



PAR COURRIEL

Le 5 janvier 2026

N/Réf. : 30198

Objet : Demande d'accès aux documents - décision

Bonjour,

Par la présente, nous donnons suite à votre demande d'accès reçue le 1^{er} décembre 2025 qui vise à obtenir, *pour les points indiqués ci-dessous, une copie des documents déposés ou présentés lors des rencontres suivantes du Comité de direction du Ministère :*

1. *Point 5 de la rencontre du 5 novembre 2024;*
2. *Point 7 de la rencontre du 12 novembre 2024;*
3. *Point 5 de la rencontre du 19 novembre 2024;*
4. *Point 6 de la rencontre du 3 décembre 2024;*
5. *Point 5 de la rencontre du 10 décembre 2024;*
6. *Point 4 de la rencontre du 22 avril 2025;*
7. *Point 6 de la rencontre du 30 septembre 2025.*

À cet égard, nous vous transmettons ci-joint à la présente une partie des documents visés et détenus par le Ministère. Notez que la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (Loi sur l'accès) prévoit certaines restrictions au droit d'accès. Ainsi, en vertu des articles 14, 37, 39, 53 et 54 de la Loi sur l'accès (en annexe), certaines parties des documents visés sont protégées puisqu'elles sont formées en substance d'avis, de recommandations, d'analyses ou de renseignements personnels permettant d'identifier directement ou indirectement une personne.

Concernant les points 1 et 2 de votre demande, nous vous informons qu'il s'agit de documents du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) relatifs aux résultats du sondage sur l'expérience employé de la fonction publique québécoise. Comme ces documents relèvent de la compétence de ce dernier, conformément à l'article 48 de la Loi sur l'accès (en annexe), nous vous invitons à formuler votre demande auprès de Mélanie Drainville, responsable de l'accès aux documents du SCT, dont les coordonnées sont disponibles à l'adresse suivante : [CAI LI Resp Acces.pdf](#).

Veuillez noter que vous pouvez demander à la Commission d'accès à l'information du Québec de réviser cette décision, et ce, dans les trente (30) jours suivant la date de la présente lettre. Vous trouverez de plus amples informations à l'adresse suivante : www.cai.gouv.qc.ca/citoyens/recours-devant-la-commission/concernant-lacces-aux-documents-dorganismes-publics/.

Pour toute question relative à la présente décision, n'hésitez pas à nous contacter en répondant directement à ce courriel.

Veuillez recevoir nos salutations distinguées.

Tabita Nicolaica

**Responsable de l'accès aux documents et de la protection
des renseignements personnels**

Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration

1200 boul. Saint-Laurent, 7^e étage, bureau 7.200

Montréal (Québec) H2X 0C9

www.immigration-quebec.gouv.qc.ca

p. j.

LOI SUR L'ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS ET SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

MOTIFS DE REFUS INVOQUÉS

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.

1982, c. 30, a. 14.

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.

1982, c. 30, a. 37.

39. Un organisme public peut refuser de communiquer une analyse produite à l'occasion d'une recommandation faite dans le cadre d'un processus décisionnel en cours, jusqu'à ce que la recommandation ait fait l'objet d'une décision ou, en l'absence de décision, qu'une période de cinq ans se soit écoulée depuis la date où l'analyse a été faite.

1982, c. 30, a. 39.

48. Lorsqu'il est saisi d'une demande qui, à son avis, relève davantage de la compétence d'un autre organisme public ou qui est relative à un document produit par un autre organisme public ou pour son compte, le responsable doit, dans le délai prévu par le premier alinéa de l'article 47, indiquer au requérant le nom de l'organisme compétent et celui du responsable de l'accès aux documents de cet organisme, et lui donner les renseignements prévus par l'article 45 ou par le deuxième alinéa de l'article 46, selon le cas.

Lorsque la demande est écrite, ces indications doivent être communiquées par écrit.

1982, c. 30, a. 48.

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

1° la personne concernée par ces renseignements consent à leur divulgation;

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.

1982, c. 30, a. 53; 1985, c. 30, a. 3; 1989, c. 54, a. 150; 1990, c. 57, a. 11; 2006, c. 22, a. 29; 2021, c. 25, a. 8.

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

1982, c. 30, a. 54; 2006, c. 22, a. 110; 2021, c. 25, a. 10.

"[Cliquez ici et tapez le nom de l'unité administrative responsable de la fiche ou note]"

DATE :	Le 19 novembre 2024	Note de décision
DESTINATAIRE :	Comité de direction	
OBJET :	Entrée en vigueur des dispositions du projet de loi no 53 renforçant la protection accordée aux lanceurs d'alerte et désignation d'un responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité.	

1. Objectif

La présente note a pour but d'Informer le Comité de direction de l'entrée en vigueur des certaines dispositions de la loi 53 et obtenir l'autorisation pour la désignation d'un responsable ministériel de la gestion de l'éthique et de l'intégrité.

2. Exposé de la situation et contexte

Le 29 mai dernier, le gouvernement adoptait le projet de loi n° 53, *Loi édictant la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d'actes répréhensibles et modifiant d'autres dispositions législatives*. Celle-ci fait désormais du Protecteur du citoyen le guichet unique en matière de divulgation d'actes répréhensibles au sein du gouvernement, en plus de mettre en place plusieurs mesures favorisant les dénonciations et la protection des lanceurs d'alerte.

Ce projet de loi retire l'obligation de produire une procédure de traitement des divulgations au sein des organismes publics et redirige les divulgateurs vers le Protecteur du citoyen qui aura le pouvoir d'interdire la communication de renseignements liés à une enquête.

Le gouvernement se donne également les moyens de prévenir les actes répréhensibles en désignant des responsables de la gestion de l'éthique et de l'intégrité au sein des ministères et organismes, une fonction qui est appelée à remplacer celle de *Répondant ministériel en éthique*. Le Protecteur du citoyen aura quant à lui la nouvelle responsabilité de sensibiliser le public concernant le mécanisme de divulgation prévu à la loi. Tous ces changements doivent prendre effet le 30 novembre prochain.

3. Analyse et solutions envisagées

La volonté gouvernementale est à l'effet de s'assurer qu'il y ait en tout temps une personne désignée par la plus haute autorité de l'organisation pour occuper la fonction de Responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité. L'objectif vise notamment à s'assurer que les suivis sont effectués de façon rigoureuse. Conséquemment, des dispositions doivent être prises en cas d'absence temporaire et le nom de la personne désignée doit être communiqué avec diligence au Secrétariat du Conseil du trésor par transmission d'une lettre officielle.

La personne désignée responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité peut exercer d'autres fonctions au sein de son organisme. Elle doit cependant être en mesure de consacrer un temps raisonnable à la réalisation de ses fonctions liées à l'éthique et à l'intégrité eu égard au besoin et à la taille de son organisme.

La personne désignée responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité doit être en mesure d'accomplir son rôle de façon indépendante, avoir la confiance du personnel, avoir une capacité d'influence sur les dirigeants de l'organisation et collaborer avec les autres intervenants ministériels concernés par la gestion de l'éthique et l'intégrité.

