

Direction du secrétariat général et de l'administration

PAR COURRIEL

Le 22 septembre 2017

N/Réf. : ACC-2718

**Objet :** *Votre demande en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (R.L.R.Q., c. A-2.1)*

---

La présente a pour objet le suivi de votre demande du 1<sup>er</sup> septembre 2017 reçue à nos bureaux le même jour visant à obtenir :

1. *« copie complet du contrat/mandat ou des contrats/mandats octroyés à la firme ou cabinet Lavery O'Brien par la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2017 à ce jour, le 1<sup>er</sup> septembre 2017. Les documents devraient aussi nous permettre de connaître le montant payé \_\_\_\_\$ à la firme en honoraire professionnel et type de mandat/travail confié ».*

Après vérifications, nous vous informons que notre organisme ne détient pas ces documents.

2. *« la liste des firmes d'avocats ou cabinets d'avocats qui ont reçu des mandats/contrats par votre organisme entre le 1<sup>er</sup> janvier 2017 à ce jour, le 1<sup>er</sup> septembre 2017' les documents devront aussi montrer le nom de chacun des avocats ou cabinets d'avocats qui ont reçu un ou des mandats de votre organisme, les documents devront aussi montrer le type de mandat/travail confié avec date et année. (Incluant aussi tous les documents en ce qui à trait à des avis juridiques) ».*

Vous trouverez en pièce jointe la liste des avocats, des firmes d'avocats et cabinets d'avocats avec qui la Commission a fait affaire entre le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et le 1<sup>er</sup> septembre 2017. Quant au «type de mandat/travail confié incluant tous les documents en ce qui a trait à des avis juridiques», nous sommes d'avis que les documents contenant ces informations ne sont pas accessibles, car celles-ci sont protégées par le secret professionnel en vertu de l'article 9 de la *Charte des droits et libertés de la personne*.

3. « copie de tout document incluant courriels, correspondances/lettres en lien avec un mandat confié à une firme externe en matière de gestion de crise ou gestion de personnel et ce entre le 1<sup>er</sup> janvier 2017 à ce jour, le 1<sup>er</sup> septembre 2017 ».

Vous trouverez en pièce jointe un rapport de diagnostic organisationnel concernant la structure opérationnelle de la présidence de la Commission. Des recommandations ont aussi été retirées, n'étant pas accessibles en vertu de l'article 37 de la *Loi sur l'accès*.

Nous avons aussi joint copie de tout document incluant, courriels, correspondances/lettres en lien avec un mandat confié à une firme externe en matière de gestion de crise ou gestion de personnel et ce entre le 1<sup>er</sup> janvier 2017 à ce jour, le 1<sup>er</sup> septembre 2017. Nous vous prions de noter que nous avons extrait de l'envoi des renseignements personnels en vertu des articles 14 al.2, 53, 54 et 59 al.1 de la *Loi sur l'accès*.

4. « copie complète de toutes les correspondances/lettres/courriels envoyés et reçus par Tamara Thermitus la présidente de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse entre le 1<sup>er</sup> mars 2017 à ce jour, le 1<sup>er</sup> septembre 2017. (SUR TOUS LES SUJETS) ».

Suivant le paragraphe 47(8) de la *Loi sur l'accès*, nous vous informons que nous avons demandé à la Commission d'accès à l'information l'autorisation de ne pas tenir compte de cette demande d'accès au motif *qu'elle est manifestement abusive en raison de son nombre ou de son caractère répétitif ou systématique ou puisqu'elle n'est pas conforme à l'objet des dispositions de la Loi relative à la protection des renseignements personnels ou puisque son traitement serait susceptible de nuire sérieusement aux activités de notre organisme*.

En terminant, nous joignons l'avis de recours prévu à la *Loi sur l'accès* ainsi qu'une copie des articles auxquels nous référons ci-dessus.

Veuillez agréer l'expression de nos sentiments distingués.



Jean-François Trudel  
Responsable de l'accès aux documents  
et de la protection des renseignements personnels

JFT/lm

p. j.

**Liste des avocats, firmes d'avocats et cabinets d'avocats avec qui la Commission a fait affaire entre le 1<sup>er</sup> janvier 2017 et le 1<sup>er</sup> septembre 2017**

- **Me Francis Meloche**  
**Cabinet Municonseil Avocats**  
  
**Périodes :** Du 1<sup>er</sup> avril 2016 au 31 mars 2017  
Du 1<sup>er</sup> avril 2017 au 31 mars 2018
- **Me Julie Plante, avocate**  
  
**Période :** Du 3 avril au 3 juin 2017
- **Me Marie Dorothée Lesage**  
  
**Période :** Du 11 juillet au 11 octobre 2017
- **Me Suzanne Arpin**  
  
**Périodes :** Du 24 octobre 2016 au 27 avril 2017  
Du 28 avril au 19 septembre 2017
- **Me Élise Nadeau**  
  
**Période :** Juin et juillet 2017



**CONTRAT DE SERVICES**

1.  Professionnels  
2.  Techniques  
3.  Autres \_\_\_\_\_

<b>Parties au contrat</b>	
<b>Entre</b>	
Fournisseur :	
Nom : Jean-Pierre Hotte	
Adresse : [REDACTED]	
N° d'assurance sociale ou NEQ : [REDACTED]	
Inscrit au registre de la TPS/TVH et TVQ : Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non <input type="checkbox"/>	
<b>ET</b>	
Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse ayant un établissement au : 360 St-Jacques, 2e étage, Montréal (Québec), H2Y 1P5	
Chargé de projet Camil Picard N° de tél. 203	

<b>Réservé à l'administration</b>			
Date	2017-04-10 (aaaa-mm-jj)	4756	
Unité administrative	3234511	N° d'engagement	
Centre de responsabilité		Région	Groupes
Exercice	2017-2018	Engagement cumulatif	
Élément			
Catégorie	Sous-catégorie	Sous-sous-catégorie	
Statistiques			
Date d'engagement		Statut. 1	
N° du fournisseur			
N° de l'engagement antérieur		Genre	
N° de C.T.			
Remarques ou clauses particulières			

<b>Objet du contrat</b>
Mandat de révision de la structure opérationnelle au bureau de la Présidence: analyse de la situation actuelle et des besoins nouveaux de la présidence, les ressources actuellement en poste, entrevues et rencontres, et présentation d'un modèle de fonctionnement performant. Dépôt du rapport le 1 <sup>er</sup> mai 2017.
Annexe : Non <input type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> - Préciser : Précisions du mandat et cv
Code de déontologie : <input checked="" type="checkbox"/>

<b>Conditions</b>
Taux horaire: 125\$ / maximum 40h / 30% payable à la signature du contrat, 30% sur complétion des entrevues et 40% payable au dépôt d'un rapport satisfaisant. Paiement sur présentation de factures. Frais de déplacement : Applicable (directive jointe) <input checked="" type="checkbox"/> Non applicable <input checked="" type="checkbox"/>

<b>Durée du contrat</b>
Début : 2017-04-11 (aaaa-mm-jj) Fin : 2017-05-01 (aaaa-mm-jj)

Les biens ou les services commandés sont assujettis à la taxe de vente du Québec (TVQ) et à la taxe sur les produits et services (TPS/TVH) lorsque celles-ci sont applicables.

<b>Coûts</b>
- 5 000.00 \$ - + taxes applicables

*Les clauses stipulées au verso font partie intégrante du présent contrat*

<b>Signatures</b>			
Fournisseur	Date (aaaa-mm-jj) 2017-04-10	Fonctionnaire autorisé - Commission K. Bergeron	Date (aaaa-mm-jj) 2017-04-10
Confirmation de conformité - Administration K. Bergeron	Date (aaaa-mm-jj) 2017-04-10	Contrôleur des finances Certificat d'imputation et de disponibilité budgétaire	Date (aaaa-mm-jj) 2017-04-10

## 1.0 MANDAT

Conformément à l'objet du présent contrat et à la soumission qu'il a produite, le Fournisseur s'engage à exécuter les travaux et à rendre les services tels que décrits au(x) document(s) soumis. La soumission du Fournisseur et tous les documents joints en annexe font partie intégrante du présent contrat.

## 2.0 SUPERVISION DE L'EXÉCUTIF DU CONTRAT

- 2.0 Le Fournisseur exerce son mandat sous l'autorité exclusive de la Commission.
- 2.1 L'entière surveillance de l'exécution du présent contrat est sous la responsabilité de l'unité administrative identifiée dans les parties du contrat.
- 2.2 Le Fournisseur exerce son mandat dans le respect des principes généraux prévus au code de déontologie du personnel de la Commission.

