ASSEMBLÉE NATIONALE
Nº 1512-000414 14

Commission des normes du travail

Plan stratégique 2004-2008






Pour des normes du travail respectées et adaptées
à l'évolution du marché du travail

Québec



Commission des normes du travail

Plan stratégique 2004-2008



Pour des normes du travail respectées et adaptées
à l'évolution du marché du travail

Québec

Commission des normes du travail
Hall Est, 7e étage
400, boul. Jean-Lesage
Québec (Québec) G1K 8W1
ISBN 2-550-43561-3
3e trimestre 2004

Dans ce document, le mot « Commission » renvoie à la Commission des normes du travail et la forme masculine désigne, lorsqu'il y a lieu, aussi bien les femmes que les hommes.



TABLE DES MATIÈRES

1 INTRODUCTION 5

2 PRÉSENTATION DE LA COMMISSION 7
Sa mission 7
Ses fonctions 7
Sa clientèle 7
Ses partenaires 7
Ses services 7
Ses activités 8

3 CONTEXTE ET ENJEUX 9
L'environnement externe 9
L'environnement interne 13
Les enjeux 16

4 CHOIX STRATÉGIQUES 17
La vision 17
Les valeurs 17
Les orientations et les objectifs 18

5 SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE 21

ANNEXE
Les objectifs stratégiques : cibles et indicateurs 22



INTRODUCTION

1

Le plan stratégique 2004-2008 de la Commission des normes du travail énonce ses orientations et ses objectifs à moyen terme pour réaliser pleinement sa mission.

En s'appuyant sur les acquis du passé récent, le présent plan projette une vision d'avenir qui veut donner une nouvelle impulsion à son action pour le bénéfice des citoyens, des salariés et des employeurs.

Forte de son expertise en surveillance et en traitement des plaintes, la Commission cherche à accroître son efficacité en diversifiant ses approches dans une optique de prévention.

Fruit d'une réflexion partagée avec l'ensemble du personnel et avec ses partenaires, le plan tient compte de l'évolution du contexte et des changements qui s'opèrent dans l'organisation et son environnement.

Ce document expose la mission de la Commission des normes du travail, le contexte et les enjeux qui façonnent l'environnement dans lequel elle aura à évoluer au cours des prochaines années ainsi que les orientations, les axes d'intervention et les objectifs stratégiques devant guider ses actions.



PRÉSENTATION DE LA COMMISSION

SA MISSION

En vertu de l'article 5 de la Loi sur les normes du travail et de l'article 17.1 de la Loi sur la fête nationale, la mission de la Commission consiste à :

Surveiller la mise en œuvre et l'application des normes du travail au Québec.

SES FONCTIONS

Pour réaliser cette mission, la Commission exerce les fonctions suivantes :

- informer et renseigner la population sur les normes du travail ainsi que les salariés et les employeurs sur leurs droits et leurs obligations prévus par la loi ;
- surveiller l'application des normes du travail et transmettre, s'il y a lieu, ses recommandations au ministre ;
- recevoir les plaintes des salariés et les indemniser dans la mesure prévue par la loi et les règlements ;
- tenter d'amener les salariés et les employeurs à s'entendre quant à leurs mésententes relatives à l'application de la loi et des règlements.

SA CLIENTÈLE

La clientèle de la Commission est essentiellement composée des salariés et des employeurs du Québec.

Selon les dernières données fournies par Statistique Canada, le Québec comptait, en 2003, environ 3 162 000 salariés. De ce nombre, la Commission évalue que près de 2 975 000 (94,1 %) étaient assujettis à la Loi sur les normes du travail et que 1 685 000 de ces salariés assujettis (56,6 %) n'avaient que cette loi pour encadrer leurs conditions de travail, n'étant protégés par aucune autre convention. Ces salariés qui n'ont que la Loi sur les normes du travail pour encadrer leurs conditions de travail sont composés en majorité de femmes et d'un bon nombre de jeunes. Ils travaillent dans les secteurs reliés aux services, en particulier le commerce de détail, l'hébergement et la restauration.

D'après les données du ministère du Revenu, le Québec comptait en 2003 un total de 232 101 employeurs. La Commission des normes du travail évalue que 227 601 d'entre eux étaient assujettis à la Loi sur les normes du travail et que 186 955 employeurs assujettis (82,1 %) n'avaient que cette loi pour encadrer les conditions de travail au sein de leur entreprise.

SES PARTENAIRES

La Commission entretient des relations constantes avec différents partenaires qui sont, principalement, les associations de salariés et d'employeurs ainsi que certains ministères et organismes publics, dont le ministère du Travail, le ministère du Revenu, Emploi-Québec et la Commission des relations du travail.

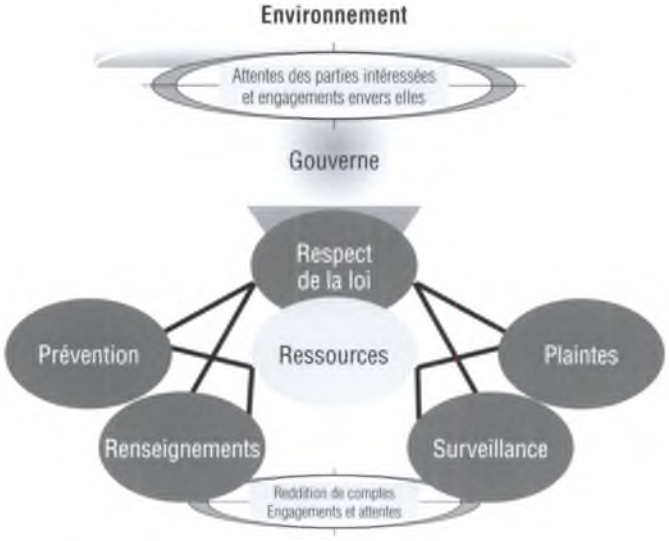
SES SERVICES

La Commission fournit ses services aux citoyens et citoyennes du Québec par l'entremise d'un réseau composé de quatorze directions régionales, de services juridiques situés à Québec et à Montréal ainsi que de services centraux, dont notamment un service de renseignements qui couvre l'ensemble du territoire québécois et un service spécialisé en traitement des plaintes pour harcèlement psychologique.

La Commission informe les employeurs et les salariés sur les normes du travail ; elle répond à leurs demandes de renseignements et réalise des activités de communication, de relations publiques et de recherche. Elle effectue également des activités de surveillance de l'application de la loi, procède au traitement des plaintes déposées par les salariés et conseille les autorités gouvernementales en matière de normes du travail.

