

PAR COURRIEL

Le 7 avril 2026

N/Réf. : 30433

Objet : Demande d'accès aux documents - décision

Bonjour,

Par la présente, nous donnons suite à votre demande d'accès réceptionnée le 3 mars 2026 et visant 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. *Les points 2 et 8 du 3 décembre 2024;*
2. *Les points 2 et 8 du 21 janvier 2025;*
3. *Le point 5 du 8 avril 2025;*
4. *Les points 4 et 5 du 22 avril 2025.*

À cet égard, nous vous transmettons une partie des documents demandés 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, 22, 33, alinéa 1 (7), 35 et 37 de la Loi sur l'accès (en annexe), les renseignements techniques dont la divulgation pourrait causer une perte au Ministère, de même que les documents formés en substance des mémoires de délibérations du conseil d'administration, des recommandations au Conseil exécutif ou au Conseil du trésor ou encore des avis et recommandations, sont protégés.

Également, nous vous informons que le point 5 du 22 avril 2025 a déjà fait l'objet d'une diffusion. Conformément à l'article 13 de la Loi sur l'accès (en annexe), nous vous invitons à consulter la décision diffusée dans le cadre de la demande [30198](#).

Veillez 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.

Veillez 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

13. Le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et ayant fait l'objet d'une publication ou d'une diffusion s'exerce par consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance ou par l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter ou de se le procurer là où il est disponible.

De même, le droit d'accès à un document produit par un organisme public ou pour son compte et devant faire l'objet d'une publication ou d'une diffusion dans un délai n'excédant pas six mois de la demande d'accès, s'exerce par l'un ou plusieurs des moyens suivants:

1° la consultation sur place pendant les heures habituelles de travail ou à distance;

2° l'obtention d'informations suffisantes pour permettre au requérant de le consulter là où il est disponible ou de se le procurer lors de sa publication ou de sa diffusion;

3° le prêt du document, à moins que cela ne compromette sa publication ou sa diffusion.
Le présent article ne restreint pas le droit d'accès à un document diffusé conformément à l'article 16.1.

1982, c. 30, a. 13; 1990, c. 57, a. 5; 2001, c. 32, a. 83; 2006, c. 22, a. 7.

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.

22. Un organisme public peut refuser de communiquer un secret industriel qui lui appartient.

Il peut également refuser de communiquer un autre renseignement industriel ou un renseignement financier, commercial, scientifique ou technique lui appartenant et dont la divulgation risquerait vraisemblablement d'entraver une négociation en vue de la conclusion d'un contrat, de causer une perte à l'organisme ou de procurer un avantage appréciable à une autre personne.

Un organisme public constitué à des fins industrielles, commerciales ou de gestion financière peut aussi refuser de communiquer un tel renseignement lorsque sa divulgation risquerait vraisemblablement de nuire de façon substantielle à sa compétitivité ou de révéler un projet d'emprunt, de placement, de gestion de dette ou de gestion de fonds ou une stratégie d'emprunt, de placement, de gestion de dette ou de gestion de fonds.

1982, c. 30, a. 22; 2006, c. 22, a. 11.

33. Ne peuvent être communiqués avant l'expiration d'un délai de 25 ans de leur date:

1° les communications du Conseil exécutif à l'un ou à plusieurs de ses membres, au Conseil du trésor ou à un comité ministériel, à moins que le Conseil exécutif n'en décide autrement;

2° les communications d'un ou de plusieurs membres du Conseil exécutif à un ou à plusieurs autres membres de ce conseil, au Conseil exécutif lui-même, au Conseil du trésor ou à un comité ministériel, à moins que l'auteur ou, le cas échéant, les auteurs n'en décident autrement;

3° les recommandations du Conseil du trésor ou d'un comité ministériel au Conseil exécutif, à moins que l'auteur ou le destinataire n'en décide autrement;

4° les recommandations d'un ou de plusieurs membres du Conseil exécutif au Conseil exécutif, au Conseil du trésor ou à un comité ministériel, à moins que l'auteur ou, le cas échéant, les auteurs, ou encore le destinataire, n'en décident autrement;

5° les analyses, avis et recommandations préparés au sein du ministère du Conseil exécutif ou du secrétariat du Conseil du trésor, ou au sein d'un autre organisme public dans la mesure où ils sont communiqués au ministère du Conseil exécutif, et portant sur une recommandation ou une demande faite par un ou plusieurs ministres, un comité ministériel ou un organisme public, ou sur un document visé à l'article 36;

6° les mémoires ou les comptes rendus des délibérations du Conseil exécutif ou d'un comité ministériel;

7° une liste de titres de documents comportant des recommandations au Conseil exécutif ou au Conseil du trésor;

8° l'ordre du jour d'une réunion du Conseil exécutif, du Conseil du trésor ou d'un comité ministériel.

Le premier alinéa s'applique, compte tenu des adaptations nécessaires, aux mémoires des délibérations du comité exécutif d'un organisme municipal, aux recommandations qui lui sont faites par ses membres ainsi qu'aux communications entre ses membres.

1982, c. 30, a. 33; 2006, c. 22, a. 20; 2018, c. 3, a. 1.

35. Un organisme public peut refuser de communiquer les mémoires de délibérations d'une séance de son conseil d'administration ou, selon le cas, de ses membres dans l'exercice de leurs fonctions, jusqu'à l'expiration d'un délai de quinze ans de leur date.

1982, c. 30, a. 35.

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.

DATE : Le 3 décembre 2024	<h1>Note d'information</h1>
DESTINATAIRE : Comité de direction	
OBJET : PAM Consolidé au 30 septembre 2024	

1. Objectif :

Présenter les résultats d'analyse du Plan d'action ministériel (PAM) consolidé et du Tableau de bord ministériel (TBM) au 30 septembre 2024. Une attention particulière est mise sur les résultats susceptibles de soulever des enjeux d'atteinte des cibles visées.

