

Commission  
de la fonction publique

**Planification stratégique**

**2011-2015**

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 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 – 2011

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-550-62027-3 (version imprimée)

ISBN 978-2-550-62028-0 (version PDF)

## TABLE DES MATIÈRES

|                                                                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE .....</b>                                                                                                | <b>1</b>  |
| <b>LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE.....</b>                                                                                    | <b>2</b>  |
| Mission.....                                                                                                                         | 2         |
| Vision .....                                                                                                                         | 2         |
| Valeurs.....                                                                                                                         | 2         |
| Clientèles .....                                                                                                                     | 2         |
| Principales activités .....                                                                                                          | 3         |
| <b>LE CONTEXTE ET LES ENJEUX .....</b>                                                                                               | <b>5</b>  |
| <b>LES CHOIX STRATÉGIQUES .....</b>                                                                                                  | <b>9</b>  |
| Enjeu 1 - Respect des principes et des valeurs inhérents à la gestion des<br>ressources humaines dans un contexte en évolution ..... | 9         |
| Enjeu 2 - Qualité des interventions .....                                                                                            | 11        |
| <b>TABLEAU SYNOPTIQUE.....</b>                                                                                                       | <b>13</b> |



## MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

C'est avec plaisir que je présente le plan stratégique de la Commission de la fonction publique pour la période 2011-2015. La gestion des ressources humaines de la fonction publique est actuellement en pleine évolution. Or, les changements qui pourraient en découler doivent se faire dans le respect de l'égalité d'accès de tous les citoyens à la fonction publique, de la compétence des personnes recrutées et promues ainsi que de l'impartialité et de l'équité des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines. C'est pourquoi la Commission considère on ne peut plus pertinent de maintenir comme premier enjeu le respect de ces principes et de ces valeurs. Par ailleurs, parce qu'elle demeure soucieuse de la qualité de ses interventions, la Commission en a fait son deuxième enjeu.

Les choix stratégiques de ce nouveau plan sont le fruit d'une analyse poussée qui tient compte à la fois du contexte dans lequel la Commission évolue, des orientations gouvernementales et de sa capacité organisationnelle. Je tiens à souligner l'apport des membres de la Commission et de l'ensemble de son personnel à cette réflexion.

Par ailleurs, en plus d'avoir adhéré à la Déclaration de valeurs de l'Administration publique au moment de son adoption, la Commission a officiellement fait siennes cinq valeurs organisationnelles : l'impartialité, l'équité, la rigueur, la transparence et le respect.

Pour mener à bien les priorités mises de l'avant dans ce plan, la Commission peut compter sur une équipe dévouée et professionnelle.



Doris Paradis, FCA  
Présidente

## **LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE**

### **MISSION**

Au nom de l'Assemblée nationale, favoriser, à titre d'organisme de surveillance et de tribunal, 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.

### **VISION**

Une organisation performante qui favorise, par son influence, une gestion des ressources humaines respectueuse des principes et des valeurs de la fonction publique du Québec.

### **VALEURS**

La Commission a à cœur d'agir dans le respect des valeurs de l'Administration publique. De plus, elle a fait siennes cinq valeurs organisationnelles qui guident son action :

- o Impartialité
- o Équité
- o Rigueur
- o Transparence
- o Respect.

### **CLIENTÈLES**

Comme organisme de surveillance

- o Les citoyens
- o Les fonctionnaires
- o L'Assemblée nationale
- o Le Conseil du trésor et sa présidente

Comme tribunal administratif

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

## PRINCIPALES ACTIVITÉS

Comme organisme de surveillance

- a) Vérifier le caractère impartial et équitable des décisions qui ont été prises et qui affectent les fonctionnaires.
- b) Vérifier l'observation de la Loi sur la fonction publique et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires.
- c) Donner des avis sur toute matière relevant de sa compétence.

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

À la demande du Conseil du trésor ou de sa présidente :

- d) Émettre des avis portant sur le fait de soustraire un emploi ou une catégorie d'emplois à une ou des dispositions de la Loi sur la fonction publique.
- e) Certifier qu'un moyen d'évaluation permet de constater impartialement la valeur des candidats lors d'un concours.

