



## Bureau de la présidence

Le 28 juin 2018

Madame Stéphanie Vallée  
Ministre de la Justice  
Édifice Louis-Philippe-Pigeon  
1200, route de l'Église, 9<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1V 4M1

### **Objet : Votre lettre du 30 avril 2018 – Rapport Verreault**

Madame la Ministre,

Par la présente, je donne suite à votre lettre du 30 avril dernier à laquelle était joint le rapport de madame Lise Verreault. Celle-ci avait été mandatée pour effectuer un diagnostic organisationnel de certaines composantes de la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse (ci-après la Commission).

C'est avec attention et intérêt que nous avons pris connaissance de ce rapport dont certains constats font écho à ceux déjà faits par l'équipe de gestion en place à la Commission. Avant de vous faire part de nos commentaires concernant les recommandations énoncées par Mme Verreault, je souhaite d'abord établir une mise en contexte historique qui nous apparaît importante.

La Charte des droits et libertés de la personne (RLRQ, c. C-12) a été adoptée par l'Assemblée nationale du Québec le 27 juin 1975 créant ainsi, en 1976, la Commission des droits de la personne. Au fil des ans, plusieurs modifications ont été apportées à la Charte québécoise. Si certaines ont permis l'introduction de nouveaux droits ou principes, d'autres ont eu pour effet de transformer le rôle et la structure de la Commission. Notamment, les modifications législatives adoptées en 1989 ont donné lieu à la création, en 1990, du Tribunal des droits de la personne et ont modifié substantiellement la partie II de la Charte. En 2000, à la suite de l'adoption de la Loi sur l'accès à l'égalité en emploi dans des organismes publics (RLRQ, c. A-2.01), la portée de la Partie III de la Charte sur les programmes d'accès l'égalité a été élargie.

Une modification significative a également eu lieu en 1995 lors de la fusion de la Commission de protection des droits de la jeunesse avec la Commission des droits de la personne créant alors la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse. Avant la fusion, le nombre d'effectifs réguliers autorisés à la Commission des droits de la personne était de 110 ETC (effectifs à temps complet). En octobre 1995, 33 employés de la Commission de protection des droits de la jeunesse ont été transférés à la Commission portant à 143 le

nombre d'ETC autorisé. Ce nombre est aujourd'hui de 167, mais le budget de la Commission permet seulement de pourvoir 147 postes.

Suite à ce bref historique, voici nos commentaires sur le rapport Verreault ainsi que l'état actuel de ce qui a été réalisé, ce qui est en cours de réalisation et ce qui est à venir en lien avec les recommandations énoncées par Mme Verreault dans son rapport.

D'entrée de jeu, nous tenons à souligner que la quasi-totalité des 60 entrevues réalisées par Mme Verreault au cours de son mandat l'a été en novembre et décembre 2017. Il est donc important de rappeler que la majorité des constats faits dans ce rapport traite en grande partie de la situation de la Commission à l'automne 2017. Depuis le début de l'année 2018, nous avons entrepris différentes actions qui permettent de répondre à certains de ces constats. Les gestionnaires et moi-même prenons acte des recommandations de Mme Verreault et comptons poursuivre le travail tout au long de l'année. Nous sommes toutes et tous animés d'une volonté de changement et je compte bien utiliser les constats du rapport Verreault comme outils pour m'accompagner dans cette démarche.

### **La structure interne**

À l'heure actuelle et au cours des derniers mois, la structure interne de la Commission comporte de facto deux paliers d'encadrement. Au plus haut palier, on retrouve le président par intérim et deux postes de vice-président (dont un est présentement vacant). Au deuxième palier on retrouve tous les gestionnaires des 6 directions qui se réunissent à chaque deux semaines en comité de gestion et deux fois par année en journée d'étude (février et juin 2018). Cette façon de faire facilite le travail d'équipe et optimise la cohésion entre les gestionnaires. Les gestionnaires font également partis de comités créés dans le cadre de la planification stratégique, dont le comité de gouvernance, et se réunissent régulièrement pour effectuer du travail d'équipe à cet égard et discuter de problématique ou questions touchant plus largement la Commission.