## 3.0 COÛTS ET FACTURATION

- 3.0 La Commission s'engage à payer au Fournisseur sur présentation et approbation de factures et pièces justificatives, les honoraires qu'il lui doit en contrepartie du travail effectué et des services rendus.  
Le coût des travaux ou les honoraires, selon le cas, correspondent à ceux mentionnés dans la soumission du Fournisseur et incluent tous les frais inhérents à l'accomplissement des travaux et à la prestation des services.  
Les frais de voyage encourus par le Fournisseur à l'intérieur de son mandat sont remboursables selon les taux et conditions prévues aux directives du Conseil du trésor, lorsque applicable en vertu du présent contrat.  
Les paiements sont effectués à la suite de l'acceptation par la Commission de chacun des biens livrables, lesquels sont livrés selon un rythme prévu dans le(s) document(s) soumis et que le Fournisseur doit remettre à la Commission dans les deux (2) semaines suivant le début du contrat.
- 3.1 Le Fournisseur doit présenter une demande de paiement à la suite de l'approbation par la Commission de chacun des biens livrables identifiés dans le(s) document(s) soumis avec le contrat.
- 3.2 Les demandes de paiement qui découlent de l'exécution du contrat sont sujettes à vérification par le Contrôleur des finances. À cette fin, il a tous les pouvoirs prévus par la Loi des commissions d'enquête (L.R.Q., chap. C-37) et en conséquence, il peut prendre connaissance de tous les registres et documents qu'il juge utiles pour faire cette vérification.
- 3.3 Le Fournisseur doit présenter sa demande de paiement finale au plus tard trente (30) jours après la fin du présent contrat. Cette demande de paiement doit porter la mention «FINALE».  
À compter de la date de fin du présent contrat, le Fournisseur ne peut fournir d'autres services ou exécuter d'autres travaux sans obtenir au préalable une autorisation écrite de la Commission.

## 4.0 PROPRIÉTÉ DES DOCUMENTS ET CARACTÈRE CONFIDENTIEL

Les productions réalisées par le Fournisseur au cours de l'exécution du présent contrat demeurent la propriété de la Commission et le Fournisseur s'engage à en assurer le caractère confidentiel. Le fournisseur s'engage également à ne révéler ou laisser connaître, sans y être dûment autorisé par écrit, aucun renseignement ni document dont il aurait eu connaissance dans l'exécution de ce contrat.

## 5.0 DROITS D'AUTEUR

La Commission est propriétaire absolu et exclusif des droits d'auteur relatifs à la production, à l'adaptation et à la diffusion de tout document (rapport, étude, analyse, document audiovisuel, etc.) réalisé au cours de l'exécution du présent contrat. Par conséquent, le Fournisseur cède à la Commission, sans restrictions ni limites territoriales, tous les droits d'auteur qui pourraient lui échoir au cours ou à la suite de l'exécution du présent contrat. Toute cession de droits d'auteurs consentie en vertu du présent contrat ou toute renonciation à de tels droits par le Fournisseur en faveur de la Commission est déjà incluse dans les honoraires payables en vertu du présent contrat.  
Le Fournisseur donne quittance à la Commission pour tous les droits d'auteur cédés ou auxquels il a renoncé en vertu du présent contrat ou à la suite de son exécution.

## 6.0 CLAUSE DE RÉÉVALUATION

La commission peut renégocier avec le Fournisseur une diminution du montant total du contrat (total des honoraires ou du coût des travaux) à la suite d'une modification majeure, proposée par la Commission, aux objectifs que ce dernier poursuit (voir Objet du contrat ainsi que le(s) document(s) joint(s) au contrat) ou à la suite de tout changement d'orientation exprimé par la Commission.

## 7.0 RÉSILIATION DU CONTRAT

- 7.1 La Commission se réserve le droit de résilier le présent contrat en tout temps pour une raison majeure à la suite d'un changement de politique ou d'un changement d'orientation.
- 7.2 La Commission se réserve également le droit de résilier le présent contrat dans le cas où le Fournisseur manquerait à l'une de ses obligations contractées par la présente.
- 7.3 La résiliation du contrat prendra effet cinq (5) jours après qu'un avis de la Commission aura été remis au Fournisseur par le huissier pour lui signifier la fin du contrat.
- 7.4 En cas de résiliation du présent contrat, le Fournisseur doit remettre à la Commission les documents en sa possession ainsi que les résultats des travaux effectués et des services rendus pour la période écoulée du contrat. Dans un tel cas, le Fournisseur a droit aux honoraires correspondant à la valeur réelle des services rendus et des travaux effectués jusqu'à la date effective de résiliation.  
La Commission peut retenir ces honoraires tant que le Fournisseur ne lui a pas remis tous les documents relatifs à l'exécution du présent contrat ou découlant de celle-ci.  
La Commission peut disposer à sa guise des documents et faire compléter les travaux de la manière qu'il lui juge appropriée. Si l'augmentation des coûts qui résulte d'une telle mesure est

imputable au Fournisseur, la Commission peut déduire ces coûts du montant total du contrat.

## 8.0 OBLIGATIONS DU FOURNISSEURS

- 8.1 Le Fournisseur s'engage à exécuter son mandat selon les règles de l'art et du professionnalisme. Sans restreindre cette exigence globale, il s'engage plus spécifiquement à :
  - 8.1.1 Fournir ses services à l'aide de l'équipe de professionnels indiquée dans sa soumission, selon les termes du (des) document(s) annexé au contrat.
  - 8.1.2 Maintenir une étroite collaboration avec la le représentant de la Commission et à cet effet, produire un rapport d'avancement de ses activités selon la fréquence exigée par la Commission.
  - 8.1.3 Tenir compte de toutes les instructions et recommandations du représentant de la Commission.
  - 8.1.4 Exécuter son mandat conformément au(x) document(s) annexé(s) au contrat.

## 9 RESPONSABILITÉS

- 9.1 En aucun cas, sauf par négligence flagrante, la Commission peut être tenue responsable des dommages corporels ou matériels subis par le Fournisseur, ses représentants, préposés ou toute autre personne dans le cours de l'exécution du présent contrat.
- 9.2 Le Fournisseur s'engage à protéger et à prendre fait et cause pour la Commission contre tous recours, réclamations, demandes ou poursuites de toute tierce personne, pour quelque motif et notamment, sans restreindre la généralité de ce qui précède, contre tous recours, réclamations, demandes ou poursuites pour dommages, morts accidentelles ou blessures subis lors de ou à l'occasion de l'exécution du présent contrat.

## 10 DÉLAIS, RETARDS

Le Fournisseur ne sera pas tenu responsable de tout délai, retard ou manque dans l'exécution de ses obligations en vertu des présentes, en raison de cas fortuits ou de force majeure. Toutefois, dans de tels cas, la Commission ne versera aucun montant au Fournisseur tant que durera ce délai, ce retard ou ce défaut, tout paiement étant conditionnel à l'accomplissement des obligations du Fournisseur. Par avis écrit au Fournisseur, la Commission peut différer temporairement l'exécution du présent contrat lorsque des circonstances imprévues ne lui permettent pas de fonctionner notamment, sans restreindre la généralité de ce qui précède, lorsqu'il y a grève de ses employés, lock-out ou que les lieux de travail sont inaccessibles qu'elle qu'en soit la cause.

## 11 SOUS-CONTRAT OU CESSION

Le Fournisseur ne peut céder en tout ou en partie les droits et obligations qui lui sont octroyés par le présent contrat, sans l'autorisation préalable et écrite de la Commission. Cette disposition n'empêche toutefois pas le Fournisseur de faire, en sous-traitance, exécuter certaines parties des travaux ou rendre certaines parties des services prévues aux présentes : le Fournisseur doit cependant obtenir l'autorisation préalable et écrite de la Commission et demeure seul responsable de l'exécution des travaux ou de la prestation des services à l'égard de la Commission.

## 12 Conflits d'intérêts

Le Fournisseur accepte d'éviter toute situation qui mettrait en conflit son intérêt personnel et l'intérêt de la Commission. Si une pareille situation se présente, il doit aussitôt en informer la Commission qui peut, à sa discrétion, soit lui émettre une directive lui indiquant comment remédier à ce conflit d'intérêt dans un délais imparti ou soit résilier ce contrat.  
Le présent article ne s'applique pas à un conflit pouvant survenir sur l'interprétation ou l'application du présent contrat.

## 13 ÉVALUATION ET ACCEPTATION DES BIENS LIVRABLES (DES TRAVAUX EXÉCUTÉS ET DES SERVICES RENDUS)

La Commission a le droit de procéder en tout temps à l'évaluation du déroulement des travaux effectués et des services effectués et des services rendus par le Fournisseur et, dans le cadre du présent contrat, de lui fournir les commentaires appropriés, et le Fournisseur s'oblige à en tenir compte lors de l'exécution du présent contrat. De plus, sans préjudice à son droit de résilier le présent contrat ou d'exercer la garantie d'exécution, la Commission se réserve le droit de refuser en tout ou en partie les travaux ou les services qu'elle jugera insatisfaisants, et selon son choix, elle peut soit les faire reprendre par le Fournisseur jusqu'à sa satisfaction et ce, aux frais du Fournisseur ou soit ne pas rémunérer le Fournisseur pour les travaux ou les services ainsi refusés.