Outre les responsabilités traditionnelles en matière d'éthique, les nouvelles attentes gouvernementales relativement au poste de *Responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité* sont les suivantes :

1. Coordonner et mettre en œuvre, des mesures visant à prévenir la commission d'actes répréhensibles et l'exercice ou la menace de représailles relatives à une divulgation et formuler des recommandations à cet effet. On précise dans la directive gouvernementale que cette responsabilité s'effectue en collaboration avec les autres intervenants ministériels concernés;

Rédigée par : Patrice Ethier, Secrétariat général	Collaboration(s) retenue(s) : Reney Cromp (DGSQI) François Motard (DPE), Julie Fortin (DGRH)
---	--

"[Cliquez ici et tapez le nom de l'unité administrative responsable de la fiche ou note]"

- 2. Renseigner les membres du personnel de son organisme sur la possibilité d’effectuer une divulgation d’actes répréhensibles auprès du Protecteur du citoyen. Faire la promotion des outils et services offerts par le PDC.
- 3. Agir comme agent de liaison en cas de vérification ou d’enquête menées par le Protecteur du citoyen en application de la Loi facilitant la divulgation d’actes répréhensibles à l’égard des organismes publics ou de la Loi sur la protection contre les représailles liées à la divulgation d’actes répréhensibles.

Situation actuelle au MIFI en matière de divulgation d’actes répréhensibles et en matière d’éthique et d’intégrité.

Jusqu’à tout récemment, la responsabilité ministérielle du suivi des divulgations d’actes répréhensibles incombait à François Motard, directeur de la prévention et des enquêtes (DPE) qui devait effectuer le suivi des divulgations qui lui étaient transmises et effectuer la liaison avec le Protecteur du citoyen et les autres instances d’application. Cette responsabilité sera donc transférée au Protecteur du Citoyen (PDC).

Au MIFI, la gestion de l’éthique et de l’intégrité est une responsabilité ministérielle qui implique tous les employés et les gestionnaires. Plusieurs directions générales sont ainsi directement concernées par cette démarche ministérielle, dont notamment :

- La Direction générale du soutien à la qualité et à l’intégrité;
- La direction générale de l’administration;
- La Direction générale des ressources humaines;
- Direction générale de la transformation numérique et ressources informationnelles;
- Plusieurs fonctions rattachées à la haute direction telles que l’Audit interne.

Le poste de Répondant ministériel en éthique est occupé depuis 2018 par Patrice Ethier qui offre une vision neutre et indépendante n’étant pas rattaché à aucun secteur ainsi que par sa situation dans la fonction centrale qu’est le Secrétariat général. Outre les responsabilités reliées à l’éthique, il exerce par ailleurs des fonctions de conseillers au Secrétariat général pour les dossiers de la haute direction et du secteur *Soutien à la performance* ce qui lui permet de prendre connaissance de tous les dossiers informatiques et tous les contrats qui émanent du MIFI.

Le répondant ministériel en éthique collabore également à plusieurs comités ministériels, notamment le *Comité des trois lignes de défense* qui soutient le MIFI dans sa gestion des risques depuis 2018, incluant les risques reliés à la non-divulgation des actes répréhensibles. Il contribue également à titre de consultant à différents plans d’action, dont le la mise à jour annuelle du plan de gestion des risques en matière de corruption et de collusion en gestion contractuelle.

Bien que ne disposant pas d’un pouvoir décisionnel, le répondant est largement impliqué dans différentes instances ministérielles, ce qui lui permet d’exercer un pouvoir d’influence qui va dans le sens de la vision gouvernementale. Pour toutes ces raisons, nous croyons que la structure mise en place par le MIFI en matière d’éthique et d’intégrité demeure pertinente et répond aux nouvelles orientations gouvernementales découlant de la loi 53.

Notons en terminant la Direction générale du soutien à la qualité et à l’intégrité (DGSQI) ainsi que la Direction générale des ressources humaines (DGRH) ont approuvé les orientations de cette note.

4. Impact budgétaire

Aucun

5. Autres impacts.

S.O

6. Stratégie de mise en œuvre et échéancier

D’ici le 30 novembre 2024 :

- Désignation par la plus haute autorité administrative dans un organisme public d’un responsable de la gestion de l’éthique et de l’intégrité ;

Rédigée par : Patrice Ethier, Secrétariat général	Collaboration(s) retenue(s) : Reney Crompt (DGSQI) François Motard (DPE), Julie Fortin (DGRH)
---	---

"[Cliquez ici et tapez le nom de l'unité administrative responsable de la fiche ou note]"

- Communiquer le nom du responsable au secrétariat du Conseil du trésor par la transmission d'une lettre sous la signature de la personne ayant la plus haute autorité administrative au sein de l'organisme public ;
- Faire connaître l'identité de cette personne ainsi que la nature de ses fonctions auprès du personnel de son organisme ;

Par la suite :

- Le responsable désigné doit assumer les nouvelles responsabilités qui lui incombent telles, que décrites à la section 3 de la présente note;
- Dans les six mois suivant sa désignation, le responsable désigné doit suivre une formation identifiée par le secrétariat du Conseil du trésor concernant le contenu de la Directive concernant les responsables de la gestion de l'éthique et de l'intégrité;
- Le responsable doit bénéficier des aménagements et des équipements nécessaires à la réalisation de ses fonctions, notamment en ce qui a trait à l'accès à des locaux permettant d'assurer la confidentialité des renseignements qui lui sont communiqués;
- Il doit par la suite maintenir ses connaissances à jour, notamment au moyen de la formation continue offerte par le secrétariat du Conseil du trésor.

7. Recommandation

Considérant ce qui précède, il est recommandé de maintenir la présente structure en matière d'éthique et d'intégrité au MIFI et de désigner l'actuel Répondant en éthique à titre de Responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité.

DATE : Le 3 décembre 2024

DESTINATAIRE : Comité de direction

OBJET : Charge de travail au MIFI

Note de décision

1. Objectif

- Présenter l'analyse sommaire de la charge de travail au MIFI ;
- Valider les actions à mettre en place pour réduire les impacts négatifs liés à la charge de travail ;

2. Exposé de la situation et contexte

Dans le cadre de la gestion des risques prioritaires au MIFI, la Direction générale des ressources humaines (DGRH) a obtenu le mandat de faire un portrait de la *charge de travail* au ministère.

Évaluer la charge de travail nécessite une approche multidimensionnelle, considérant la complexité de l'activité de travail dans un contexte organisationnel. Dans cette optique, la DGRH, en collaboration avec la Direction générale de la gouvernance de projets et de l'amélioration opérationnelle (DGGPAO), a rédigé une première analyse sommaire.

Ce document définit la charge de travail, présente les éléments relatifs à la charge de travail au Ministère ainsi que des recommandations aux autorités en matière de gestion de la charge de travail.

3. Analyse et solutions envisagées

La charge de travail est un concept complexe à cerner dans son ensemble. Parmi les multiples définitions, la DGRH retient celle de l'Institut national de la Santé publique du Québec (INSPQ), qui définit la charge de travail en matière de risques psychosociaux comme étant « **la quantité de travail à accomplir, aux exigences intellectuelles requises et aux contraintes de temps à respecter dans la réalisation du travail** ». (INSPQ, s.d.)

La charge de travail signifie beaucoup plus que la quantité de travail exigée par l'employeur. En effet, elle réfère à trois principales composantes : la charge prescrite (contraintes), la charge réelle (astreintes) et la charge vécue. Elle peut être ressentie différemment d'un individu à l'autre, notamment en raison de facteurs contextuels, organisationnels, mais également personnels.

