

**COMMISSION DE LA  
FONCTION PUBLIQUE**

**RAPPORT ANNUEL**

**2008-2009**

Le contenu de cette publication a été rédigé par le personnel de la Commission de la fonction publique.

Ce rapport est disponible dans le site Internet de la Commission de la fonction publique à l'adresse suivante :

[www.cfp.gouv.qc.ca](http://www.cfp.gouv.qc.ca).

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

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

Dépôt légal – 2009

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-550-56047-0 (version imprimée)

ISBN 978-2-550-56048-7 (version PDF)

ISSN 0481-2581

© Gouvernement du Québec, 2009

Monsieur Yvon Vallières  
Président de l'Assemblée nationale  
Hôtel du Parlement  
1045, rue des Parlementaires  
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous remettre le rapport annuel de la Commission de la fonction publique pour l'exercice financier qui s'est terminé le 31 mars 2009, et ce, conformément à l'article 124 de la Loi sur la fonction publique (L.R.Q., c. F-3.1.1) et aux articles 5 et 24 de la Loi sur l'administration publique (L.R.Q., c. A-6.01).

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de mes sentiments distingués.

Doris Paradis, FCA  
Présidente  
Québec, juin 2009



## Table des matières

<b>Où nous joindre.....</b>	<b>7</b>
<b>Message de la présidente .....</b>	<b>9</b>
<b>Déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents .....</b>	<b>17</b>
<b>Partie 1 La Commission de la fonction publique .....</b>	<b>18</b>
1.1 Mission.....	18
1.2 Vision.....	19
1.3 Clientèle .....	19
1.4 Principales activités.....	20
1.5 Structure organisationnelle.....	22
<b>Partie 2 L’appréciation de la Commission au regard de sa mission .....</b>	<b>23</b>
2.1 Appels et enquêtes .....	24
2.2 Règlement harmonieux des litiges .....	54
2.3 Vérifications.....	57
2.4 Étude .....	66
2.5 Avis .....	73
2.6 Principe du mérite .....	75
<b>Partie 3 Les résultats de la Commission .....</b>	<b>78</b>
3.1 Plan stratégique 2007-2010.....	78
3.2 Déclaration de services aux citoyens .....	86
3.3 Accessibilité aux services, qualité et célérité du processus décisionnel ...	90
3.4 Ressources humaines .....	102
3.5 Ressources financières .....	107
3.6 Autres éléments de reddition de comptes.....	108



## Où nous joindre

La Commission a ses bureaux à Québec à l'adresse suivante :

800, place D'Youville, 7<sup>e</sup> étage

Québec (Québec) G1R 3P4

Les bureaux sont ouverts du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 12 h, et de 13 h à 16 h 30. Une messagerie vocale est en service en dehors des heures d'ouverture des bureaux.

Téléphone : 418 643-1425

La clientèle de l'extérieur de la région de Québec peut communiquer sans frais avec la Commission en composant le numéro 1 800 432-0432.

Télécopieur : 418 643-7264

Courriel : [cfp@cfp.gouv.qc.ca](mailto:cfp@cfp.gouv.qc.ca)

Site Internet : [www.cfp.gouv.qc.ca](http://www.cfp.gouv.qc.ca)



## Message de la présidente

Dans le cadre de sa planification stratégique 2007-2010, la Commission s'est fixée comme objectif d'axer ses vérifications et études sur des risques et des enjeux reconnus en matière de gestion des ressources humaines. Cet objectif visait à protéger les valeurs et les principes d'impartialité, d'équité et d'égalité d'accès, et ce, dans le cadre des changements auxquels la fonction publique est confrontée, et le sera au cours des prochaines années, notamment, par les départs massifs d'employés à la retraite et par leur remplacement. Au cours de l'année 2008-2009, la Commission a réalisé deux mandats concernant des enjeux importants relativement au système de recrutement et de promotion dans la fonction publique.

Elle a d'abord réalisé une étude sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes visant la classe 4 du personnel d'encadrement constituées à la suite d'un premier concours tenu en 2005 et d'un second tenu en 2006, lequel a été lancé malgré le nombre impressionnant de candidats qualifiés encore disponibles et sans savoir si ces listes répondaient aux besoins des gestionnaires. L'étude de la Commission a mis en lumière plusieurs problématiques et est arrivée à point pour provoquer une réflexion importante.

En effet, plusieurs gestionnaires souhaitent engager des cadres de contenu. Il n'est donc pas étonnant de constater qu'ils nomment en grande partie des candidats qu'ils connaissent et qui proviennent à 85 % de leur propre organisation. De plus, parce qu'ils considèrent que la procédure d'évaluation

utilisée n'est pas appropriée ou suffisante ou parce qu'ils ne comprennent pas bien les règles en vigueur dans la fonction publique, ils procèdent, lors des entrevues d'embauche, à des évaluations additionnelles, qui sont contraires à la Loi sur la fonction publique. Enfin, ils ont indiqué leur besoin d'informations additionnelles pour choisir les meilleurs candidats parmi un tel bassin de personnes déclarées aptes.

La situation crée aussi de l'insatisfaction pour les candidats qui sont encore sur les listes, mais qui manquent de moyens pour faire valoir leur candidature, ainsi que pour les futurs candidats, qui se sentent prêts à relever de nouveaux défis et souhaitent un nouveau concours.

Le renouvellement des emplois de cadres est un enjeu majeur pour la fonction publique qui se doit de sélectionner les personnes les plus compétentes pour relever les défis de l'avenir et qui se doit également de traiter ses employés qui se portent candidats avec considération et équité.

À la lumière des constats de l'étude, la Commission est d'avis qu'une réflexion s'impose sur le type de concours, général ou spécifique, qui devrait être tenu pour évaluer tous les critères essentiels aux emplois à pourvoir. Une réflexion doit également être entreprise sur le processus de sélection afin que des moyens raisonnables et suffisants soient mis en place pour permettre l'arrimage entre les besoins des gestionnaires ayant des emplois à pourvoir et ceux des nombreux candidats encore disponibles sur les listes.

Le Centre des services partagés du Québec et le Secrétariat du Conseil du trésor ont bien accueilli les conclusions de l'étude et ont entrepris leurs réflexions afin de donner suite aux recommandations de la Commission.

La Commission a également effectué une vérification sur la gestion des stages probatoires du personnel professionnel. Cette vérification a démontré que 80 % des employés rencontrés sont passés du statut d'occasionnel à celui de temporaire sans changer d'emploi ni d'organisation. Force est de constater que l'accès aux emplois réguliers se fait encore en grande partie par la nomination d'employés occasionnels, ce qui préoccupe la Commission. En effet, en plus de réduire sa capacité de recruter des candidats compétents en offrant d'abord des contrats d'occasionnels, la fonction publique risque également de voir se répéter la problématique des faux occasionnels à long terme qu'elle a déjà connue.

De plus, comme la majorité des employés était déjà connue de leur ministère ou organisme au moment de leur nomination à titre régulier, la période du stage probatoire est souvent perçue comme une formalité autant par les gestionnaires que par les employés. Pourtant, le stage probatoire constitue un outil de gestion important qui ne peut être négligé, surtout pas avec le renouvellement majeur de la fonction publique qui est à nos portes. Ainsi, qu'un employé ait été occasionnel ou non, rien ne justifie qu'il ne reçoive pas sa description d'emploi, des explications claires sur le fonctionnement du stage probatoire, des attentes écrites ainsi qu'une évaluation du rendement en bonne et due forme. Une gestion déficiente du stage peut mener un employé ne possédant pas les compétences requises pour l'emploi à obtenir le statut de permanent ou, à l'opposé, à priver l'employeur d'une personne les ayant. Il importe que les gestionnaires soient

conscients que la réussite du stage probatoire équivaut généralement à l'embauche de cette personne pour les trente prochaines années.

En 2008-2009, la Commission a connu une hausse importante du nombre de dossiers d'enquêtes et d'appels. Même si davantage de personnes ont eu recours à la Commission, ses travaux ont révélé que les ministères et organismes ont respecté, dans une proportion de 87 %, les principes et les règles qui s'appliquent en gestion des ressources humaines, ce qui démontre leur souci de traiter les personnes avec équité et impartialité. Par contre, la Commission a de nouveau constaté l'insuffisance de l'information donnée aux personnes et qui leur aurait permis de comprendre les décisions prises à leur endroit.

La Commission déplore également certaines pratiques inéquitables constatées au Centre de services partagés du Québec lors de la vérification de l'admissibilité à une réserve de candidatures au recrutement de conseillères ou conseillers dans le domaine des technologies de l'information. En effet, le Centre de services partagés n'a pas réellement analysé les expériences de travail décrites dans les offres de service des candidats qui étaient déjà fonctionnaires permanents, et il a refusé leur candidature lorsque leur classement était de niveau technique, ce qui va à l'encontre des principes reconnus en cette matière. Il n'a donc pas donné la même opportunité à toutes les personnes de faire valoir leur candidature. La recherche d'efficacité ne devrait pas se faire au détriment d'un traitement équitable entre les candidats selon qu'ils proviennent de la fonction publique ou du secteur privé.

Par ailleurs, la Commission a rendu une première décision imposant des mesures réparatrices au ministère de la Sécurité publique à la suite d'une décision accueillant une plainte pour harcèlement psychologique. Ainsi, la plaignante, à qui on n'avait toujours pas redonné des conditions normales de travail, s'est vu accorder des montants totalisant respectivement 35 000 \$ et 25 000 \$ pour dommages moraux et punitifs. De l'avis de la Commission, la conduite du Ministère était inacceptable et devait être dénoncée. Le législateur a adopté des dispositions pour contrer le harcèlement psychologique au travail et les ministères et organismes doivent s'y conformer, et même, donner l'exemple.

La Commission a aussi reconnu le droit à l'erreur d'un employé qui occupait, dans des conditions difficiles, un emploi de cadre de façon intérimaire. Une sanction est parfois justifiée, mais elle ne doit pas être disproportionnée eu égard aux faits reprochés.

Les indicateurs de performance de la Commission témoignent, pour l'année 2008-2009, du succès obtenu dans le règlement harmonieux des litiges. En effet, 64 % des dossiers d'appels ont été réglés à la suite d'une séance d'échanges et d'information, d'une médiation ou d'un règlement à l'amiable. La hausse du nombre de dossiers d'enquêtes et d'appels a toutefois prolongé les délais de traitement. La Commission poursuit sa réflexion sur son organisation du travail afin de réduire les délais tout en tenant compte de sa capacité organisationnelle.

Par ailleurs, 73 % des recommandations émises dans les dossiers d'enquêtes ont été appliquées ou ont fait l'objet d'un engagement à les suivre par les ministères et organismes concernés.

La Commission souligne la collaboration des ministères et organismes qui ont adhéré à ses recommandations, et elle continuera à intervenir auprès de ceux qui n'y ont pas adhéré, car elle accorde une grande importance à leur application.

La Commission invite de nouveau le Secrétariat du Conseil du trésor à se doter d'un plan à long terme en gestion des ressources humaines compte tenu du rôle important assumé par les ressources humaines dans les services publics.

Enfin, la Commission a consolidé son équipe et s'est enrichie par l'arrivée de nouveaux employés, notamment à la suite de départs à la retraite.

Je tiens à remercier sincèrement les membres et le personnel de la Commission pour la qualité des travaux effectués au cours de l'année ainsi que pour leur indispensable collaboration.

Doris Paradis, FCA

Présidente





## **Déclaration attestant la fiabilité des données et des contrôles afférents**

Les informations contenues dans le présent rapport annuel relèvent de ma responsabilité. Cette responsabilité porte sur la fiabilité des données et des contrôles afférents.

Le rapport annuel 2008-2009 de la Commission de la fonction publique :

- décrit fidèlement la mission, les mandats et les orientations stratégiques de la Commission;
- présente les objectifs, les indicateurs, les cibles à atteindre et les résultats.

Je déclare que les données contenues dans le présent rapport annuel, ainsi que les contrôles afférents à ces données, sont fiables et qu'ils correspondent à la situation au 31 mars 2009.

Doris Paradis, FCA

Présidente

## **Partie 1**

### **La Commission de la fonction publique**

Le législateur a fait de la Commission de la fonction publique l'organisme neutre et indépendant chargé, notamment, de veiller au respect des principes fondamentaux de la Loi sur la fonction publique et de la Loi sur l'administration publique en matière de gestion des ressources humaines.

La neutralité de la Commission est assurée par le mode de nomination de ses membres. En effet, la Loi sur la fonction publique prévoit que ces derniers sont nommés pour une durée d'au plus cinq ans, sur proposition du premier ministre, par un vote d'au moins les deux tiers des membres de l'Assemblée nationale.

L'indépendance de la Commission est également consacrée par la Loi sur la fonction publique qui prévoit qu'elle fait rapport de ses activités directement à l'Assemblée nationale, ce qui garantit son autonomie par rapport aux autorités gouvernementales. Cette loi permet en outre à la Commission de saisir directement l'Assemblée nationale d'un sujet lié à sa mission de surveillance.

#### **1.1 Mission**

Assurer, au nom de l'Assemblée nationale, l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique, la compétence des personnes recrutées et promues ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines.

## 1.2 Vision

Être reconnue, par notre clientèle, comme un interlocuteur important et incontournable dans la gestion des ressources humaines.

## 1.3 Clientèle

Comme organisme de surveillance :

- les citoyens;
- les fonctionnaires;
- le Conseil du trésor;
- l'Assemblée nationale.

Comme tribunal administratif :

- les fonctionnaires;
- l'Association des procureurs aux poursuites criminelles et pénales;
- les ministères et les organismes dont le personnel est nommé en vertu de la Loi sur la fonction publique;
- les membres et les dirigeants d'organismes;
- les personnes qui ont un droit de retour dans la fonction publique.

Pour la fonction conseil :

- le Conseil du trésor et sa présidente.

Pour la certification des moyens d'évaluation :

- Le Centre des services partagés du Québec.

## 1.4 Principales activités

### 1. Comme organisme de surveillance

- a) vérifier le caractère impartial et équitable des décisions prises qui affectent les fonctionnaires;
- b) vérifier l'observation de la loi et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires.

Pour ce faire, la Commission procède aux vérifications, aux études et aux enquêtes qu'elle juge nécessaires. Elle formule des recommandations aux autorités compétentes et peut faire rapport à l'Assemblée nationale si elle le juge utile.

### 2. Comme tribunal administratif

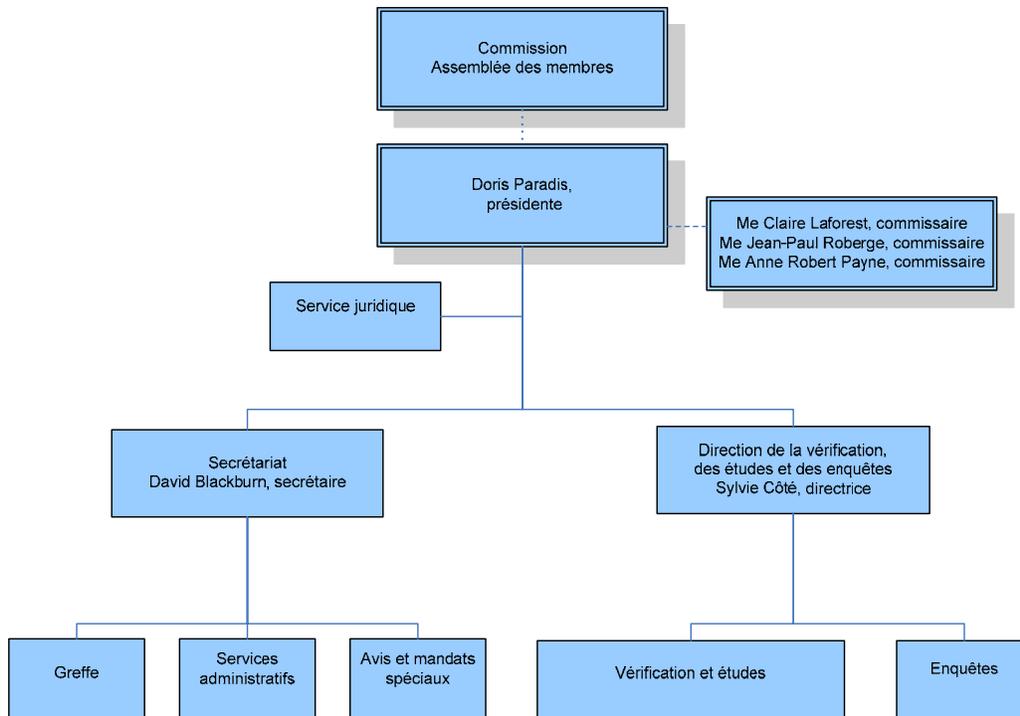
- a) entendre notamment :
  - les appels des fonctionnaires non régis par une convention collective, et qui concernent leurs conditions de travail ou les mesures administratives et disciplinaires qui ont été prises à leur endroit;
  - les avis de mécontentement de l'Association des procureurs aux poursuites criminelles et pénales concernant l'interprétation ou l'application de l'entente relative aux conditions de travail des procureurs;
  - les recours relatifs au harcèlement psychologique des salariés, nommés en vertu de la Loi sur la fonction publique, qui ne sont pas régis par une convention collective, ainsi que des administrateurs d'État, des membres et des dirigeants d'organismes du gouvernement;

- les appels des fonctionnaires quant à la procédure utilisée pour l'admission ou l'évaluation des candidats lors d'un concours de promotion ou lors de la constitution d'une réserve de candidatures à la promotion;
  - les appels de certaines personnes qui ont un droit de retour dans la fonction publique.
- b) offrir des séances d'échanges et d'information en matière de promotion ainsi qu'un service de médiation aux parties à la suite d'un recours.
3. Comme organisme consultatif auprès du Conseil du trésor, émettre des avis portant sur des modifications au cadre normatif en gestion des ressources humaines.
4. Certifier qu'un moyen d'évaluation permet de constater impartialement la valeur des candidats.