Le diagramme ci-dessous présente le modèle de mission ainsi que les principaux créneaux d'activités de la Commission.

Schéma de la mission de la Commission des normes du travail



L'ensemble des composantes de la mission de la Commission sont interreliées et visent à assurer le respect de la loi et l'adaptation du régime universel des conditions de travail à la réalité du milieu du travail, en tenant compte des orientations gouvernementales et des parties intéressées dont, au premier chef, les salariés et les employeurs.

SES ACTIVITÉS

Dans le cadre de la réalisation de sa mission, la Commission réalise les activités suivantes :

- activités de communication et de sensibilisation (campagnes d'information, relations publiques, publications, présence sur le territoire et séances d'information, séminaires et aide-conseil auprès des employeurs, partenariat avec les associations d'employeurs et de salariés) ;
- renseignements téléphoniques, accueil des visiteurs et réponse aux demandes d'information ;
- activités de surveillance de l'application de la Loi sur les normes du travail et de ses règlements ainsi que de la Loi sur la fête nationale. Ces activités sont réalisées, entre autres, au moyen de visites en entreprise, d'inspections et d'observations ;
- enregistrement des plaintes, contacts auprès des employeurs et des salariés, enquêtes, rencontres de médiation, activités de rapprochement des parties, poursuites civiles et pénales ainsi que représentation des salariés devant les tribunaux et devant la Commission des relations du travail ;
- autorisation des demandes d'étalement des heures de travail ;
- travaux de recherche et d'analyse, sondages et émission d'avis et de recommandations à l'intention des instances gouvernementales.

CONTEXTE ET ENJEUX

3

Ce chapitre présente une description des principaux facteurs de l'environnement, tant externe qu'interne, qui peuvent influencer ou affecter la mission de la Commission, ses orientations, sa structure, ses résultats et ses impacts ainsi que son évolution.

L'analyse du contexte débouche sur la définition d'enjeux qui correspondent à des opportunités significatives, à des préoccupations majeures, en plus de représenter les défis à relever pour l'organisation au cours des prochaines années.

L'ENVIRONNEMENT EXTERNE

L'environnement externe de la Commission est constitué principalement du marché du travail, des autorités gouvernementales, de la clientèle de la Commission et de ses partenaires.

La détermination des priorités d'action de la Commission doit prendre en considération les facteurs de son environnement externe qui ont déjà eu ou qui sont susceptibles d'avoir un effet direct sur ses actions. En fait, ces facteurs déterminent d'une certaine façon le cadre d'intervention de la Commission.

Les tendances de l'évolution du marché du travail

Un nouveau profil de la population active

Le vieillissement de la main-d'œuvre aura des répercussions sur le profil de la population active. Il se traduira notamment par une baisse du nombre de jeunes entrant sur le marché du travail et, selon toute probabilité, par une croissance modeste – voire une stagnation – de la population active si les tendances démographiques à la baisse ne sont pas contrecarrées à plus long terme.

Le vieillissement de la main-d'œuvre soulèvera également des enjeux importants sur le plan de la relève, du transfert d'expertise, de la rétention de la main-d'œuvre et du développement des compétences.

Certains observateurs s'attendent à une pénurie généralisée de compétences qui conduirait les entreprises à retenir leurs employés le plus longtemps possible. Ce scénario pourrait avoir pour effet de bonifier les conditions de travail de la main-d'œuvre qualifiée en raison de la rareté de cette dernière. D'autres croient plutôt que le marché du travail s'adaptera parce que les entreprises auront accès à de jeunes travailleurs qualifiés, que la productivité du travail s'accroîtra et que les travailleurs âgés demeureront en emploi par choix ou par besoin économique.

Bien qu'il demeure hasardeux pour le moment de prévoir le comportement des différents acteurs, ces scénarios opposés sont plausibles car, en fonction des secteurs, il est probable que ces perceptions sont justes dans certains de leurs éléments.

Enfin, le nouveau marché du travail pourrait se caractériser dans une certaine mesure par les « travailleurs du savoir », très instruits et dont les compétences sont en demande. Mais il y aura toujours un grand nombre d'emplois pour lesquels la qualification exigée est moins grande et dont les salariés, peu représentés, n'ont guère de possibilités d'améliorer leurs conditions de travail. C'est pourquoi la problématique actuelle relative aux conditions de travail de ces travailleurs va persister dans la nouvelle population active.

La diversification des formes d'emploi

Le travail atypique occupe maintenant une grande place par rapport à l'emploi total. Cette évolution reflète les importantes mutations du marché du travail liées principalement au développement du secteur des services, au progrès technologique et à l'accroissement des échanges internationaux. Sans que l'on doive s'attendre à un renversement des formes actuelles d'emploi, l'adaptation graduelle qui s'est toujours faite des processus de production et des modes d'organisation du travail se poursuivra.

Ces nouvelles orientations se traduisent par des changements dans les horaires de travail et dans la disponibilité du personnel, de même que par une certaine polarisation des emplois en fonction de la spécialisation. On est passé du temps plein au temps partiel, des horaires fixes aux horaires variables, des contrats à durée indéterminée aux contrats à durée déterminée, du travail en entreprise à la délocalisation du travail. Il faut s'attendre, au cours des prochaines années, à ce que les entreprises continuent d'utiliser les formes d'emploi atypiques pour répondre à leur besoin de flexibilité. Actuellement, les femmes et les jeunes, deux groupes de travailleurs particulièrement vulnérables, sont les plus touchés par ce phénomène.

Le progrès technologique et la mondialisation

Le progrès technologique ainsi que la mondialisation demeurent des tendances lourdes qui continueront de marquer l'évolution du marché du travail et de l'emploi. Le développement des technologies de l'information et des communications s'étend à toutes les sphères de la vie économique et sociale, y compris l'organisation du travail.

On assiste également à une ouverture des marchés, caractérisée notamment par :

- une plus grande mobilité des capitaux ;
- une libéralisation des échanges de biens et de services ;
- une mobilité accrue de la main-d'œuvre hautement qualifiée et spécialisée ;
- une croissance des sociétés multinationales qui ont leur siège social dans un pays et qui, en même temps, font réaliser leur production ou certaines de leurs activités dans d'autres pays ;
- une plus grande circulation des connaissances et des technologies nouvelles.