Pour ce qui est de la recommandation du rapport Verreault à l'effet que le travail en équipe et la collaboration inter directions soient davantage encouragés et valorisés, une amélioration des pratiques et de la communication entre les directions fait partie des préoccupations actuelles des gestionnaires. D'ailleurs, des démarches avaient été entamées avec la Société Québécoise des infrastructures (SQI) en janvier 2017 en vue d'un éventuel déménagement. Ce dossier a été mis en suspens durant plusieurs mois et a finalement été réactivé en janvier 2018. Un contrat a alors été signé avec la SQI pour entreprendre les démarches de déménagement du siège social de la Commission. Actuellement, les membres du personnel sont répartis sur 4 étages. La possibilité de les regrouper sur moins d'étages, dans un nouvel édifice lors du déménagement, contribuera assurément à améliorer la cohésion de l'équipe et à la mise à jour des infrastructures technologiques.

### **Le déroulement des activités**

Madame Verreault indique avoir pris connaissance de divers documents, dont le rapport de Jean-Pierre Hotte, le rapport de France Pelletier et le rapport de Jacques Bourgault. Je tiens à préciser que le rapport Bourgault a été rédigé en 2011 et qu'il visait une seule direction soit la direction de la recherche, de l'éducation-coopération et des communications (DiRECC), créée en 2009 de la fusion de trois directions. Ce rapport questionnait les processus et le fonctionnement de la DiRECC de même qu'une situation particulière de nature confidentielle.

Certaines recommandations de ce rapport ont fait l'objet d'un suivi et font encore aujourd'hui partie de discussions concernant la révision de la structure de la direction concernée. D'ailleurs, le poste de directeur de la DiRECC est vacant depuis deux ans et les deux services (recherche et éducation-coopération et communications) fonctionnent pleinement. Pour ces raisons, de même que pour la nature confidentielle de la situation particulière qui prévalait dans cette direction à l'époque, il ne nous apparaît ni nécessaire ni opportun de diffuser le rapport dans son intégralité.

Pour ce qui est du rapport Pelletier, il concernait la direction de l'accès à l'égalité et des services-conseils, direction qui n'est pas mentionnée dans le rapport Verreault. Ce rapport a donné lieu à un plan de réalisation 2018-2020 qui a été diffusé et présenté aux membres de la Commission, aux gestionnaires ainsi qu'aux membres du personnel de cette direction. Le plan de réalisation est en cours.

Concernant le rapport Hotte qui est très spécifique à la gestion du bureau de la présidence de la Commission, il est disponible en version caviardée. Les parties caviardées l'ont été en vertu de l'article 37 de la Loi sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels. Sachez que le contenu du rapport a alimenté la présente réponse et que des actions sont en cours de réalisation, notamment une meilleure utilisation du forum qu'est le comité de gestion.

Chacun des rapports précédemment mentionnés concerne les difficultés d'une direction en particulier. Cependant, ces rapports ont alimenté ma réflexion et ils continueront de le faire pour améliorer et optimiser les façons de faire de l'ensemble des directions de la Commission.

### **La gouvernance**

Les deux premières recommandations du rapport Verreault qui sont de combler rapidement le poste vacant de vice-président à la jeunesse et que le poste à la présidence soit occupé par un gestionnaire chevronné, s'adressent spécifiquement au ministre du Conseil exécutif (MCE) et à l'Assemblée nationale, ultime responsable des nominations qui doivent être approuvées par les deux tiers des membres de celle-ci.

Nous ne pouvons que prendre acte des délais qui ont eu cours par le passé pour la nomination de membres à temps partiel, de président et de vice-présidents et confirmer que ces absences ont eu un impact sur l'organisation. Cela dit, depuis mai 2018 le gouvernement a, avec l'appui de la Commission, adopté une nouvelle façon de faire qui comprend un appel de candidatures pour le poste de vice-président et un appel d'intérêt pour les postes de membres à temps partiel. L'avis de recrutement pour le poste de vice-président à la jeunesse a été mis en ligne sur le site du MCE le 4 mai 2018 et l'appel d'intérêt pour les postes de membres à temps partiel le 17 mai 2018. Ces deux processus ont mené à des recommandations au gouvernement. Il faut noter que les nominations sont tributaires de l'Assemblée nationale et que celle-ci n'a pas comblé les postes vacants avant de suspendre ses travaux le 15 juin dernier.