Les modes d'intervention de la Commission sont complémentaires, car ce qu'elle entend comme tribunal administratif l'aide à orienter son action en matière de surveillance. Ces deux sphères d'activité (tribunal administratif et surveillance) s'avèrent par ailleurs utiles sur le plan de l'expertise, lorsque vient le moment d'agir à titre d'organisme consultatif ou de faire des recommandations à l'Assemblée nationale.

## 1.5 Structure organisationnelle

### L'organigramme de la Commission au 31 mars 2009



## **Partie 2**

### **L'appréciation de la Commission au regard de sa mission**

Cette partie porte d'abord sur quatre thèmes concernant les appels et les enquêtes :

- planification et évaluation des emplois;
- dotation;
- conditions de travail;
- mesures administratives et disciplinaires.

Chaque thème est abordé de la façon suivante : une définition est suivie du résumé de certains dossiers d'intérêt provenant d'appels ou d'enquêtes pour lesquels la Commission est intervenue en 2008-2009.

Une appréciation générale, et par thème, indique plus loin dans quelle proportion les règles applicables ont été respectées par les ministères et les organismes au regard des situations d'appel et d'enquête qui ont été portées à l'attention de la Commission ou dans lesquelles elle a décidé d'intervenir.

Le règlement harmonieux des litiges est abordé par la suite.

Enfin, un compte rendu des activités réalisées en 2008-2009 en matière de vérification, d'étude, d'avis et de recherche sur le principe du mérite complètent cette partie.

Les rapports intégraux de vérification et d'étude sont disponibles dans le site Internet de la Commission.

## **2.1 Appels et enquêtes**

### **Planification et évaluation des emplois**

La planification et l'évaluation des emplois regroupent les activités préalables à la dotation des emplois. Ces activités comportent, notamment, la détermination des besoins en gestion des ressources humaines nécessaires à la réalisation des mandats et des programmes, les moyens à utiliser pour combler ces besoins ainsi que l'évaluation des emplois. Ce thème comprend également la promotion sans concours qui nécessite une évaluation de l'emploi.

- **Dossiers d'intérêt**

#### **Information insuffisante concernant les emplois de niveau de complexité supérieure (enquête)**

La Commission a effectué six enquêtes sur l'évaluation des emplois professionnels afin d'en déterminer le niveau de complexité, ainsi que sur le processus de désignation des employés à des emplois de niveau de complexité supérieure. Les enquêtes visaient le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation et le ministère des Transports.

Elle a constaté que les règles de la Directive concernant la détermination du niveau de complexité des emplois professionnels et la gestion des emplois de complexité supérieure ont été respectées. Cependant, des lacunes ont été

observées dans la transmission, aux employés, de l'information leur permettant de comprendre les décisions les concernant. En effet, les explications sur le processus de détermination du niveau de complexité des emplois, sur le niveau de complexité de l'emploi et sur la désignation des employés sont des exemples de renseignements qui devraient être mieux expliqués aux professionnels de la fonction publique. Bien que ceux-ci obtiennent des renseignements d'ordre général, notamment par l'entremise de leur syndicat, des explications individuelles seraient également nécessaires.

La Commission considère que prendre le temps de bien expliquer les raisons qui motivent les décisions est une marque d'équité et de respect envers les personnes. En effet, les employés sont en droit de recevoir des explications sur les décisions prises à leur égard.

À la suite des enquêtes, la Commission a recommandé aux responsables des ministères de rencontrer les personnes afin de leur donner les explications appropriées et ainsi répondre à leurs questions. Les ministères ont appliqué les recommandations émises.

Ces observations devraient aussi amener d'autres ministères et organismes à s'interroger et à modifier certaines pratiques de gestion sur l'information à transmettre.

La transmission adéquate d'information est une marque d'équité et de respect.

### **Évaluation d'un emploi de cadre juridique (enquête)**

À la suite d'une enquête, la Commission a conclu que l'emploi, qui consistait à superviser le travail d'une équipe d'avocats et de professionnels, ne devait pas être évalué à la classe 3 des cadres, mais plutôt à celle des cadres juridiques.

L'emploi visé était celui de Directeur de la révision administrative et du contentieux à la Société de l'assurance automobile du Québec à Montréal. Les tâches principales et habituelles comprenaient la gestion des opérations liées à la représentation de la Société devant les tribunaux administratifs du Québec par une équipe de 30 avocats-plaideurs et la supervision d'un cadre, classe 4. Ce dernier gérait le traitement des demandes de révision des assurés de la route assumé par une équipe de 30 professionnels.

La Société avait d'abord évalué que les responsabilités dévolues aux directeurs de la révision administrative et du contentieux à Montréal et à Québec justifiaient la classe de cadre juridique ou bien la classe 3 des cadres. Elle a choisi de tenir un concours de promotion à la classe 3 des cadres pour pourvoir à l'emploi de Montréal, même si un emploi identique était occupé par un cadre juridique à Québec.

La Commission appuie sa conclusion sur les attributions de l'emploi et particulièrement sur sa raison d'être en lien avec les directives de classification en vigueur dans la fonction publique. Ainsi, la supervision et l'encadrement d'une équipe d'avocats sont des attributions qui relèvent du fait de leur nature

Un emploi doit être évalué selon une seule classe d'emploi sur la base des attributions qui sont en lien avec la classification.

d'un cadre juridique et non d'un cadre, classe 3. De plus, les tâches administratives, notamment celles liées à la gestion des demandes de révision, peuvent être confiées à un cadre juridique. L'organisme a la responsabilité de statuer sur une seule classe d'emplois, c'est-à-dire celle la plus appropriée au contexte organisationnel et à la classification des emplois.

La Commission a recommandé que le niveau de l'emploi soit réévalué et, s'il y a lieu, de publier un nouvel appel de candidatures. La Société a tenu compte de cette recommandation d'abord en annulant le concours de promotion à la classe 3 des cadres, puis en révisant son organisation du travail. Elle a par la suite regroupé les tâches de représentation devant les tribunaux et publié un appel de candidatures à la promotion pour doter cet emploi évalué cadre juridique.

### **Dotation**

La dotation en personnel a pour but de pourvoir aux emplois de la fonction publique avec des personnes aptes à assumer avec compétence les fonctions inhérentes à la réalisation des mandats, programmes et objectifs gouvernementaux.

Les principaux éléments considérés sous ce thème sont les suivants :

- le mode de dotation;
- la composition du comité d'évaluation;
- les conditions d'admission;
- la vérification de l'admissibilité;
- la procédure d'évaluation;

- l'utilisation des listes de déclaration d'aptitudes;
  - la sélection des candidats.
- 
- **Dossiers d'intérêt**

**Vérification de l'admissibilité des candidats à une réserve de candidatures de conseillères ou conseillers dans le domaine des technologies de l'information (enquête)**

La Commission a effectué 137 enquêtes sur la vérification de l'admissibilité de candidats à la réserve de candidatures au recrutement de conseillères ou conseillers dans le domaine des technologies de l'information constituée, en janvier 2008, par le Centre de services partagés du Québec. Il s'agit d'un nombre très élevé de plaintes pour une même réserve de candidatures ou un même concours. Les demandes d'enquêtes provenaient presque exclusivement de fonctionnaires permanents. Bien que la Commission ait recommandé d'admettre seulement cinq personnes à la réserve de candidatures à la suite de ses enquêtes, elle a constaté des pratiques qu'elle considère inéquitables à l'égard des candidats et qu'elle veut mettre en lumière. Il faut noter que le Centre de services partagés n'a appliqué aucune recommandation de la Commission visant l'admissibilité de ces personnes.

Nombre très élevé de plaintes pour une même réserve de candidatures ou un même concours.

La Commission a constaté des pratiques qu'elle considère inéquitables à l'égard des candidats.

Les conditions d'admission à la réserve de candidatures étaient les suivantes :

- être titulaire d'un baccalauréat dans l'une ou l'autre des disciplines dans le domaine des technologies de l'information mentionnées à l'appel de candidatures;

- posséder une à treize années d'expérience pertinente, de niveau professionnel, aux fonctions de conseillère ou conseiller dans le domaine des technologies de l'information.

Les situations problématiques avaient trait à la condition d'admission relative à l'expérience professionnelle exigée.

Les responsables de la réserve de candidatures n'ont généralement pas analysé les expériences de travail décrites dans les offres de service des fonctionnaires permanents; leur décision s'est appuyée sur le classement des personnes et ils ont donc refusé la candidature de celles dont le classement était de niveau technique. Lorsque ces candidats communiquaient avec les responsables de la réserve de candidatures, on les informait que leur expérience pouvait être reconnue de niveau professionnel si une lettre de leur direction des ressources humaines, signée également par leur supérieur, le confirmait et était jointe à l'offre de service. Le candidat qui ne réagissait pas au refus de son admissibilité ne pouvait voir son dossier réévalué. Or, le Centre de services partagés a reçu de nombreuses demandes écrites et téléphoniques de révision provenant de personnes dont le classement était de niveau technique. Il a toutefois cessé de répondre aux demandes.

Le Centre de services partagés n'a pas analysé les expériences de travail décrites; il s'est prononcé sur la base du classement des personnes.

Il est important de rappeler les règles qui encadrent la constitution de la réserve de candidatures et la tenue de concours dans la fonction publique. Les articles 42 à 50.1 ainsi que l'article 102 de la Loi sur la fonction publique sont les assises qui prévalent. Plus précisément, le délégué du président du Conseil du trésor doit admettre les personnes qui satisfont aux conditions d'admission à une

réserve de candidatures. En vertu du Règlement sur la tenue de concours, des comités d'évaluation peuvent assumer des responsabilités en la matière et faire les recommandations appropriées. Seules les personnes autorisées du Centre de services partagés et les comités qu'elles se sont adjoints doivent procéder à la vérification de l'admissibilité. Cette responsabilité ne pouvait donc être confiée aux directeurs des ressources humaines des différents ministères et organismes.

Ainsi, la confirmation, par la direction des ressources humaines, du niveau des tâches exercées de façon principale et habituelle par un candidat n'est pas pertinente au regard de la vérification de l'admissibilité puisque cette responsabilité relève uniquement, par délégation, des personnes autorisées à l'assumer. De plus, les confirmations étaient fournies selon le bon vouloir des ministères et organismes et pouvaient concerner diverses situations telles que le niveau d'un emploi, le niveau de tâches dans le cadre de certains mandats temporaires, des remplacements temporaires, etc. La Commission considère qu'un document produit à l'appui de l'offre de service d'un candidat, et certifié par son supérieur, peut être exigé dans le but de préciser les tâches mentionnées sur l'offre de service et ainsi clarifier les expériences acquises à des fins de vérification d'admissibilité. Il ne faut donc pas confondre vérification de l'admissibilité et évaluation du niveau d'un emploi.

Il ne faut pas confondre  
vérification de  
l'admissibilité et  
évaluation du niveau  
d'un emploi.

En outre, des candidats, détenant un classement de niveau technique, avaient exercé des tâches pertinentes et de niveau professionnel lors d'un remplacement temporaire, d'une désignation provisoire à un emploi vacant ou à la suite d'une modification temporaire de leurs attributions en raison des nécessités du service pour des périodes déterminées. Ces expériences peuvent être reconnues comme

le mentionne le Guide sur la tenue de concours de recrutement et de promotion du Secrétariat du Conseil du trésor. Parmi les personnes concernées, certaines ont pu présenter le document prévu pour l'obtention d'une prime pour remplacement temporaire ou pour désignation à titre provisoire alors que d'autres n'ont pu le faire pour des raisons diverses. En effet, certaines personnes n'avaient pas fait l'objet d'une désignation officielle pour avoir exercé des tâches de niveau supérieur à leur classement. Elles n'ont toutefois pas à être pénalisées lorsqu'un formulaire ne l'atteste pas. La Commission considère que, si un supérieur certifie que la personne a vraiment effectué des tâches de niveau professionnel, les responsables de la vérification de l'admissibilité doivent déterminer, en vertu de leurs obligations légales, la pertinence et le niveau professionnel des tâches.

Le Guide sur la tenue de concours de recrutement et de promotion indique, en matière de vérification de l'admissibilité, qu'en cas de doute raisonnable quant à la pertinence de l'expérience d'une personne, il est suggéré d'admettre la personne conditionnellement à la production de renseignements ou de documents complémentaires. La Politique sur la tenue de concours de recrutement et de promotion du Conseil du trésor précise que, si après les vérifications appropriées, il subsiste un doute raisonnable sur l'admissibilité d'une personne, cette dernière devrait être admise au concours.

La Politique sur la tenue de concours de recrutement et de promotion précise que s'il subsiste un doute raisonnable quant à l'admissibilité, la personne devrait être admise au concours.

De plus, la Commission s'est déjà prononcée à maintes reprises sur des principes ayant trait à la vérification de l'admissibilité, lors d'enquêtes qu'elle a effectuées ou dans des décisions qu'elle a rendues en matière de promotion. Ainsi :

- la personne autorisée à valider les tâches dévolues à un employé est le supérieur de ce dernier;

- la vérification de l'admissibilité porte sur les expériences des personnes et ne se limite pas aux titres d'emploi et aux classements des personnes;
- un candidat doit être admis en cas de doute raisonnable.

Ces éléments sont fondamentaux pour assurer l'équité entre tous les candidats, qu'ils viennent de la fonction publique ou de l'extérieur de celle-ci. La vérification de l'admissibilité, pour être équitable, doit être un exercice qui repose sur des faits.

Or, le Centre de services partagés n'a pas agi équitablement en ne donnant pas la même opportunité à toutes les personnes de faire valoir leur candidature. Ainsi, il n'a pas communiqué avec elles en cas de doute, il s'est prononcé sur la base d'informations incomplètes et, somme toute, il n'a pas pris le temps requis pour assumer adéquatement ses responsabilités.

Enfin, à la lumière des résultats de ses enquêtes, la Commission ne peut que constater un manque concernant l'équité des décisions prises. Or, le Centre de services partagés est l'organisme responsable de la constitution de réserves de candidatures et, par délégation, de la tenue de concours de recrutement pour l'ensemble de la fonction publique. La Commission déplore les pratiques utilisées qui ont eu pour effet d'entacher la crédibilité de la réserve de candidatures pour le recrutement de conseillères ou de conseillers dans le domaine des technologies de l'information.

**Non-utilisation des listes de déclaration d'aptitudes lors de désignations à titre provisoire (enquête)**

Au cours de l'année, la Commission a procédé à neuf enquêtes à la demande de personnes, déclarées aptes à des emplois, selon qui d'autres personnes avaient été désignées à titre provisoire à des emplois, sans avoir été déclarées aptes. Ces situations ont été constatées dans des emplois d'ouvrier, de technicien et de cadre. Les enquêtes ont été effectuées aux ministères de la Justice, du Revenu, de la Sécurité publique et des Transports.

Les désignations à titre provisoire sont permises en vertu des directives du Conseil du trésor et des conventions collectives applicables. Toutefois, les désignations devraient être d'une durée limitée et ne pas se répéter indûment. De plus, le processus de dotation devrait être enclenché le plus rapidement possible lorsqu'un emploi est vacant. Les situations observées concernaient des personnes déclarées aptes sur liste depuis parfois quelques années ainsi que des personnes désignées à titre provisoire, sans avoir été déclarées aptes, pour des périodes dépassant parfois plusieurs années, ce qui est inacceptable selon la Commission. Bien qu'elle comprenne que des circonstances particulières puissent expliquer certains délais, elle considère que ces situations ne sont pas équitables.

La désignation à titre provisoire devrait être d'une durée limitée et ne pas se répéter indûment.