Le contexte économique

Le contexte économique pour les années à venir, même s'il laisse envisager des perspectives de croissance, demeure quand même relativement fragile en raison des risques de crises comme celles qui ont marqué notre passé récent (guerre en Irak, SRAS, conflit du bois d'œuvre, etc.).

La conciliation du travail et de la famille

Chez plus des deux tiers des familles, les deux parents sont maintenant actifs sur le marché du travail, ce qui représente un renversement complet de situation par rapport à il y a vingt ans. Les familles monoparentales sont également plus nombreuses. La majorité des chefs de ces familles sont des femmes, qui participent à présent au marché du travail. Par ailleurs, le vieillissement de la population obligera de plus en plus d'hommes et de femmes à s'occuper de parents âgés, une tendance qui ira forcément en s'accentuant. Enfin, le fait que les parents en emploi doivent composer avec les nouvelles formes d'organisation du travail a pour effet de compliquer davantage la prise en charge des responsabilités familiales et parentales.

L'organisation du travail et la flexibilité exigée par les employeurs deviennent de plus en plus difficiles à concilier avec les obligations familiales des individus. Dans plusieurs pays, les gouvernements, sensibilisés à cette problématique, ont mis en place des mesures pour faciliter la conciliation des responsabilités familiales et professionnelles. Les récentes modifications à la Loi sur les normes du travail s'inscrivent dans cette préoccupation.

Les impacts de cette évolution du marché du travail

Toutes ces nouvelles réalités du marché du travail, de l'emploi et de la main-d'œuvre se caractérisent par un contexte de changements qui se multiplient et s'accélèrent. Les impacts se traduisent tout particulièrement par le recul de l'emploi à temps plein et par la croissance du nombre des travailleurs qui occupent un emploi atypique. Dépendant des secteurs, nous pourrions assister à une pression à la baisse sur les conditions de travail, en particulier pour les travailleurs les plus à risque relativement au respect de leurs conditions de travail. Enfin, sur le plan économique, malgré les perspectives de croissance, le contexte demeure toujours marqué par une certaine fragilité et de l'incertitude.

Cette lecture des tendances de l'évolution du marché du travail met en lumière l'importance accrue du rôle du régime universel des conditions de travail au Québec, dont l'objectif central consiste à assurer des conditions de travail décentes et équitables aux salariés, et en particulier aux plus vulnérables d'entre eux. La loi établit des règles de base pour tous les employeurs assujettis et contribue ainsi à maintenir une concurrence saine entre les entreprises et à préserver le pacte social qui est à l'origine de son adoption.

Les orientations gouvernementales

Les modifications à la Loi sur les normes du travail

Les modifications apportées en décembre 2002 à la Loi sur les normes du travail accentuent certains aspects de la mission de la Commission. Ainsi, la loi renforce la responsabilité de la Commission d'informer et de renseigner les salariés et les employeurs sur leurs droits et obligations prévus par la loi. Elle responsabilise également les employeurs quant à la diffusion de cette information auprès de leurs salariés.

Par ailleurs, les nouvelles dispositions en matière de harcèlement psychologique font appel à l'élaboration et à la mise en place de stratégies et d'interventions axées sur la prévention, notamment par l'importance accordée à la responsabilisation des employeurs et à la diffusion de l'information.

La modernisation de l'État

Le gouvernement du Québec a entrepris une démarche de modernisation de l'État qui n'est pas sans effets sur la Commission.

Cette démarche découle de trois principaux constats :

- le coût trop élevé du fonctionnement de l'État et des services publics dans un contexte de capacité financière limitée ;
- les changements démographiques de la société québécoise et leurs impacts sur la demande et l'offre de services publics ;
- la nécessité de revoir les façons de faire dans la perspective de faire mieux avec moins de ressources.

Le plan d'action gouvernemental pour 2004-2007 trace quatre grands axes d'intervention à privilégier. Ces axes sont :

- l'amélioration des façons de faire ;
- l'allégement des structures ;
- la réévaluation des programmes ;
- la planification des ressources humaines.

Le plan d'action gouvernemental interpellera la Commission des normes du travail au cours des prochaines années, notamment au chapitre de l'amélioration des façons de faire, de la planification des ressources humaines ainsi que du développement de la prestation électronique de services à la clientèle.

Par ailleurs, la Loi sur l'administration publique, sanctionnée en mai 2000, a défini un nouveau cadre de gestion axé sur les résultats et sur l'amélioration de la qualité des services aux citoyens. L'implantation des composantes de ce nouveau cadre de gestion constitue aussi une priorité gouvernementale. La Commission, qui est déjà bien avancée dans cette voie, poursuivra ses actions en la matière.

L'état des finances publiques

L'accroissement de la demande de services en matière de santé et la réduction possible de la population active sont des facteurs qui exercent de fortes pressions sur l'équilibre budgétaire et la réduction de la dette publique. Cette situation amène l'État à rationaliser son offre de service, ce qui passe principalement par une révision de son mode d'organisation et de ses façons de faire. Par ailleurs, l'équilibre budgétaire ainsi que l'efficience et l'économie dans les dépenses de la Commission sont des attentes maintes fois signalées par les membres de son conseil d'administration.

Les technologies de l'information et des communications

Les technologies de l'information et des communications se font de plus en plus présentes : elles ont envahi pratiquement toutes les sphères de la vie sociale et économique. Elles s'imposent comme des opportunités d'amélioration de la qualité et de l'efficacité des services. Le gouvernement du Québec a affirmé sa volonté d'utiliser les technologies de l'information comme facteur déterminant pour enrichir ses relations avec les citoyennes et les citoyens. C'est ainsi que le concept de « gouvernement en ligne » s'imposera de plus en plus comme une réalité nouvelle dans les relations entre l'État et ses citoyens. La Commission s'est déjà engagée dans cette voie.

Les autres priorités gouvernementales

La Commission entend aligner ses orientations et objectifs stratégiques à la vision et aux priorités d'action du gouvernement du Québec contenus dans le document intitulé *Briller parmi les meilleurs*, publié en mars 2004, notamment en matière de décentralisation des pouvoirs vers les régions, de conciliation travail-famille, de développement social, de gouvernement en ligne, d'assainissement des finances publiques et de gestion de la performance.

De plus, la Commission poursuivra et intensifiera ses efforts entrepris en juin 2002 en matière de développement des compétences et de l'expertise de son personnel, tout en préparant la relève en prévision des départs à la retraite qui marqueront la fonction publique québécoise au cours des prochaines années.