Analyser la charge de travail amène un questionnement de l'ensemble des dimensions : l'organisation du travail, la charge prescrite, la charge réelle et la charge vécue. Bien que le Ministère possède quelques données, il est prématuré de présenter un portrait juste de la charge de travail vécue et perçue par le personnel. Des indicateurs quantitatifs peuvent révéler certains aspects de la situation, cependant, ce type de données n'illustrent pas la charge vécue de travail, car des éléments subjectifs et personnels ont un impact majeur sur les perceptions et le sentiment d'impuissance du personnel face à ce qu'ils doivent accomplir.

NOVEMBRE 2024

Analyse sommaire de la charge de travail au MIFI

Ministère de l'Immigration,
de la Francisation et de l'Intégration

Direction générale de ressources humaines

Direction générale de la gouvernance de projets et amélioration opérationnelle

Table des matières

Table des matières	2
Mandat	3
Notre Ministère	3
Définition : Charge de travail.....	4
<i>Composantes de la charge de travail</i>	<i>5</i>
<i>Facteurs contextuels, personnels et organisationnels.....</i>	<i>5</i>
<i>Les actions entreprises.....</i>	<i>7</i>
<i>Portée ministérielle de la charge de travail.....</i>	<i>8</i>
Expérience « totale ».....	9
<i>L'expérience employé (EX).....</i>	<i>9</i>
<i>L'expérience client (CX).....</i>	<i>10</i>
<i>L'expérience totale et la surcharge de travail</i>	<i>11</i>
Analyse préliminaire.....	11
<i>Dossiers d'invalidité et de lésions professionnelles</i>	<i>11</i>
<i>Sondages pour mesurer la mobilisation</i>	<i>12</i>
<i>Atelier sur la charge de travail</i>	<i>14</i>
<i>Utilisation du programme d'aide aux employés (PAE).....</i>	<i>15</i>
<i>Qu'en est-il de la charge de travail au MIFI ?.....</i>	<i>16</i>
Propositions.....	17
	
Recommandation	19
Bénéfices recherchés.....	20
Annexe 1 - Étalonnage.....	21

Mandat

Dans le cadre de la gestion des risques prioritaires au MIFI, la Direction générale des ressources humaines (DGRH) a obtenu le mandat de faire un portrait de la *charge de travail* au Ministère.

Le phénomène de l'intensification du travail est, entre autres, mis en lumière par les changements des formes d'organisation du travail, dont le travail en mode hybride. Ces changements sont vécus dans plusieurs pays à travers le monde. La flexibilité du travail et l'usage des outils numériques pour le travail à distance exposent les employés à une charge mentale importante et un débordement sur la sphère de la vie privée. Cela se traduit, entre autres, par l'augmentation constante de la charge de travail et une mobilisation accrue des capacités intellectuelles, psychologiques et physiques des travailleurs¹.

Bien que les données d'informations de gestion détenues par le MIFI puissent révéler certains aspects de la situation, celles-ci n'illustrent pas la charge vécue de travail, car des éléments subjectifs et personnels ont un impact majeur sur les perceptions et le sentiment d'impuissance du personnel face à ce qu'ils doivent accomplir. La *charge de travail* se décline en trois principales composantes : la charge prescrite, la charge réelle et la charge vécue.

Évaluer la charge de travail nécessite une approche multidimensionnelle, considérant la complexité de l'activité de travail dans un contexte organisationnel.

Dans cette optique, la DGRH, en collaboration avec la Direction générale de la gouvernance de projets et de l'amélioration opérationnelle (DGGPAO), a souhaité présenter en premier lieu les éléments relatifs à la charge de travail au Ministère afin de camper la portée du mandat et de présenter des recommandations aux autorités en matière de gestion de la charge de travail.

Notre Ministère

La mission du MIFI est de sélectionner les personnes immigrantes qui répondent aux besoins du Québec et de favoriser leur francisation, leur intégration et leur contribution à la prospérité du Québec.

Les unités administratives (UA) œuvrent de près ou de loin auprès de la clientèle ; celle-ci ne se limite pas aux personnes ressortissantes étrangères ou aux personnes immigrantes. En effet, depuis les dernières années, les entreprises se tournent de plus en plus vers le Ministère pour obtenir des services en matière de recrutement international, d'aide à l'embauche et de reconnaissance des compétences des personnes immigrantes. Aussi, depuis la mise en œuvre de Francisation Québec en 2023, le Ministère a élargi l'offre des services d'apprentissage du français

¹ Institut national de la santé publique du Québec (INSPQ), Indicateur « Charge de travail », www.inspq.qc.ca
HEC Montréal, Nouvelle organisation du travail : les questions qu'il faut se poser, Revue Gestion, Kevin J. Johnson, 6 juin 2023
<https://www.revuegestion.ca/nouvelle-organisation-du-travail-les-questions-qu'il-faut-se-poser>

à toute personne de 16 ans et plus domiciliée au Québec, en plus des personnes immigrantes et des personnes à l'étranger qui envisagent de s'y établir².

Le Ministère entretient également des liens étroits et travaille en collaboration avec de nombreux partenaires. Dans la poursuite de sa mission, il conclut des ententes de partenariat avec certains ministères et organismes, des établissements d'enseignement, des municipalités, des ordres professionnels et autres organismes de réglementation, des regroupements d'employeurs et de travailleurs, des organismes communautaires qui œuvrent dans le domaine des relations interculturelles ainsi qu'avec des organismes qui offrent des services d'accueil et d'intégration aux personnes immigrantes.³

Afin de réaliser son offre de service dans tous ces volets et accompagner la clientèle, le Ministère compte **3 075 membres du personnel**, dont 1 098 professeures et professeurs et 467 étudiantes et étudiants ou stagiaires⁴ déployés sur le territoire québécois.

Définition : Charge de travail

La charge de travail est un concept complexe à cerner dans son ensemble. Parmi les multiples définitions, la DGRH retient celle de l'Institut national de la Santé publique du Québec (INSPQ), qui définit la charge de travail en matière de risques psychosociaux comme étant « **la quantité de travail à accomplir, aux exigences intellectuelles requises et aux contraintes de temps à respecter dans la réalisation du travail** ». (INSPQ, s.d.)

La surcharge de travail quant à elle fait référence à la **perception d'avoir trop à faire**. Cette surcharge peut donner l'impression d'être dépassé et d'avoir perdu le contrôle de son travail. Elle peut avoir un impact négatif sur la performance d'une personne, sur son assiduité au travail ou mener à un arrêt de travail.

À l'inverse, la sous-charge de travail est présente lorsqu'un individu ne dispose pas de suffisamment de travail afin de maintenir son niveau d'attention adéquat ou lorsqu'il est sous-sollicité par rapport aux compétences qu'il détient.

² Plan stratégique 2023-2027. Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, page 6. Décembre 2023.

³ Site internet du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, L'organisation et ses engagements, 20 février 2024

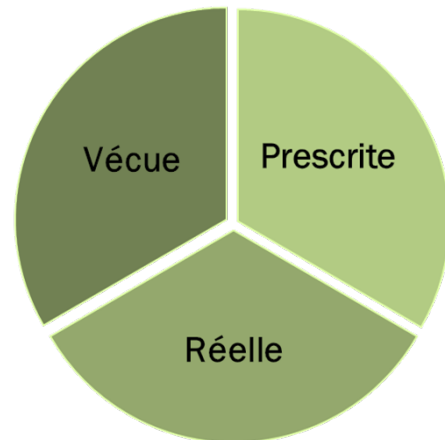
⁴ Portrait de l'effectif du MIFI au 31 août 2024.