2. Exposé de la situation et contexte :

Le PAM est un document interne qui précise les actions que le Ministère s'engage à réaliser au cours de l'année pour atteindre les résultats visés dans le plan stratégique (PS) et la Déclaration de services à la clientèle (DSC). Il s'agit d'une bonne pratique recommandée pour l'adoption d'une gestion axée sur les résultats et la performance, dont l'intégration fait partie d'une reddition de comptes annuelle auprès du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

Tandis que les actions identifiées et suivies dans le PAM visent l'atteinte des cibles, le suivi de résultats des engagements stratégiques est réalisé grâce au TBM. Dans le cadre de ce bilan à mi-parcours, la DPSRC a procédé, en collaboration avec les secteurs, à la production et à l'analyse du PAM 2024-2025 consolidé et du TBM au 30 septembre 2024.

3. Analyse et solutions envisagées :

En général, les résultats des indicateurs stratégiques progressent bien. Toutefois, l'analyse au 30 septembre 2024¹ de la mise en œuvre des actions visant l'atteinte de leurs cibles permet de dégager les constats suivants:

VOLET DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE (PS) :

Les deux indicateurs du PS dont les résultats d'indicateurs sont en dessous des cibles sont les suivants :

Indicateur 2.3.2: Nombre de travailleuses et de travailleurs étrangers embauchés dans le cadre des activités de recrutement international (*cible: 3 700*):

- Le résultat au 30 septembre 2024 est de 841 embauches (27%).
- Le résultat de cet indicateur à la même date l'an dernier était de 1 076 embauches.
- L'écart peut notamment s'expliquer par le fait que les résultats d'embauches des Journées Québec (JQ) Belgique tenue en septembre 2024 sont préliminaires et n'étaient pas encore entièrement comptabilisés.

¹ Voir les résultats détaillés dans l'annexe 1 - Portrait des résultats d'indicateurs comparés à l'état d'avancement des actions du PAM au 30 septembre 2024.

- De plus, la baisse du nombre de postes offerts dans le cadre des JQ (4 326 postes, tandis que pour atteindre la cible il en faudrait près de 9 000) est un autre facteur. Tout comme le gel pour six mois d'une partie du programme des travailleurs étrangers temporaires (PTET), pour la région de Montréal, en vigueur dès le 3 septembre 2024.
- Les trois actions planifiées (100 %) étaient toujours en cours d'implantation au 30 septembre dernier et progressaient bien. Ces trois actions se terminent en décembre 2024, selon la planification. Cependant, certains effets sur l'indicateur pourront être observés au cours des prochaines années.

Indicateur 3.1.3: Proportion de personnes immigrantes évaluées ayant atteint à l'oral les niveaux cibles du cours (**cible: 71 %**):

- Au 30 septembre 2024, **70,4 %** de personnes immigrantes évaluées ont atteint les niveaux cibles du cours à l'oral, soit 0,6 points de pourcentage de moins par rapport à la cible.
- Le résultat à mi-parcours est meilleur que celui à la même date en 2023-2024 et si la tendance se maintient, la cible devrait être atteinte à la fin de l'année.
- Quatre actions sont planifiées en 2024-2025. Au 30 septembre 2024, ces actions étaient en cours d'implantation et progressaient bien. Ces quatre actions ont un impact évalué comme « modéré » sur l'atteinte de la cible de l'indicateur et qui ne sera pas observable sur l'exercice en cours, vu qu'il est prévu qu'elles se terminent en mars 2025.

VOLET DES ENGAGEMENTS DE LA DÉCLARATION DES SERVICES À LA CLIENTÈLE (DSC)

Les deux engagements de la DSC dont les résultats d'indicateurs sont en dessous des cibles sont :

Engagement 3.1: Commencer votre cours de français à temps complet, s'il s'agit d'une première inscription, dans un délai maximal de 50 jours après la réception de votre demande d'admission (**cible : 80 %**) :

- Au 30 septembre 2024, le résultat de cet indicateur était de **29,4 %**.
- Deux actions étaient toujours en cours d'implantation et progressaient bien au 30 septembre 2024. Ces deux actions ont un impact apprécié comme « élevé » sur l'atteinte de la cible de l'indicateur, mais qui sera observable pour les prochaines périodes, vu qu'il est prévu qu'elles se terminent en mars 2025.
- Pour améliorer le résultat:
 - Un nouvel appel de candidatures a été lancé, du 9 au 20 septembre 2024, pour des emplois de professeurs en recrutement afin de combler les besoins à temps complet et à temps partiel pour les sessions d'hiver.
 - Un nouveau partenariat a été conclu avec un établissement situé dans une région où la demande est très élevée (Montréal).
 - Un projet pilote de cours à temps complet dans un organisme communautaire est en cours de même que la tenue de cours à temps partiel de soir dans les locaux d'un mandataire institutionnel (Cegep du vieux Montréal).
- Les impacts de la mise en place des actions peuvent ne pas être immédiats. Ils se feront ressentir progressivement.

Engagement 5.1 Répondre à votre requête dans un délai maximal de 15 jours (cible : 90 %) :

- Au 30 septembre 2024, le résultat de cet indicateur était de **87 %**.

Direction de la planification stratégique et de la reddition de comptes

- Aucune action n'était planifiée pour cet indicateur en début d'exercice dans le PAM.
- Considérant ce résultat à mi-parcours, à la lumière des actions mises en place afin de pallier les écarts mensuels enregistrés d'avril à juillet, et la tendance à la hausse des derniers mois, tout porte à croire que la cible sera atteinte à la fin de l'année

p. j.

Annexe 1 - Portrait de résultats d'indicateurs comparés à l'état d'avancement des actions du PAM au 30 septembre 2024.