En ce qui concerne, le poste de président de la Commission il est, dans les faits, conformément à l'article 66 de la Charte, un poste de président-directeur général. Il est essentiel que cela soit compris tant à l'interne qu'à l'externe afin d'éviter toute incompréhension des titulaires futurs du poste.

Pour ce qui est de la recommandation que le rôle et les responsabilités spécifiques des membres soient clarifiés et communiqués à l'interne, des travaux ont débuté à l'automne 2016 et se poursuivent actuellement après une pause de plusieurs mois entre juin 2017 et janvier 2018. En 2016, un comité a effectivement entamé des travaux en vue, entre autres, d'analyser les pouvoirs, fonctions et responsabilités conférés à la Commission, déterminer et confirmer le partage de responsabilités et les règles de gouvernance, proposer la révision du Règlement sur le traitement des plaintes, et, le cas échéant, envisager des modifications législatives nécessaires.

À ce jour, les travaux ont mené à la rédaction de douze outils d'aide au traitement des dossiers, assurant la cohérence de nos actions, et à l'adoption de quatre directives, permettant un exercice transparent et clair des pouvoirs de la Commission. De plus, un document intitulé « Fonctions et responsabilités de la Commission conférées par la Charte et la Loi sur la protection de la jeunesse et délégation de pouvoirs » a été présenté aux membres en avril 2017. Également, la journée annuelle de type « lac-à-l'épaule » des membres de la Commission a porté cette année notamment sur leurs rôles et responsabilités afin de s'assurer d'une compréhension commune. À cette occasion, ils ont exprimé vouloir contribuer d'une manière accrue au bon fonctionnement de la Commission ainsi qu'à la réflexion sur les défis auxquels la Commission fait face et sur les pistes de solutions à envisager. Un second temps de réflexion est prévu à l'automne 2018.

Les travaux des prochains mois sur la gouvernance seront notamment consacrés à développer une stratégie judiciaire diversifiée pour permettre à la Commission d'exercer pleinement ses mandats, tant en vertu de la Charte que de la Loi sur la protection de la jeunesse. Ces travaux mèneront, le cas échéant, à des recommandations de modifications législatives.

Pour ce qui est de la recommandation que soit développée une nouvelle culture organisationnelle où les mandats et responsabilités seront bien précisés et partagés, où les processus de décisions seront mieux encadrés et où la gestion participative prendra la place qui lui revient, je suis conscient qu'un changement de culture organisationnelle est un défi en soi et nécessite une gestion de changement. En lien avec la portion de cette recommandation qui concerne l'encadrement des processus, j'ai demandé aux gestionnaires de réunir les outils existants depuis le début de la Commission afin de voir ce qui doit être mis à jour, ce qui doit être révisé et ce qui doit être développé pour assurer une saine gouvernance.

En ce qui concerne la gestion participative, il y a lieu de déterminer le modèle à préconiser. À cet effet, un comité paritaire (syndicat et employeur) a été formé et une démarche en vue de rétablir le climat de travail est amorcée depuis mai 2018, incluant des objectifs liés à la gestion participative. Un consultant externe avec une grande expertise accompagnera le comité paritaire dans cette démarche.

Les travaux du comité de gouvernance présentés précédemment répondent également en partie à cette recommandation en précisant quelles directions de la Commission sont chargées des différentes responsabilités décrites notamment à l'article 71 de la Charte des droits et libertés de la personne.