En mai 2007, la Commission a produit un rapport de vérification sur les désignations à titre provisoire dans des emplois de cadre et elle a émis plusieurs recommandations. Elle demandait notamment d'expliquer les motifs pour lesquels les emplois vacants étaient pourvus de façon provisoire, particulièrement lorsqu'il y avait des employés déclarés aptes sur une liste valide de déclaration d'aptitudes. Un suivi de cette vérification est présentement en cours.

Quant aux enquêtes effectuées, il est important de souligner que les ministères visés ont reconnu le problème, qu'ils ont mis fin à certaines désignations à titre provisoire et qu'ils ont procédé à la dotation des emplois. La Commission poursuivra le suivi de ses recommandations.

### **Utilisation non conforme d'une liste de déclaration d'aptitudes (enquête)**

La Commission a constaté, à la suite d'une enquête, que le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale n'a pas utilisé une liste de déclaration d'aptitudes conformément à l'article 38 du Règlement sur la tenue de concours, selon lequel une liste de déclaration d'aptitudes n'est valide que pour les utilisations annoncées dans l'appel de candidatures.

L'utilisation d'une liste de déclaration d'aptitudes doit être conforme aux utilisations annoncées dans l'appel de candidatures.

La Commission a vérifié l'utilisation d'une liste de déclaration d'aptitudes constituée à la suite d'un concours de promotion tenu par le Ministère, et qui visait à pourvoir à des emplois de chargés de projets et de spécialistes de contenu de la classe d'emploi des analystes de l'informatique et des procédés administratifs. Cette enquête a été faite à la demande de deux candidates déclarées aptes sur cette liste, mais qui s'étaient vu refuser un emploi « d'adjoint administratif ». Le Ministère estimait que la liste ne pouvait être utilisée pour pourvoir à l'emploi revendiqué, car les attributions de cet emploi n'étaient pas en lien avec celles mentionnées à l'appel de candidatures du concours de promotion. La Commission a conclu que cette décision du Ministère de ne pas utiliser la liste était justifiée.

Par ailleurs, la Commission a constaté que la liste avait servi à la promotion de 11 des 24 personnes inscrites sur cette liste. De ces promotions, une seule ne respectait pas les dispositions de l'article 38 du Règlement. En effet, l'emploi en question ne comportait pas de tâches semblables à celles mentionnées à l'appel de candidatures du concours de promotion. Il consistait principalement à offrir un soutien fonctionnel au personnel technique du Centre d'assistance SAGIR, notamment par de la formation.

La Commission a donc recommandé au Ministère de prendre les mesures nécessaires pour assurer une utilisation conforme de cette liste de déclaration d'aptitudes. Le Ministère, en accord avec cette recommandation, a rappelé à son personnel en gestion des ressources humaines l'importance d'utiliser les listes de déclaration d'aptitudes conformément aux utilisations annoncées dans les appels de candidatures.

## Conditions de travail

La Commission est chargée d'entendre les recours portant sur les conditions de travail des fonctionnaires non régis par une convention collective et des procureurs aux poursuites criminelles et pénales.

Elle entend aussi les recours relatifs au harcèlement psychologique des salariés, nommés en vertu de la Loi sur la fonction publique et qui ne sont pas régis par une convention collective, ainsi que des administrateurs d'État, des membres et des dirigeants d'organismes du gouvernement.

La Commission peut aussi procéder à des enquêtes sur l'impartialité et l'équité des décisions prises en matière de conditions de travail.

## Dossiers d'intérêt

### **Abolition d'un horaire de travail majoré (appel)**

Dans une décision rendue en août 2008, la Commission a conclu que la décision du président de la Commission d'accès à l'information de rétablir à 35 heures l'horaire de travail majoré de 40 heures par semaine d'un conseiller en gestion des ressources humaines était conforme à ses conditions de travail.

En février 2007, dans le cadre de la finalisation du dossier de mise en œuvre des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines, le Secrétariat du Conseil du trésor a transmis une lettre à la Commission d'accès à l'information l'informant de la présence, dans son organisme, d'un conseiller en gestion des ressources humaines bénéficiant, sur une base régulière, d'un horaire de travail majoré avec augmentation proportionnelle du traitement annuel. Ce bénéfice ne constituant pas une condition de travail approuvée par le Conseil du trésor en vertu de l'article 32 de la Loi sur l'administration publique, le Secrétariat demandait d'en cesser l'application dans les meilleurs délais.

Une condition de travail qui n'est pas approuvée par le Conseil du trésor ne peut être appliquée.

Le but du Secrétariat était de régulariser une situation répandue chez les conseillers depuis 1995, mais corrigée de manière définitive, en novembre 2006, avec l'adoption de la Directive concernant l'ensemble des conditions de travail des conseillères et conseillers en gestion des ressources humaines. Malgré cela, cette façon de faire persistait dans certains ministères et organismes.

Or, la Directive prévoit que la semaine normale de travail est de 35 heures réparties sur cinq jours, généralement du lundi au vendredi. Aucune disposition dans la Directive ne permet de majorer sur une base régulière la semaine de travail d'un conseiller avec augmentation proportionnelle du traitement. Seule la désignation dans un emploi de complexité « expert ou émérite » permet d'accorder un traitement plus élevé.

Les articles 32 et 33 de la Loi sur l'administration publique accordent au Conseil du trésor le pouvoir de déterminer les conditions de travail des fonctionnaires, dont celles relatives à la rémunération. Par conséquent, en l'absence d'une disposition légale ou d'une condition de travail applicable autorisant expressément le sous-ministre ou le dirigeant d'organisme à accorder une rémunération additionnelle à un fonctionnaire en sus de son traitement régulier pour les heures ajoutées à son horaire de travail, ces articles doivent recevoir leur pleine application.

### **Mesures réparatrices imposées à la suite de harcèlement psychologique (appel)**

En octobre 2007, la Commission a rendu une décision accueillant une plainte pour harcèlement psychologique à l'encontre du ministère de la Sécurité publique. Elle a conclu que la plaignante était victime de harcèlement psychologique au travail, que l'employeur avait engagé sa responsabilité à cet égard et elle a réservé sa compétence sur les mesures réparatrices, à défaut pour les parties de s'entendre.

En mars 2008, la plaignante a demandé à la Commission de fixer une audience en regard des mesures réparatrices recherchées.

La Commission a conclu qu'au moment de l'audience, en octobre 2008, la plaignante n'avait toujours pas retrouvé un milieu de travail convenable, et ce, malgré la décision d'octobre 2007.

La Commission a accepté la réclamation de la plaignante concernant le paiement de la portion non remboursée, par son régime d'assurance médicaments, du coût des médicaments délivrés sur ordonnance. Elle a également ordonné au Ministère de réintégrer la plaignante dans un emploi de cadre correspondant à son classement.

De plus, la Commission a accepté les réclamations de la plaignante à titre de dommages moraux et punitifs. Elle a considéré qu'une somme de 35 000 \$ était raisonnable pour compenser le préjudice moral subi par la plaignante, qui a prouvé qu'elle avait eu des problèmes de santé à la suite du harcèlement. Depuis juillet 2004, elle s'est vue, par ailleurs, privée de plus de quatre années d'expérience comme cadre, parce qu'elle n'avait pas occupé un emploi de niveau correspondant à son classement. Depuis son retour au travail en avril 2007, elle exerce des fonctions temporaires dans un endroit retiré et elle n'a que très peu de contacts interpersonnels. Outre les conséquences sur sa vie professionnelle, cette situation qui perdure a eu également des répercussions sur sa vie familiale et sur sa vie sociale.

Concernant les dommages punitifs, les critères qui ont guidé la Commission dans sa décision sont déterminés par l'article 1621 du Code civil du Québec et par la jurisprudence, notamment :

- ce qui est suffisant pour avoir un effet punitif et dissuasif compte tenu de la situation sociale de l'organisme impliqué;
- le niveau hiérarchique des auteurs;
- la gravité de la faute commise;
- le préjudice causé à la victime.

Des dommages moraux et punitifs peuvent être accordés afin d'inciter un ministère au respect de ses obligations envers une personne reconnue victime de harcèlement psychologique.

Dans le présent dossier, la Commission a constaté, d'une part, que rien n'avait encore été fait pour redonner à la plaignante des conditions normales de travail et, d'autre part, que le Ministère avait agi comme s'il ne voulait toujours pas croire que cette dernière avait subi du harcèlement psychologique au travail. Le législateur a adopté, en 2004, des dispositions pour contrer le harcèlement psychologique au travail. La Commission a considéré que la conduite du Ministère tendait à dissuader toute personne, dans les mêmes circonstances, à exercer ses droits et devait être dénoncée puisque le Ministère est une organisation gouvernementale et, qu'à ce titre, il doit donner l'exemple. La Commission a attribué une somme de 25 000 \$ comme dommages punitifs afin d'inciter le Ministère à respecter ses obligations.

### **Imbroglia administratif (appel)**

Dans une décision rendue le 1<sup>er</sup> octobre 2007, la Commission a conclu que la décision du Secrétariat aux affaires intergouvernementales canadiennes (ci-après le Secrétariat) de refuser la demande du ministère du Revenu d'affecter un de ses employés à son bureau du Québec à Toronto, pour le seul motif qu'il avait sa résidence principale en Ontario, était sans fondement juridique valable et contraire à la loi et au Protocole de collaboration entre le Secrétariat et le ministère du Revenu. De plus, comme il s'agissait du seul motif de refus et que l'employé satisfaisait à toutes les exigences, elle a conclu qu'il n'existait aucun obstacle à ce que l'affectation soit acceptée et effectuée par le Secrétariat et, qu'en conséquence, on accorde à l'employé les indemnités et allocations prévues dans la Directive concernant les indemnités et les allocations versées aux

fonctionnaires affectés à l'extérieur du Québec (ci-après la Directive) auxquelles il avait droit.

Le refus du Secrétariat était basé sur une interprétation du Secrétariat du Conseil du trésor selon laquelle la Directive ne s'appliquait pas, puisque l'employé concerné n'avait pas sa résidence principale au Québec au moment où l'affectation par le Secrétariat se serait produite. Selon la Commission, ce problème constituait un faux débat. Lorsque le Secrétariat décide d'affecter un employé du Ministère au bureau du Québec à Toronto, il agit en vertu de l'article 3.16 de la Loi sur le Conseil exécutif et non de la Directive qui découle de cette loi. Un règlement ou une directive ne peut restreindre la portée de la loi habilitante.

Par ailleurs, le Secrétariat doit agir en assurant une application harmonieuse de la Loi sur la fonction publique et de la Loi sur le ministère du Conseil exécutif. Pour ce faire, il doit tenir compte du fait que le fonctionnaire fait toujours partie, selon le Protocole de collaboration, de l'effectif du ministère du Revenu. Ainsi, le Secrétariat doit respecter le pouvoir du Ministère en vertu des articles 37 et 39 de la Loi sur la fonction publique. Le contexte législatif dans lequel le Secrétariat exerce sa compétence indique donc que son pouvoir est limité à un devoir d'agir. Le Secrétariat doit affecter un tel employé si le Ministère accepte ou recommande l'affectation.

En raison du refus du Secrétariat de l'affecter à Toronto, depuis avril 2004, date de sa promotion au poste de directeur du bureau de Toronto, l'employé n'a pas reçu les allocations et indemnités prévues dans la Directive. Il était d'ailleurs le

seul employé régulier du Ministère au bureau de Toronto à ne pas les recevoir. Par conséquent, il avait le revenu annuel le plus bas parmi les employés du Ministère du bureau de Toronto. À compter de juin 2004, il a donc pris des initiatives pour dénouer l'impasse créée par ce refus et trouver une solution à la situation. Tenu dans un climat ambigu de recherche de solution par les autorités, il n'était aucunement responsable des délais qu'elles prenaient à chercher une solution. Pendant toute cette période, il a été pris dans le tourbillon d'un imbroglio administratif complexe. Ses interlocuteurs tenaient des propos équivoques qui laissaient entendre qu'il finirait par obtenir les allocations et indemnités prévues dans la Directive. On a laissé écouler de longs mois avant d'entreprendre des démarches qui s'avéraient urgentes compte tenu de la situation. L'employé a été induit en erreur par les propos et les agissements du Ministère, du Secrétariat et du Secrétariat du Conseil du trésor quant à sa situation par rapport aux recours qu'il pouvait exercer ainsi qu'aux délais d'appel qui s'écoulaient. Ce n'est que le 30 juin 2006 qu'il a été informé clairement qu'il ne recevrait pas les allocations et indemnités prévues dans la Directive ou leurs équivalents. Jusqu'à cette date, il était dans l'impossibilité de faire appel à la Commission dans le délai fixé par la loi.

L'employé aurait dû être affecté au bureau de Toronto en avril 2004 et la Directive devait s'appliquer à partir de cette date. Il avait donc droit aux indemnités et allocations prévues dans la Directive qui s'appliquaient à sa situation et qui devaient être payées par le Ministère.

Cette décision a été maintenue par la Commission à la suite d'une demande de révision pour cause.

### **Adaptation équitable et justifiée des conditions de travail (appel)**

Dans une décision rendue en novembre 2008, la Commission a décidé qu'un agent de la paix en services correctionnels du ministère de la Sécurité publique, désigné pour occuper par intérim un emploi de chef d'unité, n'avait pas à être rémunéré en heures supplémentaires pour les journées de travail excédant huit heures. De plus, il devait rembourser à l'employeur les heures non travaillées payées en deçà de 1946,6 heures par année.

Pour la durée de sa désignation, le chef d'unité par intérim était exclu de l'unité de négociation des agents de la paix en services correctionnels. Toutefois, certaines conditions de travail de la convention collective des agents de la paix en services correctionnels continuaient à s'appliquer dans son cas, en les adaptant.

Les conditions de travail d'un employé désigné par intérim dans un emploi de cadre continuent de s'appliquer en les adaptant.

L'horaire de travail des chefs d'unité n'est pas le même que celui des agents de la paix. Les chefs d'unité sont assujettis à un horaire de travail particulier et sont payés sur une base de 40 heures par semaine alors qu'ils en font 37,3. Comme ils doivent travailler un minimum de 1946,6 heures par année pour recevoir leur plein salaire, l'employeur récupère en fin d'année les heures payées en trop à même les heures supplémentaires travaillées ou à même leur réserve de vacances. Lorsque l'agent de la paix a accepté d'occuper, par intérim, l'emploi de chef d'unité, il a accepté par le fait même l'horaire de travail du chef d'unité qu'il remplaçait. Ainsi, il ne pouvait être payé pour des heures supplémentaires correspondant à l'horaire régulier de l'emploi qu'il occupait par intérim.

La décision de l'employeur d'adapter les conditions de travail du chef d'unité par intérim en appliquant les mêmes règles que celles régissant le titulaire de l'emploi était équitable et justifiée. Le chef d'unité par intérim a accepté d'occuper cet emploi suivant un horaire qui lui convenait. Il recevait une rémunération additionnelle de 5 % pour occuper cette fonction. Ce sont les règles applicables dans les cas de désignation à titre provisoire ou de remplacement temporaire.

## **Mesures administratives et disciplinaires**

Certaines mesures peuvent, selon les circonstances, être prises à l'endroit d'un fonctionnaire. Il peut s'agir d'une mesure administrative ou d'une mesure disciplinaire.

La Commission est chargée d'entendre les appels relatifs à un relevé provisoire de fonctions, à une rétrogradation, à un congédiement et à toute mesure disciplinaire imposée à un fonctionnaire non régi par une convention collective.

Le rôle de la Commission est alors d'examiner, en regard des règles de droit applicables, l'ensemble des circonstances qui ont conduit au choix de la mesure, de s'assurer de la légalité de celle-ci et, s'il y a lieu, de la maintenir, de la modifier ou de l'annuler.

### **Dossier d'intérêt**

#### **Des gestes répréhensibles ne conduisent pas nécessairement à un congédiement (appel)**

En juin 2008, la Commission a annulé le congédiement d'un employé exerçant des fonctions d'encadrement dans un établissement de détention relevant du ministère de la Sécurité publique. Le Ministère considérait que les gestes reprochés à l'employé étaient totalement inacceptables et intolérables dans l'exercice de ses fonctions d'encadrement auprès d'agents de la paix qui doivent

notamment agir sur le comportement délinquant des personnes incarcérées en vue de leur permettre l'apprentissage de valeurs et de comportements socialement acceptables. Il lui reprochait de s'être placé dans une situation, réelle ou apparente, de conflits d'intérêts contrevenant ainsi aux règles d'éthique de la fonction publique. Le Ministère lui reprochait aussi d'avoir pris des décisions qui contrevenaient à des règles en vigueur dans l'établissement de détention où il travaillait, malgré le fait qu'il ait participé à l'élaboration de certaines d'entre elles.