Annexe 2 – Synthèse du Tableau de bord ministériel au 30 septembre 2024



Graph.1 : Portrait des résultats d'indicateurs comparé à l'état d'avancement des actions du PAM au 30 septembre 2024 :

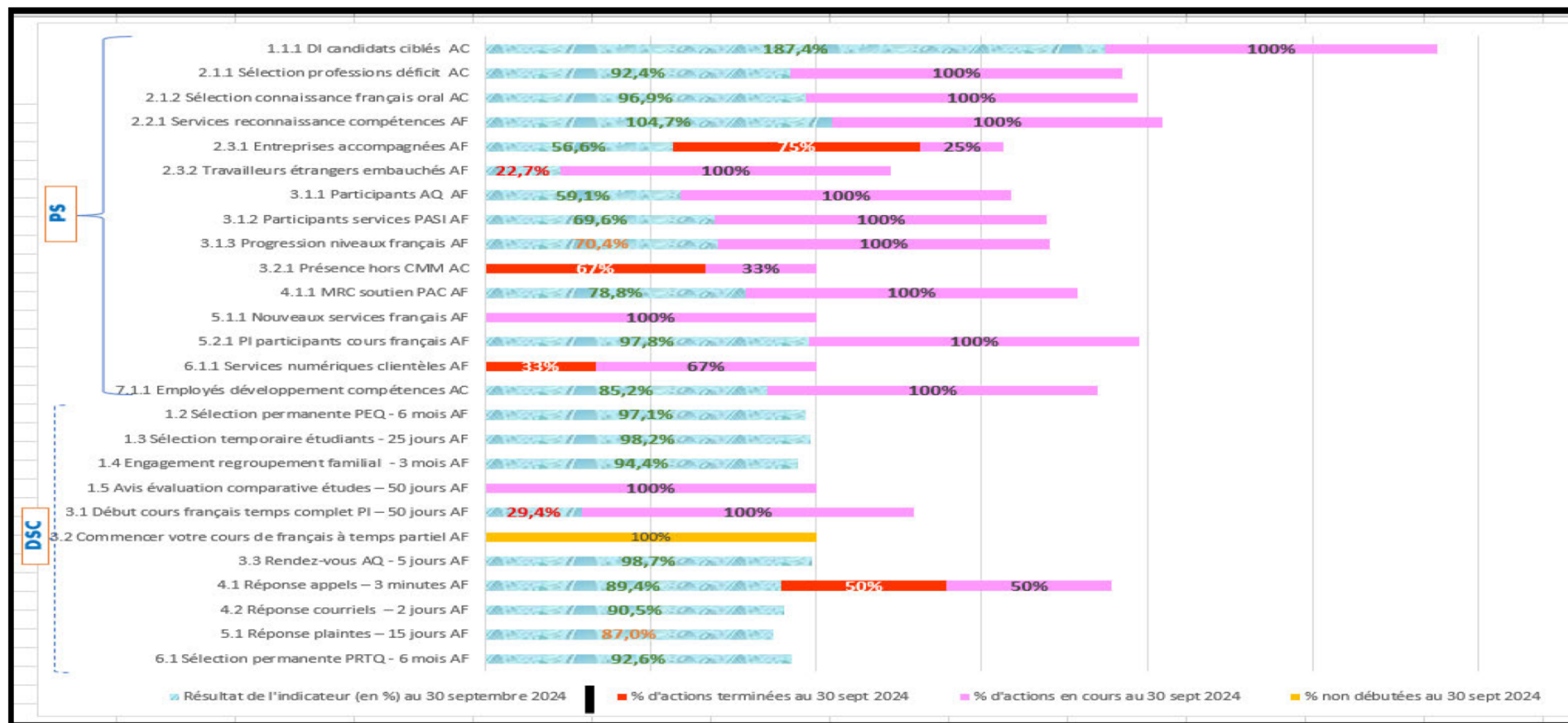


Tableau 1 : Portrait de l'état d'avancement des actions du PAM et des résultats d'indicateurs du TBM au 30 septembre 2024

Indicateurs	Portrait du résultat d'indicateurs et de l'avancement des actions au 30-09-2024										
	Résultat de l'indicateur (en %)	Nbre d'actions terminées	% d'actions terminées	Portrait d'actions en cours						Nbre d'actions non débutées	% d'actions non débutées
				Nbre total	% d'actions en cours	Nbre d'actions qui avancent bien	% d'actions qui avancent bien	Nbre d'actions à surveiller	% d'actions à surveiller		
1.1.1 DI candidats ciblés AC	187,4%			2	100%	2	100%				
2.1.1 Sélection professions déficit AC	92,4%			3	100%	3	100%				
2.1.2 Sélection connaissance français oral AC	96,9%			1	100%	1	100%				
2.2.1 Services reconnaissance compétences AF	104,7%			1	100%	1	100%				
2.3.1 Entreprises accompagnées AF	56,6%	3	75%	1	25%	1	100%				
2.3.2 Travailleurs étrangers embauchés AF	22,7%			3	100%	3	100%				
3.1.1 Participants AQ AF	59,1%			1	100%	1	100%				
3.1.2 Participants services PASI AF	69,6%			1	100%			1	100%		
3.1.3 Progression niveaux français AF	70,4%			4	100%	4	100%				
3.2.1 Présence hors CMM AC	ND	2	67%	1	33%			1	100%		
4.1.1 MRC soutien PAC AF	78,8%			1	100%	1	100%				
5.1.1 Nouveaux services français AF	0,0%			4	100%	4	100%				
5.2.1 PI participants cours français AF	97,8%			4	100%	4	100%				
6.1.1 Services numériques clientèles AF	ND	1	33%	2	67%	2	100%				
7.1.1 Employés développement compétences AC	85,2%			2	100%	2	100%				
1.2 Sélection permanente PEQ - 6 mois AF	97,1%										
1.3 Sélection temporaire étudiants - 25 jours AF	98,2%										
1.4 Engagement regroupement familial - 3 mois AF	94,4%										
1.5 Avis évaluation comparative études – 50 jours AF	Suspendu			2	100%			2	100%		
3.1 Début cours français temps complet PI – 50 jours AF	29,4%			2	100%	2	100%				
3.2 Commencer votre cours de français à temps partiel AF	NA									1	100%
3.3 Rendez-vous AQ - 5 jours AF	98,7%			1	100%	1	100%				
4.1 Réponse appels – 3 minutes AF	89,4%	2	50%	2	50%	2	100%				
4.2 Réponse courriels – 2 jours AF	90,5%										
5.1 Réponse plaintes – 15 jours AF	87,0%										
6.1 Sélection permanente PRTQ - 6 mois AF	92,6%										
TOTAL		8	17%	38	81%	34	89%	4	11%	1	2%

