seront attribués au Tribunal);
 - concevoir le nouvel organigramme du Tribunal et redéployer certains effectifs dans d'autres services ou d'autres ports d'attache;
 - rapatrier certains dossiers traités par le Centre de services partagés du Québec et le Ministère (paie, retraite, etc.);
 - harmoniser les différentes directives et politiques encadrant les ressources humaines (délégation de pouvoir, horaire variable, perfectionnement des compétences, programme d'aide aux employés, etc.).
- Le comité Communications, qui a pour but de :
 - travailler de concert avec le Service des communications du Ministère pour assurer la meilleure couverture possible de la fusion, autant auprès du public qu'auprès du personnel des tribunaux fusionnés;
 - développer une stratégie en matière de gestion du changement;
 - dresser le portrait des outils et des moyens de communication des deux tribunaux;
 - soumettre aux comités de direction de la Commission des lésions professionnelles et de la Commission des relations du travail une première proposition visant :
 - a. la nouvelle image du Tribunal,
 - b. une brochure d'information,
 - c. une page Web transitoire,
 - d. un site intranet transitoire;
 - procéder à la refonte complète des contenus des deux sites Web et des deux sites intranet;
 - revoir l'ensemble des dépliants et de la documentation destinés à l'extérieur de l'organisme;
 - revoir toutes les politiques et directives en matière de communication.

- Le comité Ressources matérielles, qui a reçu ces missions :
 - dresser le portrait des locaux et des baux des deux tribunaux;
 - dresser le portrait de tous les locaux pour juger des bureaux disponibles;
 - demander à la Société québécoise des infrastructures de vérifier les possibilités de regroupement du personnel de la Commission des relations du travail et de la Commission des lésions professionnelles à Montréal et à Québec;
 - remplacer les systèmes de téléphonie et de visioconférence de la Commission des relations du travail en les intégrant à ceux de la Commission des lésions professionnelles;
 - voir à la migration de la téléphonie cellulaire;
 - revoir la signalisation de tous les bureaux et véhicules;
 - réviser l'ensemble de la papeterie (par exemple en ce qui concerne le Programme d'identification visuelle du gouvernement du Québec);
 - réviser la couverture de l'assurance biens et responsabilité (inventaire des biens meubles et informatiques);
 - aviser le Ministère de la fin de l'entente avec la Commission des relations du travail en matière de ressources matérielles.

- Le comité Ressources informationnelles, qui a reçu les missions suivantes :
 - faire l'inventaire des systèmes, logiciels et équipements en usage à la Commission des lésions professionnelles et à la Commission des relations du travail et déterminer lesquels devaient être conservés;
 - établir un plan de migration des postes de travail de la Commission des relations du travail;
 - concevoir un plan de déploiement et de migration des réseaux locaux et des autres infrastructures technologiques;
 - aviser le Centre de services partagés du Québec de la fin de l'entente avec la Commission des relations du travail en matière de ressources informationnelles;
 - analyser l'opportunité de rapatrier l'intranet et le site Web de la Commission des relations du travail au Tribunal administratif du travail;
 - modifier le système Gestion des relations du travail (GRT) pour remplacer « CRT » par « TAT » et revoir les types de cas en fonction des nouveaux articles de la Loi;
 - modifier le système SISTA pour éliminer la notion de « membres issus » et pour remplacer « CLP » par « TAT »;
 - revoir toutes les politiques et directives en matière de ressources informationnelles.

- Le comité Secrétariat général, qui poursuit ces missions :
 - assurer la fluidité de l'information entre les tribunaux fusionnés, entre le nouveau tribunal et le cabinet ministériel et entre les nombreux comités et groupes de travail;
 - dresser la liste de toutes les politiques et directives des deux tribunaux et les harmoniser, et ce, autant pour les activités de gestion interne que pour les activités liées à la mission du Tribunal administratif du travail;
 - dresser la liste de tous les comités et groupes de travail en place dans les deux tribunaux et revoir leur composition;
 - élaborer un nouveau plan stratégique 2016-2019;
 - élaborer la première déclaration de services aux citoyens;
 - préparer un rapport d'activités pour la période du 1^{er} janvier au 31 mars 2016.

- Le comité Affaires juridiques, qui a reçu les missions suivantes :
 - a. élaborer les nouvelles règles de preuve et de procédure du Tribunal administratif du travail;
 - b. élaborer le nouveau code de déontologie des membres de ce tribunal;
 - c. élaborer le nouveau code de déontologie des assesseurs, des conciliateurs, des agents de relations du travail et des enquêteurs du Tribunal.