En matière d'éthique, la Commission donnera suite à la Déclaration de valeurs de l'administration publique québécoise en amorçant une démarche de sensibilisation et de gestion de l'éthique à l'automne 2004. Le présent plan stratégique reflète également cette orientation en donnant une coloration particulière aux valeurs qui guident l'action de la Commission.

Enfin, ainsi que l'exige également le gouvernement, la Commission continuera d'être vigilante en matière de protection des renseignements personnels en assurant le maintien et l'amélioration continue des mesures et de la technologie qui sont déjà en place pour contrôler et réduire les risques. En matière d'égalité en emploi, la Commission poursuivra ses efforts pour atteindre les cibles gouvernementales visant à ce que l'administration publique reflète toutes les composantes de la société québécoise.

Les besoins et les attentes de la clientèle et des partenaires

La Commission a effectué des sondages auprès de la clientèle au cours des deux dernières années. Elle a également mené, dans le cadre de l'élaboration de son plan stratégique, des groupes de discussion avec son personnel ainsi qu'un audit de perception auprès de certains leaders du marché du travail. Le fruit de cette réflexion a permis de dresser les principaux constats qui suivent.

La qualité du service

La Commission a effectué au cours des dernières années plusieurs sondages afin de mesurer la qualité de ses services. Les résultats obtenus ont été rendus publics dans le rapport annuel de gestion de la Commission. Ils révèlent que la clientèle a manifesté un niveau élevé de satisfaction à l'égard des services rendus. Cependant, deux éléments précis, liés au traitement des plaintes, ont été reconnus comme étant des aspects du service à améliorer. Il s'agit du délai de traitement lorsque des procédures judiciaires sont requises ainsi que de l'information fournie sur le cheminement des dossiers. Par ailleurs, un motif d'insatisfaction très sensible auprès des salariés demeure le résultat final du traitement de leur plainte, élément pour lequel les attentes de la clientèle sont élevées.

Le renforcement du rôle de la Commission

Les leaders du marché du travail considèrent que la Commission doit renforcer la connaissance de la loi chez les employeurs et les salariés, mieux faire connaître son rôle, développer le partenariat et améliorer l'efficacité de ses interventions en matière de médiation et de rapprochement des parties, de manière à aider les salariés et les employeurs à régler leurs mésententes à leur satisfaction mutuelle sans utiliser les recours subséquents.

Le soutien auprès des salariés encore en emploi

Un sondage mené en 2002 par la Commission révèle que les salariés ayant eu recours à la Commission n'étaient plus en emploi au moment du dépôt de leur plainte dans une proportion de 84 %. Cette réalité interpelle la Commission en ce qui a trait au respect des normes du travail pour les salariés encore en emploi.

Les employeurs récalcitrants ou récidivistes

Une bonne partie des employés en contact avec la clientèle considèrent que la Commission n'exerce pas suffisamment de leadership en matière d'intervention auprès des employeurs récalcitrants ou récidivistes. Un recours plus efficace aux outils qui sont déjà à sa disposition permettrait à la Commission d'obtenir des effets plus durables auprès de cette clientèle qui, bien que peu nombreuse, draine une part importante de ses ressources.

L'ENVIRONNEMENT INTERNE

L'analyse de l'environnement interne vise à définir les principales forces et faiblesses de la Commission, dans le but d'évaluer sa capacité à bien accomplir sa mission et à réaliser son plan stratégique. La réflexion entreprise à cet égard a permis de dégager les constats qui suivent.

Les principaux leviers

Une capacité opérationnelle unique

Grâce à la clarté de sa mission et à la cohérence des diverses fonctions que la loi lui attribue, la Commission a été en mesure de développer au sein de son organisation une capacité unique en matière de surveillance des normes du travail, notamment en ce qui a trait à l'enquête et à l'inspection, à la médiation et au rapprochement des parties, ainsi qu'à la représentation juridique. Organisation de petite taille avec un large mandat, la Commission a su opérer par le passé des changements d'envergure en souplesse et avec efficacité.

La Commission a également réussi à se doter au fil des ans d'une culture de gestion axée sur une remise en question continue de l'efficacité et de l'efficience de ses processus d'affaires. C'est ainsi qu'elle révise périodiquement ses modes d'intervention et expérimente de nouvelles façons de faire. De plus, elle n'hésite pas à innover en matière de pratique de surveillance de l'application des normes du travail. Cela lui vaut d'être reconnue par plusieurs provinces canadiennes et divers pays comme un chef de file en matière de surveillance de l'application des normes du travail. Cette crédibilité a été encore accrue récemment auprès des employeurs, des partenaires et des observateurs pour avoir relevé avec succès le défi de la mise en œuvre des dispositions en matière de harcèlement psychologique.

Une présence sur tout le territoire

La Commission dispose d'une structure administrative régionale qui rend accessibles ses services à l'ensemble de la population, peu importe son lieu de résidence. Cette situation favorise un rapprochement de la Commission avec sa clientèle. Elle exige cependant des mécanismes de gestion appropriés visant, entre autres éléments, la cohérence de ses interventions et l'intégration de l'ensemble de ses processus.

Un fort sentiment d'appartenance et une orientation client

La Commission peut compter sur un personnel qualifié, motivé et affichant un fort sentiment d'appartenance à l'organisation. Ce personnel est également caractérisé par une préoccupation marquée pour la qualité du service à la clientèle.

Cependant, à l'instar de l'ensemble de la fonction publique, le personnel est confronté à certains phénomènes, tels le plafonnement de carrière, le vieillissement de l'effectif et les départs massifs à la retraite. Pour certaines catégories d'emploi, ces facteurs, associés à la recherche de l'amélioration des conditions de vie, conduisent depuis quelques années à un taux de roulement du personnel qui peut devenir préoccupant.

La présence d'un conseil d'administration

La Commission compte sur un conseil d'administration composé de membres représentatifs des différents milieux du travail. L'expérience et l'expertise de ces administrateurs permettent à la Commission de prendre le pouls du milieu et d'orienter efficacement la planification et la prise de décision dans la conduite de ses affaires.

Les aspects à surveiller ou à améliorer

La gestion du changement

La Commission évolue dans un contexte où elle doit adapter son fonctionnement, ses structures et l'allocation de ses ressources aux changements de plus en plus fréquents apportés au régime des conditions de travail au Québec.