Secteur ou DG	Indicateur	Fréquence suivi*	Résultat cumulatif 2024-2025	Cible 2024-2025	% d'atteinte de la cible	Projection d'atteinte de la cible	Résultat cumulatif 2023-2024 (même période)	Écart résultats cumulatifs**	Résultat annuel 2023-2024	Donnée de référence ciblée	Activation message Web	Suivi PAM au 30 septembre 2024					
												Total actions	En cours	Non débutée	Actions terminées		
Plan stratégique (PS) 2023-2027																	
PIAE	1.1.1 DI candidats ciblés	AC, M	32 802	17 500	187,4%	☑	23 724	9 078	34 063	16 739		2	2	0	0		
IRC	2.1.1 Sélection professions déficit	AC, M	92,4%	90,0%	102,7%	☑	93,3%	-0,9	93,3%	90,0%		3	3	0	0		
IRC	2.1.2 Sélection connaissance français oral	AC, M	96,9%	93,0%	104,2%	☑	88,7%	8,2	89,6%	89,0%		1	1	0	0		
IRC	2.2.1 Services reconnaissance compétences	AF, T	2 513	2 400	104,7%	☑	1 962	551	3 113	2 231		1	1	0	0		
Int	2.3.1 Entreprises accompagnées	AF, M	1 358	2 400	56,6%	☑	781	577	2 147	1 566		1	1	0	3		
PIAE	2.3.2 Travailleurs étrangers embauchés	AC, M	841	3 700	22,7%	☑	1 577	-736	3 786	3 221		3	3	0	0		
Int	3.1.1 Participants AQ	AF, M	6 555	11 100	59%	☑	7 182	-627	14 459	9 962		1	1	0	0		
Int	3.1.2 Participants services PASI	AF, T	66 941	96 200	69,6%	☑	60 096	6 845	98 556	94 337		1	1	0	0		
FQ	3.1.3 Progression niveaux français	AF, T	70,4%	71%	99,2%	⬆	69,5%	0,9	70,0%	70,8%		4	4	0	0		
Int	3.2.1 Présence hors CMM	AC, A	S.O	24,0%	ND	⊘	29,1%	S.O	29,1%	22,7%		1	1	0	2		
Int	4.1.1 MRC soutien PAC	AF, T	78,8%	≥ 80,0%	98,5%	☑	86,5%	-7,7	89,4%	85,6%		1	1	0	0		
FQ	5.1.1 Nouveaux services français	AF, M	0	3		☑			4	2		4	4	0	0		
FQ	5.2.1 PI participants cours français	AF, T	69 435	71 000	97,8%	☑	46 981	22 454	70 850	64 200		4	4	0	0		
SPT	6.1.1 Services numériques clientèles	AF, T	S.O	100,0%	ND	☑	100%	S.O	100%	88,0%		2	2	0	1		
DGRH	7.1.1 Employés développement compétences	AC, T	85,2%	82,0%	103,9%	☑	84,3%	0,9%	89%	78,0%		2	2	0	0		
Déclaration de services à la clientèle (DSC)																	
IRC	1.2 Sélection permanente PEQ - 6 mois	AF, M	97,1%	90,0%	107,9%	☑	99,2%	-2,1	98,6%				0	0	0		
IRC	1.3 Sélection temporaire étudiants - 25 jours	AF, M	98,2%	80,0%	122,8%	☑	99,8%	-1,6	88,3%				0	0	0		
IRC	1.4 Engagement regroupement familial - 3 mois	AF, M	94,4%	80,0%	118,0%	☑	97,7%	-3,3	97,8%				0	0	0		
IRC	1.5 Avis évaluation comparative études - 50 jours (Suspendu)	AF, M	11,5%	80,0%	14,4%	☑	41,8%	-30,3	21,7%				0	0	0		
FQ	3.1 Début cours français temps complet PI - 50 jours	AF, M	29,4%	80,0%	36,8%	☑	47,8%	-18,4	48,5%				0	0	0		
Int	3.3 Rendez-vous AQ - 5 jours	AF, M	98,7%	85,0%	116,1%	☑	98,7%	0,0	97,4%				1	1	0		
DGA	4.1 Réponse appels - 8 minutes	AF, M	89,4%	80,0%	111,8%	☑	75,3%	N/A	67,7%				2	2	0		
DGA	4.2 Réponse courriels - 2 jours	AF, M	90,5%	80,0%	113,1%	☑	98,8%	-8,3	95,0%				0	0	0		
SG-DAIGP	5.1 Réponse plaintes - 15 jours (données au 25 sept)	AF, M	87,0%	90,0%	96,7%	⬆	97%	-10,0	97,0%				0	0	0		
IRC	6.1 Sélection permanente PRTQ - 6 mois	AF, M	92,6%	90,0%	102,9%	☑	99,2%	-6,6	97,1%				0	0	0		

*A - annuelle; AC - année civile; AF - année financière; M - mensuelle; T - trimestrielle

** Pour les indicateurs calculés en proportion, l'écart présenté dans la colonne est estimé en points de pourcentage.

Avance bien À surveiller

Commentaires :

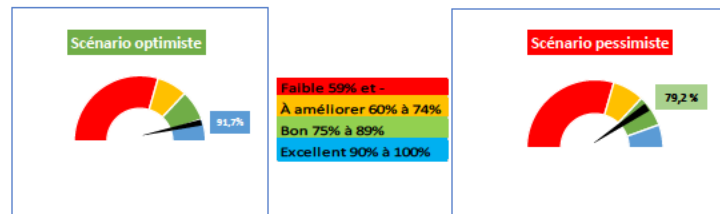
PS 1.1.1 : La reddition de comptes pour l'année 2024-2025 sera faite pour la période du 1^{er} janvier au 28 novembre 2024. Et ce, en raison de la mise en œuvre du PSTQ, prévue pour le 29 novembre 2024.

PS 5.1.1 : Il est prévu que les services qui seront créés pour l'année 2024-2025 soient implantés en janvier, février et mars 2025.

PS 6.1.1 : Aucun nouveau service numérique n'a été mis en ligne entre le 1^{er} avril 2024 et le 30 septembre 2024.