Comme tribunal administratif

- a) Entendre notamment :
  - o 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;
  - o les avis de mécontentement concernant l'interprétation ou l'application de l'entente relative aux conditions de travail des procureurs aux poursuites criminelles et pénales;
  - o 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 les recours des administrateurs d'État, des membres et des dirigeants d'organismes du gouvernement;
  - o 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;
  - o les appels de certaines personnes qui ont un droit de retour dans la fonction publique.

- b) Tenir des séances d'échanges et d'information en matière de promotion et offrir la médiation aux parties à la suite d'un autre recours.

Les modes d'intervention de la Commission sont complémentaires. Ce qu'elle entend comme tribunal administratif l'aide à orienter son action en matière de surveillance.

## **LE CONTEXTE ET LES ENJEUX**

Le contexte démographique québécois actuel, caractérisé par le vieillissement de la population et l'inversion graduelle de la pyramide des âges, a entraîné depuis quelques années des départs massifs à la retraite d'employés expérimentés, d'où la nécessité de procéder au renouvellement du personnel, alors même que se profile une rareté croissante de la main-d'œuvre qualifiée pour certains types d'emplois. La fonction publique n'échappe pas à ce mouvement. Parallèlement, des préoccupations ont été soulevées, entre autres, lors de rencontres avec des représentants de ministères et d'organismes, lesquels ont évoqué une certaine rigidité des règles de gestion des ressources humaines dans la fonction publique, notamment dans le système de dotation. Enfin, le contexte actuel visant un retour à l'équilibre budgétaire appelle une gestion axée sur la rigueur.

La recherche d'efficacité et d'efficience dans la réalisation des missions de l'État a amené la fonction publique du Québec à s'engager, au cours des dernières années, dans des changements organisationnels qui ont des répercussions importantes sur la gestion des ressources humaines. Parmi ceux-ci, soulignons la réduction visée de l'effectif, la création du Centre de services partagés du Québec et celle de l'Agence du Revenu. Cette recherche d'efficacité et d'efficience, qui pourrait exiger un allègement des structures et des règles, ne doit cependant pas se faire au détriment des principes et des valeurs de la fonction publique.

La Commission, en tant qu'organisme gouvernemental, doit composer avec plusieurs des éléments évoqués précédemment. Cette réalité, jumelée à l'augmentation de son volume d'activités, l'incite à poursuivre l'amélioration de ses processus.

Dans les dernières années, elle a connu une vague importante de départs à la retraite ayant conduit au renouvellement d'une part significative de sa main-d'œuvre. Pour assurer la qualité de ses interventions, la Commission placera le maintien et le développement de l'expertise de son personnel au cœur de ses priorités.

C'est en tenant compte de ces éléments que la Commission a élaboré son plan stratégique pour les années 2011-2015. C'est ainsi que les orientations de sa planification stratégique sont liées à deux grands enjeux : le respect des principes et des valeurs inhérents à la gestion des ressources humaines dans un contexte en évolution, et la qualité de ses interventions.

### **LE RESPECT DES PRINCIPES ET DES VALEURS INHÉRENTS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS UN CONTEXTE EN ÉVOLUTION**

C'est par ses travaux de surveillance et par ses interventions dans le règlement des appels soumis au tribunal que la Commission exerce son rôle de protectrice des principes et des valeurs de la fonction publique. Leur respect étant une condition indispensable au maintien de la confiance des citoyens et des fonctionnaires à l'endroit de la fonction publique, la Commission maintient donc cet enjeu dans sa planification

stratégique. Elle entend axer ses efforts principalement sur deux orientations : accroître son influence et favoriser le règlement harmonieux des litiges.

#### *Accroître l'influence de la Commission*

Le renouvellement de la fonction publique et la recherche de l'équilibre budgétaire ont créé et créeront, au cours des prochaines années, des pressions sur la gestion des ressources humaines en vue de rendre les organisations plus souples et plus performantes.

L'objectif de réduction de l'effectif de la fonction publique, qui s'est traduit par l'application de mesures tel que le remplacement d'un retraité sur deux, a mené, selon le Secrétariat du Conseil du trésor, à une réduction de plus de 4 000 équivalents temps complet, au cours des sept dernières années. Cette tendance demeurera une priorité gouvernementale jusqu'en 2013-2014. De plus, les mesures budgétaires touchant le gel de la masse salariale ainsi que la réduction des dépenses de formation créent une pression supplémentaire sur la productivité du personnel. La Commission, en tant que gardienne des principes et des valeurs, devra voir à ce que le défi d'atteindre l'efficacité et l'efficience se fasse dans le respect du cadre normatif.