Composantes de la charge de travail

La charge de travail signifie beaucoup plus que la quantité de travail demandée et exigée par l'employeur. En effet, elle réfère à trois principales composantes : la charge prescrite (contraintes), la charge réelle (astreintes) et la charge vécue⁵.

1. La charge de travail prescrite (contraintes)

Ce qui est demandé par l'organisation, soit les exigences de performance, les livrables et les procédures à mettre en œuvre afin de répondre aux attentes organisationnelles. Elle englobe donc les objectifs de performance à atteindre ; tant sur le plan quantitatif (exemple : quantité, durée, ampleur) que qualitatif (exemple : qualité, délai, satisfaction), mais également les diverses procédures prévues ou à élaborer.



2. La charge de travail réelle (astreinte)

Elle englobe les processus, les compromis et les stratégies pour surmonter les contraintes du travail et de l'organisation. Elle prend aussi en compte le travail non réalisé, qui attend ou qui est en retard. En d'autres mots, il s'agit du travail qui est réellement effectué sur le terrain. Cela inclut tout ce qui est fait pour surmonter les imprévus et les obstacles afin de réaliser la charge prescrite.

3. La charge de travail vécue

C'est l'expérience de la charge, selon la perception de la personne. C'est ce qui est ressenti par l'individu face à sa propre charge de travail en lien avec le travail prescrit, ses ressources et celles de l'organisation (influencée par les caractéristiques personnelles, les sentiments, l'expérience, etc., propre à chaque individu). Étant plus subjective, elle correspond à la représentation que chacun se fait de sa propre charge de travail et du sens du travail. Elle demeure difficile à quantifier puisqu'elle varie d'un individu à l'autre.

Facteurs contextuels, personnels et organisationnels

Il est important de mentionner que la charge de travail peut être ressentie différemment d'un individu à l'autre, notamment en raison de facteurs contextuels, organisationnels, mais

⁵ Fournier et al. (2010). Étude exploratoire des facteurs de la charge de travail ayant un impact sur la santé et la sécurité : Étude de cas dans le secteur des services. IRSST.

également personnels. Selon les tâches qu'elle doit effectuer, la personne est plus ou moins influencée par des facteurs qui peuvent agir sur la charge de travail⁶, entre autres :

Facteurs contextuels et organisationnels :

Les exigences

- Exigences physiques et cognitives élevées
- Nombre élevé de responsabilités
- Objectifs ou échéanciers irréalistes
- Quantité ou complexité du travail excessive ou des responsabilités
- Quantité élevée de réunions de travail ou de réunions
- Interruptions fréquentes
- Demandes imprécises ou contradictoires
- Travail urgent ou imprévu à exécuter
- Complexité des processus de décisions
- Exigences émotionnelles importantes et absence de soutien

Les ressources

- Manque de personnel
- Manque de temps pour effectuer les tâches
- Manque de reconnaissance
- Manque de soutien des collègues et du gestionnaire
- Mauvaise gestion des priorités
- Mauvaise gestion des changements organisationnels
- Manque de connaissances et d'informations
- Manque de communication
- Outils inefficaces

Facteurs personnels :

- Expérience
- État de santé mental, psychologique, physique, niveau d'énergie
- Contexte de vie personnelle hors travail

Les outils informatiques comme les applications et les logiciels peuvent être des éléments qui influencent grandement la charge de travail. En effet, des outils mal adaptés ou désuets peuvent créer un sentiment d'une surcharge de travail.

⁶ Facteurs de risques psychosociaux liés au travail – Charge de travail élevée, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), 2023.

Les actions entreprises

Dans les dernières années, le MIFI s'est doté de différents outils ou mesures qui visaient à atténuer les impacts négatifs de la charge de travail. Par exemple, des formations Lean Six Sigma ont été offerts à une grande majorité de gestionnaires. Cette formation a entre autres pour objectif de favoriser l'amélioration continue dans un environnement de travail et d'outiller pour reconnaître les activités à faible valeur ajoutée.

Lors de la rencontre des gestionnaires du 19 mai 2022, ceux-ci ont participé à l'atelier « Améliorer les façons de faire, cesser les étapes inutiles et mettre fin à des activités à faible valeur ajoutée », animé par la firme Humance. Treize (13) suggestions en sont ressorties, dont : limiter les communications non efficaces, revoir l'organisation des réunions, identifier clairement les besoins de collaboration avant de solliciter les collègues, identifier et diffuser les offres de services des unités, réduire les redditions de compte, créer une chaîne d'approbation claire qui responsabilise chaque niveau, cultiver le sentiment d'appartenance et de bien-être du personnel, améliorer le soutien aux gestionnaires et offrir des formations en gestion du changement et améliorer la gestion de projet.

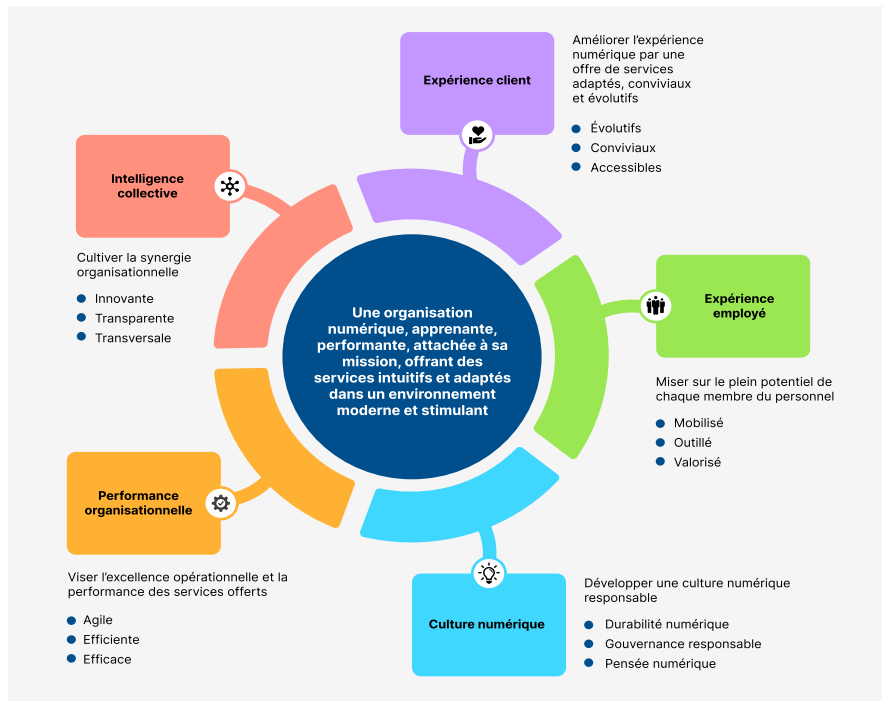
Les constats marquants de l'atelier ont été que les participants souhaitent augmenter le partage des bonnes pratiques entre eux, augmenter l'efficacité organisationnelle et revoir certaines méthodes de travail. Pour compléter ces résultats, il a été décidé de tenir un sondage auprès du personnel afin d'identifier des étapes inutiles et des actions à faible valeur ajoutée. Celui-ci a été réalisé en octobre 2022. Les résultats généraux ont été présentés au forum des gestionnaires de décembre 2022.