DSC 4.1 : Les données de 2023-2024 sont calculées sur la base de 3 minutes.

Scénarios d'atteinte des cibles PS et DSC



Tendances		PS	DSC	Total
☑	Tendance favorable à l'atteinte des cibles	12	7	19
⬆	Situation à surveiller	1	1	2
☒	Tendance défavorable à l'atteinte des cibles	1	1	2
⊘	Aucune prévision de tendance	1	0	1
Total		15	9	24

Le scénario optimiste : On prévoit que les indicateurs ou les engagements à tendances « à surveiller » et ceux à « Aucune prévision de tendance » passent au vert soit, « Tendance favorable à l'atteinte des cibles », et ce, au terme de l'année 2024-2025.

Le scénario pessimiste : On prévoit que les indicateurs ou les engagements à tendances « à surveiller » et ceux à « Aucune prévision de tendance » passent au rouge soit, « Tendance défavorable à l'atteinte des cibles », et ce, au terme de l'année 2024-2025.

Évaluation de la performance du MIFI_Volet 1_Prévisions 2024-2025

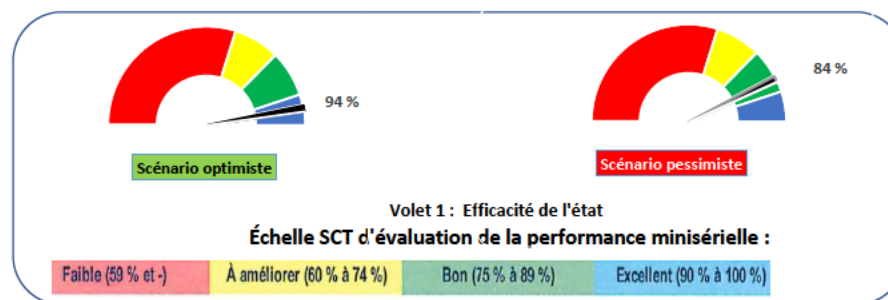
	Prévisions 2023-2024	2024-2025	
		Scénario optimiste	Scénario pessimiste
Volet 1 : Efficacité de l'état *	92%	94%	84%
Taux de réalisation des engagements envers la population**	91%	93%	83%
Proportion des résultats obtenus en planification stratégique	93%	93%	83%
Taux d'atteinte des cibles de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens ¹	70%	89%	78%
Taux de qualité des engagements envers la population***	100%	100%	100%
Taux de qualité du plan stratégique	100%	100%	100%
Taux de qualité de la déclaration de services aux citoyennes et citoyens	100%	100%	100%

¹ Le calcul pour l'année 24-25 ne prend pas en compte les données de l'engagement de la DSC 1.5 (évaluation comparative des études).

* Calcul de l'indice de performance de l'administration publique : Une modification à la méthode de calcul a été faite depuis 2022-2023 afin que les résultats prennent en compte la progression des ministères entre le point de départ du plan stratégique et la cible à atteindre. C.-à-d. même si la cible annuelle n'est pas atteinte, on peut gagner des points de pourcentage si le résultat réalisé dépasse la donnée de référence (source : Secrétariat du Conseil du trésor). En parallèle, le SCT a annoncé d'autres changements sur les méthodologies de calcul pour le taux d'atteinte des cibles de la DSC afin de considérer l'écart entre le résultat et la cible. Dans ces circonstances, l'appréciation des impacts des changements annoncés sera effectuée à l'automne 2024, à la réception des résultats du MIFI.

**Pour 2024-2025 : 40% du PS et 5% de la DSC.

***4% pour la qualité du PS et 1% de la DSC.



DATE : Le 21 janvier 2025	Note d'information
DESTINATAIRE : Comité de direction	
OBJET : Sondage de mobilisation	

1. Objectif

La Direction du développement organisationnel (DDO) souhaite partager avec le Comité de direction la nouvelle solution au sondage de mobilisation aux deux ans, soit une activité inscrite au plan d'action de la stratégie axée sur l'expérience employé 2023-2025.

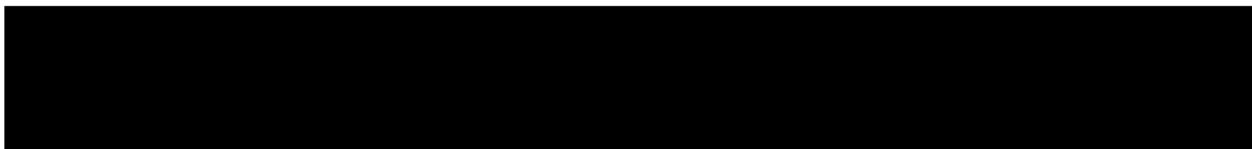
2. Exposé de la situation et contexte

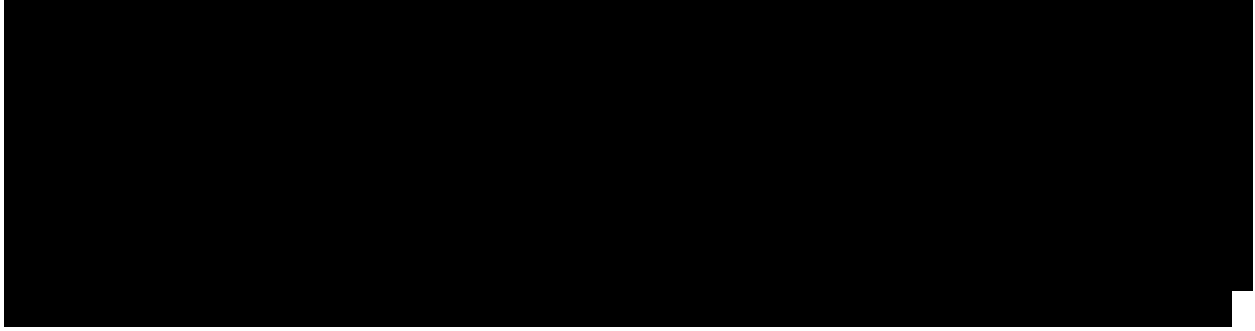
Dans le plan d'action de la stratégie axée sur l'expérience employé 2023-2025, la DDO reconnaît l'importance de favoriser et de maintenir un bon niveau de mobilisation des membres de son personnel. La mobilisation représente un facteur déterminant d'une bonne performance organisationnelle. La mesure de mobilisation permet d'avoir un portrait sur différents éléments suscitant entre autres des comportements de mobilisation et de faire ressortir le niveau (perception) d'où se situent sur une échelle les membres de l'organisation face à chacun des énoncés mesurés. Les données recueillies permettent d'accompagner et d'outiller les gestionnaires notamment dans la prévention et le maintien d'un climat de travail sain.