## 14 AVIS ET CHANGEMENT D'ADRESSE

- 14.1 À moins d'une disposition à l'effet contraire, tout avis ou directive prévu en vertu des présentes, pour être valide et lier les parties, doit être donné par écrit et transmis à l'adresse du destinataire.

## 15 Modification du contrat

Toute modification au contenu du présent contrat devra faire l'objet d'une entente écrite. Cette entente fera partie intégrante du présent contrat.

## 16 Conflit ou contradiction avec les documents annexés

Sauf mention ou avis contraire spécifiquement écrit au présent contrat, toute les clauses et articles du présent contrat ont préséance sur tout document(s) annexé(s) au présent contrat.

## 17 Clause linguistique

Les documents d'acquisition et ceux qui accompagnent les biens acquis et les services fournis doivent être en français; de plus, lorsque l'utilisation d'un produit ou d'un appareil nécessite l'usage d'une langue, celle-ci doit être le français.

## 18 Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics

En cours d'exécution du présent contrat, le gouvernement peut obliger le prestataire de services ainsi que les entreprises parties à un sous-contrat rattaché directement ou indirectement à ce contrat à obtenir une autorisation de contracter de l'Autorité des marchés financiers dans le délai et selon les modalités particulières qu'il aura déterminés.

## Véronique Emond

---

**De:** Camil Picard  
**Envoyé:** 12 avril 2017 07:45  
**À:** Véronique Emond  
**Objet:** Fwd: informations pour le contrat

Pour compléter le contrat  
Il est avec moi demain et il pourrait le signer

Envoyé de mon iPad

Début du message transféré :

**Expéditeur:** Hotte Jean-Pierre <[REDACTED]>  
**Date:** 11 avril 2017 à 18:43:23 UTC-4  
**Destinataire:** Camil Picard <[camil.picard@cdpdj.qc.ca](mailto:camil.picard@cdpdj.qc.ca)>  
**Objet:** informations pour le contrat

bonsoir Camil

Voici tel que demandé:

NEQ: [REDACTED]

Numéro de TPS : 806628889

Numéro de TVQ : 1067943054

merci et à jeudi

jp



## ADDENDA

CONTRAT DE SERVICES  
No 4756Entre **Monsieur Jean-Pierre Hotte**Et **Commission des droits de la personne  
et des droits de la jeunesse  
360 St-Jacques ouest, 2ième étage  
Montréal QC H2Y 1P5**

Les parties conviennent de l'ajout de 6 heures au contrat initialement prévu de 40 heures. Le montant total du contrat est majoré de 750\$. Toutes les autres clauses mentionnées au contrat original demeurent inchangées.

Le présent addenda fait partie intégrante du contrat numéro 4756 conclu le 10 avril 2017.

Signé le : 19 mai 2017

Le fournisseur :

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'JPH', written over a horizontal line.  
Jean-Pierre Hotte

La Commission :

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'V. Emond', written over a horizontal line.  
Véronique Emond





## Véronique Emond

---

**De:** Camil Picard  
**Envoyé:** 28 mars 2017 14:48  
**À:** Véronique Emond  
**Objet:** proposition de mandat

Mandat de révision de la structure opérationnelle de la présidence de la Commission

- considérant que le fonctionnement actuel de la structure opérationnelle de la présidence de la Commission date de plusieurs années et n'a pas été révisée
- considérant que le fonctionnement actuel de la structure opérationnelle de la présidence de la Commission a répondu aux besoins réels mais passés d'un bureau exécutif d'un organisme
- considérant l'importance que la structure opérationnelle de la présidence de la Commission réponde à des besoins nouveaux et soit performante , efficace et moderne

Un mandat est octroyé à un consultant externe qui

- analysera les besoins nouveaux de la présidence
- analysera le fonctionnement actuel
- analysera les ressources actuellement en poste
- effectuera des liens avec des modèles de bureau exécutif moderne et efficace

Il proposera une structure de fonctionnement de la présidence basé sur la performance, l'efficacité et la réponse aux besoins , avec un plan d'actualisation.

Pour effectuer ce mandat, les personnes suivantes pourront être consultées

- la présidente et le (s) vice-président
- la conseillère (titre de Josée)
- les 2 adjointes administratives
- 2 directeurs ( DSA et PAE )
- l'ex-adjointe administrative actuellement à la DIRECC

Le rapport sera déposée à la présidente le 1 mai 2017

**Camil Picard, Vice-président**  
Présidence  
514 873-5146 ou 1 800 361-6477, poste 203  
[Camil.Picard@cdpdj.qc.ca](mailto:Camil.Picard@cdpdj.qc.ca)

360, rue Saint-Jacques 2e étage  
Montréal (Québec) H2Y 1P5  
[www.cdpdj.qc.ca](http://www.cdpdj.qc.ca)



---

**Avis de confidentialité :** Ce document électronique (incluant tout fichier ou élément qui y est joint) est destiné uniquement à la personne ou à l'entité à qui il est adressé. Il peut contenir des renseignements personnels, confidentiels ou assujettis au secret professionnel. Si vous n'êtes pas le destinataire concerné ou une personne autorisée, ou si vous avez reçu ce document par erreur, il vous est interdit de le consulter, de le reproduire, de le conserver ou d'utiliser les renseignements qui y sont contenus, d'une quelconque manière. Veuillez le détruire et avoir l'obligeance de communiquer avec l'expéditeur, afin qu'il apporte les correctifs requis.

[Numéro de page]

---

# J-P Hotte conseil

Date : 09-mai-17 ✓

FACTURE #

170509-01 ✓

Contrat 4756

Facturé à : CDPDJ

360 rue Saint-Jacques  
Montréal  
Québec  
H2Y 1P5

Numéro de TPS : 806628889  
Numéro de TVQ : 1067943054

Date	Heures	Description	Honoraires	Sous-Total	Total
6 avril 2017	46	Services conseils: Diagnostic organisationnel	125,00 \$		5 750,00 \$
au		révision structure opérationnelle Présidence			
9/mai/17		Documentation; entrevues semi structurées; analyse; rédaction rapport			
		TPS 5%			287,50 \$
		TVQ 9,975%			573,56 \$
		<b>Total honoraires avec taxes</b>			<b>6 611,06 \$</b>
		<i>→ 5 arrêts</i>			
		Frais déplacements: 8 fois (58 km x 0,45\$) <i>0,36 \$</i>			208,80 \$
		6 avril; 11 avril; 13 avril; 18 avril; 20 avril; 21 avril; 25 avril; 9 mai			91,00 \$
		Stationnements: (pièces jointes)			
		<b>Total frais déplacements</b>			<b>299,80 \$</b>
		Merci de votre confiance !			
		<b>Total à payer pour le mandat réalisé:</b>			<b>6 910,86 \$</b>

OK document  
M. Hotte  
21/5

167.04  
91  
258.04

6869,10

(-41.76) h

*18/5/17*

PAIEMENT

Paiement en espèces

Paiement par chèque

Paiement dans les 30 jours. À défaut un intérêt s'applique

*Nouveau  
17-05-31*



# Diagnostic organisationnel : Présidence CDPDJ

présenté à Me Tamara Thermitus, Ad.E. Présidente

---

Par : Jean-Pierre Hotte, consultant

Date : **24 mai 2017**

## SUJET :

**Structure opérationnelle de la présidence de la Commission**

<b>Table des matières :</b>	<b>page</b>
Contexte	2
Rappel du Mandat	3
Introduction	4
Déroulement des principales activités réalisées	5
1- Analyse de la situation	6
1.1 Analyse des besoins de la Présidence	6
1.2 La structure existante	7
1.3 Analyse du matériel recueilli	7
1.4 Analyse des tâches	11
2- Recommandations	14
3- Proposition d'un plan d'actualisation	18
Limites du mandat	19
Conclusion	20
Remerciements	21
Annexe-1 : Liste des personnes rencontrées au cours du mandat	22

## **Contexte :**

La Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse a été constituée en 1976 par la Charte des droits et libertés de la personne. Son nom et sa mission actuelle proviennent de la fusion, en 1995, de la Commission des droits de la personne et de la Commission de protection des droits de la jeunesse.

La Présidente constate que la structure opérationnelle de la Présidence de la Commission date de plusieurs années. Elle observe l'importance de moderniser et d'optimiser les structures de prestation de services pour le bureau de la Présidence.

Entrée en fonction depuis peu, la nouvelle Présidente de la Commission, considère l'importance pour la prestation de services de la Présidence, d'être agile, performante et efficace afin de répondre aux exigences auxquelles sont soumises les fonctions publiques modernes.

Ainsi, considérant qu'il est primordial d'avoir une structure et utilisation des ressources humaines qui optimisent la performance du bureau de la Présidence, un mandat est confié à un consultant externe, afin de poser un diagnostic organisationnel, de procéder à certaines analyses et formuler certaines recommandations à la Présidente.

Note: Sans préjudice pour la forme masculine, le féminin est utilisé pour alléger ce texte.