## **La gestion financière**

Contrairement à ce qui est affirmé dans le rapport, je tiens à préciser qu'en matière de gestion financière, tous les contrôles sont en place et nous les estimons conformes aux bonnes pratiques. La Commission a reçu antérieurement et reçoit encore des crédits supplémentaires dans le cadre de divers plans d'action (Plan d'action gouvernemental 2017-2022 pour contrer la maltraitance envers les personnes âgées, Plan d'action gouvernemental 2015-2018 *La radicalisation au Québec : agir, prévenir, détecter et vivre ensemble*, Stratégie d'action en matière d'immigration, de participation et d'inclusion 2016-2021 *Ensemble, nous sommes le Québec*). Un suivi rigoureux est effectué et une reddition de compte est faite dans les délais demandés. Quant à la consultation sur la discrimination systémique et le racisme, il est vrai que la Commission a procédé à des affichages de postes qu'elle a dû annuler, alors qu'elle n'a pas reçu les crédits qu'elle devait recevoir conformément aux discussions et au projet d'entente d'octobre 2017 avec le Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. Il s'agit d'une situation exceptionnelle étant donné que le 18 octobre 2017, la Commission apprenait que le Conseil des ministres lui retirait le mandat de mener cette Consultation. À noter que cette situation a eu lieu au cours de l'année financière qui s'est terminée au 31 mars 2018. Cela dit, la Commission prend bonne note qu'il est souhaitable de ne prendre aucun engagement sans confirmation de budget.

## **Le plan stratégique**

Une des recommandations du rapport Verreault indique que le plan stratégique 2015-2019 doit être mis en œuvre et des cibles déterminées en fonction des objectifs. Nous tenons à souligner que des travaux ont été réalisés et que d'autres sont en cours de réalisation en lien avec les objectifs du Plan stratégique 2015-2019. Une reddition de compte est d'ailleurs faite chaque année dans le rapport d'activités et de gestion de la Commission. Considérant que l'actuel plan stratégique se termine dans moins d'un an, nous jugeons préférable que des cibles à atteindre soient déterminées dans le plan stratégique 2019-2023. D'ailleurs, les travaux sur ce prochain plan débiteront au début de l'automne 2018 et notre *Déclaration de services aux citoyennes et citoyens* devrait, dans le cadre de ces travaux, faire l'objet d'une révision.

## **La gestion des délais**

En ce qui concerne la gestion des délais de traitement des plaintes, la Commission a entrepris en novembre 2016 des travaux visant à réviser ses processus opérationnels en vue d'améliorer ses résultats. L'impact de ces travaux sur les délais devrait être visible dans les rapports de gestion 2018-2019 et davantage encore en 2019-2020.

Parmi les mesures mises en place depuis la fin de 2016, une directive a été adoptée pour encadrer l'application de la discrétion prévue à l'article 84 de la Charte et identifier les cas où l'accès au Tribunal des droits de la personne est offert au plaignant. Une simplification de la procédure en ce qui a trait à la fermeture des plaintes relevant de la présidence a également été adoptée. Du côté des modifications en cours ou futures, notons la mise en place de mesures permettant de mieux mettre de l'avant la médiation (exemples : meilleure formation des conseillers à l'évaluation, développement d'outils tels qu'un aide-mémoire des arguments en faveur de la médiation et une illustration des mesures novatrices pouvant être convenues en médiation).

Depuis mon arrivée en décembre 2017 à titre de vice-président responsable du mandat Charte, je mène un suivi étroit des délais de traitement avec comme cible que les dossiers datant de plus de 4 ans soient finalisés. De surcroît, d'autres orientations sont à l'étude, toujours en vue de diminuer les délais de traitement, soit la possibilité d'éliminer une étape de traitement d'une plainte. Ce travail se fait de concert avec les directions concernées.

De plus, nous amorçons les travaux pour un système de plainte en ligne qui permettra notamment de filtrer en amont les demandes relevant d'autres organismes et de diminuer le temps nécessaire à cette étape par l'équipe de la recevabilité, lui permettant conséquemment de traiter davantage de plaintes. L'implantation du système de plainte en ligne dépend de la refonte de notre site internet qui ne peut actuellement supporter ce type de logiciel. Les travaux menant à cette refonte ont été mis sur la glace entre juin et décembre 2017 et ont repris en janvier 2018. Nous projetons implanter ce nouveau système de plainte en ligne d'ici mars 2019.

Aussi, nous sommes actuellement à réviser le processus d'accès aux informations contenues au dossier des citoyennes et citoyens qui en font la demande, dans un objectif de transparence, qui est d'ailleurs une des cinq valeurs de la Commission et un des objectifs du plan stratégique 2015-2019. Les résultats quant à cette nouvelle façon de faire sont attendues pour l'automne prochain.