3. Analyse et solutions envisagées

Afin d'atteindre l'objectif de proposer une nouvelle solution au sondage de mobilisation, une analyse sommaire a été réalisée afin de connaître différentes façons de mesurer la mobilisation, de comparer les différents types de sondages organisationnels accessibles sur le marché et de recommander celle qui serait la plus adaptée à la réalité et au besoin du MIFI. L'analyse a porté notamment sur la réalisation de sondages conçus à l'interne, de sondages organisationnels du type « traditionnel » à l'aide d'une firme externe (comme les démarches réalisées au MIFI en 2020 et 2023 par Énergie Mobilisation) et des sondages à l'aide d'une plateforme technologique du type Amelio ou Officevibe.

En comparant les différents types de sondages, la réalisation d'un sondage conçu à l'interne peut représenter certains avantages sur le plan financier (pas d'abonnement à une plateforme technologique d'une firme, pas d'entente de service avec firme externe, etc.). Toutefois, la conception, l'administration et l'analyse d'un sondage s'avèrent complexes (expertise requise) et nécessitent du temps et des ressources disponibles. La complexité et le coût-temps en ressources seraient augmentés dépendamment de la fréquence et de la ventilation des données du sondage (ex. : un portrait de l'organisation versus chaque unité administrative). Ainsi, l'expertise interne et le temps des ressources disponibles sont des facteurs de succès et sont des éléments à considérer pour opter pour ce type de sondage.






En novembre 2023, le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a lancé sa stratégie de gestion des ressources humaines 2023-2028. Afin d'évaluer les retombées de ses actions, le SCT a mis en place un sondage annuel pour les 5 prochaines années visant à mesurer l'indice de l'expérience employé de l'ensemble du personnel de la fonction publique québécoise. Le sondage comporte 13 questions en lien avec les facteurs de mobilisation ainsi que 3 questions en lien avec l'environnement, la santé et le mieux-être et 3 en lien avec les énoncés de baromètre. La première mesure a été prise en février-mars 2024 auprès de l'ensemble des employées et des employés des ministères et organismes (MO) et les résultats abrégés ont été communiqués à l'ensemble des MO. Les coûts de la réalisation des sondages et les résultats abrégés sont entièrement déboursés par le SCT.



4. Impact budgétaire

L'accessibilité aux résultats abrégés du sondage sur l'expérience employé administré par le SCT, conjointement avec la firme Léger marketing, ne représente aucun impact budgétaire supplémentaire au MIFI. Toutefois, l'accessibilité aux résultats détaillés (un portrait par secteur, par directions générales) occasionne des coûts supplémentaires en fonction du niveau de détail désiré et du nombre de rapports requis. À titre d'exemple, un coût de 21 000\$ serait exigé pour 19 rapports, en 2024.

5. Stratégie de mise en œuvre

Le SCT utilise et débourse déjà des fonds publics pour la réalisation d'un sondage et pour la remise d'un rapport abrégé à tous les MO. À partir de ce rapport abrégé, le MIFI a pu faire des recommandations au niveau ministériel. Considérant cette solution offerte par le SCT, il a été décidé d'utiliser les résultats du sondage expérience employé administré par le SCT. Comme ce dernier aura lieu chaque année, il remplacera celui d'Énergie mobilisation qui est réalisé aux deux ans. 

De plus, afin d'outiller et soutenir les gestionnaires en matière de mobilisation des équipes de travail, la DDO développera et rendra accessible une trousse pour les gestionnaires (boîte à outils) portant sur la mobilisation.

Finalement et pour toutes mesures préventives et curatives au sein d'une équipe, les gestionnaires pourront faire une demande auprès de leur conseiller(-ère) en développement organisationnel pour obtenir du service-conseil et/ou de l'accompagnement.





Analyse sommaire de la gestion de l'invalidité 2024-2025

Troisième trimestre de l'exercice financier

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) a déposé, en février 2025, le *Tableau de bord en gestion de l'invalidité* (ci-après nommé le «Tableau de bord») qui présente les indicateurs de gestion du troisième trimestre de l'exercice financier 2024-2025¹.

Le Tableau de bord traite des absences pour motif d'invalidité au sens du régime d'assurance traitement prévu aux conditions de travail du personnel ainsi que des lésions professionnelles.

Il est à noter que ces données, produites par le SCT, ne sont pas nécessairement générées en fonction des mêmes paramètres que celles requises par l'étude des crédits. Toutefois, celles-ci vous sont présentées puisqu'elles permettent malgré tout de prendre connaissance de la situation de l'invalidité au sein du ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'Intégration (MIFI) et d'effectuer une analyse par rapport à la position de l'organisation comparativement à l'ensemble de la Fonction publique québécoise.

À noter également que pour faciliter la lecture et l'interprétation de ces données, celles-ci sont dorénavant présenter sous forme de tableau dans le document. Les graphiques représentant chacun de ces tableaux sont toutefois toujours disponibles en annexe à la fin de ce document.

¹ L'exercice financier 2024-2025 est constitué de quatre trimestres. Le 1^{er} trimestre correspond aux mois d'avril à juin 2024; le 2^e trimestre aux mois de juillet à septembre 2024; le 3^e trimestre aux mois d'octobre à décembre 2024; et le 4^e trimestre aux mois de janvier à mars 2025.

Nombre de jours d'absence en assurance traitement

Les données présentées dans le tableau ci-dessous brossent le portrait de l'absentéisme au sein de l'organisation, sous la forme du **nombre moyen de jours d'absences**. À titre indicatif, la performance du MIFI est comparée à la moyenne de la fonction publique (FP).