En octobre 2022, le sondage auprès du personnel a porté sur les actions à faible valeur ajoutée, afin d'apporter une réflexion sur les processus de travail ou les actions superflues. On sent que les actions en lien avec ce sondage ont été appliquées de manière variable par les différentes UA. Certaines en ont profité pour réaliser des actions en lien avec les idées reçues. Une analyse plus approfondie des réponses a été faite avec les directions générales et les unités pour lesquelles il y a eu un haut taux de réponse. C'est près d'une quarantaine d'idées qui ont été prises en charge par les directions générales.

En juillet 2022, la Direction de l'architecture organisationnelle et de l'amélioration opérationnelle (DAOAO) a mis à la disposition du personnel une [Charte de collaboration](#) ainsi qu'un [Guide du travail collaboratif](#) qui aborde les outils du travail collaboratif, l'animation des rencontres, etc.

En 2023, le MIFI s'est doté d'une [Charte de travail en mode hybride](#), avec des recommandations pour évoluer dans un environnement de travail sain et harmonieux tant au bureau qu'en télétravail. La charte propose des pratiques et des balises d'organisation du travail, telle que des battements de 5 minutes entre les rencontres ou des plages horaires standardisées sans rencontre. Tout au long de l'année 2024, des brèves pour faire la promotion de la charte ont été publiées sur Intranet.

Le MIFI s'est également doté d'un plan de transformation numérique (PTN) pour devenir plus innovant, performant et transparent. Sa mise en place vise notamment à améliorer l'expérience client, l'expérience employé et la performance organisationnelle. Quatre journées de consultations ont été organisées afin d'élaborer le PTN. L'une des initiatives fondatrices du PTN est de développer et déployer un modèle de gestion de la capacité organisationnelle; des travaux sont en cours à ce sujet. Une démarche de priorisation des projets TI a également été mise en place.



[Contenu redigé]

Portée ministérielle de la charge de travail

Bien que la *charge de travail* revête un aspect humain dans la perception (facteurs personnels) qui peut relever davantage de la DGRH, il ne faut pas négliger les aspects plus organisationnels liés aux processus de travail, aux outils, à l'organisation du travail, à la vision ministérielle et à la

priorisation des dossiers/mandats. Dans ce cadre, plusieurs directions au sein du MIFI sont responsables d'actions en lien avec la mise en place d'outils structurant pour la charge de travail :

- Plan de transformation numérique (PTN) ; modèle de gestion de la capacité (DGGPAO).
- Transformation des processus d'affaires et de l'implantation des améliorations opérationnelles, incluant le travail collaboratif, optimisation des processus (Direction de l'architecture organisationnelle et de l'amélioration opérationnelle (DAOAO)).
- Stratégie ministérielle d'expérience client et plan d'action (DCM) (suspendu).
- Formations Lean Six Sigma (Direction de la gestion intégrée des risques et du contrôle interne (DAOAO)).

Le risque psychosocial de la *charge de travail* amènera toutes ces directions à coordonner leurs actions afin de travailler sur plus d'un élément des composantes de la charge de travail.

Expérience « totale »

L'expérience employé (EX)

Les employeurs de choix (ceux dont le personnel vit une expérience positive dans le milieu de travail), observent de nombreux avantages⁷ tels qu'une baisse du taux d'absentéisme, une meilleure productivité, une meilleure attraction et une fidélisation des talents. Les membres du personnel qui ont une bonne expérience tendent à avoir un sentiment de mobilisation envers leur emploi, à innover dans leurs façons de faire et contribuent activement aux objectifs de l'organisation⁸.

La *Stratégie axée sur l'expérience employé 2023-2025* dont s'est doté le MIFI, définit l'expérience employé par « **l'expérience globale réelle et ressentie vécue par un membre du personnel en contact avec l'organisation à chaque moment de sa vie professionnelle : avant, pendant ou après son lien d'emploi**⁹ ».

Autrement dit, il s'agit de la relation vécue et perçue qu'il entretient avec l'organisation et son milieu de travail. À partir de l'arrivée au sein d'une organisation, l'expérience s'inscrit d'une façon ou d'une autre dans diverses étapes ou cycle de vie des membres du personnel. Au-delà des questions de rémunération, de la *charge de travail* prescrite et astreinte, la reconnaissance, la motivation, l'adhésion aux valeurs de l'organisation ; plusieurs autres facteurs tissent l'expérience employé.

⁷ Source : <https://www.louisebourget.com/experience-client/>

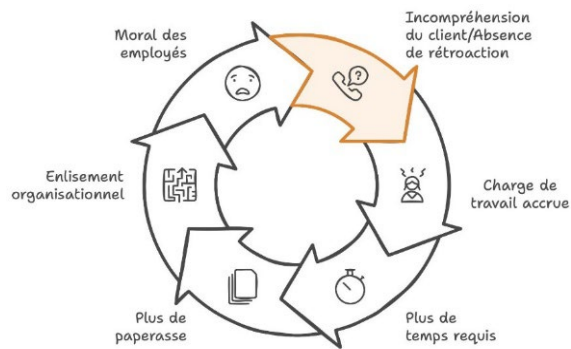
⁸ Répertoire des indicateurs de gestion du ministère de la Santé et Services sociaux (MSSS) : information méthodologique relative aux indicateurs de gestion utilisés par le MSSS notamment dans son plan stratégique.

<https://msss.gouv.qc.ca/repertoires/indicateurs-gestion/indicateur-000252/?&date=DESC>

⁹ Source : CarrefourRH <https://carrefourrh.org>

Pour une organisation gouvernementale, celle-ci est intrinsèquement liée à la qualité de la prestation de services offerts aux citoyennes et citoyens. Daniel Lafrenière, illustre¹⁰ bien cette dynamique dans son plus récent ouvrage intitulé « Humain, pour un gouvernement centré sur la personne », où il expose sa réflexion sur la conception des services, des façons de faire, des solutions numériques, des infrastructures et son impact sur l'humain.

Une *charge de travail prescrite accrue ou démesurée* dans un contexte de travail parfois mal optimisé ou inefficace ajoute une lourdeur à la *charge de travail réelle* (astreinte), causant des impacts négatifs sur une *charge de travail vécue*.



L'expérience client (CX)

Dans la réalisation de sa mission, le MIFI offre des services à une clientèle diversifiée. Les prestations de services offerts sont normées par la [Déclaration de services à la clientèle](#). Les délais de traitement et de réponse sont variables selon le service, le programme, la transmission des informations à recevoir des clientèles ainsi que d'autres facteurs, qui peuvent agir sur la charge de travail du personnel. Chaque fois que la clientèle interagit avec le Ministère, elle vit une expérience.

Le Ministère s'est donné deux valeurs qui lui sont propres : l'ouverture à l'immigration et à sa contribution à la société québécoise ainsi que le sens du service. Ce dernier est défini comme une capacité à faire preuve d'écoute et d'empressement envers l'ensemble des clientèles dans l'accomplissement de ses fonctions. Adopter un comportement proactif, se préoccuper de bien comprendre les besoins exprimés et d'y répondre le mieux possible¹¹.