Comme vous le constatez, nous prenons à cœur l'objectif de réduction de nos délais. Je tiens quand même à porter à votre attention que l'examen de la gestion de ces délais nous a permis de constater que 87 % des dossiers d'enquête de la Commission ont été ouverts il y a moins de 3 ans et que seulement 2 % de tous nos dossiers, soit 18 dossiers, remontent à plus de cinq ans. Ceci ne signifie en rien que nous ne devons pas améliorer nos pratiques, mais j'estimais important de le signifier.

Toutes les modifications de processus entamées et à venir ont cependant des limites quant à la diminution des délais si la Commission ne compte pas assez d'enquêteurs, de conseillers juridiques ou encore de médiateurs pour traiter les dossiers qui nous sont soumis.

Il n'est pas réaliste de penser qu'un enquêteur ou une enquêtrice sera aguerri dans un court délai après son entrée en fonction. Nous devons avoir des attentes réalistes envers eux, et ce, compte tenu de divers facteurs tels le niveau de complexité des dossiers, la multitude des processus et directives à s'approprier et le temps nécessaire pour développer une méthode de travail efficace. Depuis la fin de l'année 2017, des mesures ont été mises en place pour aider ces professionnels dans la gestion de leurs dossiers d'enquête : les processus ont été simplifiés, certaines procédures ont été précisées et uniformisées. Comme vous le verrez sous la rubrique gestion des ressources humaines, des mesures ont été mises en place et d'autres le seront à moyen terme concernant la formation des membres du personnel.

### **La gestion des ressources humaines**

Dans son rapport, Mme Verreault fait plusieurs recommandations relatives à la gestion des ressources humaines. Sur cet aspect, une politique et un programme d'accueil et d'intégration pour les employés existent depuis 2012 à la Commission, mais nous reconnaissons qu'ils n'ont pas toujours été appliqués de façon uniforme dans toutes les directions. En dotation, un processus structuré existe et est appliqué, mais il y aurait lieu de mieux le faire connaître à l'ensemble du personnel. En ce qui concerne le développement des compétences, une

politique de développement des ressources humaines a été revue et adoptée en 2016, et nous sommes en train de formaliser le plan de formation et de développement de la main d'œuvre. Pour ce qui est de la formation des gestionnaires, deux personnes suivent actuellement volontairement le Programme gouvernemental d'apprentissage du gestionnaire leader de la fonction publique québécoise (PGAGL) offert en collaboration avec l'ÉNAP, programme obligatoire pour la fonction publique québécoise dont ne fait pas partie la Commission. D'autres gestionnaires reçoivent plutôt un coaching individuel. Ces mesures ont été mises en place en 2016-2017. Je souligne toutefois que plusieurs des gestionnaires possèdent déjà une formation de pointe en gestion et une expertise dans le domaine des droits de la personne et des droits de la jeunesse.

La Commission a également fait le choix de mettre sur pied un programme de formation à l'interne pour suppléer au manque de ressources financières qui permettrait plus de formation externe. Les formations sont reconnues par le Barreau du Québec pour combler les heures de formation obligatoires des avocats. À moyen terme, il est cependant prévu de définir les besoins des différentes directions, de les prioriser en fonction de la planification stratégique, des besoins organisationnels, des besoins individuels, des ressources financières disponibles et de nos obligations légales pour en venir à adopter un plan triennal de formation. Ces travaux sont en cours et des rencontres avec des membres de chacune des directions de la Commission à ce sujet ont été complétées en juin.

Particulièrement pour les gestionnaires, il est prévu de définir leurs besoins en matière de formation et de développement tant au niveau individuel qu'au niveau de l'équipe de gestion, de poursuivre et encourager la participation des nouveaux gestionnaires au PGAGL et leur participation à un programme de coaching individuel.

Les actions prévues à court et moyen termes, en réponse au rapport Verreault, en ce qui concerne la gestion des ressources humaines sont de revoir le contenu de la politique et du programme d'accueil et de développer une trousse d'information au nouvel employé. En regard du processus de dotation, il est prévu de le présenter aux membres du personnel, de rendre disponible sur l'intranet l'ensemble des descriptions de tâches et exigences pour chaque poste ainsi que de réviser et uniformiser les exigences de postes.