Précisons que seules les absences rémunérées ont été comptabilisées.

Le graphique de ce tableau se retrouve à [l'annexe 1](#) de ce document.

Période de référence	MIFI	FP
T1 (21-22)	3,06	3,27
T2 (21-22)	3,06	3,38
T3 (21-22)	3,44	3,61
Année 2021-2022	12,92	13,91
T1 (22-23)	3,48	3,54
T2 (22-23)	3,34	3,44
T3 (22-23)	3,79	3,58
Année 2022-2023	14,26	14,06
T1 (23-24)	3,21	3,30
T2 (23-24)	3,26	3,39
T3 (23-24)	3,46	3,65
Année 2023-2024	13,35	13,99
T1 (24-25)	3,33	3,56
T2 (24-25)	3,42	3,68
T3 (24-25)	3,55	3,87
Prévision* 2024-2025	13,73	14,81

Faits saillants

- Le nombre moyen de jours d'absence en assurance traitement pour le troisième trimestre de 2024-2025 est légèrement plus élevé que celui observé pour la même période l'année dernière. En effet, ce nombre est passé de 3,46 jours en moyenne à 3,55 jours, ce qui représente un écart à la hausse d'à peine 0,09 jour.
- Malgré cette légère augmentation, le MIFI affiche encore un résultat en dessous de celui de la fonction publique, qui, pour sa part, présente une moyenne de 3,87 jours versus 3,65 jours. Ce qui représente un écart positif de 0,22 point.

Nombre de personnes absentes quotidiennement

Les données ci-dessous permettent de tracer un portrait sommaire du **nombre de personnes absentes quotidiennement** en assurance traitement et en lésions professionnelles au MIFI. Le graphique de ce tableau se retrouve à [l'annexe 2](#) de ce document.

Période de référence	Assurance traitement	Lésions professionnelles	Total
T1 (21-22)	56,84	0,00	56,84
T2 (21-22)	58,21	0,00	58,21
T3 (21-22)	66,06	0,00	66,06
Année 2021-2022	60,57	0,14	60,71
T1 (22-23)	66,30	0,91	67,22
T2 (22-23)	65,01	0,95	65,96
T3 (22-23)	74,71	0,92	75,63
Année 2022-2023	69,31	0,92	70,24
T1 (23-24)	66,11	1,43	67,55
T2 (23-24)	69,32	0,76	70,08
T3 (23-24)	81,52	1,27	82,79
Année 2023-2024	74,88	1,00	75,88
T1 (24-25)	85,15	0,31	85,46
T2 (24-25)	90,61	0,00	90,61
T3 (24-25)	96,06	1,74	97,80
Moyenne 2024-2025	90,61	0,68	91,29

Toutefois, ces données ne tiennent pas compte du nombre d'effectifs du MIFI. Puisque cette variable a une incidence directe sur l'interprétation du portrait réel de l'absentéisme au sein de l'organisation, nous croyons nécessaire d'en tenir compte.

C'est pourquoi depuis le premier trimestre de 2024-2025, celle-ci a été ajoutée à l'analyse de chaque trimestre, en date de référence la plus représentative possible. Cet ajout dans l'analyse permet dorénavant l'obtention du taux réel de personne absente quotidiennement au sein de l'organisation.

Nombre d'effectif du MIFI et taux réel d'absentéisme quotidien au 30 décembre (date de référence pour le 3e trimestre)

Périodes de référence		Nombre de personnes ²	Taux du MIFI ³
2023-2024	T1	1374	4,81%
	T2	1406	4,93%
	T3	1643	4,96%
	T4	1668	4,49%

² Cette donnée inclut le personnel régulier et occasionnel dont la durée de contrat est de plus d'un an pour la période de référence désignée

³ Pour obtenir un taux représentatif qui tient en considération la situation propre au MIFI, nous devons considérer les données présentées ci-dessus à l'aide de l'équation suivante : $[(\text{nb de personne absente quotidiennement}) \div (\text{nb d'effectif du MIFI à une date donnée})] \times 100 = [\text{Taux réel en pourcentage}] \%$

2024-2025	T1	1719	4,95%
	T2	1737	5,22%
	T3	1766	5,44%

Comparaison des écarts

En complément d'information, vous trouverez ci-dessous une comparaison des écarts entre le trimestre 2 (T2) et le trimestre 3 (T3) de l'année précédente, ainsi que de l'année en cours.

Périodes de référence		Nombre de personne	Taux du MIFI	Écart entre les taux
2023-2024	T2	1406	4,93%	0,03 point
	T3	1643	4,96%	
2024-2025	T2	1737	5,22%	0,22 point
	T3	1766	5,44%	

Faits saillants

- Comparativement au trimestre précédent de l'année en cours (5,22%), on constate une légère augmentation de 0,22 point avec un taux de 5,44%.
- En 2023-2024, on constate que le nombre d'effectifs est passé de 1406 à 1643 entre le 2^e et le 3^e trimestre, alors qu'en 2024-2025, celui-ci est passé de 1737 à 1766.

CONCLUSION

En conclusion, ce troisième trimestre démontre une **légère augmentation** du taux d'absentéisme au MIFI qui, comparativement à l'année dernière, ne peut être attribué à la hausse du nombre d'effectif.

En effet, rappelons qu'en 2023-2024, le MIFI avait connu une augmentation de 237 personnes entre le 2^e et le 3^e trimestre comparativement à cette année, qui affiche une augmentation de 29 personnes seulement pour les mêmes périodes de comparaison.

Il est facile de justifier une hausse de l'écart entre les taux d'absentéisme lorsque le nombre d'effectifs est à la hausse. Toutefois, lorsque cet écart est à la hausse mais que le nombre d'effectif est resté relativement stable ou similaire, il devient alors éloquent que d'autres facteurs organisationnels sont en cause pour expliquer cette augmentation de l'absentéisme.

Malheureusement, rien dans les données actuelles ne nous permet d'approfondir l'analyse de manière à déceler la nature potentielle de ces facteurs. La Direction générale des ressources humaines (DGRH) poursuit toutefois ses efforts et ses démarches visant à préciser le plus possible, à l'intention des autorités, le portrait de l'absentéisme au sein de l'organisation.