Bien que le volume des plaintes ait été assez stable au cours des dix dernières années, on observe une croissance de la demande à la suite des modifications législatives de 2002. Cette nouvelle demande porte sur des dossiers qui exigent un traitement plus complexe, notamment en matière de congédiement illégal et de harcèlement psychologique. Par ailleurs, les nouvelles dispositions de la loi requièrent une intensification et un repositionnement des efforts de prévention et d'information auprès des salariés et des employeurs.

En parallèle, la Commission doit également compléter, au cours des années comprises dans le présent plan, l'importante refonte de ses systèmes informatiques liés au service à la clientèle.

Pour répondre à cet impératif, la Commission doit veiller à ce que ses mécanismes de gestion maintiennent le degré de souplesse requis pour s'adapter à ces changements tout en assurant la mobilisation de ses ressources humaines et la rationalisation de l'utilisation de ses ressources.

Le maintien de l'expertise

Les départs à la retraite anticipés au cours des prochaines années interpellent la Commission relativement au maintien de l'expertise ainsi qu'en ce qui a trait à la relève de son effectif. C'est en maintenant des perspectives de carrière et un milieu de travail attrayants que la Commission assurera la rétention et le renouvellement de son personnel.

Par ailleurs, la Commission doit renforcer l'exercice de son rôle de conseil en matière d'évolution du régime universel des conditions de travail auprès des autorités gouvernementales. Son expertise et son expérience sur le terrain doivent être davantage exploitées et systématisées pour saisir rapidement les changements qui découlent de l'évolution du marché du travail, et ce, dans le but de mieux conseiller le gouvernement en matière d'adaptation du régime universel des conditions de travail au Québec. La participation de la Commission à l'importante réforme de la Loi sur les normes du travail a mis en lumière l'apport précieux que celle-ci peut fournir au législateur en raison de son expérience en matière de surveillance de l'application de la loi.

Le bilan du plan stratégique 2001-2004

L'évaluation de la mise en œuvre du plan stratégique 2001-2004 a permis de constater que la Commission a atteint la majorité des objectifs qu'elle s'était fixés. Cependant, pour certains d'entre eux, les mesures prises n'ont pas permis d'obtenir les résultats escomptés et la Commission doit poursuivre ses efforts dans l'atteinte de ces cibles qui visent à mieux centrer ses interventions sur sa mission et à améliorer la qualité de ses services.

La mesure du degré de respect de la loi demeure cruciale pour orienter la surveillance de son application et contribuer utilement à l'adaptation du régime universel des conditions de travail à la réalité du milieu. Il en va de même de la connaissance des attentes et des besoins de la clientèle.

Les efforts déployés précédemment pour réduire les délais de traitement des plaintes, de même que pour favoriser le rapprochement des parties et le règlement des plaintes sans recours judiciaire, continuent d'avoir une portée stratégique.

Le tableau qui suit présente de façon succincte les résultats obtenus pour l'ensemble des objectifs du plan stratégique 2001-2004. Le rapport annuel de gestion 2003-2004 présente ces résultats de façon plus détaillée.

Résultats d'atteinte des objectifs du plan stratégique 2001-2004

OBJECTIF STRATÉGIQUE	RÉSULTAT	OBJECTIF STRATÉGIQUE	RÉSULTAT
Mesure du respect de la loi	☹	Satisfaction de la clientèle	☺
Approche entreprise (nouveaux processus)	☺	Refonte des systèmes	😐
Plans intégrés de prévention	☺	Planification de la main-d'œuvre	☺
Plaintes pécuniaires réglées dans les directions régionales	☺	Coût unitaire	☺
Procédures judiciaires	☺	Modifications à la loi	☺
Règlement des plaintes 122 et 124 sans intervention juridique			
Plainte 122	☺		
Plainte 124	☹		

La Commission peut tabler sur les résultats obtenus jusqu'ici ainsi que sur l'expérience acquise pour poursuivre ces chantiers.

LES ENJEUX

L'analyse de l'environnement externe et de l'environnement interne de la Commission a permis de cerner les défis et les opportunités qui suivent pour les années à venir.

Au plan du respect des normes du travail

- Afin de mieux cibler ses interventions et d'être en mesure de mieux rendre compte de la réalisation de sa mission, la Commission doit se doter des moyens de mesurer le degré de respect des lois qu'elle administre.
- Les modifications à la loi amènent la Commission à développer davantage ses interventions en matière d'information et de prévention en misant sur une plus grande responsabilisation des employeurs et des salariés face à l'application des normes du travail.
- La Commission doit continuer de surveiller la mise en œuvre des nouvelles dispositions sur le harcèlement psychologique.

Au plan de la qualité des services

- La Commission doit intégrer de façon systématique dans sa gestion la connaissance des besoins et des attentes de sa clientèle et de ses partenaires, en plus de mettre en œuvre tous les moyens nécessaires en vue de maintenir et d'améliorer la qualité de ses services.
- Elle doit profiter des perspectives offertes par les technologies de l'information et des communications (TIC) afin d'améliorer son efficacité en simplifiant et en facilitant l'accès aux services qu'elle propose. Dans cette optique, elle doit assurer la sécurité des ressources informationnelles, comme elle assure la protection des renseignements personnels et des autres renseignements à caractère confidentiel.

Au plan de l'adaptation du régime universel des conditions de travail

- Considérant le rythme accéléré des changements qui ont cours sur le marché du travail et la pression à la baisse sur les conditions de travail, la Commission doit se doter de mécanismes lui permettant de suivre de façon continue cette évolution afin que le régime universel des conditions de travail au Québec s'adapte à ces nouvelles réalités.

Au plan de la performance de l'organisation

- La Commission doit miser sur le maintien et le développement de l'expertise, de la compétence et de l'engagement de son personnel et assurer la relève de ses effectifs. Elle doit également offrir une qualité de vie au travail qui favorise la mobilisation et la rétention de son personnel.
- Dans une perspective de financement limité de ses activités et considérant les nouveaux mandats qui lui sont confiés, la Commission doit réviser ses façons de faire et ses processus de façon à favoriser une plus grande efficacité de ses interventions et une utilisation plus économique de ses ressources.
- La Commission doit faire en sorte que l'ensemble de son personnel, tant le personnel de soutien que celui de première ligne, soit animé par le même objectif : la qualité du service au citoyen.