La Commission a observé un recours plus fréquent au personnel occasionnel alors même que les départs massifs à la retraite entraînent un renouvellement de l'effectif régulier. Aussi, importe-t-il d'assurer la conservation et le transfert de l'expertise.

Par ailleurs, la création du Centre de services partagés du Québec, en vue de regrouper les services administratifs, a eu un effet direct sur les activités de dotation dû, notamment, au regroupement et à la centralisation des concours. De même, l'implantation d'un nouveau système d'information de gestion des ressources humaines est susceptible de modifier la prestation des services dans ce domaine d'activités. Il est de la responsabilité de la Commission de veiller à ce que les nouvelles façons de faire permettent de respecter les principes et les valeurs en place.

La création de l'Agence du Revenu est venue soustraire plus de 10 000 employés à l'application de la Loi sur la fonction publique, ce qui constitue une part significative de l'effectif. Cette situation a soulevé les préoccupations de la Commission qui est intervenue en Commission parlementaire pour sensibiliser les élus à ce sujet. Elle demeurera à l'affût de ce type d'événements et interviendra de nouveau au besoin.

Consciente que ces changements témoignent d'une fonction publique en évolution, la Commission considère d'autant plus important d'accroître son influence afin de veiller au respect des principes et des valeurs. Ainsi, elle mènera des interventions afin que ses clients et les intervenants gouvernementaux avec qui elle est en relation soient informés de son rôle et de ses préoccupations touchant la gestion des ressources humaines. D'autre part, elle veillera à ce que ses travaux de vérification et d'études portent sur des enjeux prioritaires en gestion des ressources humaines et elle

intensifiera ses activités de suivi afin d'accroître le taux d'application de ses recommandations.

### *Favoriser le règlement harmonieux des litiges*

Dans la continuité du plan stratégique 2007-2010, la Commission accentuera le recours à des moyens de règlement des appels axés sur la recherche d'ententes entre les parties. L'accent mis sur ce mode de règlement des litiges est une tendance adoptée ces dernières années par plusieurs tribunaux administratifs dont la Commission.

Les appels réglés sans audience donnent lieu à des solutions à la satisfaction des parties, à des délais plus courts et à une moindre utilisation des ressources publiques. De plus, la recherche de solutions consensuelles renforce l'autonomie des parties impliquées et leur appropriation des principes et des valeurs de la fonction publique. La médiation et les séances d'échanges et d'information offertes par la Commission constituent donc des outils qui contribuent grandement à l'atteinte de ses objectifs.

La médiation est un processus de négociation volontaire où les parties utilisent les services d'un médiateur qui les aidera à explorer des pistes de solutions justes, équitables et créatives à leur différend. Les parties ont ainsi l'opportunité de résoudre un différend, en toute confidentialité, avant la tenue de l'audience. La médiation permet, lorsqu'elle se conclut par une entente, de trouver une solution de type « gagnant-gagnant » mutuellement satisfaisante pour toutes les parties.

La séance d'échanges et d'information a lieu avant l'audience, pour les dossiers d'appels portant sur un concours de promotion ou une réserve de candidatures à la promotion. À l'aide de l'information obtenue au cours de la séance, l'appelant est en mesure de mieux comprendre les décisions prises à son égard. Il peut ensuite décider de se désister, ou de préciser ses motifs d'appel, ce qui permet de circonscrire les éléments sur lesquels portera l'audience. Cette démarche est une occasion privilégiée pour engager un dialogue entre les parties. La séance est tenue afin de faciliter, dès le début, la résolution des différends entre les parties et de rendre moins longues et moins onéreuses les audiences qui s'avèrent nécessaires.

La Commission vise à augmenter la proportion des dossiers où l'offre de médiation sera acceptée par les deux parties. Elle souhaite maintenir le taux de dossiers réglés à la suite d'une médiation et celui du règlement des dossiers d'appels sans décision de la Commission.