Dans son rapport, Mme Verreault aborde également la mobilisation du personnel des régions. À cet effet, à titre de vice-président responsable du volet Charte, j'ai effectué rapidement après mon entrée en poste, une tournée de la majorité des bureaux régionaux pour prendre le pouls du personnel et identifier des pistes d'avenir pour la présence régionale de la Commission. Lors de l'une de mes premières rencontres avec les membres du personnel à titre de président par intérim, j'ai annoncé que le rôle de la présence régionale fera l'objet d'une consultation interne. Compte tenu de la petite taille des bureaux régionaux de la Commission et du peu de mouvement de personnel dans ces bureaux il y a effectivement eu peu de postes affichés. Cela dit, depuis la publication du rapport trois postes ont été affichés à Québec.

Le rapport Verreault souligne notamment la démotivation du personnel et le départ de nombreuses personnes en absence maladie. Depuis le mois de décembre 2017, la majorité de ces personnes sont de retour au travail. Je trouve important de souligner que toutes les mesures mentionnées précédemment contribuent à rehausser la motivation du personnel. Les mesures à venir, dont la démarche en vue de rétablir le climat de travail incluant des objectifs liés à la gestion participative auront un impact positif certain sur cette motivation.

## **Mobilité fonction publique**

En ce qui concerne la recommandation à l'effet de rendre possible la mobilité des employés à l'intérieur de la fonction publique (dont notre personnel ne fait pas partie actuellement), ceci nécessite différentes démarches dont une consultation syndicale et une analyse des arrimages possibles ou non entre notre convention collective et celles régissant la fonction publique du Québec de même qu'avec la Loi sur la fonction publique. L'option de la mobilité du personnel dans la fonction publique sera examinée lors de la négociation de la prochaine convention 2020-2025, notamment en raison de la démarche actuelle sur le climat de travail et que la Commission vient d'obtenir une entente de principe pour la convention collective 2015-2020 avec le syndicat de ses employés et employées. Cependant, bien que cette mobilité ne soit actuellement pas possible, le prêt de services entre notre organisme et d'autres organisations publiques est possible et nous allons continuer de l'utiliser, au besoin.

## **Les communications**

Le rapport Verreault recommande d'élaborer et de mettre en place des stratégies et des plans de communications adaptés aux nouveaux défis liés aux problématiques émergentes. Notons que la phase d'analyse devant mener à la réalisation d'un plan de communication externe et interne avait été entamée en janvier 2017. Bien que très avancée, le non-remplacement de 2 postes aux communications pendant plusieurs mois et les demandes liées à la transition à la présidence ont mis ce travail sur la glace. Lors de la reprise des travaux en avril 2018, l'analyse a dû être reprise en partie considérant le temps écoulé depuis le début de celle-ci et les événements survenus. Le nouvel objectif pour terminer le plan de communication externe est l'été 2018.

En vue de moderniser la Commission et ses stratégies de communication, une première phase de la refonte du site Web a été effectuée au printemps 2017. Après une pause de plusieurs mois, le travail a repris en janvier 2018. La nouvelle structure est développée en collaboration avec une firme sélectionnée par appel d'offres sur invitation depuis avril dernier. Le développement des contenus a également été entamé et se fait en collaboration avec chaque direction de la Commission. L'objectif de mise en ligne est la fin de 2018.

Mme Verreault souligne l'absence de plan de communication interne et recommande le développement de processus de communications internes. Un échéancier pour l'élaboration d'un tel plan de communication a été approuvé par l'ancien président par intérim et présenté aux gestionnaires à l'hiver 2017. Les travaux ont repris et le plan devrait être terminé à l'automne. En mars 2018, nous avons mis en place des pratiques de communications internes proactives : rencontres de la présidence avec l'ensemble des employés lors d'enjeux majeurs, communications rapides concernant des sorties médias à venir ou possibles, réactivation du calendrier des activités permettant de savoir à l'avance les sorties du président par intérim ainsi que des autres membres du personnel, tels que les agent-es d'éducation-coopération et implantation d'un bulletin d'information interne. Un calendrier de rencontres régulières avec la présidence est en développement, de même qu'un intranet plus convivial et performant. Ce dernier devrait être mis en ligne à l'automne 2018. C'est dans ce cadre que j'ai par exemple, rencontré l'ensemble du personnel après la sortie publique du rapport Verreault et que ce rapport leur a été transmis dès réception afin qu'il puisse en prendre connaissance avant qu'il ne soit médiatisé.