LES CHOIX STRATÉGIQUES

4

La formulation des choix stratégiques constitue la réponse aux enjeux précédemment cernés.

Les choix stratégiques correspondent aux grandes priorités et aux engagements qu'entend prendre la Commission pour orienter son action au cours des prochaines années. Les choix sont composés principalement de la vision, des orientations, des axes d'intervention et des objectifs stratégiques.

LA VISION

La vision est la projection d'une image stimulante et crédible du futur souhaité de l'organisation.

La Commission des normes du travail exprime ainsi sa vision :

« Notre vision est que, grâce à nos efforts, la population du Québec connaisse la Loi sur les normes du travail, que les salariés et les employeurs bénéficient du respect des conditions de travail prévues par la loi et que les plaintes relatives à son application soient traitées avec équité et efficacité. »

Bien qu'elle soit apparentée à la vision exprimée dans le plan précédent, cette nouvelle formulation met l'accent sur la connaissance de la loi et sur le bénéfice que tous retireront de son application.

LES VALEURS

Les valeurs représentent des principes et des croyances et définissent l'identité et le caractère de l'organisation. Elles guident, orientent, éclairent les décisions et le comportement de l'organisation et des personnes qui la composent.

La Commission des normes du travail est animée par trois valeurs fondamentales : le respect, l'équité et la compétence.

Le respect

Le respect se manifeste dans les attitudes et les comportements à l'égard des personnes et des institutions. À l'égard des personnes, le respect commande l'écoute des besoins et des attentes de la clientèle ainsi que la considération et la reconnaissance des qualités, compétences et contributions des collègues de travail. À l'égard des institutions, le respect fait appel à la solidarité envers les institutions qui encadrent et rendent possible l'exercice de la mission. Le respect implique par conséquent :

- le sens du service envers les citoyens ;
- une relation de confiance avec la clientèle et les collègues de travail ;
- la solidarité envers l'organisation ;
- l'utilisation consciencieuse des ressources confiées par la collectivité.

L'équité

L'équité repose sur l'ouverture d'esprit qui permet d'évaluer toute situation sans idées préconçues et de façon juste et complète et de prendre, dans chaque cas, des décisions conformes aux intentions du législateur. L'équité repose donc sur :

- l'ouverture d'esprit ;
- l'objectivité ;
- le souci d'assurer l'égalité de tous devant la loi.

La compétence

La compétence de la fonction publique constitue un élément essentiel à la pleine réalisation de la volonté de la population telle qu'elle est formulée par ses représentants dûment élus. La volonté de chacun de développer constamment ses compétences afin de servir les citoyens de façon efficace repose sur l'engagement à l'égard de la mission et sur la loyauté envers les institutions et les valeurs démocratiques, de même que sur la reconnaissance de la compétence du personnel.

La compétence correspond donc à la fois au savoir, au savoir-faire et au savoir-être ou encore aux connaissances, aux habiletés et aux attitudes. La compétence se manifeste par :

- des connaissances constamment tenues à jour ;
- la capacité de rendre les services avec efficacité et efficience ;
- un profond respect des institutions et des valeurs démocratiques.

LES ORIENTATIONS ET LES OBJECTIFS

Les orientations expriment les choix stratégiques de l'organisation face aux enjeux avec lesquels elle doit composer. Les objectifs découlent des orientations. Ils constituent les engagements de la Commission pour la réalisation du plan stratégique. Ils sont présentés en fonction d'un certain nombre d'axes d'intervention qui précisent les domaines ou secteurs d'activité privilégiés pour la mise en œuvre de chacune des orientations. Ils sont enfin formulés en fonction de cibles mesurables à l'aide d'indicateurs.

En vue d'accomplir totalement sa mission et de réaliser sa vision, la Commission a retenu les quatre orientations suivantes pour encadrer et guider son action au cours des trois prochaines années.

ORIENTATION 1

ACCROÎTRE LE DEGRÉ DE RESPECT DE LA LOI DANS UNE PERSPECTIVE DE PRÉVENTION ET DE PLUS GRANDE RESPONSABILISATION DES EMPLOYEURS ET DES SALARIÉS.

Cette orientation s'inscrit au cœur de la mission de la Commission. Il s'agit d'utiliser, dans l'ensemble des interventions, une approche qui vise à prévenir les mésententes ou les infractions par une meilleure connaissance de la loi et du rôle de la Commission.

À cette fin, il est nécessaire de connaître le degré de respect de la loi en vue de cerner les difficultés d'application pour mieux y remédier. Il s'agit ici de mesurer de façon systématique le degré de respect de la loi et de tirer profit de cette connaissance accrue.

La prévention et la responsabilisation nécessitent également un plan global de communication pour faire mieux connaître la loi et le rôle de la Commission, auprès de tous, et particulièrement auprès de ceux qui hésitent à faire valoir leurs droits ou, encore, qui sont vulnérables ou dans une situation d'emploi à risque. Des mesures particulières de responsabilisation seront prises envers certains groupes de clientèle pour s'assurer qu'ils exercent pleinement les droits et les obligations prévus par la loi. Ces mesures comprennent notamment une meilleure assistance aux nouveaux salariés, aux nouveaux employeurs et aux groupes à risque, tout comme une intervention plus serrée auprès des employeurs récidivistes ou récalcitrants.

ORIENTATION 2

ADAPTER LA PRESTATION DE SERVICES À L'ÉVOLUTION DES BESOINS ET DES ATTENTES DE LA CLIENTÈLE ET DES PARTENAIRES.

La connaissance des attentes et des besoins de la clientèle est essentielle pour l'amélioration de la qualité des services. La Commission développera donc davantage ses mécanismes de connaissance et d'évaluation des besoins et des attentes de sa clientèle et de ses partenaires.

En matière de congédiement, la Commission a acquis une expertise reconnue en médiation. La hausse du nombre de plaintes à la suite des récentes modifications législatives ainsi que l'importance des délais et des coûts amènent la Commission à vouloir expérimenter de nouvelles méthodes complémentaires de règlement des litiges par le rapprochement des parties.

Des mesures seront prises également pour réduire l'insatisfaction exprimée par une partie de la clientèle en ce qui touche les délais de traitement des plaintes et l'information donnée par la Commission sur le cheminement des dossiers.

Par ailleurs, dans une optique de qualité de service aux citoyens et d'allégement administratif pour les employeurs, la Commission explorera les possibilités d'utiliser le service en ligne lorsque cela est opportun et susceptible d'en améliorer la qualité.