## LA QUALITÉ DES INTERVENTIONS

La Commission souscrit aux priorités gouvernementales relatives à la qualité des services. Ainsi, elle entend veiller au maintien de la qualité de ses interventions et, pour ce faire, elle concentrera ses efforts sur l'amélioration de ses processus de travail et sur la consolidation de sa force première : ses ressources humaines.

En ce qui a trait à ses processus de travail, la Commission, comme plusieurs organismes publics, n'a pas de contrôle sur le volume de ses activités, qui est largement déterminé par le nombre de demandes de renseignements et d'enquêtes qu'elle reçoit, ainsi que par le nombre d'appels déposés au tribunal. Depuis la dernière planification stratégique, le nombre d'appels et d'enquêtes a augmenté de façon significative. En effet, le nombre de dossiers d'appels a presque doublé et celui des enquêtes a presque triplé, alors que l'effectif autorisé est resté le même. De plus, la réalisation de concours à grands volumes par le Centre de services partagés du Québec entraîne un nombre élevé d'appels sur de courtes périodes de temps. Malgré l'intensification de ses activités, la Commission vise à maintenir la qualité de ses services. Elle compte notamment réaliser un sondage sur la satisfaction de la clientèle et des intervenants gouvernementaux. Elle poursuivra également l'amélioration de ses méthodes de vérification et d'étude, et visera l'amélioration des délais de réalisation de ses travaux.

De plus, l'attraction, la rétention et la mobilisation de ses ressources humaines représentent un défi qu'elle devra relever si elle entend maintenir la qualité des services offerts.

Le champ de compétence de la Commission, bien que centré sur la gestion des ressources humaines, demeure vaste et complexe, ce qui exige des ressources humaines expertes et expérimentées. Or, elle a connu, au cours des quatre dernières années, une vague importante de départs à la retraite qui s'est traduite par le renouvellement d'environ 50 % de son personnel régulier. Cette tendance se poursuivra au cours de la prochaine planification stratégique, quoique de façon moins marquée. Ce constat, jumelé au fait que l'organisation compte plusieurs postes uniques vu sa petite taille, rend stratégiques le maintien, l'amélioration et le transfert de l'expertise du personnel.

Pour ce faire, elle entend notamment lui offrir des opportunités de développement. De plus, un effort particulier sera consenti pour la conservation et le transfert de l'expertise acquise par les employés, plus particulièrement pour ceux qui occupent des postes uniques. La Commission s'assurera que les processus de travail et les connaissances spécifiques reliés à ces emplois soient documentés. Enfin, pour attirer et retenir des candidats qualifiés, la Commission visera à leur offrir des défis et un milieu de travail stimulant.

## LES CHOIX STRATÉGIQUES

### ENJEU 1 - RESPECT DES PRINCIPES ET DES VALEURS INHÉRENTS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS UN CONTEXTE EN ÉVOLUTION

#### Orientation stratégique 1 : accroître l'influence de la Commission sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique

##### Axe d'intervention 1.1 : travaux de surveillance

| Objectifs stratégiques                                                                                                              | Indicateurs de résultat et cibles                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.1.1</b> Réaliser des travaux de vérification et d'étude portant sur des enjeux prioritaires en gestion des ressources humaines | Nombre et portée des rapports<br>Cible : deux à trois rapports annuellement                                                                                                                                                      |
| <b>1.1.2</b> Accroître le niveau d'application des recommandations découlant des vérifications et des études                        | Pourcentage et portée des recommandations découlant de vérifications et d'études qui ont donné lieu à un progrès satisfaisant<br>Cible : 60 % d'ici 2015<br>Mise en œuvre de moyens favorisant l'application des recommandations |
| <b>1.1.3</b> Maintenir le niveau d'application des recommandations découlant des enquêtes                                           | Pourcentage et portée des recommandations découlant d'enquêtes qui ont été appliquées ou qui ont fait l'objet d'un engagement<br>Cible : 75 %                                                                                    |

##### Axe d'intervention 1.2 : information et sensibilisation

| Objectif stratégique                                                        | Indicateur de résultat et cible                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1.2.1</b> Faire connaître le rôle et les préoccupations de la Commission | Nombre et portée des interventions auprès de la clientèle et des intervenants gouvernementaux<br>Cible : deux interventions ou plus par année |