L'expérience client « **est définie comme la création d'une expérience globale positive et cohérente à tous les points de contact entre une organisation et ses clients, lors de l'utilisation d'un produit ou du recours à un service**¹² ». La perception de la clientèle envers le MIFI se construit progressivement à travers toutes les expériences vécues, et ce, peu importe le point de contact par lequel elle interagit, avec le Ministère ou le service qu'elle reçoit.

La Direction de la coordination ministérielle (DCM) a été mandatée pour élaborer une première stratégie en expérience client et un plan d'action à portée ministérielle. Note au lecteur : le mandat a été suspendu par la haute direction en novembre 2024.

¹⁰ Source : Daniel Lafrenière. Image tirée d'une de ses publications LinkedIn, parue en octobre 2024.
<https://www.daniellafreniere.com/book/humain/>

¹¹ Déclaration de services à la clientèle. Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, page 4. Juin 2024.

¹² Plan stratégique 2023-2027. Ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration, page 21.

Les standards établis et les travaux actuels témoignent du souci pour l'expérience client, dont l'amélioration est un objectif inscrit au Plan stratégique 2023-2027.



L'expérience totale et la surcharge de travail

Pour tout service offert par le MIFI, les membres du personnel vivent une expérience composée de plusieurs étapes. Il en est de même pour les clients, les utilisateurs ou nos partenaires. Lorsque des irritants surviennent du côté de ces interlocuteurs, cela tend à générer une charge de travail accrue pour le personnel du MIFI (ex. : demandes d'informations, relances, plaintes, etc.). Lorsque des irritants surviennent du côté du personnel,

cela tend à augmenter leur charge de travail réelle ou perçue, en plus de dégrader l'expérience client. Une analyse de l'expérience totale d'un service et la mise en place de mesures d'optimisation permettent incidemment d'améliorer l'expérience client et l'expérience employé, tout en réduisant la surcharge de travail réelle ou perçue.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

Bénéfices recherchés

Toutes les actions qui seraient mises en place auraient pour but de réduire les impacts négatifs liés à la charge de travail. Par exemple, agir sur la charge de travail pourrait améliorer l'initiative et la créativité des travailleurs, mais également favoriser la transformation de pratiques de gestion qui favoriserait le soutien et la disponibilité du supérieur immédiat¹⁵. Les outils permettraient également aux différents acteurs de connaître les « champs de pouvoir » à leur portée pour agir sur la charge de travail.

La prévention en matière de risques psychosociaux, telle que la charge de travail, favorise non seulement la réduction des impacts sur la santé, mais elle contribue également à réduire les coûts directs et indirects pour l'organisation (par exemple : l'absentéisme, taux de départs, lésions professionnelles, etc.).

Agir sur la charge de travail aura une incidence directe sur l'expérience employé (motivation, mobilisation). « *Des employés mobilisés sont fiers de travailler pour leur entreprise, ils innovent dans leurs façons de faire, veulent contribuer activement à son succès et n'hésiteront pas à redoubler d'ardeur pour surpasser les attentes.*¹⁶ ». Rappelons que l'expérience employé a un grand impact sur l'expérience client. En effet, l'expérience client réussie dépend largement des attitudes, des comportements et de l'engagement des employés¹⁷.

¹⁵ Fiche 2-A : Indicateur « Charge de travail », Institut national de santé publique du Québec (INSPQ)

¹⁶ L'expérience employé, plus qu'un buzzword : avant tout, une philosophie de gestion!, Louise Bourget, CRHA, Revue-RH, Volume 23 no. 3.

¹⁷ Louise Bourget, CRHA, <https://www.louisebourget.com/experience-client/>

DATE : Le 10 décembre 2024	Note d'information
DESTINATAIRE : Comité de direction	
OBJET : Incidents de confidentialité : contexte légal, obligations du Ministère et évaluation du risque de préjudice sérieux.	

1. Objectif

Cette note vise à présenter le contexte légal encadrant l'évaluation du risque de préjudice d'un incident de confidentialité, les obligations qui découlent des résultats de cette évaluation et le processus interne au Ministère pour leur mise en œuvre.

2. Contexte légal

Le premier alinéa de l'article 63.8 de la [Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels](#) (Loi sur l'accès) prévoit qu'un « organisme public qui a des motifs de croire que s'est produit un [incident de confidentialité](#) impliquant un renseignement personnel (RP) qu'il détient doit prendre les mesures raisonnables pour diminuer les risques qu'un préjudice soit causé et éviter que de nouveaux incidents de même nature ne se produisent ».

Si l'incident présente un risque qu'un préjudice sérieux soit causé, c'est-à-dire qu'il est susceptible de porter atteinte à la personne concernée ou à ses biens et de nuire à ses intérêts de manière non négligeable¹, l'organisme doit aviser avec diligence :

- la Commission d'accès à l'information (Commission). Cet avis est fait par écrit. L'[article 3](#) du [Règlement sur les incidents de confidentialité](#) (Règlement) vient préciser les renseignements qu'il doit contenir.
- toute personne dont un RP est concerné par l'incident. Les renseignements que doit contenir cet avis sont présentés dans l'[article 5](#) du Règlement. Dans certaines circonstances, cet avis est donné au moyen d'un avis public. Ces circonstances sont énoncées à l'[article 6](#) du Règlement. À défaut d'aviser les personnes concernées par un tel incident, la Commission peut ordonner à l'organisme de le faire.

L'organisme public doit tenir un registre des incidents de confidentialité (Registre). Le Règlement édicte à l'[article 7](#) les renseignements contenus dans le Registre. Sur demande de la Commission, une copie du Registre lui est transmise.

Il est essentiel que le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'intégration (Ministère) fasse preuve de rigueur lors de la réalisation de l'évaluation du risque que présente un incident, tout comme dans la prise de mesures visant à diminuer les risques qu'un préjudice soit causé et à éviter qu'un incident de même nature ne se produise.

¹ Protection des renseignements personnels - Incidents de confidentialité sur <https://www.quebec.ca>

Rédigée par : Philippe Moutillet (DAIGP) Virginie Rodriguez (DAIGP)	Collaboration(s) retenue(s) : Ossoui N'Guessan (SCIT)
--	---

3. Obligations du Ministère

Dans ce contexte, le Ministère s'est doté d'une démarche structurée, inspirée par la [procédure à suivre pour respecter les exigences légales \(PDF 107 Ko\)](#) proposée par le Secrétariat à la réforme des institutions démocratiques, à l'accès à l'information et à la laïcité (SRIDAIL), afin d'évaluer avec diligence le risque de préjudice que présente un incident. Du moment auquel il est [signalé](#) jusqu'à sa clôture, le traitement d'un incident est administré par le biais du [Formulaire de signalement des incidents de confidentialité](#). Ce formulaire est séparé en trois sections, soit (1) *Description de l'incident de confidentialité*, (2) *Plan de traitement de l'incident*, et (3) *Explication du préjudice sérieux*.

En fonction de sa nature et de son ampleur, plusieurs unités administratives (UA) peuvent être impliquées dans le *Plan de traitement d'un incident*. Comme la grande majorité des [incidents de confidentialité sont également des événements de sécurité](#), au Ministère, leur coordination est assurée par le Service de la cybersécurité et de l'infrastructure technologique (SCIT). Cette coordination s'effectue en étroite collaboration avec l'équipe de la protection des renseignements personnels de la Direction de l'accès à l'information et de la gestion des plaintes (DAIGP). Le SCTI et la DAIGP peuvent solliciter toute autre personne ou direction dont l'expertise serait requise (ex. la Direction des affaires juridiques, la Direction des communications, le Service de gestion des données numériques, le répondant ministériel en éthique, la gestion des risques ou autres). L'UA visée par l'incident², ou dans laquelle il a eu lieu, est responsable d'assurer la mise en place et le suivi des mesures de gestion de l'incident identifiées conjointement avec les équipes en soutien.