ORIENTATION 3 CONTRIBUER À L'ADAPTATION DU RÉGIME UNIVERSEL DES CONDITIONS DE TRAVAIL.

La Commission entend intensifier et surtout systématiser ses activités de veille et d'aide-conseil afin de développer et de mettre à profit son expertise en matière de surveillance de l'application de la loi. Il s'agit ici de mieux planifier ces activités, de regrouper et d'exploiter l'information et les données recueillies de diverses sources, y compris l'évaluation des impacts des nouvelles mesures introduites par les récentes modifications à la loi.

Cette orientation est directement liée à la fonction de l'article 5 de la Loi sur les normes du travail, qui attribue à la Commission un pouvoir de recommandation auprès du ministre du Travail sur toute question découlant de la surveillance de l'application de la loi. Elle répond également à une attente du conseil d'administration qui souhaite être alimenté périodiquement sur l'évolution du marché du travail et sur les problèmes découlant de l'application de la loi.

ORIENTATION 4 FAIRE DE LA COMMISSION UNE ORGANISATION STIMULANTE, APPRENANTE, MOBILISATRICE ET EFFICIENTE.

Cette orientation cherche, entre autres, à tirer parti au maximum du potentiel lié aux compétences des ressources internes et aux retombées du travail d'équipe comme de celles des communications systématiques. La Commission souhaite ainsi améliorer son expertise en misant sur le développement des compétences de son personnel, qui constitue son actif le plus important. Elle réaffirme ainsi un engagement du plan précédent qui a fait l'objet de mesures importantes et qu'il convient de prolonger.

Afin d'améliorer la planification et la mise en œuvre de ses grands projets, la Commission entend utiliser davantage la gestion par projet et développer les compétences de son personnel à cet égard. Cette approche permet de prendre en considération l'ensemble des besoins, des efforts et des impacts pour toutes les unités administratives associées, en amont comme en aval, au processus de livraison du projet. Elle crée une synergie favorable au succès du projet et constitue une occasion importante d'apprentissage pour ceux qui participent à sa réalisation.

Dans le même esprit, la Commission entreprendra une révision de ses façons de faire, d'abord au plan administratif, afin de simplifier et d'alléger ses processus et de les rendre plus efficients. Cet objectif comprend également une évaluation des mesures enclenchées en juin 2004 à titre expérimental pour la mise en œuvre des dispositions de la Loi sur les normes du travail en matière de harcèlement psychologique.

L'ensemble de ces mesures devrait contribuer à ce que, comme par le passé, la Commission maintienne l'équilibre budgétaire dans un contexte de mandats nouveaux.

Enfin, la Commission veut revoir l'ensemble de ses politiques internes de ressources humaines touchant le milieu de travail pour en faire une politique globale et modernisée de qualité de vie au travail, de manière à ce que son personnel puisse considérer l'organisation comme un milieu de travail agréable, riche et stimulant, dans lequel il est prêt à investir de son temps, de ses énergies et de ses idées.

Dans le cadre de la mise en œuvre de ses orientations, la Commission a retenu pour la période 2004-2008 un total de 13 objectifs stratégiques. Ces objectifs ainsi que leur déclinaison en fonction des axes d'intervention, des orientations et des enjeux sont présentés au diagramme de la page suivante.

MISSION

La Commission surveille la mise en œuvre et l'application des normes du travail.

VISION

Notre vision est que, grâce à nos efforts, la population du Québec connaisse la Loi sur les normes du travail, que les salariés et les employeurs bénéficient du respect des conditions de travail prévues par la loi et que les plaintes relatives à son application soient traitées avec équité et efficacité.

ENJEUX	Le respect des normes du travail	La qualité des services	L'adaptation du régime universel des conditions de travail à l'évolution du marché du travail	La performance de l'organisation
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	Accroître le degré de respect de la loi dans une perspective de prévention et de plus grande responsabilisation des employeurs et des salariés.	Adapter la prestation de services à l'évolution des besoins et des attentes de la clientèle et des partenaires.	Contribuer à l'adaptation du régime universel des conditions de travail.	Faire de la Commission une organisation stimulante, apprenante, mobilisatrice et efficiente.
AXES D'INTERVENTION	Traitement des plaintes et représentation des salariés Surveillance Information, renseignement et partenariat	Connaissance des attentes et des besoins de la clientèle et des partenaires Adaptation des services et des processus Services en ligne	Veille et aide-conseil Évaluation de programme	Développement des compétences Processus administratifs Qualité de vie au travail
OBJECTIFS	1 Mieux cibler les interventions de la Commission grâce à une mesure du degré de respect de la loi. 2 Appuyer concrètement le mouvement de la prévention de la Commission par un plan cadre de communication et favoriser son déploiement tant à l'externe qu'à l'interne. 3 Amener les salariés en emploi à faire respecter leurs droits prévus par la loi. 4 Mettre en œuvre une stratégie d'intervention auprès de la clientèle la plus à risque ou vulnérable.	5 Implanter un mécanisme permanent destiné à mesurer périodiquement les besoins et les attentes de la clientèle et des partenaires ainsi que leur niveau de satisfaction. 6 Augmenter le taux de règlement des plaintes en matière de congédiement grâce à de nouvelles méthodes de rapprochement des parties. 7 Améliorer la prestation de service dans le traitement des plaintes à l'égard du délai et du suivi. 8 Déterminer les opportunités du service en ligne et mettre en œuvre les services retenus.	9 Mettre à profit l'expertise de la Commission par l'exercice de la fonction de veille concernant le marché du travail. 10 Intégrer la fonction d'évaluation dans le suivi de la mise en œuvre des modifications au régime universel des conditions de travail.	11 Assurer le maintien de l'expertise et le développement des compétences du personnel et des gestionnaires. 12 Optimiser les processus et les façons de faire, notamment au niveau administratif et dans la gestion par projet. 13 Implanter une politique de qualité de vie au travail.

SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

5

La mise en œuvre du plan stratégique est le point de départ du cycle de la planification stratégique de la Commission. Son actualisation repose sur la réalisation d'un processus continu qui consiste à élaborer un plan d'action annuel, à assurer un suivi de gestion sur la mise en œuvre des mesures de ce plan ainsi qu'à rendre compte publiquement des résultats atteints dans le rapport annuel de gestion.