Pour ce qui est des relations publiques, selon le Code de déontologie des employés de la Commission et celui de ses membres, le porte-parole officiel est le président et lui seul peut choisir de déléguer un autre porte-parole. Selon la personne qui occupe la présidence, cette délégation se fait de manière plus ou moins fluide. Des discussions quant à qui prendrait la parole sur quel type de sujet [aspect politique, aspect factuel, etc.] sont en cours et un arbre de décision à cet égard sera créé et intégré à une politique interne.

En réponse à l'affirmation qu'il n'y a aucune campagne de promotion à la Commission, soulignons qu'une campagne importante pour les 40 ans de la Charte a eu lieu en 2015-2016 et qu'une campagne de promotion à propos de trois services a été élaborée à l'hiver 2016-2017. Une portion de cette campagne a été diffusée au printemps, mais l'absence de remplacement à 2 postes sur 5 au service des communications a retardé la 3<sup>e</sup> phase qui a été finalement réalisée en mai 2018. Notons également qu'un plan de promotion du Prix droits et libertés a été élaboré et mis en œuvre avec de bons résultats pour chacune des années du Prix. Toutes ces promotions ont été faites à l'interne par des agents d'information et diffusées seulement sur le Web, faute de budget pour des services externes spécialisés et du placement média. Les plans et le budget d'une campagne de promotion de la Commission à plus grand impact ont été élaborés et sont en attente d'un budget. Enfin, un travail de refonte de l'image de la Commission est en préparation et un sondage interne permettant de consulter les employés à ce sujet devrait circuler dans les prochaines semaines.

Une autre des recommandations du rapport est que le rôle et les responsabilités de la direction des communications soient définis en fonction de la mission et des objectifs de la Commission. Le projet de révision de la structure de la Direction de la recherche, de l'éducation-coopération et des communications en procédant notamment par une consultation des membres du personnel concernés a été annoncé en février 2017 avant la nomination de la présidente. La consultation a finalement été entamée en février 2018. Des rencontres avec les équipes concernées et l'ensemble des gestionnaires ont eu lieu de même qu'avec des gens à l'origine de la fusion des trois directions en une. Un exercice d'étalonnage a aussi été réalisé. Les discussions quant aux suites à donner à cette consultation ont finalement mené à la décision de revoir l'ensemble de la structure de gestion de la Commission. Cette révision est prévue au cours de la prochaine année.

### **L'avenir de la Commission et la révision de la Charte**

La Commission a déjà vécu une crise en 2005, elle a su y faire face et s'est redressée. Avec la crise interne révélée par certains médias à l'automne 2017, nous mettons tout en œuvre, tel que vous le constatez à la lecture de cette lettre, pour rétablir le climat de travail, rehausser l'image publique et la notoriété de la Commission.

À plus long terme, une révision législative de la structure, de la composition et du mode de fonctionnement de la Commission est à envisager, en plaçant le citoyen au cœur de nos actions, afin de lui garantir un recours simple et efficace, et une institution spécialisée qui œuvre pour lui.

En effet, dans son rapport, Mme Verreault recommande que l'article 62 de la Charte soit révisé en ce qui a trait au mécanisme de nomination et de destitution des membres du personnel de la Commission. Bien que je sois en accord avec cette recommandation, un comité sur la révision législative a été mis en place en vue non seulement de réviser l'application de l'article 62, mais également toute la partie II de la Charte qui définit le fonctionnement global

de la Commission. J'ai d'ailleurs mandaté ce comité pour qu'il produise rapidement des propositions concrètes d'amendements à la Charte afin que dès novembre 2018, je puisse transmettre une demande à l'Assemblée nationale pour voir à la mise en place d'une Commission au fonctionnement renouvelé et à une gouvernance modernisée.