## ENJEU 1 - RESPECT DES PRINCIPES ET DES VALEURS INHÉRENTS À LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS UN CONTEXTE EN ÉVOLUTION

### Orientation stratégique 2 : favoriser le règlement harmonieux des litiges

#### *Axe d'intervention 2.1 : mode alternatif de règlement des litiges*

| Objectifs stratégiques                                                                | Indicateurs de résultats et cibles                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>2.1.1</b> Maintenir le taux de dossiers d'appels en promotion réglés sans décision | Pourcentage des dossiers d'appels en promotion réglés sans décision<br>Cible : 85 %         |
| <b>2.1.2</b> Accroître le taux d'acceptation de la médiation                          | Pourcentage des dossiers d'appels où la médiation a été acceptée<br>Cible : 70 % d'ici 2015 |
| <b>2.1.3</b> Maintenir le taux de dossiers d'appels réglés à la suite d'une médiation | Pourcentage des dossiers d'appels réglés à la suite d'une médiation<br>Cible : 80 %         |
| <b>2.1.4</b> Maintenir le taux de dossiers d'appels réglés sans décision              | Pourcentage de tous les dossiers d'appels réglés sans décision<br>Cible : 80 %              |

**ENJEU 2 - QUALITÉ DES INTERVENTIONS****Orientation stratégique 3 : assurer la qualité des interventions en misant sur du personnel compétent et mobilisé***Axe d'intervention 3.1 : processus de travail*

| Objectifs stratégiques                                                         | Indicateurs de résultat et cibles                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.1.1</b> Maintenir la qualité des services                                 | Taux de satisfaction de la clientèle et des intervenants gouvernementaux<br>Cible : sondage réalisé d'ici mars 2013                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>3.1.2</b> Poursuivre l'amélioration des méthodes de vérification et d'étude | Mise en œuvre de moyens visant à poursuivre l'amélioration des méthodes de vérification et d'étude                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>3.1.3</b> Améliorer les délais de réalisation des travaux                   | <p>Délai moyen de réalisation des vérifications et des études<br/>Cible : dix mois</p> <p>Délai moyen de réalisation des enquêtes<br/>Cible : quatre mois d'ici 2015</p> <p>Délai moyen des dossiers d'appels réglés par décision<br/>Cible : dix mois d'ici 2015</p> <p>Délai moyen de tous les dossiers d'appels réglés<br/>Cible : huit mois</p> |

**ENJEU 2 - QUALITÉ DES INTERVENTIONS****Orientation stratégique 3 : assurer la qualité des interventions en misant sur du personnel compétent et mobilisé***Axe d'intervention 3.2 : ressources humaines*

| Objectifs stratégiques                                                  | Indicateurs de résultat et cibles                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>3.2.1</b> Maintenir et améliorer la compétence du personnel          | Bilan annuel du programme de développement et de formation<br>Cible : production annuelle du bilan<br><br>Nombre de jours moyen de formation par personne<br>Cible : cinq jours par personne                           |
| <b>3.2.2</b> Conserver et transférer l'expertise du personnel           | Nombre de postes uniques documentés<br>Cible : tous les postes uniques d'ici 2015                                                                                                                                      |
| <b>3.2.3</b> Offrir un milieu de travail stimulant comportant des défis | Taux de satisfaction du personnel (sondage triennal)<br>Cible : sondage réalisé d'ici mars 2013<br><br>Taux de roulement à l'exclusion des retraites et des promotions<br>Cible : taux annuel égal ou inférieur à 15 % |

## TABLEAU SYNOPTIQUE

## Mission

Au nom de l'Assemblée nationale, favoriser, à titre d'organisme de surveillance et de tribunal, 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.