Le Ministère blâmait l'employé pour :

- avoir utilisé les services de personnes incarcérées pour faire des travaux à son lieu de résidence;
- avoir fait déposer de l'argent à l'établissement de détention dans les comptes de ces personnes;
- avoir remis des paquets de cigarettes;
- avoir utilisé les cartes de crédit des véhicules de l'établissement de détention;
- être intervenu dans la transaction relative à la vente de son camion au Fonds de soutien à la réinsertion sociale de l'établissement de détention;
- avoir autorisé une permission de sortir pour des raisons médicales à une personne incarcérée qui avait travaillé à sa résidence, alors qu'il s'agissait d'une démarche de réinsertion sociale, contrevenant ainsi à l'article 42 de la Loi sur le service correctionnel.

Selon le Ministère ces agissement avaient compromis de façon définitive le lien de confiance qui doit exister entre un employé et son employeur et justifiaient le congédiement.

L'employé occupait un emploi de premier niveau d'encadrement et, à ce titre, le Ministère était justifié de se montrer plus exigeant à son égard. Toutefois, après l'analyse de la preuve, la Commission a conclu que les gestes reprochés, quoiqu'incorrects mais accomplis de bonne foi, ne lui apparaissaient pas majeurs en regard des responsabilités assumées par l'employé qui occupait son emploi de façon intérimaire, dans des conditions difficiles. Il avait droit à l'erreur. L'employé n'avait manifesté aucune malveillance ni intention de fraude ou de malversation. Il ne s'était pas enrichi aux dépens de son employeur. Il avait agi dans ce qu'il croyait être l'intérêt des personnes incarcérées ou du Fonds de soutien à la réinsertion sociale de l'établissement et sans en retirer un réel bénéfice personnel. Même si la Commission pouvait comprendre que les gestes reprochés aient déçu le supérieur immédiat de l'employé, elle a trouvé exorbitant que cette déception ait entraîné une perte définitive du lien de confiance conduisant au congédiement.

Au sujet du comportement malhonnête d'un employé qui peut justifier un motif valable de congédiement, la jurisprudence indique que la malhonnêteté d'un employé ne constitue pas nécessairement un motif valable de congédiement et que chaque cas doit être analysé séparément. Dans le cas présent, la Commission a conclu que la « malhonnêteté » de l'employé, qui avait entraîné la déception et la perte de confiance du supérieur immédiat, n'était pas un motif suffisant pour justifier le congédiement d'un employé qui :

- travaillait depuis plus de vingt ans dans le domaine correctionnel;
- avait un dossier disciplinaire vierge;
- n'avait fait l'objet d'aucun avertissement au regard des faits reprochés, faits qui s'étaient d'ailleurs déroulés, pour l'essentiel, dans un court laps de temps et dans une période de fortes tensions syndicales.

Aussi la Commission a considéré que le congédiement était une sanction disproportionnée eu égard aux faits reprochés.

Une sanction ne doit pas être disproportionnée eu égard aux faits reprochés.

La Commission a substitué une suspension de deux jours ouvrables à ce congédiement et ordonné la réintégration de l'employé.

Cette décision fait présentement l'objet d'une requête en révision judiciaire à la Cour supérieure.

### **Constat général (appel et enquête)**

#### **Importance de transmettre une information utile et complète aux personnes**

Depuis quelques années, la Commission insiste dans son rapport annuel sur l'importance de transmettre aux personnes une information complète sur les décisions qui les concernent. Malheureusement, elle constate que le problème demeure d'actualité et touche aussi les communications avec les citoyens qui participent à des concours de recrutement en vue d'obtenir un emploi dans la fonction publique.

La Commission insiste pour que les ministères et organismes transmettent une information utile et complète.

Elle a soulignée, à maintes reprises, l'insuffisance d'explications notamment lors de refus relatifs à l'admissibilité à des réserves de candidatures et à des concours de recrutement et de promotion ainsi que lors de la nomination à des emplois. De plus, en 2008-2009, elle a remarqué l'insuffisance d'information lors d'enquêtes relatives au processus de désignation à des emplois de niveau de complexité supérieure.

La Commission a retenu deux dossiers qui expriment bien les difficultés qui persistent.

Le premier dossier est un dossier d'appel en matière de promotion. L'appelant a une expérience de chef d'équipe remplaçant et a agi plusieurs fois à ce titre. Sans mettre en doute la compétence du comité d'évaluation du concours chargé de l'admissibilité des candidats au concours, il s'interroge sur sa note de 43 % à l'examen oral qui, selon lui, indique qu'il serait complètement dans l'erreur lors de ses interventions dans son travail. L'appelant considère être un atout pour sa direction et ne demande qu'à s'améliorer comme responsable d'équipe, ce qui pourrait être possible s'il comprenait le résultat obtenu.

Selon la Commission, un employeur devrait donner une rétroaction utile à l'employé dans un cas semblable, sans que celui-ci doive exercer un recours devant la Commission.

Le deuxième dossier est un dossier d'enquête concernant un concours de recrutement. Après avoir tenté en vain à deux reprises d'obtenir de l'information

concernant les raisons du refus de sa candidature, une personne a décidé de porter plainte à la Commission pour obtenir l'information souhaitée.

À l'heure où la rareté de main-d'œuvre peut rendre le recrutement de personnel plus ardu et que la concurrence entre employeurs se fait plus constante, des communications claires et transparentes pourraient contribuer à donner à la fonction publique une image d'employeur de choix.

La Commission insiste à nouveau pour que des efforts soient faits à tous les niveaux de gestion afin que l'information utile soit donnée aux personnes concernées afin qu'elles puissent comprendre les décisions qui les affectent et en apprécier l'équité et l'impartialité. Ces deux principes sont d'ailleurs inscrits dans la Loi sur la fonction publique. La transmission plus ouverte d'information est une marque de respect envers les personnes et relève de saines pratiques de gestion du personnel.

### **Appréciation générale et par thème des situations analysées**

La Commission présente, dans cette section, son appréciation des activités liées à son mandat. Cette appréciation, basée sur le respect ou le non-respect des règles par les ministères et les organismes, est abordée selon les quatre thèmes traités précédemment : planification et évaluation des emplois, dotation, conditions de travail ainsi que mesures administratives et disciplinaires.

Il s'agit d'une approche qui comporte en elle-même des limites, puisque les thèmes sont évalués sur une partie des activités de gestion des ressources

humaines de la fonction publique. En effet, les statistiques ne tenant pas compte de l'ensemble des actions des ministères et des organismes dans ce domaine, elles ne permettent pas d'étendre les conclusions à l'ensemble de la fonction publique québécoise. Ainsi, les statistiques sont élaborées à l'aide des situations qui ont été rapportées à la Commission, et qui ont fait l'objet d'une décision du tribunal ou d'une enquête.

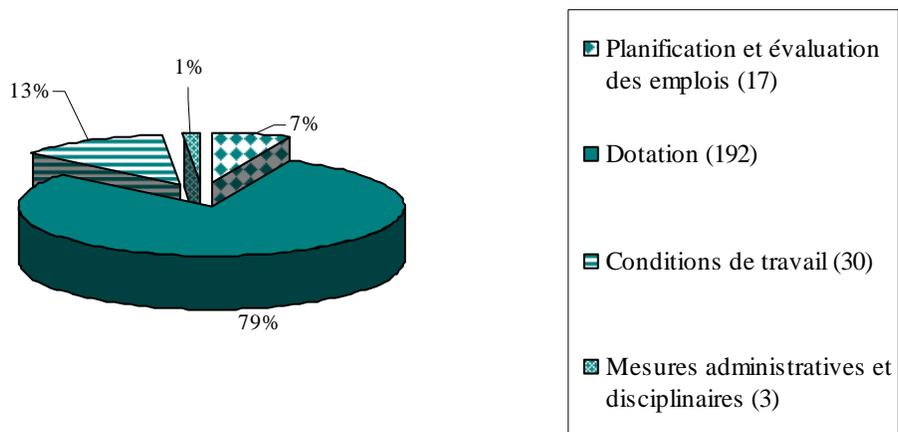
Avec les situations analysées, il est tout de même possible de voir se dessiner des tendances sur l'état de santé de l'administration publique québécoise en matière de gestion des ressources humaines, tout en gardant à l'esprit que les situations signalées à la Commission sont le plus souvent celles qui poseraient problème.

La Commission a exclu des statistiques les décisions qu'elle a rendues sur sa compétence, celles qu'elle a rendues à la suite de requêtes en révision et celles qui déclaraient irrecevables des appels reçus en dehors du délai prescrit.

Il est à noter également qu'une situation analysée fait référence à un problème qui peut être dénoncé par une ou plusieurs personnes. C'est ainsi qu'une décision du tribunal administratif ou une enquête pourront paraître sous un thème comme une seule situation, bien qu'elles puissent s'appliquer à plusieurs cas.

- **Situations analysées en 2008-2009 selon la provenance et les thèmes**

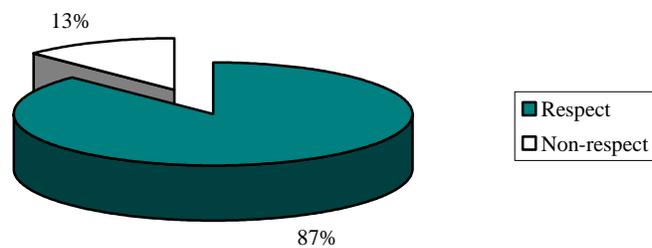
**Figure 1 – Répartition des situations analysées par thème**



En 2008-2009, une répartition des situations analysées indique que 79 % concernent la dotation, 13 % les conditions de travail, 7 % la planification et l'évaluation des emplois et 1 % les mesures administratives et disciplinaires.

## Appréciation générale

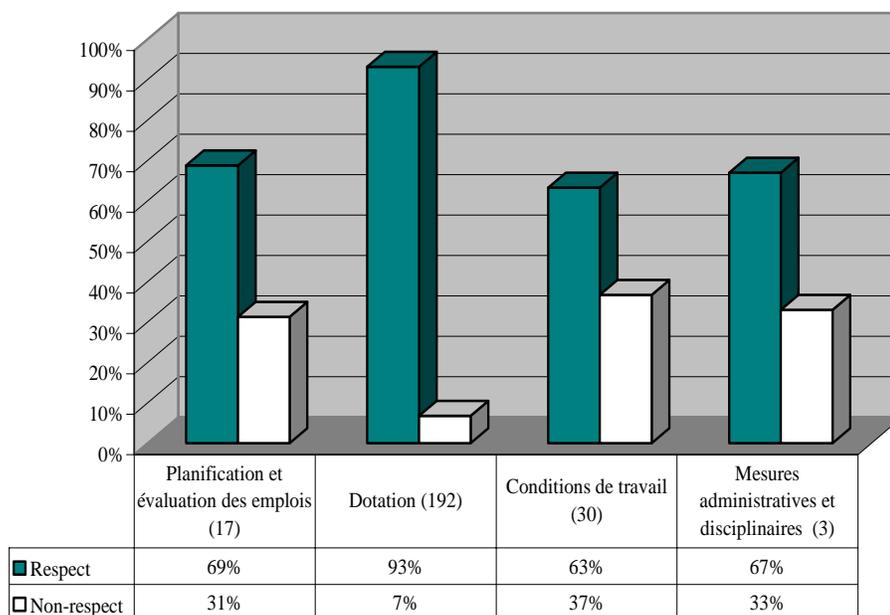
**Figure 2 – Appréciation générale du respect des règles par les ministères et les organismes**



En 2008-2009, les ministères et les organismes ont respecté, dans une proportion de 87 %, les principes et les règles qui s'appliquent en gestion des ressources humaines. Cette proportion est supérieure à celle de 2007-2008 qui s'élevait à 74 %.

- **Appréciation par thème**

**Figure 3 – Appréciation des situations analysées par thème**



Les principes et les règles en matière de dotation ont été respectés par les ministères et les organismes, dans une proportion de 63 % à 93 %.

## 2.2 Règlement harmonieux des litiges

Afin de favoriser le règlement harmonieux des litiges sans décision de la Commission, celle-ci offre aux parties une séance de médiation pour tous les appels autres que ceux liés à la promotion. Pour ces derniers cas, elle offre des séances d'échanges et d'information. Ces séances permettent aux appelants, de

décider en fonction des renseignements obtenus, s'ils poursuivent leur contestation en précisant les motifs ou s'ils se désistent.

La Commission est satisfaite des résultats positifs obtenus par la médiation et les séances d'échanges et d'information. En effet, la médiation a permis d'aller vers des solutions parfois imprévues et souvent mieux adaptées. Les séances d'échanges et d'information ont été l'occasion pour les appelants d'obtenir, des responsables de concours, des explications sur les éléments contestés et de faire valoir leur point de vue.

La Commission constate que le dialogue et l'accès à des informations claires et complètes permettent très souvent de régler des situations conflictuelles, qui auraient pu être évitées si des actions avaient été entreprises plus tôt, et de rétablir des relations harmonieuses pour le futur, et ce, à la satisfaction des parties.

Bien que le règlement des situations n'aille pas toujours dans le sens des attentes des appelants, ceux-ci considèrent qu'ils ont été traités avec impartialité et équité.

Dans le cadre de son Plan stratégique 2007-2010, la Commission a retenu comme enjeu le règlement harmonieux des litiges. Pour réaliser cet enjeu, elle a amorcé, au mois de mars 2008, des rencontres avec le personnel des directions des ressources humaines, le Secrétariat du Conseil du trésor et le Centre de services partagés du Québec.

Les objectifs de ces rencontres étaient les suivants:

- faire connaître davantage la médiation et la séance d'échanges et d'information;
- sensibiliser les participants aux effets positifs, pour les organisations, de ces pratiques qu'elle a mises de l'avant;
- s'enquérir des préoccupations des ministères et organismes en cette matière.

Les rencontres ont eu lieu du mois de mars 2008 au mois de janvier 2009 : sept se sont déroulées à Québec et deux à Montréal. Elles ont permis de sensibiliser 142 personnes venant de 41 ministères et organismes de la fonction publique, aux moyens alternatifs de règlement des litiges. Un commissaire et le chef de la résolution des litiges de la Commission ont donné une information juste et complète à des directeurs de ressources humaines, à des responsables de la dotation et des relations de travail ainsi qu'à des conseillers en gestion des ressources humaines.

La très grande majorité des personnes participantes se sont dites très satisfaites du contenu de cette présentation. Dans ces circonstances, la Commission a l'intention de maintenir, l'année prochaine, cette activité de sensibilisation et de visibilité auprès de nouveaux conseillers en gestion des ressources humaines, et d'autres clientèles comme les techniciens en dotation et en relations de travail ainsi que l'Association des cadres et le Forum des directeurs de ressources humaines. Enfin, la Commission examine actuellement s'il est possible d'offrir chaque année cette activité aux nouveaux conseillers en gestion des ressources humaines et aux techniciens en dotation et en relations de travail.

## 2.3 Vérifications

### Gestion des stages probatoires du personnel professionnel<sup>1</sup>

En vertu de la Loi sur la fonction publique, un stage probatoire est prévu dans les cas suivants : recrutement d'un employé régulier et promotion dans certaines classes d'emploi. Le stage probatoire peut être défini comme étant la période pendant laquelle l'employé démontre, de façon pratique, qu'il est apte à assumer les fonctions pour lesquelles il s'est porté candidat.

Il est primordial que le stage probatoire fasse l'objet d'une saine gestion, en respect des principes d'équité et d'impartialité, puisqu'il peut mener un employé ne possédant pas les compétences requises pour un emploi à obtenir le statut de permanent ou, à l'opposé, à priver l'employeur d'une personne les ayant.

L'objectif de cette vérification était de déterminer dans quelle mesure la gestion des stages probatoires respecte les principes d'équité et d'impartialité liés à la Loi sur la fonction publique, au cadre normatif et aux bonnes pratiques de gestion.

Étant donné l'importance du nombre de nominations d'employés professionnels dans la fonction publique, la Commission a choisi de faire porter la vérification seulement sur la gestion du stage probatoire exigé à la suite du recrutement de cette catégorie d'employés. La durée du stage est de douze mois tel qu'il est

---

<sup>1</sup> Le rapport intégral de cette vérification est disponible dans le site Internet de la Commission.

prévu à la Directive sur la classification de la catégorie du personnel professionnel.

Des entrevues individuelles ont été effectuées auprès de 55 employés professionnels, syndiqués ou non, et de leur gestionnaire respectif, pour un total de 110 entrevues. Ces employés ont été choisis de façon aléatoire parmi ceux qui avaient commencé leur stage probatoire dans les six ministères et organismes vérifiés entre le 1<sup>er</sup> novembre 2005 et le 1<sup>er</sup> novembre 2006, soit : la Commission de la santé et de la sécurité du travail, l'Institut de la statistique du Québec, le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, le ministère des Finances, l'Office des personnes handicapées du Québec et la Régie des rentes du Québec.

La Commission a constaté que les 80 % des employés rencontrés étaient passés du statut d'occasionnel à celui de temporaire sans changer d'emploi ni d'organisation. De plus, comme la majorité des employés était déjà connue de leur ministère ou organisme au moment de leur nomination à titre régulier, certains depuis plus de deux ans, la période du stage probatoire a souvent été perçue comme une formalité autant par les gestionnaires que par les employés.