À l'étape du *Plan de traitement de l'incident*, le Ministère évalue, à l'aide d'une grille, la gravité du risque de préjudice pour les personnes dont les RP sont concernés par l'incident. Dans le cadre de cette évaluation, les quatre éléments suivants sont notamment considérés afin de conclure s'il existe bien un risque qu'un préjudice sérieux soit causé :

- la sensibilité des RP impliqués dans l'incident ;
- les utilisations malveillantes possibles de ces renseignements ;
- les conséquences appréhendées de leur utilisation ;
- la probabilité qu'ils soient utilisés à des fins préjudiciables.

Lorsque le risque d'un préjudice sérieux est présent, la section *Explication du préjudice sérieux* du formulaire est alors complétée. Le Ministère doit alors aviser toute personne dont un RP est concerné par l'incident. Cet incident doit également être rapporté à la Commission par le biais de son [Formulaire de déclaration d'un incident de confidentialité](#).

Le cas échéant, le formulaire à transmettre à la Commission accompagné d'une note d'information chemine jusqu'au Bureau de la sous-ministre. Si de nouveaux éléments pertinents pouvant influencer les conclusions de l'évaluation sont soulignés par les autres paliers d'autorité, l'évaluation peut alors être revue à la lumière de ces éléments.

■ [REDACTED]

Rédigée par : Philippe Moutillet (DAIGP) Virginie Rodriguez (DAIGP)	Collaboration(s) retenue(s) : Ossoui N'Guessan (SCIT)
--	---

DATE : Le 22 avril 2025	Note de décision
DESTINATAIRE : Comité de direction	
OBJET : Priorités organisationnelles et attentes SMART 2025-2026 [REDACTED] [REDACTED]	

1. Objectif

La présente note a pour but de faire approuver les nouvelles priorités organisationnelles, les attentes SMART pour 2025-2026, [REDACTED]
[REDACTED]

2. Exposé de la situation et contexte

Depuis le 24 novembre 2020, la Haute direction du MIFI s'est doté de cinq priorités organisationnelles, qui sont : la mobilisation, l'amélioration de la performance, le renforcement de l'orientation client, la collaboration et le développement des compétences.

Afin de concrétiser la mise en œuvre de ces priorités et d'assurer le suivi, des objectifs SMART (spécifiques, mesurables, réalistes, atteignables et temporellement définis) sont déterminés en fonction des priorités organisationnelles. Ces objectifs SMART sont la base de l'exercice de gestion des contributions de l'année en cours.

3. Analyse et solutions envisagées

Depuis janvier 2025, la sous-ministre, les sous-ministres adjoints et la Secrétaire générale ont participé à plusieurs rencontres pour définir les nouvelles priorités organisationnelles 2025-2026 afin de répondre au nouveau contexte de notre organisation.

Trois priorités organisationnelles sont ressorties de ces rencontres, soit : des services publics de qualité, l'expérience client et l'expérience employé. Le détail est disponible dans l'annexe 1.

Des attentes SMART sont également proposées afin de concrétiser ces priorités organisationnelles. Elles sont également disponibles dans l'annexe 1.

[REDACTED]
[REDACTED]

4. Impact budgétaire

Sans objet.

5. Autres impacts

L'approbation des attentes SMART est nécessaire pour démarrer le processus d'attribution des attentes dans l'organisation pour 2025-2026.

6. Stratégie de mise en œuvre et échéancier

- Approbation au comité de direction : 22 avril 2025.
- Article Intranet : semaine du 28 avril 2025
- Diffusion des attentes SMART aux gestionnaires du MIFI – semaine du 23 avril 2025

7. Recommandations

[Redacted text block]

p. j. **Annexe 1** - Priorités organisationnelles et attentes SMART 2025-2026

[Redacted text block]

ANNEXE 1

Priorités organisationnelles et attentes SMART 2025-2026

Trois nouvelles priorités organisationnelles 2025-2026 pour le MIFI

1. Services publics de qualité

Dimension	Ambition	Précision
Services publics de qualité	Pertinence et cohérence des services offerts dans un environnement en transformation	Adapter en continu nos processus et nos services dans un environnement changeant, notamment nos clientèles (le profil des clientèles, les volumes, etc.) et nos ressources (les budgets, les ressources internes et les partenaires).

2. Expérience client

Dimension	Ambition	Précision
Expérience client	Inclure les données provenant des clients dans notre amélioration continue	Tirer profit de la collecte de données provenant des clients, en continu, pour identifier les tendances dans les résultats de sondages et les utiliser dans notre amélioration continue.

3. Expérience employé

Dimension	Ambition	Précisions
Expérience employé	Miser sur le plein potentiel de chaque membre du personnel	- Assurer une saine gestion des priorités et de la capacité organisationnelle en s'appuyant sur la valeur ajoutée de nos équipes. - Soutenir le personnel dans le développement de ses compétences, notamment en favorisant leur participation aux formations disponibles sur les plateformes du MIFI, du SCT et de l'ATN, aux conférences et aux Rendez-vous numériques du MIFI.

Attentes SMART pour la gestion des contributions 2025-2026

Dimension	Attente SMART	Échéance 2025-2026	Commentaires
Services publics de qualité	Avoir atteint les cibles 2025-2026 du Plan stratégique 2023-2027.	31 mars 2026	Reprise Attentes SMART 2024-2025
	Avoir identifié et optimisé au moins un processus sous sa responsabilité afin d'améliorer nos services.	31 mars 2026	Nouvelle attente
Expérience client	Avoir atteint les cibles 2025-2026 de la Déclaration de services à la clientèle.	31 mars 2026	Reprise Attentes SMART 2024-2025
	D'ici le 31 mars 2026, avoir mis en place une initiative visant à améliorer l'expérience des clients internes ou externes, lorsqu'applicable et en utilisant, par exemple, les données provenant des clients produites par les unités d'affaires concernées.	31 mars 2026	Reprise Attentes SMART 2024-2025
Expérience employé	Au 30 juin 2025, avoir remis à tous les membres de son équipe des attentes signifiées par écrit pour la période couvrant 2025-2026. S'assurer de remettre par écrit aux nouveaux employés des attentes au plus tard 3 mois suivant leur date d'entrée en fonction. Inscrire minimalement une activité de développement dans la section "Plan de développement" dans le gabarit de gestion des contributions.	30 juin 2025	Reprise Attentes SMART 2024-2025
	Au 30 juin 2025, avoir réalisé l'évaluation des contributions pour la période 2024-2025 des membres de son équipe.	30 juin 2025	Reprise Attentes SMART 2024-2025
	Analyser avec les membres de son équipe les différentes dimensions de la charge de travail afin d'identifier et mettre en œuvre des solutions concrètes à cette fin.	31 mars 2026	Nouvelle attente
	Avoir adopté des pratiques de gestion propices au développement et au maintien d'un milieu de travail sain.	31 mars 2026	Nouvelle attente
	ATTENTE À TOUS - Avoir contribué et collaboré à l'établissement et au maintien d'un climat de travail sain, agréable et productif au sein de son unité.	31 mars 2026	Nouvelle attente

Guide des comportements éthiques lorsque vous quittez le Ministère



1. Objectif

Clarifier les règles relatives à l'après-mandat ayant trait au comportement d'un membre du personnel au moment où il ou elle quitte son emploi et après avoir cessé d'exercer ses fonctions au ministère de l'Immigration, de l'Intégration et de la Francisation (MIFI).