Assurance traitement

Le personnel régulier et occasionnel embauché pour un an ou plus est assujéti au régime d'assurance traitement. Il en est de même pour les titulaires d'emploi supérieur nommés par décret par le gouvernement.

Lésion professionnelle

Les employés réguliers, occasionnels, étudiants et stagiaires sont assurés auprès de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST). La *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles* (LATMP) définit les lésions professionnelles de la façon suivante : « Une blessure ou une maladie qui survient par le fait ou à l'occasion d'un accident de travail, une maladie professionnelle, y compris la récurrence, la rechute ou l'aggravation ». ⁴

Méthodologie

Pour produire les différents taux et ratios présentés dans ce document, le SCT a compilé les différents codes d'absences en assurance traitement et en accident du travail du personnel régulier et occasionnel dont la durée de contrat est de plus d'un an pour la période de référence désigné. Ces journées d'absences sont recueillies à partir des codes présents dans le système d'exploitation SAGIP. Ces absences, une fois colligées, sont dans un deuxième temps comptabilisées selon la formule mathématique de l'indicateur retenu afin d'offrir le taux ou le ratio choisi. Ces taux et ratios prennent en considération l'évolution du nombre de membres du personnel d'année en année dans le Ministère et permettent une comparaison représentative.

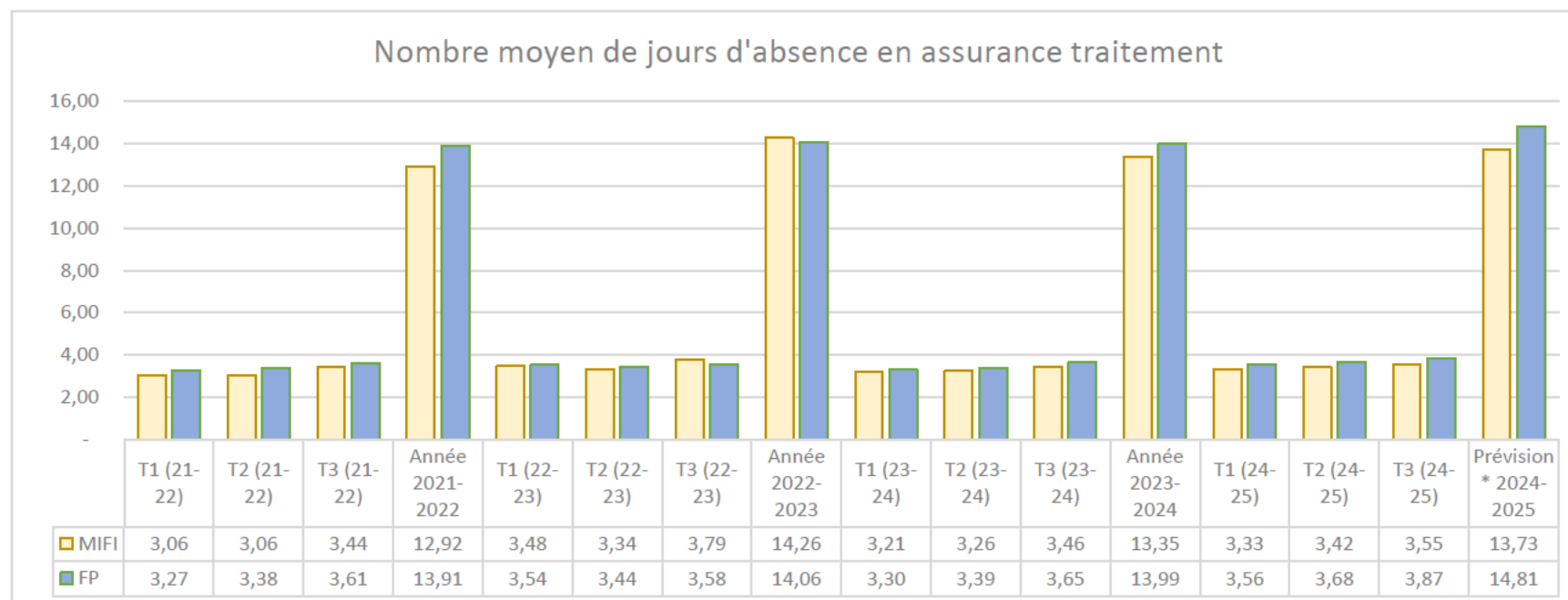
À titre d'exemple, pour calculer le taux d'absentéisme total, nous calculons l'ensemble des absences en assurance traitement rémunérées et non rémunérées et l'ensemble des absences en accident du travail. Cette somme est par la suite divisée par le nombre d'employés en lien d'emploi pendant la période de référence.

De plus, précisons que la liste des codes retenus par le SCT pour accomplir cet exercice est exhaustive, et ce, tant pour les absences d'invalidités rémunérées que pour les non rémunérés. En effet, dans le cadre de cet exercice, le SCT collige les codes d'absences suivants pour l'invalidité rémunérée : 120 (journées de maladies), 246 (assurance-salaire P2), 248 (assurance-salaire P3) et pour l'accident du travail : 424 (journée de l'accident du travail) et 240 (accident du travail). Pour les absences non rémunérées en invalidité, les codes retenus sont le 249 (sans-traitement P4), 270 (délai de carence), 272 (invalidité, prestation d'assurance-salaire rachetable), 77 (invalidité sans prestation d'assurance traitement).

Pour conclure sur la méthodologie, précisons que cet exercice établit des taux et ratios en se limitant uniquement aux calculs des absences en lien avec l'assurance traitement et les accidents du travail. Ces informations présentées par le SCT ne comptabilisent pas par exemple les absences en lien avec les accidents automobiles régies par la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) ou les absences de victimes d'actes criminels régies par l'Indemnisation des victimes d'actes criminels (IVAC).

⁴ Art. 2, Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles

Annexe 1 – Nombre moyen de jours d'absence en assurance traitement



Annexe 2 – Nombre de personnes absentes quotidiennement en assurance traitement et en lésions professionnelles