80 % des employés rencontrés étaient passés du statut d'occasionnel à celui de temporaire sans changer d'emploi ni d'organisation.

En général, les employés considèrent avoir reçu un accueil personnalisé lors de leur entrée en fonction, et ils estiment que leur arrivée avait été planifiée conformément à ce qui est prévu aux programmes d'accueil des ministères et organismes vérifiés.

La Commission constate que le tiers des employés n'a pas reçu de description d'emploi tel que prévu à l'article 6.4-02 des Conditions de travail des

Près d'un employé sur deux affirme ne pas avoir reçu d'explications sur le fonctionnement du stage probatoire.

professionnelles et professionnels [2003-2010] (Conditions de travail). Elle juge qu'il est fondamental que ce document soit remis à l'employé et que des explications lui soient fournies au sujet du travail qu'il aura à accomplir. La Commission constate également que près d'un employé sur deux affirme ne pas avoir reçu d'explications sur le fonctionnement du stage probatoire, ce que confirment les gestionnaires.

Sur 30 employés rencontrés (excluant les 25 employés de la Commission de la santé et de la sécurité du travail qui a conçu un programme d'accueil ministériel informatisé), 29 ont affirmé avoir été accueillis par l'organisation. Parmi ces derniers, 22 (76 %) ont affirmé avoir assisté à une séance d'accueil ministériel organisée par leur ministère ou organisme. En contrepartie, le programme d'accueil gouvernemental, qui s'adresse à tous les nouveaux employés réguliers de la fonction publique n'a pas le même succès. En effet, 53 % des employés interrogés n'ont pas bénéficié de cet accueil, principalement parce qu'ils ignoraient l'existence du programme ou qu'ils n'avaient pas le temps d'y assister.

À la lumière des écrits consultés et des entrevues effectuées, la Commission constate que les programmes de jumelage sont d'excellents véhicules pour transmettre la culture de l'organisation et assurer le transfert de l'expertise.

Les employés en stage probatoire ont été consultés sur leurs besoins en matière de formation, lesquels ont été pris en considération dans une large proportion. Il demeure toutefois regrettable que 18 % des employés interrogés aient affirmé ne pas avoir reçu de formation pendant toute une année.

Afin de favoriser une évaluation équitable et impartiale du rendement pendant le stage probatoire, tous les employés devraient recevoir des attentes et des indicateurs et en être informés. La Commission a constaté que seulement 40 % de tous les employés rencontrés affirment avoir reçu des attentes écrites et que des indicateurs n’y étaient associés que dans seulement un peu plus de la moitié des cas. La Commission a noté que la plupart des employés étaient supervisés tel que prévu par les Conditions de travail. Elle a également constaté qu’il n’y a pas de moment précis pour la supervision; les employés ont déclaré l’avoir obtenue après en avoir fait la demande ou lors de rencontres périodiques.

Tous les employés devraient recevoir des attentes et des indicateurs et en être informés.

Finalement, les travaux ont permis de constater que 20 % des dossiers d’employés ne contenaient pas de document d’évaluation du rendement, soit 11 dossiers sur 55. La Commission a constaté que plusieurs éléments prévus par la Politique concernant l’évaluation du rendement du personnel de la fonction publique et par les Conditions de travail, n’étaient pas toujours respectés. Ces éléments sont : l’évaluation écrite avant la fin du sixième mois, une rencontre avec l’employé afin de lui en faire part, l’obtention de sa signature et de ses commentaires ainsi que le dépôt de l’évaluation au dossier de l’employé.

La Commission est d’avis que les ministères et organismes, par l’intermédiaire de leur direction des ressources humaines, devraient développer et favoriser le recours à de saines pratiques de gestion, afin de responsabiliser et guider les gestionnaires dans la gestion des stages probatoires des employés sous leur responsabilité.

Le recours à de saines pratiques de gestion devrait être favorisé par les ministères et les organismes.

La Commission a recommandé aux ministères et organismes vérifiés de s'assurer :

- qu'une description d'emploi soit remise aux employés à leur entrée en fonction et que le travail qu'ils auront à accomplir leur soit expliqué;
- que les employés nommés à un emploi régulier, qu'ils aient été auparavant occasionnels ou non, reçoivent les informations pertinentes et suffisantes à la compréhension du fonctionnement du stage probatoire;
- que les nouveaux employés temporaires bénéficient de l'accueil gouvernemental;
- que les employés temporaires reçoivent la formation nécessaire et adéquate à l'exercice de leurs fonctions;
- que les gestionnaires élaborent par écrit des attentes et des indicateurs pour chacun de leurs employés en stage probatoire, et que le document soit versé au dossier des employés;
- que les évaluations des employés en stage probatoire soient faites conformément aux dispositions prévues par la Politique concernant l'évaluation du rendement du personnel de la fonction publique et par les Conditions de travail des professionnelles et professionnels.

### **Résumé des commentaires des ministères et organismes**

L'ensemble des ministères et organismes vérifiés prend bonne note des recommandations de la Commission de la fonction publique et entend apporter les corrections nécessaires afin d'améliorer leur gestion des stages probatoires.

L'Institut de la statistique souhaite porter à l'attention de la Commission que même si l'ensemble des stages probatoires de l'Institut a été étudié pendant la période visée, ce petit nombre ne peut être représentatif de la gestion des stages probatoires au sein de l'organisation.

Le ministère des Finances soulève que c'est à la Direction des ressources humaines que revient la responsabilité de s'assurer que les nouveaux employés reçoivent l'information afin qu'ils puissent s'inscrire au programme d'accueil gouvernemental. Toutefois, il note que l'information circule difficilement entre la Direction des ressources humaines et l'École Nationale d'Administration publique sur les sessions d'accueil et qu'il y aurait lieu de revoir les processus d'inscription.

La Régie des rentes du Québec, quant à elle, aurait souhaité que les recommandations émises distinguent celles touchant les aspects normatifs de celles concernant les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines.

## Suivi de vérification

### Correction par la technologie du lecteur optique<sup>2</sup>

En novembre 2003, la Commission de la fonction publique a produit un rapport de vérification sur la correction d'examens par lecteur optique, dont les recommandations étaient adressées au Secrétariat du Conseil du trésor. Il faut toutefois préciser que, depuis 2005, la responsabilité de corriger les examens par lecteur optique est dévolue au Centre de services partagés du Québec.

Le rapport avait démontré que la probabilité d'occurrence d'une erreur, lors de la lecture des feuilles-réponses et de la numérisation des données qui y sont inscrites, variait selon que l'activité était de nature technologique ou humaine.

Par ailleurs, la vérification avait confirmé l'absence d'un mécanisme permettant d'identifier systématiquement les interventions humaines, ce qui aurait pu faciliter une révision de la correction pour ces cas particuliers.

La Commission avait alors recommandé l'instauration d'une démarche conjointe avec le Secrétariat, laquelle comportait :

- la vérification systématique, par le Secrétariat, des demandes de correction adressées à la Commission;
- une vérification annuelle du processus de correction;
- la tenue d'un journal de bord permettant de consigner les interventions humaines dans la correction d'un examen.

---

<sup>2</sup> Le rapport intégral de ce suivi de vérification est disponible dans le site Internet de la Commission.

Entre mai et novembre 2008, la Commission a effectué un suivi de la vérification de 2003 pour vérifier si le Secrétariat et, depuis 2005, le Centre de services partagés avaient intégré les recommandations au processus de correction.

Ainsi, pour la première recommandation émise en 2003, le Centre de services partagés a instauré un processus de révision de la correction des examens à choix multiples afin de répondre, notamment, aux demandes d'enquêtes adressées à la Commission.

Instauration d'un processus de révision de la correction des examens à choix multiples.

La Commission était d'avis, en 2003, qu'une vérification annuelle permettrait d'analyser les besoins d'ajustement du processus de correction et d'y apporter les modifications appropriées. Selon les résultats de notre suivi de vérification, le Centre de services partagés ne procède pas à une vérification annuelle du processus. Cependant, il a élaboré, en août 2007, un guide sur le processus à suivre intitulé « Processus de correction pour les examens à choix multiples administrés lors d'un concours ». Ce document de référence traite notamment de la correction par lecteur optique, de la révision manuelle, du suivi et du calendrier de conservation. La Commission considère que l'initiative du Centre de services partagés ne rend plus nécessaire la vérification annuelle qu'elle avait recommandée en 2003.

Tel qu'il a été soulevé dans la vérification de 2003, la principale source d'erreurs dans la correction des examens était due à une intervention humaine. Le Centre de services partagés n'a pas instauré de journal de bord afin de consigner les interventions humaines dans le processus de correction. Toutefois, après

l'analyse des moyens et des résultats du nouveau processus de correction et de révision, les interventions humaines comportant moins de risques qu'en 2003, la Commission considère que la recommandation de tenir un journal de bord n'est dorénavant plus pertinente.

La Commission est heureuse de constater que le Centre de services partagés a mis en œuvre les moyens nécessaires pour s'assurer de la qualité de la correction des examens à choix multiples, ce que confirme l'absence d'erreurs en 2006-2007 et 2007-2008.

Mise en œuvre des moyens nécessaires pour s'assurer de la qualité de la correction des examens à choix multiples.

### **Résumé des commentaires du Centre de services partagés du Québec**

Le Centre a pris connaissance avec grand intérêt des conclusions de la Commission à l'égard du suivi de la vérification de la correction par lecteur optique. Le suivi a permis de mettre en lumière les efforts constants de l'équipe des moyens d'évaluation du Centre pour améliorer ses façons de faire et pour optimiser ses procédures. Le constat de la Commission quant à la qualité de la correction par lecteur optique confirme la fiabilité des processus auxquels sont soumis les candidats et les candidates qui postulent aux emplois de la fonction publique du Québec.

## 2.4 Étude

### **Listes interministérielles de déclaration d'aptitudes visant la classe 4 du personnel d'encadrement<sup>3</sup>**

Le Secrétariat du Conseil du trésor et le Centre de services partagés du Québec ont tenu, respectivement à l'hiver 2005 et au printemps 2006, un concours de promotion interministériel visant la classe 4 du personnel d'encadrement, afin d'assurer la relève dans ce type d'emploi. Les concours ont conduit à la constitution de deux listes de déclaration d'aptitudes regroupant 2 804 candidats.

En 2008-2009, la Commission a complété une étude relative à la gestion de ces listes interministérielles du personnel d'encadrement.

Les objectifs de l'étude visaient à :

- examiner le système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes;
- dresser un portrait des candidats nommés à un emploi d'encadrement de classe 4, à partir des listes de déclaration d'aptitudes;
- évaluer dans quelle mesure la tenue de concours interministériels satisfait les besoins des gestionnaires et des candidats déclarés aptes, et ce, tout en respectant les principes d'équité, d'impartialité et d'égalité d'accès à la fonction publique.

Afin de répondre à ce dernier objectif, la Commission a effectué un sondage pour connaître l'opinion, au regard des concours, des candidats déclarés aptes, dont

---

<sup>3</sup> Le rapport intégral de cette étude est disponible dans le site Internet de la Commission.

499 avaient été nommés à un emploi de cadre, classe 4, au 17 août 2007, ainsi que l'opinion des gestionnaires des classes 2 et 3 qui ont eu des emplois à pourvoir.

Il est à noter qu'étant donné l'approche basée sur le volontariat utilisée pour la collecte de données ainsi que les taux peu élevés de réponse au sondage, particulièrement de la part des gestionnaires, la Commission est consciente des risques de biais de non-réponse. Elle n'a donc pas utilisé les résultats aux fins de projection et s'est assurée de corroborer ses constats par diverses autres sources.

Notre examen des modalités du système de gestion des listes de déclaration d'aptitudes a révélé qu'il offre plusieurs possibilités pour sélectionner des candidats inscrits sur les listes. Cependant, les résultats des candidats aux examens n'étant pas inscrits dans le système, il n'est donc pas possible de faire une recherche à l'aide de ce critère.

Selon l'information compilée dans le système de gestion, au moins 80 % des candidats inscrits ont rempli le formulaire Profil professionnel transmis par le Secrétariat du Conseil du trésor ou par le Centre de services partagés du Québec. Rappelons que les candidats ayant réussi le concours ont été invités, lorsqu'ils ont été informés de leurs résultats d'examens, à remplir le formulaire Profil professionnel. Mais, selon 49 % des candidats non nommés et 41 % des candidats nommés à un emploi, le Profil professionnel n'est pas un bon outil pour faire valoir leur candidature. Ils le jugent en effet incomplet, trop général, trop rigide et ils croient qu'il n'est pas consulté, ni utilisé par les gestionnaires. Le sondage révèle, par ailleurs, que la moitié des gestionnaires des classes 2 et 3 ont

**Le Profil professionnel ne semble pas un bon outil pour que les candidats puissent se faire valoir.**

consulté le Profil professionnel des candidats avant de les rencontrer; 80 % l'ont considéré utile pour choisir le candidat apte à occuper l'emploi à pourvoir. Cet outil n'est toutefois pas encore connu de tous les gestionnaires.

De plus, près de la moitié des gestionnaires, soit 47 %, ont reçu de leur direction des ressources humaines uniquement le nom des candidats déclarés aptes de leur ministère ou organisme. Cette façon de procéder ne favorise pas la mobilité interministérielle des candidats déclarés aptes.

À la suite de l'analyse des résultats du sondage, la Commission est préoccupée par le pourcentage élevé de gestionnaires qui sont d'avis que des concours de promotion ministériels ou des réserves de candidatures, suivies de concours spécifiques, répondraient mieux à leurs besoins.

Le sondage a révélé en outre que les gestionnaires des classes 2 et 3 ne sont pas tous d'accord sur la procédure utilisée pour déclarer aptes les candidats. Un pourcentage élevé de gestionnaires n'étaient pas satisfaits de cette procédure qui permettait d'évaluer les habiletés fonctionnelles et relationnelles de gestion. En effet, 56 % d'entre eux ne la jugeaient pas appropriée et 70 % considéraient qu'elle ne permettait pas d'évaluer tous les critères essentiels aux emplois à pourvoir. Cela pourrait expliquer pourquoi ils procédaient souvent, lors des entrevues d'embauche, à une évaluation additionnelle de connaissances, d'expériences et d'aptitudes. La Commission a constaté que des candidats nommés et non nommés à un emploi ont ainsi été évalués en marge des concours, plus de 10 % ayant même passé un nouvel examen écrit. Rappelons que le fait de procéder à des évaluations additionnelles entache la crédibilité de tout le

Procéder à des évaluations additionnelles entache la crédibilité du processus de promotion.

processus de promotion. Par contre, la majorité des candidats inscrits sur une liste intergouvernementale de déclaration d'aptitudes se sont dits satisfaits de la procédure d'évaluation.

À la lumière de ces constats, la Commission est d'avis qu'une réflexion s'impose sur le type de concours, général ou spécifique, qui devrait être tenu puisque 60 % des gestionnaires ayant des emplois à pourvoir lui ont indiqué qu'ils désiraient des cadres de contenu.

Une réflexion s'impose sur le type de concours qui doit être tenu.

Par ailleurs, les gestionnaires qui ont répondu au sondage souhaitent obtenir de l'information additionnelle sur les candidats pour éclairer leur choix, notamment leurs évaluations de rendement au travail, leurs références professionnelles et leurs résultats d'examens.

La Commission a aussi constaté que les gestionnaires nomment davantage des candidats qu'ils connaissent. Il est donc difficile pour les autres candidats de démontrer leur intérêt pour un ou des emplois lorsqu'ils ne sont pas connus des gestionnaires, ou lorsque l'affichage des emplois disponibles manque de transparence. Une réflexion devrait également être entreprise à cet égard, car au moment de l'étude, il restait encore plus de 2 000 candidats sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes du personnel d'encadrement de classe 4.

Les gestionnaires nomment davantage les candidats qu'ils connaissent.

Finalement, concernant l'équité et l'impartialité lors du processus de sélection, selon la moitié des candidats non nommés à un emploi, les nominations n'ont pas été faites en tenant compte de ces valeurs.

## Recommandations

À la lumière des constats de cette étude, la Commission a recommandé :

- Au Centre de services partagés du Québec et, le cas échéant, en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor :
  - d'examiner l'ensemble du processus de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement, notamment au regard :
    - du besoin des gestionnaires de pourvoir à des emplois qui requièrent des compétences générales ou spécifiques;
    - de la sensibilisation des gestionnaires aux orientations gouvernementales en matière de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement;
    - de la sensibilisation des gestionnaires aux exigences de la Loi sur la fonction publique et de la Loi sur l'administration publique en matière de dotation des emplois et aux valeurs d'équité, d'impartialité et d'égalité d'accès;
    - de la non-conformité à la Loi sur la fonction publique, lors des entrevues d'embauche, des évaluations additionnelles sur les connaissances, expériences ou aptitudes requises pour l'emploi;
    - de la mobilité interministérielle;
    - du Profil professionnel;
    - de la transparence de l'affichage des emplois à pourvoir;
    - de l'accès des gestionnaires ayant des emplois à pourvoir aux résultats d'examens des candidats.
  - d'examiner l'opportunité de mettre en place des moyens raisonnables et suffisants pour permettre l'arrimage des besoins des gestionnaires ayant

des emplois à pourvoir et ceux des quelque 2 000 personnes encore sur les listes de déclaration d'aptitudes de cadres, classe 4.