Afin d'être en mesure d'exercer un suivi des objectifs stratégiques et, de façon plus globale, de la mise en œuvre du plan stratégique, la Commission a identifié, pour chaque objectif, une cible ainsi que des indicateurs qui permettent de rendre compte de l'atteinte des résultats. La liste des cibles et des indicateurs de mesure de l'atteinte des objectifs stratégiques est présentée en annexe.

Le processus de planification stratégique de la Commission des normes du travail prévoit également l'élaboration et le suivi d'un plan d'action annuel regroupant, en fonction de chaque objectif, les actions et moyens à mettre en œuvre dans l'organisation pour atteindre les cibles de résultats des objectifs. Le recours à cet outil de gestion permettra notamment à la Commission :

- de décrire clairement les plans d'action des différentes unités administratives ;
- d'évaluer les impacts en matière de ressources et de besoins pour l'organisation et d'établir des priorités, le cas échant, dans le choix des actions à entreprendre ;
- d'être informée périodiquement de l'évolution de la mise en œuvre du plan stratégique et d'intervenir de façon proactive si c'est nécessaire.

La Commission des normes du travail n'exclut pas, le cas échéant et à la suite du bilan annuel de réalisation du plan stratégique, d'apporter des changements à ses objectifs, cibles et indicateurs, ni d'en établir de nouveaux devant l'évolution du contexte et de l'environnement.

ANNEXE

Objectifs stratégiques 2004-2008
Cibles et indicateurs

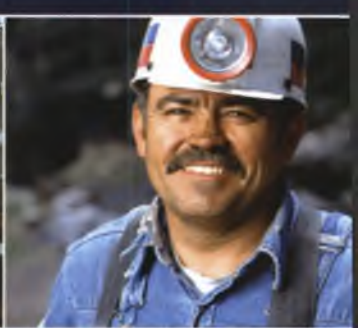
OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
1 Mieux cibler les interventions de la Commission grâce à une mesure du degré de respect de la loi.	Déposer, d'ici au 31 mars 2005, le rapport d'évaluation sur la mesure du respect de la loi.	Date de dépôt du rapport
2 Appuyer concrètement le mouvement de la prévention de la Commission par un plan cadre de communication et favoriser son déploiement tant à l'externe qu'à l'interne.	Déposer, d'ici au 31 mars 2005, le plan cadre de communication, y compris la stratégie d'intervention.	Date de dépôt du plan cadre de communication
3 Amener les salariés en emploi à faire respecter leurs droits prévus par la loi.	• Réaliser, d'ici au 31 mars 2006, le plan d'action sur les problématiques régionales. • Avoir rejoint, d'ici au 31 mars 2006, tous les employeurs de 10 salariés et moins.	• Date de réalisation du plan d'action • Pourcentage des employeurs rejoints
4 Mettre en œuvre une stratégie d'intervention auprès de la clientèle la plus à risque ou vulnérable.	• Déposer, d'ici au 31 mars 2005, un plan régional de communication auprès des employeurs et des organismes communautaires visés. • Réaliser, d'ici au 31 mars 2007, l'intervention auprès des employeurs et des organismes communautaires visés.	• Date de diffusion du plan • Date de réalisation de l'intervention
5 Implanter un mécanisme permanent destiné à mesurer périodiquement les besoins et les attentes de la clientèle et des partenaires ainsi que leur niveau de satisfaction.	• Réaliser annuellement un sondage de mesure d'atteinte de certains engagements de la déclaration de services. • Réaliser, d'ici au 31 mars 2008, un total de neuf sondages de mesure des besoins et des attentes de la clientèle.	• Nombre de sondages réalisés • Nombre de sondages réalisés
6 Augmenter le taux de règlement des plaintes en matière de congédiement grâce à de nouvelles méthodes de rapprochement des parties.	• Reconnaître, d'ici au 31 janvier 2005, les meilleures pratiques. • Augmenter le taux global de règlement des plaintes en matière de congédiement.	• Date de dépôt du rapport • Taux de règlement des plaintes en matière de congédiement
7 Améliorer la prestation de service dans le traitement des plaintes à l'égard du délai et du suivi.	Réviser la déclaration de services aux citoyens d'ici au 30 juin 2005 ainsi qu'au 31 mars 2008.	Dates de révision de la déclaration de services aux citoyens

OBJECTIFS	CIBLES	INDICATEURS
8 Déterminer les opportunités du service en ligne et mettre en œuvre les services retenus.	• Réaliser, d'ici au 31 mars 2005, l'étude d'opportunité.	Date de dépôt du rapport
	• Implanter, d'ici au 31 mars 2005, un total de deux améliorations ainsi que les mécanismes de transfert en ligne de certains fichiers.	Nombre d'améliorations apportées et date de la mise en fonction du mécanisme
9 Mettre à profit l'expertise de la Commission par l'exercice de la fonction de veille concernant le marché du travail.	Enclencher au plus tard le 1er avril 2006 les activités de veille.	Date de démarrage des activités
10 Intégrer la fonction d'évaluation dans le suivi de la mise en œuvre des modifications au régime universel des conditions de travail.	Réaliser, d'ici au 31 mars 2007, un total d'au moins trois évaluations.	Nombre d'évaluations complétées
11 Assurer le maintien de l'expertise et le développement des compétences du personnel et des gestionnaires.	• Atteindre un taux de participation de 80 % des gestionnaires aux activités du plan de formation et de développement qui leur sont destinées.	Taux de participation des gestionnaires
	• Maintenir à 5 % la proportion de la masse salariale consacrée à la formation et au développement du personnel.	Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation et au développement du personnel
12 Optimiser les processus et les façons de faire, notamment au niveau administratif et dans la gestion par projet.	• Augmenter, d'ici au 31 mars 2008, le nombre de mandats en mode de gestion par projet.	Pourcentage des mandats réalisés en mode de gestion par projet
	• Réviser, d'ici au 31 mars 2007, 100 % des processus administratifs visés.	Pourcentage de révision des processus administratifs
	• Réaliser, d'ici au 31 mars 2008, 40 % du portail de services administratifs.	Pourcentage de réalisation du portail des services administratifs
13 Implanter une politique de qualité de vie au travail.	• Diffuser, d'ici au 31 mars 2006, la politique sur la qualité de vie au travail.	Date de diffusion de la politique
	• Maintenir le taux de mobilisation du personnel.	Indice global de mobilisation du personnel



Respect Com
Compétence



C - 0256 (04-11)

Commission des normes du travail

Québec