## Vision

Une organisation performante qui favorise, par son influence, une gestion des ressources humaines respectueuse des principes et des valeurs de la fonction publique du Québec.

| Enjeux                                                                                                            | Orientations stratégiques                                                                               | Axes d'intervention                      | Objectifs stratégiques                                                                                                 | Indicateurs                                                                                                                                                                                                        | Cibles                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Respect des principes et des valeurs inhérents à la gestion des ressources humaines dans un contexte en évolution | Accroître l'influence de la Commission sur la gestion des ressources humaines dans la fonction publique | Travaux de surveillance                  | Réaliser des travaux de vérification et d'étude portant sur des enjeux prioritaires en gestion des ressources humaines | Nombre et portée des rapports                                                                                                                                                                                      | Deux à trois rapports annuellement                                      |
|                                                                                                                   |                                                                                                         |                                          | Accroître le niveau d'application des recommandations découlant des vérifications et des études                        | Pourcentage et portée des recommandations découlant de vérifications et d'études qui ont donné lieu à un progrès satisfaisant<br>Mise en œuvre de moyens favorisant l'application des recommandations              | 60 % d'ici 2015                                                         |
|                                                                                                                   |                                                                                                         |                                          | Maintenir le niveau d'application des recommandations découlant des enquêtes                                           | Pourcentage et portée des recommandations découlant d'enquêtes qui ont été appliquées ou qui ont fait l'objet d'un engagement                                                                                      | 75 %                                                                    |
|                                                                                                                   |                                                                                                         | Information et sensibilisation           | Faire connaître le rôle et les préoccupations de la Commission                                                         | Nombre et portée des interventions auprès de la clientèle et des intervenants gouvernementaux                                                                                                                      | Deux interventions ou plus par année                                    |
|                                                                                                                   | Favoriser le règlement harmonieux des litiges                                                           | Mode alternatif de règlement des litiges | Maintenir le taux de dossiers d'appels en promotion réglés sans décision                                               | Pourcentage des dossiers d'appels en promotion réglés sans décision                                                                                                                                                | 85 %                                                                    |
|                                                                                                                   |                                                                                                         |                                          | Accroître le taux d'acceptation de la médiation                                                                        | Pourcentage des dossiers d'appels où la médiation a été acceptée                                                                                                                                                   | 70 % d'ici 2015                                                         |
|                                                                                                                   |                                                                                                         |                                          | Maintenir le taux de dossiers d'appels réglés à la suite d'une médiation                                               | Pourcentage des dossiers d'appels réglés à la suite d'une médiation                                                                                                                                                | 80 %                                                                    |
|                                                                                                                   |                                                                                                         |                                          | Maintenir le taux de dossiers d'appels réglés sans décision                                                            | Pourcentage de tous les dossiers d'appels réglés sans décision                                                                                                                                                     | 80 %                                                                    |
| Qualité des interventions                                                                                         | Assurer la qualité des interventions en misant sur du personnel compétent et mobilisé                   | Processus de travail                     | Maintenir la qualité des services                                                                                      | Taux de satisfaction de la clientèle et des intervenants gouvernementaux                                                                                                                                           | Sondage réalisé d'ici mars 2013                                         |
|                                                                                                                   |                                                                                                         |                                          | Poursuivre l'amélioration des méthodes de vérification et d'étude                                                      | Mise en œuvre de moyens visant à poursuivre l'amélioration des méthodes de vérification et d'étude                                                                                                                 |                                                                         |
|                                                                                                                   |                                                                                                         |                                          | Améliorer les délais de réalisation des travaux                                                                        | Délai moyen de réalisation des vérifications et des études<br>Délai moyen de réalisation des enquêtes<br>Délai moyen des dossiers d'appels réglés par décision<br>Délai moyen de tous les dossiers d'appels réglés | Dix mois<br>Quatre mois d'ici 2015<br>Dix mois d'ici 2015<br>Huit mois  |
|                                                                                                                   |                                                                                                         | Ressources humaines                      | Maintenir et améliorer la compétence du personnel                                                                      | Bilan annuel du programme de développement et de formation<br>Nombre de jours moyen de formation par personne                                                                                                      | Production annuelle du bilan<br>Cinq jours par personne                 |
|                                                                                                                   |                                                                                                         |                                          | Conserver et transférer l'expertise du personnel                                                                       | Nombre de postes uniques documentés                                                                                                                                                                                | Tous les postes uniques d'ici 2015                                      |
|                                                                                                                   |                                                                                                         |                                          | Offrir un milieu de travail stimulant comportant des défis                                                             | Taux de satisfaction du personnel (sondage triennal)<br>Taux de roulement à l'exclusion des retraites et des promotions                                                                                            | Sondage réalisé d'ici mars 2013<br>Taux annuel égal ou inférieur à 15 % |
|                                                                                                                   |                                                                                                         |                                          |                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                    |                                                                         |