## **Rappel du mandat :**

Dans ce contexte, il est souhaité que le consultant procède à un diagnostic organisationnel et procède d'abord à une analyse des besoins de la Présidence afin qu'elle puisse faire face aux multiples défis dans un environnement changeant.

Le consultant est ensuite appelé à procéder à une analyse de la structure existante ainsi qu'à une analyse des tâches exécutées par le personnel en place et enfin à une analyse de modèles de livraison de services comparables afin de suggérer la meilleure structure dans le contexte, et afin de moderniser l'approche préconisée au bureau de la Présidence.

Une proposition de structure doit être présentée à la Présidence, visant à répondre aux exigences auxquelles sont soumis les organismes publics, tels que la Commission, dans un contexte où l'agilité, le haut niveau de performance et l'efficacité sont des variables incontournables.

Un plan d'actualisation doit également être soumis à la Présidence. Ce plan doit également présenter les grandes balises de profils de compétences requis afin de pouvoir rendre un service optimal.



## **Introduction :**

Le rapport situe d'abord le déroulement des principales activités réalisées dans le cadre du mandat actuel.

Dans un premier temps le rapport présente le déroulement des principales activités réalisées au cours du mandat. Par la suite l'analyse de la situation comprend celle des besoins de la Présidence, l'analyse de la structure existante, l'analyse du matériel recueilli à travers des entrevues semi structurées, ainsi que l'analyse des tâches des personnes faisant partie de la structure opérationnelle de la Présidence.

Des recommandations suivent ces analyses, ainsi qu'une proposition d'un plan d'actualisation.

## **Déroulement des principales activités réalisées :**

Le 6 avril dernier une rencontre impliquant la Présidente de la Commission, le Vice-Président, ainsi que le consultant, avait lieu afin de définir le mandat confié, les attentes de livrables et l'échéancier de travail.

À la suite de cette première réunion, le consultant a d'abord pris connaissance de divers documents mis à sa disposition afin de mieux comprendre l'état de situation et le contexte relié au mandat.

Un plan de rencontres individuelles de certains membres du personnel a été établi, afin de donner plus de profondeur à l'analyse. Nous avons procédé par entrevues semi structurées.

Au total nous avons donc rencontré 10 personnes différentes au cours du présent mandat, afin de documenter la situation et recevoir des pistes de solutions aux problématiques soulevées. Les rencontres se sont déroulées entre le 11 avril et le 21 avril. De plus, parallèlement nous avons pris connaissance du dernier plan stratégique 2015-2019 de la Commission, du dernier rapport d'activités 2015-2016, des organigrammes de chacune des directions, de divers outils de suivis, d'une liste de comités, ainsi que de la description existante des tâches et responsabilités des postes actuels dans la structure opérationnelle de la Présidence pour compléter l'analyse. Cette information et celles recueillies au fur et à mesure, venaient également enrichir le contenu des entretiens que nous avons eus, tout au cours du mandat.

L'identification et l'analyse de différents modèles organisationnels d'entités comparables à la Commission ont également été réalisées au cours du mandat.

## **1-Analyse de la situation.**

À la suite de la lecture des documents recueillis au cours de la démarche, ainsi que du matériel obtenu dans le cadre de rencontres semi structurées auprès de plusieurs personnes exerçant divers rôles au sein de l'organisation, un certain nombre de constats a pu être dégagé. Nous présentons ici les principaux éléments retenus.

### **1.1 Diagnostic en lien avec l'analyse des besoins de la Présidence**

La Présidente est en poste depuis quelques semaines. Parmi ses premières observations, on retient que la Commission, demeure après 40 années, une organisation fortement traditionnelle dans son fonctionnement. Au fil des années, des modifications structurelles ont été apportées, mais cela donne l'impression que l'on a juxtaposé les modifications les unes après les autres, sans vraiment aborder le fond des choses. Or, l'environnement externe a connu pendant cette période des changements importants à un rythme très rapide. Aussi, confronté à un environnement complexe en mutation constante, l'organisation plutôt figée, éprouve des difficultés à s'adapter à l'évolution des besoins et attentes.

On observe un manque d'efficacité, d'efficience, bref une nécessité d'accroître la performance organisationnelle. Plusieurs de ces éléments sont d'ailleurs identifiés dans la planification stratégique 2015-2019 de la Commission. L'enjeu 3 de cette planification est du reste entièrement dédié à la performance organisationnelle, et ce à travers rien de moins que 11 objectifs énoncés. Toutefois, malgré cet engagement en 2015, les choses évoluent très lentement.

Le souhait de la Présidente, est à l'effet que la Commission devienne une organisation plus moderne, nettement plus agile, non seulement capable d'adaptation rapide aux nouveaux phénomènes et enjeux sociaux interpellant la Commission, mais une organisation qui devrait même être proactive, en mesure d'anticiper certains enjeux et pouvoir ainsi exercer un rôle accru et plus dynamique au sein de la société québécoise.

De façon plus opérationnelle, la Présidente voit également la nécessité d'améliorer à court terme le fonctionnement au niveau de la Présidence. La réactivité est jugée lente, afin de soutenir la Présidence face aux nombreuses demandes qui surviennent et assurer ainsi un appui adéquat afin de faire face aux défis complexes présents. On observe certains rôles davantage axés sur des procédures lourdes, l'absence de documentation aidante à la compréhension des processus en place, des relations inter directions plutôt lourdes, des lacunes au plan de la coordination, de communications de base. Les tâches, rôles et responsabilités des uns et des autres ne semblent pas limpides. La responsabilisation, l'initiative ne semblent pas encouragées. La circulation de l'information n'est pas fluide. On passe souvent beaucoup de temps au niveau du détail, parfois au détriment de l'essentiel, du stratégique. Bref, il est souhaité d'apporter rapidement des améliorations de fonctionnement au cœur de la Présidence.

## **1.2 La structure existante**

La structure globale de la Commission comporte en général 3 paliers d'encadrements. La Présidente est appuyée par deux Vice-Présidences (un poste est actuellement vacant). Sous la responsabilité de la Présidente se retrouvent 6 directions : Accès à l'égalité et des services conseils; Protection et la défense des droits; Secrétariat général et administration; Recherche, Éducation Coopération et Communications; Contentieux; Protection et Promotion des droits de la jeunesse. Au total l'organisation compte environ 155 personnes. La très grande majorité du personnel se retrouve au siège social à Montréal.

Au plan opérationnel, à la Présidence on retrouvait jusqu'à récemment une cadre conseil de qui relevait deux techniciennes en administration. Sous la responsabilité de la Présidente, on retrouve également une personne responsable de la qualité des services (poste contractuel).

L'analyse d'organisations comparables à la Commission, notamment, Le Protecteur du Citoyen, l'OPHQ, l'Université du Québec, la Commission d'accès à l'information, le Curateur public, nous permet de constater des structures relativement légères dans la plupart de ces organisations. À titre d'exemple au bureau de la Présidence du Protecteur du citoyen, on retrouve une seule personne. On retrouve 133 personnes travaillant au Protecteur du citoyen. Du côté de la Commission d'accès à l'information on retrouve au bureau de la Présidence une personne ayant le titre d'adjointe. Cet organisme compte 48 employés. L'OPHQ compte 126 personnes au sein de son organisation, on retrouve 8 personnes à la direction générale, toutefois, plusieurs des fonctions comparables identifiées, se retrouvent dans d'autres directions de la Commission. L'Université du Québec compte 89 employés et la Présidence compte sur une personne à son bureau. Le Curateur public regroupe 668 employés, le rapport annuel et l'organigramme ne nous permette pas cependant d'avoir le nombre précis d'employés au bureau du Curateur, on retrouve toutefois, 6 directions au total sous la responsabilité du Curateur, sans l'équivalent de Vice-présidents que l'on retrouve à la Commission. À la lumière de ces comparatifs sommaires, une certaine prudence serait nécessaire avant de considérer l'ajout de postes, ou la création de nouveaux postes cadres à la Présidence de la Commission.

## **1.3 Analyse du matériel recueilli**

Nous regroupons ici dans un premier temps, une analyse portant sur des commentaires généraux à partir du matériel recueilli, puis dans un deuxième temps, une analyse plus spécifique en regard de la structure du bureau de la Présidence.

### **- Commentaires généraux:**

Bien sûr, comme cela est souvent le cas dans toute organisation, l'arrivée d'une nouvelle personne à la Présidence suscite pour certaines personnes, de l'insécurité, des craintes face aux changements possibles, pour d'autres, cela représente de l'espoir, une opportunité justement que des changements se produisent dans l'organisation.

La perception est généralement très positive en regard de l'adhésion du personnel à la mission de la Commission. L'engagement est décrit comme étant très élevé au sujet de la défense des droits. Plusieurs soulignent le haut niveau d'expertise au sein de l'organisation. Il y aurait une bonne stabilité au niveau du personnel au sein de l'organisation. Certains mouvements de modernisation ont été réalisés, notamment au niveau du Web, de la création d'une page FaceBook, d'un identifiant Twitter. Le virage « tablettes » est amorcé également notamment grâce à l'installation relativement récente du wifi au sein de l'organisation.