- Aux directions des ressources humaines des ministères et organismes :
  - de soutenir davantage les gestionnaires dans le processus de sélection des candidats afin d'améliorer la connaissance et l'application des principes et des pratiques de dotation.

La Commission a réitéré les recommandations faites dans son rapport annuel 2006-2007 :

- Au Centre de services partagés du Québec :
  - de revoir la périodicité des concours de promotion interministériels de cadre, classe 4, et d'établir des critères pour déterminer cette périodicité.
- Au Secrétariat du Conseil du trésor :
  - de produire et de diffuser un guide sur ce qui peut, et ne peut, être fait au moment du choix des personnes inscrites sur une liste de déclaration d'aptitudes, afin que les valeurs et les principes fondamentaux de la fonction publique soient respectés.

### **Résumé des commentaires du Centre de services partagés du Québec**

Le Centre de services partagés du Québec partage les conclusions du rapport selon lequel l'ensemble du processus de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement doit faire l'objet d'une réflexion avant d'être relancé. Il est particulièrement préoccupé par les questions relatives à la mobilité interministérielle, aux évaluations additionnelles et à l'affichage des emplois. De plus, il est d'avis que les personnes encore disponibles sur une liste puissent avoir

la possibilité de se faire valoir advenant la relance du concours. Enfin, il convient du besoin d'établir la périodicité des concours de promotion.

### **Résumé des commentaires du Secrétariat du Conseil du Trésor**

Le Secrétariat est d'accord avec les recommandations de la Commission. Il souligne la nécessité de réexaminer l'ensemble du processus de promotion visant la classe 4 du personnel d'encadrement afin, d'une part, de mieux l'adapter aux besoins plus spécifiques d'évaluation exigés par la diversité et les nombreux champs de spécialités de ces emplois et, d'autre part, de faciliter la sélection des personnes déclarées aptes.

À titre de solutions temporaires aux problèmes de sélection parmi les candidats qualifiés encore disponibles, il accepte le recours à un profil professionnel amélioré ainsi qu'à un éventuel affichage. Il désapprouve toutefois l'élargissement du contenu du profil professionnel comme outil palliatif d'un modèle de « qualification » uniquement générique, et souligne qu'il ne devrait pas se substituer à la diffusion d'appels de candidatures clairs.

Le Secrétariat entend aussi examiner la question de l'accès aux résultats d'examens, revoir la périodicité des concours et améliorer leur cohérence gouvernementale en s'appuyant notamment sur une gestion prévisionnelle des besoins de main-d'œuvre. Finalement, il souhaite évaluer les moyens les plus appropriés pour informer les gestionnaires sur les orientations gouvernementales et sur les exigences de la Loi sur la fonction publique et de la Loi sur l'administration publique en matière de dotation, notamment sur ce qui peut ou

ne peut pas être fait au moment du choix des personnes inscrites sur une liste de déclaration d'aptitudes.

## 2.5 Avis

### **Projet de Directive concernant les emplois étudiants et les stages dans la fonction publique**

En 2008-2009, la Commission a transmis un avis favorable au Conseil du trésor sur le projet de Directive concernant les emplois étudiants et les stages dans la fonction publique présenté par le Secrétariat du Conseil du trésor.

Ce projet visait à refondre, en une seule directive, la Directive concernant les étudiantes et les étudiants embauchés dans la fonction publique au cours de la période d'été et la Directive concernant la réalisation de stages dans tous les ministères et organismes, afin de permettre à ces derniers d'offrir aux étudiants un cheminement académique et professionnel intégré tout au cours de l'année et tout au long de leurs études, dans le but de les fidéliser à l'employeur qu'est le gouvernement.

Les principales modifications concernant leur recrutement étaient :

- l'existence d'une passerelle entre stages et emplois étudiants dans la même organisation sans avoir à passer de nouveau par un processus de sélection, alors qu'auparavant, pour les étudiants, le rappel était une mesure exceptionnelle;
- la possibilité d'embaucher des étudiants en dehors de la période d'avril à septembre jusqu'à un maximum de 14 heures par semaine pour ne pas nuire à leurs études.

La Commission est d'accord avec ces modifications pour les stagiaires et les étudiants, étant donné que l'égalité d'accès des citoyens est assurée par les modalités de recrutement définies dans la directive. Ces considérations sont importantes compte tenu des nouvelles dispositions qui, en permettant à une organisation de recourir aux mêmes personnes d'année en année, donnent un avantage certain à ces personnes. Il importe donc que leur recrutement soit le plus équitable et impartial possible.

## 2.6 Principe du mérite

### Principe du mérite

Une recherche sur le principe du mérite dans les fonctions publiques contemporaines a été réalisée, à la demande de la Commission, par le Groupe d'analyse des décisions publiques du Département de science politique de l'Université du Québec à Montréal. L'objectif était d'obtenir un portrait à jour de la place du principe du mérite dans différentes fonctions publiques du Canada et d'autres pays.

La sélection au mérite est un principe démocratique qui permet de retenir, à la suite d'une honnête concurrence, les candidats les plus compétents, d'affirmer la neutralité politique de la fonction publique et de servir de base à l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique. Ajoutons à cela que, par définition, la sélection au mérite est également un gage d'efficience de l'administration et de la qualité d'un service public parce qu'elle a pour but justement de ne retenir que les candidats les plus aptes et, par conséquent, de constituer une fonction publique compétente et impartiale.

Le rapport de l'Université du Québec à Montréal est constitué de dossiers où sont présentés les principes de la sélection au mérite ainsi que les réformes des administrations publiques. Dans un premier temps, des fonctions publiques du Canada ont été étudiées, soit l'administration fédérale, celles du Nouveau-Brunswick, de l'Ontario, de l'Alberta et de la Colombie-Britannique. Dans un

deuxième temps, des fonctions publiques de même tradition et qui sont reconnues comme des modèles à suivre ont été examinées, soit celles du Royaume-Uni, de la Nouvelle-Zélande et des États-Unis, en plus des états de la Californie, de New York et du Massachusetts en raison de leur statut de gouvernement infranational.

Le rapport permet d'identifier les traits communs des systèmes de mérite. Basés sur la même prémisse, ils ont été élaborés lors de la construction d'un État et lors de l'accroissement du pouvoir démocratique contre le patronage. Dans les fonctions publiques étudiées, le mérite se définit par la sélection de l'individu le plus qualifié, pour l'emploi à pourvoir. Les systèmes sont définis par des principes qui établissent un cadre de gestion des ressources humaines incluant la rémunération, le développement, le maintien en emploi et la protection contre la discrimination. Chacune des juridictions ajoute une réglementation qui précise les politiques et le rôle des intervenants en gestion des ressources humaines. Plusieurs administrations se sont dotées d'un organisme central qui conserve une autorité normative, mais ont délégué aux ministères la gestion des ressources humaines et, à des gestionnaires, l'exercice des mandats en ce domaine. Le système de sélection au mérite est généralement appliqué à toutes les classes d'emploi, mais il y a des exceptions ou certains assouplissements selon les fonctions publiques. Habituellement, les organismes centraux conservent le pouvoir de nomination au sein de la haute fonction publique.

Le rapport démontre que les systèmes de mérite ont évolué avec les réformes et qu'ils se sont adaptés aux nouveaux contextes sociopolitiques et aux tendances contemporaines, tels les programmes de diversité en emploi, les préoccupations relatives à l'éthique et l'efficacité des administrations publiques.

Dans la fonction publique québécoise, sauf exceptions, « les fonctionnaires sont recrutés et promus par voie de concours », à la suite d'une évaluation impartiale de leurs qualifications. C'est ce qui constitue le fondement du principe du mérite.

Enfin, la majorité des administrations possède des tribunaux administratifs pour entendre les litiges concernant différents aspects du cadre réglementaire. Au Québec, ce mandat est assuré par la Commission de la fonction publique.

La Commission retient de l'étude de l'Université du Québec à Montréal que le mérite est un principe tout à fait d'actualité largement mis en pratique dans d'autres fonctions publiques. L'étude révèle par ailleurs que l'application de ce principe varie selon les réalités propres aux fonctions publiques qui ont cependant en commun une volonté de moderniser les processus. La Commission continuera de creuser davantage la question du mérite afin d'élaborer un cadre de référence axé sur l'avenir dont pourront s'inspirer les acteurs de la fonction publique en matière de gestion des ressources humaines.

## **Partie 3**

### **Les résultats de la Commission**

La présente partie porte sur les mesures prises et les résultats atteints au regard des objectifs du plan stratégique et des engagements de la Déclaration de services aux citoyens. On y fait également état des résultats obtenus quant à l'accessibilité aux services, à la qualité et à la célérité du processus décisionnel. Enfin, elle se termine par un bref portrait de l'utilisation des ressources humaines et financières de la Commission ainsi que d'autres éléments de reddition de comptes.

#### **3.1 Plan stratégique 2007-2010**

Cette section présente les résultats atteints par la Commission en 2008-2009, par rapport aux objectifs prévus dans son plan stratégique 2007-2010. Les résultats des deux années précédentes sont présentés aux fins de comparaison lorsqu'ils sont disponibles.

## Enjeu 1 – Maintien des valeurs et des principes inhérents à la gestion des ressources humaines (impartialité, équité et égalité d'accès)

Objectifs stratégiques	Indicateurs de résultat	Résultats		
		2006-2007	2007-2008	2008-2009
1.1 Cibler les vérifications et les études sur des risques et des enjeux reconnus en matière de gestion des ressources humaines.	Impacts des modifications apportées à la suite de nos recommandations.	n/d	-- <sup>1</sup>	-- <sup>2</sup>
1.2 Informer les parlementaires, les ministères, les organismes et les fonctionnaires sur les risques et les enjeux identifiés lors de nos travaux.	Nombre de vérifications, d'études et d'avis. Nombre de présentations des rapports.	4 n/d	4 34	4 <sup>3</sup> 8 <sup>4</sup>
1.3 D'ici 2010, produire un bilan par ministère et organisme de nos interventions.	Bilan.	--	--	Prévu en 2009-2010

### Commentaires

<sup>1</sup> Au cours de l'année 2007-2008, la Commission a effectué une tournée auprès des ministères et organismes qui a servi à identifier les risques et les enjeux en matière de gestion des ressources humaines. Les résultats de cette tournée ont influencé le choix des mandats de vérification et d'étude.

### Orientation stratégique

Orienter nos vérifications et nos études sur les risques et les enjeux en matière de gestion des ressources humaines.

Axe d'intervention : autorités et fonctionnaires

---

<sup>2</sup> Vérification sur la gestion des stages probatoires du personnel professionnel.

L'impact de cette vérification, terminée à la fin de l'année, sera connu en 2009-2010.

Suivi de la vérification sur la correction par la technologie du lecteur optique.

Les recommandations de la Commission, émises en novembre 2003, ont été prises en compte dans leur totalité et le Centre de services partagés du Québec a mis en œuvre les moyens nécessaires pour s'assurer de la qualité de la correction des examens à choix multiples.

Étude sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes visant la classe 4 du personnel d'encadrement.

Le dépôt du rapport, en mars 2009, a suscité une réflexion auprès des organismes responsables de la tenue de concours. Une opération visant à connaître les besoins des ministères et organismes a été entreprise par le Secrétariat du Conseil du trésor afin de planifier les prochains concours en conséquence.

<sup>3</sup> En 2008-2009, la Commission a effectué une vérification, un suivi de vérification, une étude et un avis.

- Vérification sur la gestion des stages probatoires du personnel professionnel.
- Suivi de la vérification sur la correction par la technologie du lecteur optique.
- Étude sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes visant la classe 4 du personnel d'encadrement.
- Avis sur le projet de Directive concernant les emplois étudiants et les stages dans la fonction publique.

<sup>4</sup> La Commission a présenté son rapport de vérification sur la gestion des stages probatoires du personnel professionnel à des représentants du ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, du ministère des Finances, de la Commission de la santé et de la sécurité du travail, de l'Institut de la statistique du Québec, de l'Office des personnes handicapées du Québec et de la Régie des rentes du Québec.

Elle a également présenté son étude sur les listes interministérielles de déclaration d'aptitudes visant la classe 4 du personnel d'encadrement à des représentants du Secrétariat du Conseil de trésor et du Centre de services partagés du Québec.

---

## Enjeu 2 - Règlement harmonieux des litiges

Objectifs stratégiques	Indicateurs de résultat	Résultats		
		2006-2007	2007-2008	2008-2009
2.1 D'ici 2010, augmenter le taux d'acceptation de la médiation à 60 %.	Pourcentage des dossiers où la médiation a été acceptée.	42 % 10 sur 24	82 % 145 sur 177	60 % <sup>1</sup> 34 sur 57
2.2 D'ici 2010, atteindre un taux de 70 % de dossiers réglés à la suite d'une médiation.	Pourcentage des dossiers réglés à la suite d'une médiation.	63 % 5 sur 8	91 % 10 sur 11	99 % <sup>1</sup> 156 sur 157
2.3 D'ici 2010, viser un taux de 70 % de règlement des dossiers d'appels sans décision de la Commission.	Pourcentage de dossiers d'appels sans décision de la Commission.	69 % 150 sur 218	83 % 138 sur 166	90 % <sup>2</sup> 291 sur 322

### Commentaires

<sup>1</sup> La Commission a complété une activité de sensibilisation sur la médiation et les séances d'échanges et d'information à l'intention des directions des ressources humaines des ministères et organismes. Cette activité a été donnée par un commissaire et le chef de la résolution des litiges. En 2008-2009, 16 ministères et organismes ont répondu à l'invitation de la Commission. Au-delà de 62 personnes se sont inscrites aux quatre rencontres prévues au cours de l'année.

Des 156 dossiers réglés à la suite d'une médiation en 2008-2009, 90 dossiers portaient sur le même sujet et ont fait l'objet d'une même médiation.

### Orientation stratégique

Favoriser le règlement des dossiers d'appels sans décision de la Commission.

Axe d'intervention :  
Règlement des dossiers d'appels.

2

## Détails des dossiers fermés

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
À la suite d'une SEI *	54	52	42
À la suite d'une Méd *	5	10	156
Par entente à l'amiable	15	14	8
Par désistement	76	62	85
Nombre total de dossiers fermés sans décision de la Commission	150	138	291
Nombre total de dossiers fermés par une décision de la Commission	68	28	31
Nombre de dossiers fermés	218	166	322

\* SEI : Séance d'échanges et d'information

\* Méd : Médiation

Globalement, 64 % des dossiers d'appels ont été réglés à la suite d'une séance d'échanges et d'information, d'une médiation ou par entente à l'amiable.

### Enjeu 3 - Qualité de nos interventions

Objectifs stratégiques	Indicateurs de résultat	Résultats		
		2006-2007	2007-2008	2008-2009
<b>3.1</b> D'ici 2010, effectuer les vérifications et les études dans un délai moyen de 10 mois.	Délai moyen pour effectuer des vérifications et des études.	19,5 mois	14,7 mois	14 mois
<b>3.2</b> D'ici 2010, régler 65 % des dossiers d'enquêtes dans un délai de 2 mois.	Pourcentage des dossiers d'enquêtes réglés dans un délai de 2 mois.  Délai moyen de traitement des dossiers d'enquêtes.	51 % 52 sur 102	50 % 38 sur 76	23 % 54 sur 236
<b>3.3</b> D'ici 2010, atteindre un délai moyen de 8 mois pour le traitement des dossiers d'appels réglés par décision de la Commission.	Délai moyen de traitement des dossiers d'appels réglés par décision de la Commission.	10,8 mois	13,4 mois	17,8 mois <sup>2</sup>
<b>3.4</b> D'ici 2010, fermer 80 % de tous les dossiers d'appels dans un délai de 7 mois.	Pourcentage de tous les dossiers d'appels fermés en 7 mois.  Délai moyen de traitement de tous les dossiers d'appels.	54 % 117 sur 218	34 % 56 sur 166	39 % 126 sur 294

#### Commentaires

<sup>1</sup> La Commission a fermé trois fois plus de dossiers en 2008-2009 (236) qu'en 2007-2008 (76). L'augmentation du délai moyen de traitement s'explique par cet important volume de dossiers traités qui ont nécessité de nombreuses interventions.