2. Références pertinentes sur le plan légal et réglementaire

Code civil du Québec (CCQ-1991)

Art. 2088 C.c.Q. Le salarié, outre qu'il est tenu d'exécuter son travail avec prudence et diligence, doit agir avec loyauté et honnêteté et ne pas faire usage de l'information à caractère confidentiel qu'il obtient dans l'exécution ou à l'occasion de son travail.

Ces obligations survivent pendant un délai raisonnable après cessation du contrat et en tout temps lorsque l'information concerne la réputation et la vie privée d'autrui.

Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, c-A-2.1)

Art. 62. Un renseignement personnel est accessible, sans le consentement de la personne concernée, à toute personne qui a qualité pour le recevoir au sein d'un organisme public lorsque ce renseignement est nécessaire à l'exercice de ses fonctions.

Loi sur le droit d'auteur (L.R.C. (1985), c. C-42)

Les œuvres produites par le Ministère, notamment les documents, les données et les compilations sont protégées par le droit d'auteur.

Règlement sur l'éthique et la discipline dans la fonction publique (c. F-3.1.1, r.3)

10. Le fonctionnaire qui a cessé d'exercer ses fonctions au sein de la fonction publique doit se comporter de façon à ne pas tirer d'avantages indus de ses fonctions antérieures.

11. Le fonctionnaire qui a cessé d'exercer ses fonctions au sein de la fonction publique ne doit pas communiquer une information confidentielle. Il ne peut non plus donner à quiconque des conseils fondés sur de l'information non disponible au public concernant l'État ou un tiers avec lequel il avait des rapports directs importants au cours de l'année qui a précédé la cessation de ses fonctions.

12. Le fonctionnaire qui a agi relativement à une procédure, une négociation ou une autre opération particulière ne peut, après qu'il a cessé d'exercer ses fonctions au sein de la fonction publique, agir au nom ou pour le compte d'autrui à l'égard de la même procédure, négociation ou autre opération.

3. Règles générales

Les règles applicables au membre du personnel ayant cessé d'exercer ses fonctions au Ministère constituent un prolongement des obligations d'honnêteté, de discrétion et d'éviter tout conflit d'intérêts qui lui étaient applicables au moment où il était à l'emploi du MIFI.

L'obligation de confidentialité à l'égard des renseignements personnels ne prend pas fin avec la cessation d'emploi. Toute personne ayant eu accès à des renseignements personnels dans l'exercice de ses fonctions demeure tenue, même après avoir quitté celles-ci, de respecter la confidentialité de ces renseignements personnels et de s'abstenir de les divulguer ou de les utiliser de manière non autorisée.

Dans ce contexte, tout accès, collecte, utilisation, conservation ou communication non autorisée d'un renseignement personnel, ainsi que la perte, l'exfiltration ou toute autre atteinte à sa protection peut constituer un incident de confidentialité au sens de la LAI et peut mener à des conséquences importantes pour les personnes concernées et pour l'organisation.

4. Comportements attendus en tout temps ou lorsque vous quittez le Ministère :

- S'abstenir de télécharger, reproduire, publier ou réutiliser les œuvres produites par le Ministère (notamment les documents, les données et les compilations) à des fins personnelles ou au bénéfice d'une autre organisation, à moins d'en avoir obtenu l'autorisation du Ministère ;
- S'abstenir de télécharger, d'utiliser, de communiquer ou de transférer des renseignements personnels ou des informations confidentielles du Ministère ;
- S'abstenir d'utiliser ses contacts au MIFI afin d'obtenir des renseignements non disponibles au public ou afin d'influencer une action, une décision ministérielle, pour son bénéfice personnel ou pour celui d'un tiers, qu'il s'agisse d'une personne, d'une entreprise ou d'un organisme à but non lucratif ;
- Éviter de publier un texte, de se prêter à une entrevue ou donner une conférence sur des sujets liés à ses fonctions passées ou sur les activités du Ministère ;
- Restituer tout matériel contenant des données confidentielles ou personnelles (carnets de notes, copies papier, fichiers numériques) ;
- Éviter de donner des conseils basés sur de l'information non disponible au public concernant l'État ou un tiers avec lequel on avait des rapports directs importants au cours de l'année qui a précédé la cessation de ses fonctions ;
- Éviter d'aller travailler pour le compte d'un autre employeur relativement à une procédure, une négociation ou une opération à l'égard desquelles on travaillait lorsque l'on était à l'emploi du MIFI et avec lequel on avait des rapports directs importants au cours de l'année qui a précédé la cessation de ses fonctions.

5. Autres considérations

Dans le cas d'un congé sans traitement, congé de maladie, d'une sabbatique, d'un congé de maternité ou d'une situation de préretraite, le lien avec le Ministère est maintenu et l'ensemble des règles et des devoirs auxquels sont soumis les membres du personnel continuent de s'appliquer, y compris les attentes énumérées ci-dessus.

Il est à noter que l'interdiction de télécharger, reproduire, publier ou réutiliser les œuvres produites par le Ministère s'applique même dans le cas d'un employé qui quitte son emploi au MIFI pour un autre ministère. En effet, si le partage d'expertise entre ministères est souhaitable, il doit se faire en toute transparence et avec le consentement et l'autorisation du MIFI.

En cas d'incident de confidentialité impliquant des renseignements personnels, la Commission d'accès à l'information (CAI), ayant notamment pour fonction de surveiller l'application de la LAI, détient plusieurs pouvoirs, dont celui d'enquêter, d'émettre des ordonnances pour protéger les renseignements personnels et d'imposer des sanctions pécuniaires à des personnes physiques ou à des organismes (articles 123, 127.2, 158 et 159 de la LAI).

6. Règles applicables au personnel en exercice

Si, à titre de membre du personnel en exercice, vous constatez de la part d'une ou d'un ancien collègue un manquement à certaines règles relatives à l'après-mandat, il faut éviter de devenir, en quelque sorte, complice de ce manquement. En outre, vous avez le devoir d'informer votre supérieur d'une telle situation.

7. Téléchargements de documents internes

La Direction de la sécurité de l'information et des données numériques (DSIDN) exerce une vigie sur le téléchargement de documents et de renseignements internes qui ne sont pas disponibles au public. La DSIDN se réserve le droit d'intervenir auprès des directions concernées pour protéger les renseignements personnels et les informations sensibles détenus par le Ministère.

8. Consultation du RGEI

En tout temps, un membre du personnel ou une ou un gestionnaire peuvent consulter le Responsable de la gestion de l'éthique et de l'intégrité (RGEI). Le rôle du RGEI est d'abord de faciliter la compréhension et l'interprétation du présent document. Il peut aussi soutenir les parties qui font face à un dilemme éthique dans la recherche d'une solution juste et appropriée.

Consultez la page intranet du Secrétariat Général pour trouver le RGEI du MIFI.