Toutefois, plusieurs des personnes rencontrées, partagent la perception de la Présidente à l'effet de la présence d'une lourdeur dans le fonctionnement à la Commission. On retrouve des diverses descriptions pour illustrer : « organisation bureaucratique », « lenteur décisionnelle », « très institutionnelle », « sclérosée ». Nombreuses sont également les personnes à partager la perception de la Présidente à l'effet, que la Commission devrait être mieux en mesure de faire face à un environnement non seulement complexe mais en changement très rapide. On relève parfois le paradoxe à l'effet que la Commission étant une organisation de petite dimension, se soit dotée d'un fonctionnement aussi lourd au fil des années. L'agilité ne serait pas une force.

La structure actuelle et le fonctionnement à la Présidence, selon plusieurs, ont contribué à cet état de faits. On n'aurait pas favorisé suffisamment la responsabilisation par ce fonctionnement, selon certaines personnes rencontrées. « On n'est pas une organisation apprenante ».

Plusieurs commentaires sont également énoncés, en regard de difficultés rencontrées au plan des communications internes, en regard du fonctionnement des directions œuvrant passablement en silos. On reconnaît généralement que des progrès ont été réalisés, particulièrement dans la dernière année, pendant l'intérim à la Présidence, afin de favoriser un meilleur travail en équipe au sein de l'équipe de direction. Toutefois, on mentionne qu'il y a encore place à amélioration à ce chapitre, notamment au plan des communications internes. Il est d'ailleurs étonnant que la Commission ne se soit pas encore dotée d'un plan de communication.

Plusieurs souhaiteraient que l'on mise davantage sur le développement d'une culture axée sur l'atteinte de résultats concrets, à la fois afin de mettre davantage en valeur le travail accompli, mais également afin que chacun soit mieux en mesure de constater l'évolution réalisée, et aussi le parcours à accomplir. « On a pas de cibles dans la planification stratégique, difficile à comprendre ». Plusieurs apprécieraient une culture de résultats plus précise.

La plupart des personnes rencontrées sont préoccupées par l'image de la Commission, par la perception de la population, du gouvernement ou encore des médias. Les longs délais dans le traitement des situations expliquent en grande partie ces préoccupations. « Il nous faut être plus efficace », « on ne peut se permettre de tels délais, on perd de la crédibilité », « on demande aux autres de faire ce qu'on ne fait pas nous mêmes », voilà quelques commentaires qui illustrent l'importance de cette préoccupation.

Ces commentaires, bien que pas uniquement centrés autour de la structure opérationnelle à la Présidence, s'inscrivent néanmoins directement en lien avec la consultation réalisée au sujet des améliorations à apporter au fonctionnement du bureau de la Présidence. Plusieurs, souhaitent que des modifications soient apportées afin de rendre les communications avec la Présidente plus fluide, plus simple, plus rapide. Des modifications sont également souhaitées afin de redonner davantage d'imputabilité aux directions, tout en évitant de nombreux allers-retours d'informations, de documents notamment entre la cadre conseil et les directions.

Plusieurs souhaits sont également exprimés à l'effet d'utiliser le comité de direction (Présidente, Vice Présidences et les directrices et directeurs) de façon différente. On souhaiterait y trouver davantage la possibilité d'avoir des échanges, des discussions au sein de l'équipe de direction avec la Présidence. Le comité de gestion consacrerait trop de temps à l'information, selon certains. On explique également ce fonctionnement par un climat plus difficile qui aurait prévalu dans le passé. « On avait une approche plus défensive, que proactive », disent certaines personnes. Par ailleurs, des commentaires reçus font état de l'espoir qui les anime, compte tenu d'une nouvelle dynamique créée aussi avec l'arrivée de nouvelles personnes dans diverses directions.

Plusieurs énoncent aussi des attentes à l'effet de recourir davantage aux outils technologiques disponibles (Outlook, intranet, mise en place de formulaires en ligne pour les plaintes, gestion documentaire informatisée, un bon tableau de bord par direction, la plateforme SharePoint et autres), afin d'assurer une meilleure efficacité, une meilleure coordination interne, une meilleure circulation de l'information, ainsi que de contribuer à une meilleure planification tout en assurant un meilleur suivi des objectifs poursuivis. « On évolue très lentement ».

Certaines personnes déplorent le nombre « incroyable » de comités existant au sein de la Commission. Notamment, la pertinence des quatorze comités de suivis en regard de la planification stratégique, est remise en question par quelques unes. On y consacrerait beaucoup d'énergie, pour peu de retour sur l'investissement. Des personnes disent avoir la perception que la planification stratégique n'occupe pas la place qu'elle devrait occuper. « C'est comme si la planification stratégique était un dossier à part », a-t-on entendu.

Ces commentaires généraux viennent en quelque sorte confirmer l'analyse de la Présidente à l'effet que certains changements s'avèrent nécessaires avec d'améliorer le fonctionnement.

#### **- Commentaires spécifiques:**

Plusieurs croient que l'on pourrait mieux mettre à contribution les ressources existantes.

La fonction « cadre conseil » telle qu'existante depuis quelques années, est remise en question par plusieurs. Le fait d'avoir « une personne intermédiaire » entre la Présidence et les directions, et même avec personnel, est sujet de plusieurs questionnements. Pour d'autres ce

rôle n'est pas perçu comme étant clair. Une minorité énonce la pertinence d'une forme de « coordination ».

Les communications avec différents Ministères et organismes, sont aussi décrites comme étant plus compliquées qu'elles ne devraient l'être. À titre d'exemple, dans la préparation du dossier pour l'étude des crédits, lorsque une personne d'un Ministère communique avec la Commission pour avoir des clarifications, ou une meilleure compréhension en regard de certaines données transmises, pourquoi cette personne devrait communiquer avec la cadre conseil, qui s'adressera à la direction concernée, pour ensuite communiquer ce qu'elle a saisi avec la fonctionnaire en question, et devoir retourner à la direction interne, si une autre question survient. En d'autres mots, pourquoi ne pas mettre à contribution directement les directions concernées selon les sujets à traiter? Bref, si le but était d'assurer une meilleure coordination et une communication plus efficace, cela n'est certainement pas la vision partagée par plusieurs quant aux résultats observés. Nous avons entendu de nombreux exemples, illustrant les difficultés fréquentes rencontrées. « On réalise parfois après plusieurs semaines, qu'on est trois directions à travailler sur une même demande, on aurait procédé autrement si on avait su ». Bref, le rôle d'intermédiaire entre la Présidente et les gestionnaires est fortement questionné par plusieurs.

Pourquoi transmettre à la cadre conseil une série d'informations sur le suivi des plans d'actions, qui seront résumés dans un tableau, jugé plus ou moins utile par plusieurs ? Pourquoi ne pas plutôt assurer un suivi par un point statutaire au comité de direction, tout en responsabilisant davantage les directions d'une part, et favorisant une meilleure circulation d'information par ailleurs. « On pourrait travailler mieux en équipe, le système actuel favorise le maintien des silos ». À titre d'exemple, « si le MFA demande des précisions en regard du plan au sujet des aînés, quelle est la valeur ajoutée de passer par l'intermédiaire d'une cadre conseil, si les réponses sont au sein de la direction ou des directions qui ont l'expertise requise »?

Par ailleurs, certaines personnes déplorent, que beaucoup d'information ne soit pas écrite, que l'on ne retrouve pas de procédurier, par exemple. On s'appuie sur la tradition, et le savoir que qu'un nombre limité de personnes a en tête. Or, lors d'un départ ou lorsque une nouvelle personne arrive en poste, on réalise que cela pose des difficultés de fonctionnement. Une meilleure organisation est souhaitée. Par association, certaines personnes énoncent un inconfort en regard de cette forme de « tradition orale ». On entendrait souvent des phrases comme «on a toujours fait comme ça », « c'est la consigne ». Or, plusieurs souhaiteraient qu'on s'autorise davantage à questionner les façons de faire. L'environnement externe change, l'environnement interne devrait aussi évoluer, d'une part, d'autre part, le changement ne devrait pas être perçu comme « menaçant » mais plutôt comme stimulant, aidant, dans la mesure où la pertinence des changements s'avère reconnue et que l'on se donne les bons moyens pour les actualiser.