Cette demande comprendra aussi le rattachement de la Commission à l'Assemblée nationale du Québec. C'était une des recommandations du bilan des 25 ans de la Charte québécoise<sup>1</sup> que la Commission a rendu public en 2003. Elle est libellée comme suit : « Que la Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse soit rattachée à l'Assemblée nationale du Québec pour tous les aspects de sa gestion, y compris les aspects budgétaires ». Cette recommandation demeure toujours d'actualité, et ce, pour les mêmes raisons invoquées dans ce bilan. Parmi ces raisons, notons que la mission de la Commission exige de ses membres une indépendance institutionnelle réelle, que le rôle de la Commission est celui d'une institution de contrôle, qu'elle commente publiquement des projets de loi et qu'elle a un rôle de chien de garde qui exige qu'elle puisse critiquer sans entrave l'action ou l'inaction gouvernementale. Actuellement, le budget de la Commission relève du ministère de la Justice alors que l'octroi de ce budget par l'Assemblée nationale est souhaitable pour préserver son indépendance institutionnelle à l'égard du pouvoir exécutif.

### **Demande de crédits supplémentaires**

Afin de faire face aux différents défis identifiés dans cette lettre et de répondre à plusieurs recommandations du rapport Verreault, la Commission a besoin de crédits budgétaires supplémentaires.

Effectivement, les mesures énumérées précédemment tel que le développement des compétences, la campagne de promotion et la dynamisation de l'image de la Commission ainsi que la mise en place d'outils technologiques nous permettant plus d'efficacité et de transparence nécessitent des budgets que la Commission n'a pas actuellement. De plus, afin de répondre aux objectifs de réduction des délais de traitement des dossiers, d'optimiser nos pratiques de gestion des ressources humaines et de mettre en place des processus de communication interne et externe, il est essentiel d'augmenter le nombre d'effectifs, de façon récurrente.

Cette demande de crédits supplémentaires, en plus d'être nécessaire est tout à fait raisonnable considérant que, contrairement aux autres organismes dont les membres sont nommés par l'Assemblée nationale, notre budget n'a connu aucune augmentation dans les cinq années précédant celle en cours. En effet, le budget de la Commission a été peu augmenté au cours des dernières années, si on considère l'ampleur de son mandat et de ses responsabilités. Quatre-vingt-onze pour cent (91 %) du budget est actuellement consacré aux loyers et à la rémunération. Il m'apparaît important de noter que, comparativement aux organismes dont le mode de nomination relève de l'Assemblée nationale, les crédits de la Commission ont diminué de 1 % sur la période 2013-2014 à 2017-2018 alors qu'ils ont augmenté de 18 % pour le Commissaire à l'éthique et à la déontologie, de 8 % pour le

---

<sup>1</sup> Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, Après 25 ans, la Charte québécoise des droits et libertés : Bilan et recommandations (vol. 1), 2003, En ligne : [http://www.cdpcj.qc.ca/Publications/bilan\\_charte.pdf](http://www.cdpcj.qc.ca/Publications/bilan_charte.pdf)

Commissaire au lobbyisme, de 18 % pour le Protecteur du citoyen et de 12 % pour le Vérificateur général.

Pour toutes ces raisons, je demande les crédits supplémentaires suivants :

- Pour l'année 2018-2019, un montant de 2 025.55 M\$ en rémunération et de 160.0 k\$ en fonctionnement;
- Pour l'année 2019-2020, un montant de 1 623.1 M\$ en rémunération et de 439.0 k\$ en fonctionnement;
- À partir de 2020-2021, un montant récurrent de 1 623.1 M\$ en rémunération et de 43.0 k\$ en fonctionnement.

Une description détaillée des besoins budgétaires suivra selon la procédure habituelle.

### **En terminant**

Finalement, après 6 mois comme vice-président responsable du volet Charte et après mes 100 premiers jours comme président par intérim de la Commission, je suis à même de d'affirmer que la Commission peut compter sur un personnel dédié qui a à cœur la mission de l'organisation et sur lequel je compte m'appuyer pour mettre en œuvre les actions concrètes identifiées dans la présente lettre.

Je demeure disponible pour toute information complémentaire et vous prie d'agréer, Madame la Ministre, l'expression de ma haute considération.

Le président par intérim,

Philippe-André Tessier

PAT\JM\hbs

N.Ref : MIN-4.2.5.1