- Le comité Qualité et cohérence, qui a reçu les missions suivantes :
 - analyser les pratiques et les outils destinés au travail juridictionnel de la Commission des lésions professionnelle et de la Commission des relations du travail;
 - dresser la liste de tous les autres outils de travail (p. ex. : manuel des processus opérationnels);
 - choisir et adapter les outils de travail qui devraient être utilisés au Tribunal administratif du travail;
 - élaborer du matériel de formation en lien avec les nouveaux outils de travail;
 - former le personnel de l'ensemble des bureaux;
 - revoir le plan de classification et le calendrier de conservation des documents du Tribunal;
 - intégrer les centres de documentation.

- Le comité Conciliation, qui a reçu les missions suivantes :
 - faire l'inventaire des conditions d'exercice des conciliateurs et des agents de relations du travail;
 - établir un mode d'organisation des services de conciliation.

- Le comité Ressources financières, qui a reçu les missions suivantes :
 - préparer le budget 2016-2017;
 - obtenir une décision du Conseil du trésor pour le transfert du budget de la Commission des lésions professionnelles et de la Commission des relations du travail (de janvier à mars 2016);
 - proposer une nouvelle méthode de financement pour l'exercice 2017-2018 pour bien établir la part respective de chacun des contributeurs;
 - définir la charte comptable, y compris la structure des ressources humaines (SAGIR);
 - réviser les contrats en cours;
 - aviser le Ministère de la fin de l'entente avec la Commission des relations du travail en matière de ressources financières.

ANNEXE C : RÉFÉRENCES

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Pages/accueil.aspx>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, Secteur Santé et sécurité du travail : <http://www.ces.gouv.qc.ca/>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, Secteur Équité salariale : <https://www.cnt.gouv.qc.ca/accueil/index.html>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, Secteur Normes du travail : <https://www.csst.qc.ca/Pages/index.aspx>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. *Déclaration de services*, 2018 : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/200/Documents/DC200-993web.pdf>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. *Plan stratégique 2020-2023* : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/200/Documents/DC200-1591web.pdf>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. *Rapport annuel de gestion 2017* : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/400/Documents/DC-400-2032-11.pdf>

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail. *Rapport annuel de gestion 2018* : <https://www.cnesst.gouv.qc.ca/Publications/400/Documents/DC400-2032-12web.pdf>

Loi instituant le Tribunal administratif du travail : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/T-15.1>

Loi modifiant la Loi sur les normes du travail et d'autres dispositions législatives afin principalement de faciliter la conciliation famille-travail : <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-176-41-1.html>

Loi modifiant le Code du travail concernant le maintien des services essentiels dans les services publics et dans les secteurs public et parapublic : <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2019C20F.pdf>

Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales : <https://www.canlii.org/fr/qc/legis/lois/rlrq-c-o-7.2/derniere/rlrq-c-o-7.2.html>

Loi regroupant la Commission de l'équité salariale, la Commission des normes du travail et la Commission de la santé et de la sécurité du travail et instituant le Tribunal administratif du travail : <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-42-41-1.html>

Loi sur la fonction publique : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/F-3.1.1>

Loi sur la santé et la sécurité du travail : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/S-2.1/>

Loi sur l'équité salariale : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/ShowDoc/cs/E-12.001>

Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles : <https://local711.ca/pdf/LATMP.pdf>

Loi sur les normes du travail : <http://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/showdoc/cs/N-1.1>

Règlement sur la procédure de recrutement et de sélection des personnes aptes à être nommées membres du Tribunal administratif du travail et sur celle de renouvellement du mandat de ces membres : <https://www.canlii.org/fr/qc/legis/regl/rlrq-c-t-15.1-r-1/derniere/rlrq-c-t-15.1-r-1.html>

Règlement sur la rémunération et les autres conditions de travail des membres du Tribunal administratif du travail : <https://www.canlii.org/fr/qc/legis/regl/rlrq-c-t-15.1-r-2/derniere/rlrq-c-t-15.1-r-2.html>

Tribunal administratif du travail : <http://www.tat.gouv.qc.ca>

Tribunal administratif du travail. *Déclaration de services aux citoyens* : https://www.tat.gouv.qc.ca/fileadmin/tat/6Le_Tribunal/Publications_et_documents/Plan_strategique_et_Declaration_de_services_aux_citoyens/Declaration_de_services_aux_citoyens_wai_mars_2017.pdf

Tribunal administratif du travail. *Rapport annuel de gestion 2016-2017* : https://www.tat.gouv.qc.ca/fileadmin/tat/6Le_Tribunal/Publications_et_documents/Rapports_annuels/Rapport_annuel_2016-2017.pdf

Tribunal administratif du travail. *Rapport annuel de gestion 2018-2019* : <https://rapportannuel.tat.gouv.qc.ca/>