Une meilleure gestion de la correspondance est souhaitée par plusieurs. Au niveau de l'agenda de la Présidence également, une meilleure coordination serait requise entre les directions en regard de demandes acheminées à la Présidence. Une amélioration du système de classement fait aussi partie des souhaits énoncés. Certains processus jugés trop lourds, voire non pertinents

sont également questionnés, par exemple la rédaction d'un simple accusé de réception qui est relu systématiquement pour approbation et souvent revu pour des détails parfois jugés « superflus », suivi par la suite, de la rédaction d'une lettre et tout cela, pour finalement donner comme réponse que la Présidence ne pourra participer à tel événement en raison d'engagements à son agenda. La simple gestion de réservations liée à des déplacements, à diverses rencontres, devient soudainement complexe, compte tenu des nombreux allers-retours entre les personnes. Qui plus est, la simple planification d'une réunion, ou encore d'une conférence téléphonique s'avérait complexe, car plusieurs maintenaient jusqu'à récemment un agenda papier! Avec le recours à l'agenda électronique, avec des outils comme Doodle, les choses pourraient être nettement plus simples et plus efficaces pour tous. Étant donné, l'analyse de processus en cours par madame Julie Pontbriand, je n'insisterai pas sur ce volet, si ce n'est pour traduire que plusieurs questionnent cette lourdeur ressentie dans le fonctionnement du quotidien. Certains questionnent même la pertinence d'avoir deux postes de techniciennes à la Présidence. « A-t-on besoin qu'un inventaire de fournitures de bureau soit centralisé »? A-t-on besoin d'une gestion de la petite caisse au niveau d'une technicienne, pour des montants plus que limités »? Les questions sont nombreuses. Il y aurait selon certaines des dédoublements avec le service d'accueil.

La fonction « responsable de la qualité des services » est également objet de remise en question par quelques personnes rencontrées. Les délais sont questionnés. On reconnaît que la disponibilité est limitée et que le nombre de plaintes à traiter serait en hausse, sans pouvoir toutefois nous donner des chiffres précis. Certains énoncent des propositions à l'effet que cette responsabilité pourrait être exercée autrement au sein de l'organisation, sans recourir à un service « externe ».

Une meilleure collaboration inter directions, à plusieurs niveaux, notamment au niveau des postes de soutien administratifs tels que : techniciennes en administration, secrétaires, agentes de bureau, pourrait contribuer à un fonctionnement plus efficace et efficient. Plusieurs soulignent l'importance de miser davantage sur un esprit de collaboration, de coopération inter directions, ne serait-ce que de faciliter le soutien d'une direction envers une autres lors de situations particulières.

Plusieurs souhaitent que l'accès à la Présidence soit plus facile, plus fluide. On perçoit une nette impression de « barrière ».

Dans un autre ordre d'idée, certains ont dit souhaiter vivement que la Présidente, mette en place des rencontres avec tout le personnel, par exemple, deux fois par année, style questions-réponses, afin que tous aient un accès direct à la Présidence, et surtout que tous aient la même information. Ceci améliorerait grandement le climat selon certains.



#### 1.4 Analyse des tâches

Les fonctions actuelles, sans entrer dans une analyse trop technique, démontrent qu'un recadrage s'avère fort pertinent. On constate à titre d'exemple, que certaines fonctions décrites au niveau des postes de techniciennes, étaient aussi décrites dans celles du poste de cadre conseil. Par exemple l'une devait « traiter le courrier » et l'autre « traiter la correspondance ». Ce qui peut entraîner une certaine ambiguïté.

Par ailleurs, certaines tâches habituellement dévolues à une technicienne, telles que « rédiger des comptes rendus » étaient attribuées à la cadre conseil. Au niveau de la description de poste de la fonction technicienne en administration, il est écrit : « Organiser, planifier, tenir à jour l'agenda », il est mentionné également d'assurer un soutien à la gestion, que l'on peut qualifier de technique, « effectuer divers travaux de nature administrative tels lettres, notes de services, rapports, documents de présentations, tableaux », « effectuer le traitement et la distribution de courrier ». Or, ceci s'apparente drôlement à certaines tâches identifiées dans la description d'emploi du poste de cadre conseil. Dans ce poste la cadre conseil devrait agir comme « secrétaire de comités », « prendre connaissance de l'ensemble de la correspondance », « faire l'inventaire des invitations reçues à la Présidence, rédiger des réponses aux invitations ». Bref, le questionnement soulevé par la Présidente et corroboré par plusieurs personnes rencontrées, confirme le bien fondé de réviser les choses.

Un examen plus attentif de la description d'emploi du poste de cadre conseil soulève plusieurs questions, en lien évidemment avec le matériel recueilli et décrit précédemment. D'une part, certaines tâches décrites s'apparentent davantage à des tâches normalement attribuées à une technicienne en administration, voire parfois à une secrétaire. Il conviendrait donc de rétablir les choses. D'autre part, certaines tâches assumées par la fonction cadre conseil, pourraient à court terme, être assumées par la personne qui exerce un rôle intérimaire actuellement, par exemple, agir comme interlocuteur auprès de cabinets, collaborer avec la technicienne à la Présidence à la planification de l'agenda, collaborer avec certaines directions à l'interne en regard de demandes émanant de la Présidence ou pour la Présidence, collaborer avec la technicienne ou certaines directions à la coordination de la venue de certaines délégations étrangères. Nous reviendrons sur la proposition d'un nouveau poste, dans un rôle plus proche de la notion d'attaché à la Présidence. Bref, l'analyse ne nous conduit pas à maintenir un poste cadre à la Présidence, un poste professionnel, tout en se donnant un peu de temps afin de mieux définir la complémentarité des rôles entre ce poste et ceux des techniciennes notamment. D'ailleurs, certaines personnes verraient d'un meilleur œil, l'idée de rapprocher plus directement la direction adjointe des communications de la Présidence. Cette idée mériterait certes que l'on y porte une attention particulière, cependant dans le contexte présent, une analyse plus approfondie serait souhaitable.

Bref, plusieurs tâches et responsabilités décrites dans la fonction cadre conseil, pourraient être assumées différemment, sans nul besoin de créer un autre poste de niveau cadre.

Certaines tâches devraient nettement relever de la technicienne administrative à la Présidence.

Déjà si on assumait les tâches écrites dans la description d'emploi, on se rapprocherait d'un véritable poste de technicienne. À notre analyse, la technicienne actuelle à la Présidente pourrait assumer un rôle accru au niveau de la gestion de l'agenda, de la planification de réunions, d'organisation de déplacements, la rédaction de comptes rendus.

D'autres tâches et responsabilités gagneraient à être confiées à différentes directions. Certains mandats qui transitaient entre la cadre conseil et les directions pourraient être traités en direct avec le bureau de la Présidente. Le poste d'attaché ou adjoint à la Présidence, ne devrait toutefois pas s'inscrire dans le modèle « assurer le suivi de mandats confiés aux gestionnaires », ni « servir d'intermédiaire entre les gestionnaires et la Présidence ». Ceci va à l'encontre des meilleures règles de pratique en matière d'une gestion basée sur la responsabilisation et l'imputabilité, et de plus plusieurs craignent la répétition du scénario auquel on vient de mettre fin.

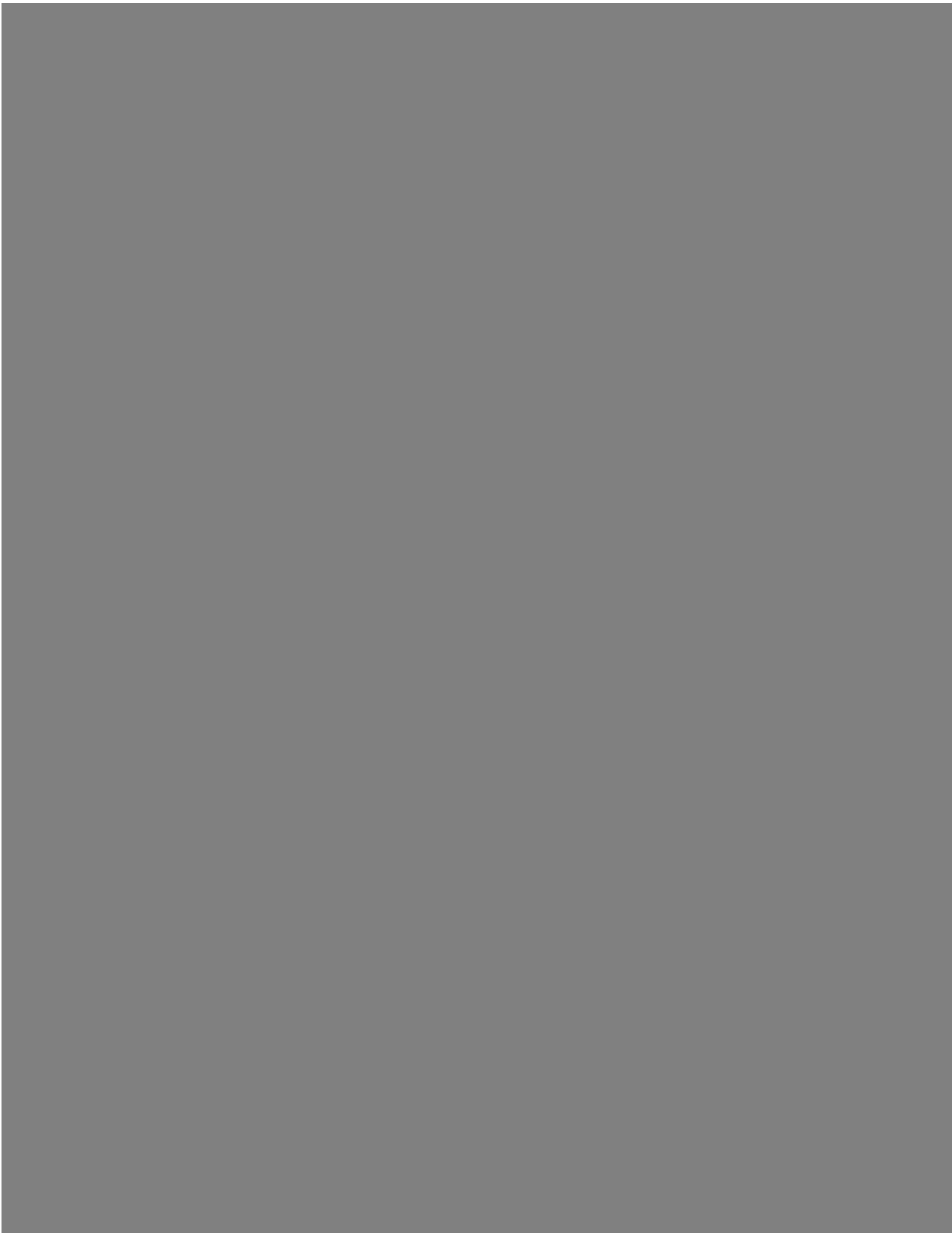
Les directions devraient exercer un rôle plus actif, dans certains dossiers et processus liés par exemple à la planification stratégique, à divers plans d'action, ou encore à la préparation en vue de l'étude des crédits.