<sup>2</sup> Une réflexion a été entreprise en collaboration avec les procureurs du Secrétariat du Conseil du trésor pour accélérer la mise au rôle des dossiers d'appels afin de réduire les délais.

#### Orientation stratégique

Assurer la performance de l'organisation.

Axe d'intervention 1 : délais de réalisation de nos activités.

### Enjeu 3 - Qualité de nos interventions (suite)

Objectif stratégique	Indicateurs de résultat	Résultats		
		2006-2007	2007-2008	2008-2009
3.5 Mettre en place une organisation du travail performante et mobilisante.	Volume d'activités :			
	Vérification	2	2	1
	Étude	1	1	1
	Suivi	--	--	1
	Avis	1	1	1
	Enquêtes	102	76	236
	Appels	218	166	322
	Nombre de processus révisés.	1	4	3 <sup>1</sup>
	Taux de roulement du personnel.	12 %	30 %	38 %
	Nombre de jours de développement par employé.	6	6	4
Sondage sur le climat organisationnel.	--	--	Sondage effectué <sup>2</sup>	

#### Commentaires

<sup>1</sup> En 2008-2009, La Commission a complété l'élaboration d'une nouvelle méthodologie de vérification et d'étude.

Elle a également mis en place un système de suivi de ses recommandations découlant de vérifications et d'études, afin de vérifier dans quelle mesure les ministères et organismes y ont donné suite.

Un nouveau système informatique a été élaboré et implanté en 2008-2009 pour le traitement des dossiers d'appels, afin de remplacer l'ancien système qui était désuet.

<sup>2</sup> La Commission a évalué, en février 2009, la satisfaction de son personnel au moyen d'un sondage sur son climat organisationnel. Les résultats de ce sondage et les priorités d'amélioration retenues, le cas échéant, seront présentés au personnel au cours de la prochaine année.

#### Orientation stratégique

Assurer la performance de l'organisation.

Axe d'intervention 2 : organisation du travail

## Enjeu 4 - Confiance des citoyens à l'endroit de la fonction publique québécoise

Objectif stratégique	Indicateurs de résultat	Résultats		
		2006-2007	2007-2008	2008-2009
4.1 D'ici 2010, faire en sorte que 75 % des recommandations émises dans les dossiers de vérifications, d'études et d'enquêtes soient appliquées ou se traduisent par un engagement des ministères ou des organismes à entreprendre des actions pour corriger la situation.	Pourcentage de recommandations des dossiers d'enquêtes qui ont été appliquées ou qui ont fait l'objet d'un engagement.	75 %	80 %	73 % <sup>1</sup>
	Pourcentage de recommandations découlant de vérifications et d'études qui ont été appliquées ou qui ont fait l'objet d'un engagement.	n/d	n/d	100 % <sup>2</sup>

### Commentaires

<sup>1</sup> Au 31 mars 2009, 26 recommandations avaient été formulées dans les dossiers d'enquêtes ; 10 d'entre elles ont été appliquées par les ministères et les organismes (38 %) et 9 ont fait l'objet d'un engagement à les suivre (35 %). C'est ainsi que 73 % des recommandations de la Commission ont été acceptées par les ministères et les organismes. La Commission est toujours en attente d'une réponse pour deux recommandations, et cinq n'ont pas été appliquées.

<sup>2</sup> Lors de son suivi de la vérification sur la correction par la technologie du lecteur optique, la Commission a constaté que des modifications avaient été apportées par le Centre de services partagés du Québec et qu'elles allaient dans le sens des recommandations émises en 2003.

### Orientation stratégique

Maximiser l'influence de la Commission en favorisant l'application de ses recommandations.

Axe d'intervention : application des recommandations par les ministères et organismes.

### **3.2 Déclaration de services aux citoyens**

Dans cette section, la Commission rend compte des engagements pris dans sa Déclaration de services aux citoyens, qui prend en considération les services rendus tant aux citoyens qu'aux fonctionnaires.

La Déclaration de services aux citoyens informe la clientèle de la qualité des services à laquelle elle est en droit de s'attendre, et vise également à améliorer de façon continue l'organisation des services offerts.

## Demande de renseignements

Engagements	Résultats		
	2006-2007	2007-2008	2008-2009
Lors d'une demande de renseignements par téléphone, confier la demande à l'un de nos spécialistes qui y répond immédiatement ou qui entre en communication avec la personne au plus tard le jour ouvrable suivant.	98 %	98 %	99 %
Fournir une réponse complète dans les cinq jours ouvrables suivant la demande de renseignements.	99 %	99 %	99 %

### Commentaires

La Commission a répondu à 448 demandes de renseignements dont les deux tiers provenaient de fonctionnaires. Ces demandes visaient principalement des ministères et organismes de taille importante tels le ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le ministère du Revenu, le ministère de la Sécurité publique, le ministère des Transports, la Commission de la Santé et de la sécurité du travail ainsi que le Centre de services partagés du Québec.

Les demandes étaient de nature variée; près de la moitié concernaient la dotation des emplois, plus particulièrement les concours et réserves de candidatures. Les autres demandes portaient, par exemple, sur le harcèlement psychologique, la rémunération et l'évaluation des emplois. Par ailleurs, plusieurs demandes ne s'adressaient pas à la Commission et les personnes ont été dirigées vers les instances appropriées.

**Demandes d'enquêtes par écrit**

<b>Engagements</b>	<b>Résultats</b>		
	<b>2006-2007</b>	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>
Envoi d'un accusé de réception dans les cinq jours ouvrables suivant la réception d'une demande d'enquête par écrit.	98 %	100 %	98 % <sup>1</sup>
Entrée en communication de la personne désignée pour le traitement du dossier avec le requérant dans les dix jours ouvrables suivant la réception de la demande.	98 %	87 %	86 % <sup>2</sup>
Traitement de la demande dans les deux mois suivant sa réception. Si pour des raisons de complexité, ce délai ne peut être respecté, informer le requérant le plus rapidement possible en précisant le nouveau délai de réponse et toute prolongation de ce nouveau délai.	51 %	50 %	23 % <sup>3</sup>

**Commentaires**

<sup>1</sup> La Commission a fermé 236 dossiers d'enquêtes. L'objectif de l'envoi d'un accusé de réception dans les cinq jours ouvrables a été atteint dans 232 dossiers sur 236. Dans quatre dossiers, l'accusé de réception a été transmis dans un délai de 6 à 15 jours.

<sup>2</sup> La Commission a tenu son engagement dans 203 dossiers sur 236. Dans 33 dossiers, la communication avec la personne requérante s'est faite dans un délai de 11 à 18 jours ouvrables, en raison du nombre élevé de dossiers à traiter au cours d'une même période.

<sup>3</sup> Sur les 236 dossiers d'enquêtes, 54 ont été traités dans les deux mois suivant la demande. Le traitement des 182 autres dossiers a pris plus de deux mois; pour 152 d'entre eux, le requérant a reçu un avis de prolongation de délai. Les 30 requérants qui n'ont pas été avisés d'une prolongation ont été informés verbalement, pour la plupart, de la fermeture imminente de leur dossier.

### **Plaintes et commentaires sur les services rendus**

La Commission a reçu une plainte qui a été étudiée dans le cadre de son processus de traitement des plaintes sur les services rendus. Cette plainte qui portait sur le délai de réponse à une demande de renseignements s'est avérée fondée et des correctifs ont été appliqués au processus de transfert des appels.

Elle a également reçu des commentaires sur les services rendus dans des dossiers d'enquêtes. Ces commentaires ont été pris en considération pour améliorer la qualité des services.

### **3.3 Accessibilité aux services, qualité et célérité du processus décisionnel**

- **L'accessibilité au processus décisionnel**

Le greffe de la Commission a été accessible toute l'année pendant les heures ouvrables pour recevoir les appels et les plaintes des personnes exerçant un recours devant la Commission.

Au cours de l'année 2008-2009, une agente de secrétariat a répondu aux personnes qui se sont présentées à la Commission ou qui ont téléphoné. Elle les a dirigées, au besoin, vers une personne-ressource pouvant leur fournir le service approprié. Une messagerie vocale a été constamment en service, de manière à permettre aux personnes qui téléphonaient en dehors des heures d'ouverture des bureaux de laisser un message; on a pu, en général, rappeler le jour ouvrable suivant. Une attention a été portée aux personnes qui ont contacté la Commission par courriel pour qu'elles reçoivent une réponse généralement le jour même ou le jour ouvrable suivant.

La Commission a également transmis aux personnes exerçant un recours des renseignements sur les processus concernant le traitement de leur dossier, les séances d'échanges et d'information, la médiation et les audiences. Ces renseignements étaient également disponibles dans le site Internet de la Commission.

La Commission a tenu des audiences à Québec et à Montréal.

Les décisions de la Commission ont été publiées et vendues par les Publications du Québec. Elles ont également été disponibles gratuitement dans le site Internet [www.jugements.qc.ca](http://www.jugements.qc.ca) et, sur abonnement, dans les banques de données AZIMUT – SOQUIJ et CITATION.

- **La qualité des services aux personnes exerçant un recours, aux intimés et aux intervenants**

Les personnes exerçant un recours ont pu obtenir, pendant les heures ouvrables, des renseignements sur la façon d'exercer leur recours et sur l'évolution de leur dossier.

Par ailleurs, le greffe de la Commission a veillé à transmettre aux parties un accusé de réception dans les meilleurs délais. Il a également veillé à ce que les parties soient informées, par écrit, de la tenue d'une séance d'échanges et d'information, d'une médiation ou d'une audience, le cas échéant. Lorsqu'une décision du tribunal a été rendue, il s'est assuré que les parties reçoivent une copie de cette décision.

La Commission a mis à la disposition des parties un service de médiation. Lorsqu'un commissaire l'a estimé nécessaire, la Commission a également tenu des séances d'échanges et d'information dans le cas des appels concernant des concours de promotion, afin d'accélérer le processus au moment des audiences et de permettre aux personnes d'obtenir l'information permettant de préciser leurs motifs d'appel.

- **La célérité du processus décisionnel**

La Commission vise à traiter les recours dans les meilleurs délais. Certains éléments sont cependant indépendants de sa volonté et ont des répercussions sur les délais :

- attente de l'expiration du délai d'appel suivant la décision contestée;
- demandes de report de l'audience par l'une ou l'autre partie, notamment pour des raisons de santé;
- disponibilité restreinte des procureurs du Secrétariat du Conseil du trésor;
- non-disponibilité d'un grand nombre de personnes pendant la période estivale;
- attente des réponses des procureurs des parties aux propositions de dates d'audience;
- délai réglementaire, pour la convocation à l'audience de 15 jours, prévu par le Règlement sur les appels à la Commission de la fonction publique, ou de 21 jours, prévu par le Règlement sur un recours en appel pour les fonctionnaires non régis par une convention collective.

De plus, l'élaboration et l'implantation d'un nouveau système informatique a alourdi la charge de travail du personnel du greffe pendant l'année 2008-2009.

Toutefois, la Commission prévoit que le nouveau système facilitera la gestion des dossiers, la réduction des délais et la production de statistiques lorsqu'il sera bien rodé.

Tel qu'il a été mentionné précédemment, la Commission a également entrepris une réflexion, en collaboration avec les procureurs du Secrétariat du Conseil du trésor, pour accélérer la mise au rôle des dossiers d'appels afin de réduire les délais.

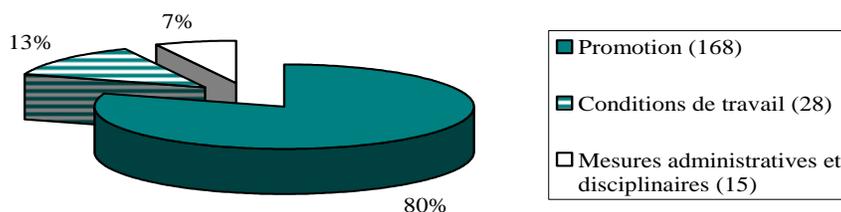
### Données globales des dossiers d'appels en 2008-2009

Appels en cours au 1 <sup>er</sup> avril 2008	Appels reçus en 2008-2009	Appels fermés en 2008-2009	Appels en cours au 31 mars 2009
241	211	322	130

### Dossiers d'appels reçus en 2008-2009

En 2008-2009, la Commission a reçu 211 appels (249 en 2007-2008) en matière de promotion, de conditions de travail et de mesures administratives et disciplinaires, tel qu'il est illustré à la figure suivante.

**Figure 7 - Répartition des dossiers d'appels reçus en 2008-2009**



La répartition des appels reçus était la suivante : promotion, 168, soit 80 % (34 % en 2007-2008), conditions de travail, incluant le harcèlement psychologique, 28, soit 13 %, (55% en 2007-2008); mesures administratives et disciplinaires, 15, soit 7 % (11 % en 2007-2008).

**Dossiers d'appels fermés en 2008-2009**

## a) Promotion

**Répartition des appels et leur traitement, en 2008-2009**

<b>Dossiers - Promotion</b>									
En cours au 08-04-01	Reçus en 2008- 2009	Désistements	Désistements suite à SEI <sup>1</sup>	Règlement à l'amiable	Appels accueillis	Appels rejetés	Appels irrecevables <sup>2</sup>	Total des dossiers d'appels fermés	En cours au 09-03-31
58	168	72	42	0	0	10	4	128	98

<sup>1</sup> SEI : séance d'échanges et d'information

<sup>2</sup> Irrecevables : hors délai, ne relevant pas de la compétence de la Commission

Sur les 128 dossiers d'appels fermés, 44 % se sont réglés à la suite d'une intervention de la Commission, soit 42 à la suite d'une séance d'échanges et d'information et 14 par décision.

Les 14 dossiers pour lesquels il y a eu une décision concernaient 10 concours de promotion.

**Délai moyen de traitement des dossiers réglés par décision du tribunal**

	<b>2006-2007</b>	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>
<b>Délai moyen - Promotion</b>	7,9 mois	8,5 mois	5,8 mois

Le délai moyen de traitement des dossiers par décision du tribunal s'est amélioré en 2008-2009, même si plusieurs éléments rendent ce délai incompressible. Il

peut s’agir notamment du délai de vérification du consentement des parties pour entendre la cause avant la constitution de la liste de déclaration d’aptitudes et, s’il n’y a pas eu consentement, de l’attente de la constitution de la liste.

### Délai moyen du délibéré des dossiers réglés par décision du tribunal

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
<b>Délai moyen du délibéré à la décision - Promotion</b>	13 jours	10 jours	8 jours

Selon la Loi sur la fonction publique, une décision relative à un concours de promotion ou à une réserve de candidatures à la promotion doit être rendue dans les 30 jours de la prise en délibéré. Par ailleurs, ce délai peut être prolongé par la présidente de la Commission pour des motifs sérieux. Aucune prolongation n’a cependant été nécessaire en 2008-2009.

b) Mesures administratives et disciplinaires.

### Répartition des appels et leur traitement, en 2008-2009

Dossiers – Mesures administratives et disciplinaires									
En cours au 08-04-01	Reçus en 2008-2009	Désistements	Désistements suite à Méd. <sup>1</sup>	Règlements à l’amiable	Appels accueillis	Appels rejetés	Appels irrecevables <sup>2</sup>	Total des dossiers d’appels fermés	En cours au 09-03-31
28	15	7	9	6	2	1	1	26	17

<sup>1</sup> Méd. : médiation

<sup>2</sup> Irrecevables : hors délai, ne relevant pas de la compétence de la Commission

### Délai moyen de traitement des dossiers réglés par décision du tribunal

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
<b>Délai moyen - Mesures administratives et disciplinaires</b>	17,5 mois	17,7 mois	31,7 mois

L'augmentation du délai moyen s'explique par la fermeture d'un dossier remontant à plus de quatre ans et par le nombre important de jours d'audience à fixer pour trois autres dossiers.

#### c) Conditions de travail

### Répartition des appels et leur traitement, en 2008-2009

Dossiers – Conditions de travail (excluant le harcèlement psychologique)									
En cours au 08-04-01	Reçus en 2008-2009	Désistements	Désistements suite à Méd <sup>1</sup>	Règlements à l'amiable	Appels accueillis	Appels rejetés	Appels irrecevables <sup>2</sup>	Total des dossiers d'appels fermés	En cours au 09- 03-31
142	21	5	143	2	1	5	1	157	6

<sup>1</sup> Méd : médiation

<sup>2</sup> Irrecevables : hors délai, ne relevant pas de la compétence de la Commission

### Délai moyen de traitement des dossiers réglés par décision du tribunal

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
<b>Délai moyen - Conditions de travail (excluant le harcèlement psychologique)</b>	19,5 mois	16,7 mois	22 mois

L'augmentation du délai moyen s'explique par la fermeture d'un dossier remontant à plus de trois ans, pour lequel la décision était liée à la fermeture d'autres dossiers, et par un autre dossier remontant à plus de quatre ans pour lequel il y a eu plusieurs remises à la demande des parties.