Par ailleurs, la pertinence de maintenir le poste de responsable de la qualité dans le modèle actuel est questionnée, toutefois, n'ayant pas rencontré cette personne, il s'avère difficile de porter un diagnostic bien étoffé. Néanmoins, à la lumière du rapport 2014-2016 et des commentaires reçus, on peut déceler certaines pistes d'amélioration.

La pertinence d'avoir deux postes de techniciennes en administration à la Présidente n'apparaît pas évidente pour certaines personnes. L'analyse plus détaillée des processus liés aux deux postes de techniciennes par madame Pontbriand, pourrait apporter un éclairage plus complet sur la situation. Il est vrai, que l'arrivée d'une nouvelle personne au poste de vice-président(e) vacant actuellement peut amener une lecture différente, il faudrait certes en tenir compte. Bref, une analyse plus détaillée serait sans doute indiquée. Ceci s'avèrerait d'autant plus indiqué comme démarche, étant donné qu'indépendamment de la description de poste de la technicienne actuellement à la vice Présidence, on constate que plusieurs des tâches assumées par celle-ci s'apparentent davantage à une description de poste de secrétaire : transmettre un projet d'accusé de réception à la cadre conseil pour approbation; transmettre une demande d'avis à la direction concernée; le traitement du courrier postal se résumait à ouvrir le courrier et le remettre pour analyse à la cadre conseil; faire des réservations de locaux de réunion; faire des réservations pour un déplacement de la Présidente; entrer les informations dans le système pour le traitement de factures ou compte de dépenses; répondre au téléphone; planifier une conférence téléphonique; préparer un calendrier des activités en format Word; préparer un ordre du jour; assembler des dossiers pour la tenue d'un comité; planifier une visio conférence; assurer le classement de documents selon le système de classement, assurer un suivi de la petite caisse (très petits montants). De plus, si les deux postes devaient être maintenus, il faudrait sans aucun doute, s'assurer d'une meilleure complémentarité entre ces postes et celui d'attaché ou adjoint à la Présidence.

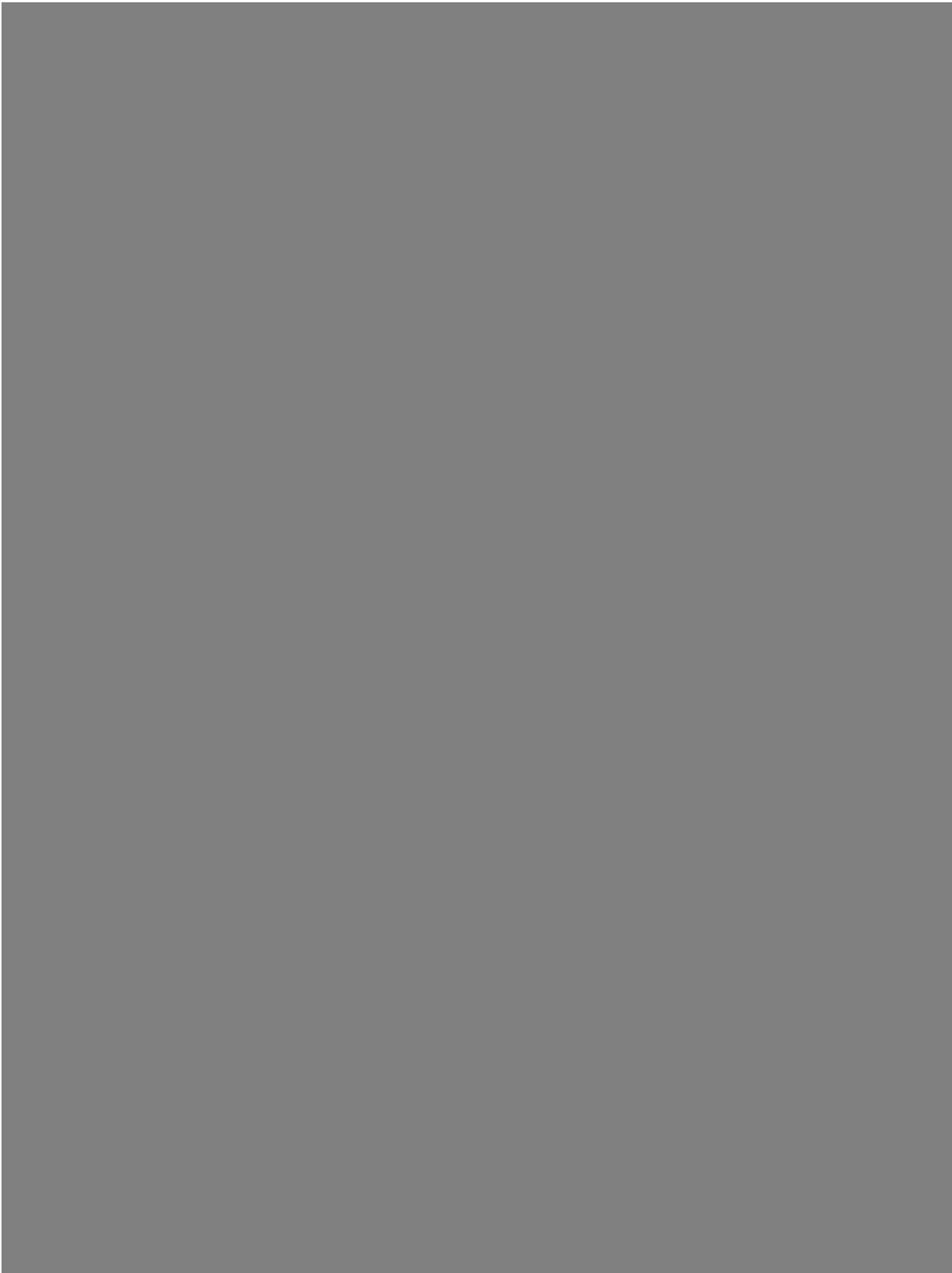
Ces analyses nous conduisent donc à formuler certaines recommandations.

**2- Recommendations :**











**3- Proposition d'un plan d'actualisation**





## **Limites du mandat :**

L'une des limites au mandat, réside dans le fait, que nous avons rencontré un nombre restreint de personnes. Néanmoins, compte tenu de la portée du mandat, nous estimons que les personnes rencontrées nous ont permis une analyse ayant un niveau de fiabilité suffisant pour formuler des pistes d'amélioration en regard du fonctionnement actuel.

En ce qui concerne le poste de responsable de la qualité, il faut tenir compte du fait que nous n'avons pas rencontré cette personne au cours de l'exercice. Toutefois les commentaires recueillis auprès de plusieurs membres de l'organisation, et la lecture d'un rapport récent, nous ont amené à formuler certaines recommandations.

## **Conclusion :**

L'organisation a le potentiel requis pour rencontrer les attentes de la Présidence à l'effet que la Commission s'inscrive davantage dans une nouvelle synergie organisationnelle, davantage axée sur une plus grande capacité d'adaptation rapide aux changements et nouvelles exigences de l'environnement externe, tout en développant un souci collectif plus grand en regard de l'accroissement du niveau de performance organisationnelle.

Pour ce faire, des actions à court terme peuvent déjà se faire relativement facilement. D'autres décisions pourront être mieux circonscrites tantôt à la lumière de l'étude des processus opérationnels menés à l'interne pour certaines fonctions, tantôt par d'autres analyses proposées dans le cadre de nos recommandations.

## **Remerciements :**

Tout au cours du processus, nous avons pu compter sur une très bonne collaboration de la part de toutes les personnes rencontrées. Les gens rencontrés se sont tous montrés, ouverts, transparents, soucieux de contribuer à l'améliorer des choses à la fois dans le meilleur intérêt des citoyens, des organismes et de l'organisation. Un remerciement spécial à madame Martine-Moranise Belton, pour son soutien fort apprécié au plan logistique tout au long de notre mandat.

## **Annexe-1**

### **Liste des personnes rencontrées au cours du mandat :**

La liste des personnes est présentée dans l'ordre chronologique dans lequel les rencontres ont eu lieu.

- 1- Me Tamara Thermitus, Ad E., Présidente
- 2- M. Camil Picard, Vice-Président
- 3- Mme Julie Pontbriand, Directrice adjointe, Gestion des processus, ressources informatiques et matérielles
- 4- Mme Amélia Timisag, Technicienne en administration, Vice Présidence
- 5- Mme Martine-Moranise Belton, Technicienne en administration, Présidence
- 6- M. Jean-François Trudel, Directeur, Direction de l'accès à l'égalité et des services conseils
- 7- M. François Laberge, Adjoint à la direction par intérim
- 8- Mme Josée Morin, Cadre-Conseil
- 9- Mme Véronique Émond, Secrétaire générale et Directrice, Direction du secrétariat général de l'administration
- 10- Mme Geneviève Dorais-Beauregard, Directrice adjointe éducation-coopération et communications, Direction recherche, éducation-coopération et communications.

## AVIS DE RECOURS EN RÉVISION

### RÉVISION

#### a) Pouvoir

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne peut, lorsque sa demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels ou dans le cas où le délai prévu pour répondre est expiré, demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision.

La demande de révision doit être faite par écrit; elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

#### QUÉBEC

Bureau 2.36  
525, boul. René-Lévesque Est  
Québec (Québec) G1R 5S9

Tél : (418) 528-7741  
Télec : (418) 529-3102

#### MONTRÉAL

Bureau 18.200  
500, boul. René-Lévesque Ouest  
Montréal (Québec) H2Z 1W7

Tél : (514) 873-4196  
Télec : (514) 844-6170

#### b) Motifs

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites sur un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres documents de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

#### c) Délais

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La loi prévoit spécifiquement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).

## **APPEL DEVANT LA COUR DU QUÉBEC**

### **a) Pouvoir**

L'article 147 de la loi stipule qu'une personne directement intéressée peut porter la décision finale de la Commission d'accès à l'information en appel devant un juge de la Cour du Québec sur toute question de droit ou de compétence.

L'appel d'une décision interlocutoire ne peut être interjeté qu'avec la permission d'un juge de la Cour du Québec s'il s'agit d'une décision interlocutoire à laquelle la décision finale ne pourra remédier.

### **b) Délais**

L'article 149 prévoit que l'avis d'appel d'une décision finale doit être déposé au greffe de la Cour du Québec, dans les 30 jours qui suivent la date de réception de la décision de la Commission par les parties.

### **c) Procédure**

Selon l'article 151 de la loi, l'avis d'appel doit être signifié aux parties et à la Commission dans les dix jours de son dépôt au greffe de la Cour du Québec.

14 juin 2006  
Mise à jour le 16 septembre 2016

**Loi sur l'accès aux documents des organismes publics  
et sur la protection des renseignements personnels**

14. Un organisme public ne peut refuser l'accès à un document pour le seul motif que ce document comporte certains renseignements qu'il doit ou peut refuser de communiquer en vertu de la présente loi.

Si une demande porte sur un document comportant de tels renseignements, l'organisme public peut en refuser l'accès si ces renseignements en forment la substance. Dans les autres cas, l'organisme public doit donner accès au document demandé après en avoir extrait uniquement les renseignements auxquels l'accès n'est pas autorisé.

37. Un organisme public peut refuser de communiquer un avis ou une recommandation faits depuis moins de dix ans, par un de ses membres, un membre de son personnel, un membre d'un autre organisme public ou un membre du personnel de cet autre organisme, dans l'exercice de leurs fonctions.

Il peut également refuser de communiquer un avis ou une recommandation qui lui ont été faits, à sa demande, depuis moins de dix ans, par un consultant ou par un conseiller sur une matière de sa compétence.

47. Le responsable doit, avec diligence et au plus tard dans les vingt jours qui suivent la date de la réception d'une demande:

1° donner accès au document, lequel peut alors être accompagné d'informations sur les circonstances dans lesquelles il a été produit;

1.1° donner accès au document par des mesures d'accommodement raisonnables lorsque le requérant est une personne handicapée;

2° informer le requérant des conditions particulières auxquelles l'accès est soumis, le cas échéant;

3° informer le requérant que l'organisme ne détient pas le document demandé ou que l'accès ne peut lui y être donné en tout ou en partie;

4° informer le requérant que sa demande relève davantage de la compétence d'un autre organisme ou est relative à un document produit par un autre organisme ou pour son compte;

5° informer le requérant que l'existence des renseignements demandés ne peut être confirmée;

6° informer le requérant qu'il s'agit d'un document auquel le chapitre II de la présente loi ne s'applique pas en vertu du deuxième alinéa de l'article 9;

7° informer le requérant que le tiers concerné par la demande ne peut être avisé par courrier et qu'il le sera par avis public;

8° informer le requérant que l'organisme demande à la Commission de ne pas tenir compte de sa demande conformément à l'article 137.1.

Si le traitement de la demande dans le délai prévu par le premier alinéa ne lui paraît pas possible sans nuire au déroulement normal des activités de l'organisme public, le responsable peut, avant l'expiration de ce délai, le prolonger d'une période n'excédant pas 10 jours. Il doit alors en donner avis au requérant par courrier dans le délai prévu par le premier alinéa.

53. Les renseignements personnels sont confidentiels sauf dans les cas suivants:

1° la personne concernée par ces renseignements consent à leur divulgation; si cette personne est mineure, le consentement peut également être donné par le titulaire de l'autorité parentale;

2° ils portent sur un renseignement obtenu par un organisme public dans l'exercice d'une fonction juridictionnelle; ils demeurent cependant confidentiels si l'organisme les a obtenus alors qu'il siégeait à huis-clos ou s'ils sont visés par une ordonnance de non-divulgation, de non-publication ou de non-diffusion.

54. Dans un document, sont personnels les renseignements qui concernent une personne physique et permettent de l'identifier.

59. Un organisme public ne peut communiquer un renseignement personnel sans le consentement de la personne concernée.

Toutefois, il peut communiquer un tel renseignement sans le consentement de cette personne, dans les cas et aux strictes conditions qui suivent :

1° au procureur de cet organisme si le renseignement est nécessaire aux fins d'une poursuite pour infraction à une loi que cet organisme est chargé d'appliquer, ou au Directeur des poursuites criminelles et pénales si le renseignement est nécessaire aux fins d'une poursuite pour infraction à une loi applicable au Québec;

2° au procureur de cet organisme, ou au procureur général lorsqu'il agit comme procureur de cet organisme, si le renseignement est nécessaire aux fins d'une procédure judiciaire autre qu'une procédure visée dans le paragraphe 1;

3° à un organisme qui, en vertu de la loi, est chargé de prévenir, détecter ou réprimer le crime ou les infractions aux lois, si le renseignement est nécessaire aux fins d'une poursuite pour infraction à une loi applicable au Québec;

4° à une personne à qui cette communication doit être faite en raison d'une situation d'urgence mettant en danger la vie, la santé ou la sécurité de la personne concernée;

5° à une personne qui est autorisée par la Commission d'accès à l'information, conformément à l'article 125, à utiliser ce renseignement à des fins d'étude, de recherche ou de statistique;

6° (*paragraphe abrogé*);



7° (*paragraphe abrogé*);

8° à une personne ou à un organisme, conformément aux articles 61, 66, 67, 67.1, 67.2, 68 et 68.1;

9° à une personne impliquée dans un événement ayant fait l'objet d'un rapport par un corps de police ou par une personne ou un organisme agissant en application d'une loi qui exige un rapport de même nature, lorsqu'il s'agit d'un renseignement sur l'identité de toute autre personne qui a été impliquée dans cet événement, sauf s'il s'agit d'un témoin, d'un dénonciateur ou d'une personne dont la santé ou la sécurité serait susceptible d'être mise en péril par la communication d'un tel renseignement.

### **Charte des droits et libertés de la personne**

9. Chacun a droit au respect du secret professionnel.

Toute personne tenue par la loi au secret professionnel et tout prêtre ou autre ministre du culte ne peuvent, même en justice, divulguer les renseignements confidentiels qui leur ont été révélés en raison de leur état ou profession, à moins qu'ils n'y soient autorisés par celui qui leur a fait ces confidences ou par une disposition expresse de la loi.

Le tribunal doit, d'office, assurer le respect du secret professionnel.