### Répartition des appels et leur traitement, en 2008-2009

Dossiers – Conditions de travail									
Harcèlement psychologique									
En cours au 08-04-01	Reçus en 2007-2008	Désistements	Désistements suite à Méd <sup>1</sup>	Règlements à l'amiable	Appels accueillis	Appels rejetés	Appels irrecevables <sup>2</sup>	Total des dossiers d'appels fermés	En cours au 08- 03-31
13	7	1	4	0	2	4	0	11	9

<sup>1</sup> Méd : médiation

<sup>2</sup> Irrecevables : Hors délai, ne relevant pas de la compétence de la Commission

### Délai moyen de traitement des dossiers réglés par décision du tribunal

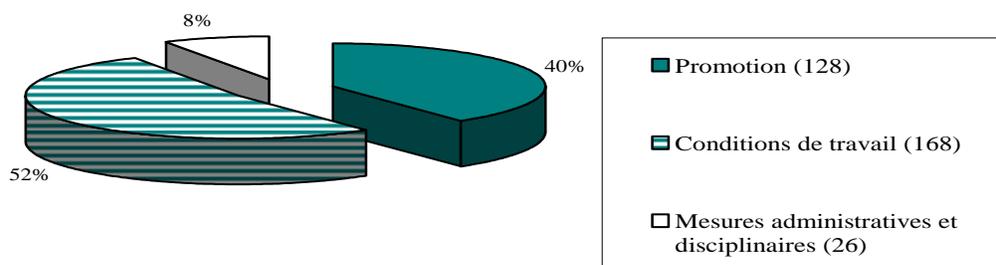
	2006-2007	2007-2008	2008-2009
<b>Délai moyen - Harcèlement psychologique</b>	--	33,4 mois <sup>1</sup>	32 mois <sup>2</sup>

<sup>1</sup> En 2007-2008, la Commission a fermé deux dossiers ouverts depuis plus de deux ans et qui ont nécessité un nombre important de jours d'audience difficiles à fixer compte tenu de la disponibilité des personnes impliquées.

<sup>2</sup> En 2008-2009, le délai moyen est du même ordre que celui de 2007-2008 en raison du nombre de jours d'audience difficiles à fixer.

## Données globales des dossiers d'appel fermés, 2008-2009

Figure 8 – Répartition des dossiers d'appel fermés en 2008-2009



### Délai moyen de traitement de tous les dossiers fermés

	2006-2007	2007-2008	2008-2009
<b>Promotion</b>	5,4 mois	7,6 mois	5,3 mois
<b>Mesures administratives et disciplinaires</b>	15,7 mois	13,0 mois	13,3 mois
<b>Conditions de travail (excluant harcèlement psychologique)</b>	13,8 mois	15,4 mois	12,2 mois
<b>Harcèlement psychologique</b>	12,1 mois	19,4 mois	19,3 mois

### Dossiers d'appels en cours au 31 mars 2009

Au 31 mars 2009, la durée moyenne de traitement :

- des 98 dossiers en cours concernant la promotion était de 5,5 mois;
- des 17 dossiers en cours concernant les mesures administratives et disciplinaires était de 14,2 mois;

- des 6 dossiers en cours concernant les conditions de travail (excluant le harcèlement psychologique) était de 32,2 mois;
- des 9 dossiers en cours concernant le harcèlement psychologique était de 16,3 mois.

### **Révision par la Commission de ses décisions**

La Commission dispose d'un pouvoir de révision pour cause de ses décisions, en vertu de l'article 123 de la Loi sur la fonction publique. Ce pouvoir s'exerce notamment dans le cas de déni de justice ou de violation des règles de justice naturelle.

Les décisions de la Commission en matière de révision, tout en laissant une ouverture à une intervention portant sur des motifs reconnus par les tribunaux supérieurs, confirment leur caractère final ce qui contribue à l'efficacité de la justice administrative.

<b>Nombre de demandes de révision</b>	<b>Résultats au 31 mars 2009</b>
Pendantes au 1 <sup>er</sup> avril 2008 : 2	2 rejetées
Introduites en 2008-2009 : 2	2 rejetées

### **Révision judiciaire des décisions rendues par la Commission**

Les décisions d'un tribunal administratif peuvent faire l'objet d'une révision judiciaire visant à en contrôler la légalité.

Lorsque c'est le cas, une décision peut être annulée, notamment, lorsque le tribunal n'a pas respecté les règles de justice naturelle, ou s'il a commis une erreur juridictionnelle ou une erreur déraisonnable dans l'exercice de sa compétence.

---

**Décisions ayant fait l'objet d'une révision judiciaire**


---

<b>Cour supérieure</b>	<b>Résultats au 31 mars 2009</b>	<b>Cour d'appel</b>	<b>Résultats au 31 mars 2009</b>
Pendante au 1 <sup>er</sup> avril 2008 : 1	Désistement	Pendante au 1 <sup>er</sup> avril 2008 : 1	Rejetée
Introduites en 2008-2009 : 4	2 rejetées 2 pendantes	Aucune introduite en 2008-2009	--

---

### 3.4 Ressources humaines

#### L'effectif de la Commission

L'effectif total autorisé de la Commission est de 37 personnes en équivalent temps complet (ETC), dont 36 emplois réguliers.

#### Emplois réguliers au 31 mars 2009

Membres de la Commission	4
Cadres	2
Professionnels	22
Techniciens	3
Personnel de bureau	5
	———
Total	36

#### Emplois occasionnels au 31 mars 2009

Professionnels	1
Greffiers audienciers sur appel	2
	———
Total	3

## Autres emplois

La Commission a bénéficié, pendant l'année, des services de trois personnes : une à titre d'étudiante, deux comme stagiaire en droit.

### Répartition en nombre de l'effectif au 31 mars 2009, par groupes d'âge<sup>1</sup>

	2006-2007			2007-2008			2008-2009		
	< 35 ans	35 à 54 ans	55 ans et +	< 35 ans	35 à 54 ans	55 ans et +	< 35 ans	35 à 54 ans	55 ans et +
<b>Hommes</b>	2	9	1	2	6	5	2	2	4
<b>Femmes</b>	7	13	1	6	14	4	5	13	9
<b>Total</b>	9	22	2	8	20	9	7	15	13

<sup>1</sup> Excluant les membres de la Commission

### Prévision des départs à la retraite, en nombre et en pourcentage des employés réguliers

	Du 1 <sup>er</sup> avril 2007 au 31 mars 2010	Du 1 <sup>er</sup> avril 2008 au 31 mars 2011	Du 1 <sup>er</sup> avril 2009 au 31 mars 2012
Nombre d'employés visés <sup>1</sup>	12/26	14/33	13/32
Pourcentage des employés	46 %	42 %	41 %

<sup>1</sup> Excluant les membres de la Commission

Considérant le petit nombre d'employés et le taux élevé de départs à la retraite prévu au cours des prochaines années, la Commission devra accorder une attention particulière au transfert de l'expertise dans les années qui viennent.

### Taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme correspond au nombre de jours d'absences divisé par le nombre de jours de travail payés<sup>1</sup>.

2006	2007	2008
4 % <sup>2</sup>	3 % <sup>3</sup>	7 % <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Absences pour raison de maladie au 31 mars de chaque année.

<sup>2</sup> Donnée officielle compilée par le Secrétariat du Conseil du trésor.

<sup>3</sup> Donnée provisoire compilée par la Commission.

## Taux de roulement du personnel régulier<sup>1</sup>

Le taux de roulement correspond au nombre de personnes remplacées sur un poste régulier au cours de l'année, excluant les affectations, divisé par le nombre de poste réguliers utilisés au 31 mars de chaque année.

2006-2007	2007-2008	2008-2009
12 %	30 % <sup>2</sup>	38 % <sup>3</sup>

<sup>1</sup> Excluant les membres de la Commission.

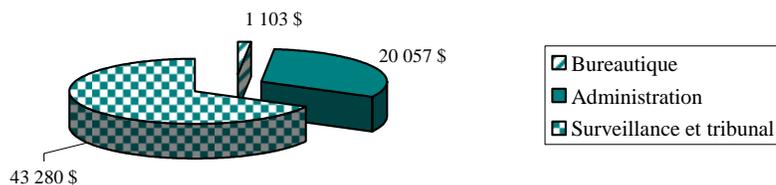
<sup>2</sup> Le taux de roulement de 2007-2008 comprend un taux élevé de départs à la retraite (12 %) et l'engagement de personnel aux postes vacants (6 %).

<sup>3</sup> Le taux de roulement de 2008-2009 comprend un taux élevé de départs à la retraite (22 %).

## Développement du personnel

(Données provisoires)

La Commission s'est conformée, au cours de l'année 2008, à la Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre en consacrant plus de 1 % de sa masse salariale à des dépenses de formation admissibles. Elle a consacré 134 jours au développement de son personnel, ce qui représente un montant de 64 440 \$, soit 3 % de la masse salariale de l'année 2008.

**Figure 9 - Montants alloués au développement par type de formation**

Les coûts incluent la rémunération du personnel, les droits d'inscription, les frais de déplacement ainsi que l'achat de matériel pédagogique.

#### Nombre de jours et montants alloués au développement des compétences du personnel, par catégorie d'emploi, en 2008

Catégories d'emplois	Jours	Frais totaux
Membres de la Commission	26	19 916 \$
Cadres et professionnels	100	42 395 \$
Personnel de bureau et techniciens	8	2 129 \$
<b>Total</b>	<b>134</b>	<b>64 440 \$</b>

Le nombre moyen de jours de développement par personne a été de près de quatre jours.

### 3.5 Ressources financières

**Tableau comparatif 2007-2008 et 2008-2009 du budget de dépenses, pour un effectif total autorisé de 37 personnes**

Supercatégories	2007-2008 <sup>1</sup>	2008-2009 <sup>2</sup>
	(000 \$)	(000 \$)
Rémunération	3 057,1	3 060,3
Fonctionnement	531,9	531,9
<b>Total</b>	<b>3 589,0</b>	<b>3 592,2</b>
Immobilisation	159,1	159,1

<sup>1</sup> Ces montants incluent un report de crédits de l'exercice 2006-2007 et une subvention pour l'embauche de personnel étudiant à l'été 2007 totalisant 104 400 \$.

<sup>2</sup> Ces montants incluent un report de crédits de l'exercice 2007-2008 et une subvention pour l'embauche de personnel étudiant à l'été 2008 totalisant 107 600 \$.

### **3.6 Autres éléments de reddition de comptes**

#### **Accès à l'information**

En 2008-2009, la Commission a reçu six demandes en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels. Ces demandes ont été traitées dans le délai fixé par la loi.

Trois demandes ont été acceptées en totalité par la personne responsable de l'accès aux documents et trois l'ont été en partie. Aucune de ces trois dernières demandes n'a fait l'objet d'une demande de révision à la Commission d'accès à l'information.

La demande de révision d'une décision de la personne responsable de l'accès, pendante à la Commission d'accès à l'information au 1<sup>er</sup> avril 2008, était toujours pendante au 31 mars 2009. De plus, une demande de documents, refusée en partie en 2007-2008 par la personne responsable de l'accès, a fait l'objet d'une demande de révision à la Commission d'accès en avril 2008. Cette dernière demande était également pendante au 31 mars 2009.

#### **Protection des renseignements personnels**

En 2008-2009, la Commission s'est conformée aux exigences législatives et réglementaires en matière de protection des renseignements personnels.

Les communications de renseignements personnels effectuées en 2008-2009 ont été inscrites au registre tenu en vertu de la loi.

Les mesures prévues au Règlement sur la diffusion de l'information et sur la protection des renseignements personnels, dont le délai de mise en œuvre prenait fin au cours de l'exercice 2008-2009, ont été implantées.

Le comité sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels et la sécurité de l'information, s'est vu confier de nouvelles responsabilités en matière de protection des renseignements personnels à la suite de sondages et de projets de développement.

Les directives en matière de protection des renseignements personnels, dont celle sur les sondages, ont été mises à jour. L'inventaire des fichiers de renseignements personnels et le diagnostic des profils d'accès au fichier de renseignements personnels ont été révisés. Le registre de communication, établi en vertu de l'article 67.3 de la Loi sur l'accès, a été modifié pour tenir compte des exigences ajoutées à cette dernière.

La Commission a également produit au cours de l'année son bilan de sécurité au 31 mars 2008.

Enfin, la personne responsable de l'accès aux documents et de la protection des renseignements personnels a sensibilisé les nouveaux employés à l'importance de la protection des renseignements personnels lors d'une rencontre d'accueil au moment de leur arrivée.

**Programme d'accès à l'égalité, Plan d'embauche pour les personnes handicapées et objectifs d'embauche des diverses composantes de la société québécoise**

**L'embauche totale au cours de la période 2008-2009**

	Statut d'emploi			
	Régulier <sup>1</sup>	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire
Nombre total de personnes embauchées	7	2	1	1

<sup>1</sup> Par recrutement

**Membres de communautés culturelles, anglophones, autochtones et personnes handicapées**

**Rappel de l'objectif d'embauche :** atteindre un taux d'embauche annuel de 25 % des nouveaux employés réguliers, occasionnels, étudiants et stagiaires provenant des membres de communautés culturelles, des anglophones, des autochtones et des personnes handicapées, pour hausser la représentation de ces groupes dans la fonction publique.

Une personne, membre de l'un de ces groupes cibles, a été embauchée à titre d'employé régulier en 2008-2009.

**Taux d'embauche global des groupes cibles : résultats comparatifs par statut d'emploi et en pourcentage de membres de communautés culturelles, d'anglophones, d'autochtones et de personnes handicapées**

Année	Statut d'emploi			
	Régulier	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire
2006-2007	--	--	--	--
2007-2008	--	--	--	20 %
2008-2009	14 %	--	--	--

### Taux de représentativité des groupes cibles au sein de l'effectif régulier : résultats comparatifs au 31 mars 2007, 2008 et 2009<sup>1</sup>

Groupe cibles	2007		2008		2009	
	Nombre d'employés réguliers	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total	Nombre d'employés réguliers	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total	Nombre d'employés réguliers	Taux de représentativité par rapport à l'effectif régulier total
Communautés culturelles <sup>2</sup>	--	--	--	--	1	3 %
Autochtones	--	--	--	--	--	--
Anglophones	--	--	--	--	1	3 %
Personnes handicapées <sup>3</sup>	2	8 %	2	6 %	1	3 %

<sup>1</sup> Excluant les membres de la Commission

<sup>2</sup> Cible gouvernementale de 9 %

<sup>3</sup> Cible ministérielle de 2 %

### Femmes

#### Taux d'embauche des femmes, par statut d'emploi, en 2008-2009

	Régulier	Occasionnel	Étudiant	Stagiaire	Total
Nombre de femmes embauchées	5	1	1	1	8
Pourcentage par rapport au nombre total d'embauches en 2007-2008	71 %	50 %	100 %	100 %	73 %

**Taux de représentativité des femmes dans l'effectif régulier, au 31 mars 2009, par catégorie d'emploi<sup>1</sup>**

	<b>Personnel d'encadrement</b>	<b>Personnel professionnel</b>	<b>Personnel technicien</b>	<b>Personnel de bureau</b>	<b>Total</b>
Nombre total d'employés réguliers	2	22	3	5	32
Nombre de femmes	1	17	2	5	25
Taux de représentativité des femmes dans l'effectif régulier total de chaque catégorie	50 %	77 %	67 %	100 %	78 %

<sup>1</sup> Excluant les membres de la Commission

### **Politique linguistique**

L'utilisation du français dans les activités quotidiennes de la Commission est régie par sa politique linguistique adoptée en 2001.

La Commission a soumis à la révision linguistique les documents qu'elle a diffusés au cours de l'année, et elle a fourni un nouvel outil linguistique à l'ensemble de son personnel.

Le personnel a également bénéficié des conseils des linguistes de l'Office québécois de la langue française.

### **Bilan sur la santé du personnel**

Cette année encore, la Commission a offert à son personnel un milieu de travail exempt de harcèlement et de violence.

Elle s'est associée au Registraire des entreprises pour sa campagne annuelle de vaccination antigrippale à laquelle 14 de ses 37 employés ont participé.

Elle a continué d'offrir les services professionnels d'un programme d'aide aux employés (PAE).

La Commission a retenu les services d'un consultant en ergonomie qui a apporté des correctifs à certains postes de travail pour les rendre plus fonctionnels.

En juin 2008, l'ensemble du personnel a participé à une activité sur la santé et le stress au travail.

En novembre 2008, deux personnes ont suivis une formation en secourisme en milieu de travail auprès de l'Ambulance Saint-Jean.

Enfin, la Commission a effectué, en février 2009, un sondage sur son climat organisationnel pour mesurer la satisfaction de son personnel. Les résultats et les priorités d'amélioration retenues, le cas échéant, seront présentés au personnel au cours de la prochaine année.