

Évaluation des services du tribunal de la Commission de la fonction publique (2012-2019)



Steve Jacob
Seima Souissi
Sule Tomkinson

Ce document a été produit à la demande de la Commission de la fonction publique. Les analyses et commentaires développés n’engagent que leurs auteurs et ne constituent pas une position officielle.

Les auteurs remercient l’ensemble des interlocuteurs rencontrés pour leur disponibilité et la qualité de leurs contributions.

Steve Jacob, Seima Souissi et Sule Tomkinson
Évaluation des services du tribunal de la Commission de la fonction publique (2012-2019)
PerfEval

Bibliothèque et Archives nationales du Québec
ISBN 978-2-9811262-6-9
Québec, 2020

Les auteurs

Steve Jacob est professeur titulaire de science politique à l'Université Laval où il dirige le laboratoire de recherche sur la performance et l'évaluation de l'action publique (PerfEval). Il est également titulaire de la Chaire de recherche sur l'administration publique à l'ère numérique.

Seima Souissi est titulaire d'un doctorat en communication publique de l'Université Laval. Elle est professionnelle de recherche au laboratoire de recherche sur la performance et l'évaluation de l'action publique PerfEval et chargée de cours au Département d'information et de communication de l'Université Laval.

Sule Tomkinson est professeure adjointe au Département de science politique de l'Université Laval où elle enseigne des cours sur l'administration publique et le droit administratif. Ses activités de recherche s'orientent sur l'étude des transformations contemporaines de l'administration de la justice et des tribunaux administratifs.

Le laboratoire PerfEval

PerfEval est un laboratoire de recherche de l'Université Laval sur la performance et l'évaluation de l'action publique. L'objectif de ce pôle d'expertise et de ressources est de contribuer aux réflexions et à l'avancement des connaissances dans un domaine en plein essor. Les membres du laboratoire de recherche mènent des études théoriques et empiriques et portent une attention particulière à la diffusion et à l'utilité de leurs résultats. PerfEval assure la formation de praticiens et d'étudiants par l'enseignement et l'encadrement de mémoires de maîtrise ou de thèses de doctorat. Le laboratoire peut mettre ses compétences à la disposition des organisations publiques et parapubliques qui ont des besoins spécifiques de formation ou de conseil en matière d'évaluation et de gestion de la performance. L'équipe du laboratoire PerfEval est constituée de chercheurs : professeurs, professionnels de recherche et étudiants des cycles supérieurs.

www.perfeval.net

Table des matières

1. Présentation du tribunal.....	2
1.1. Raison d’être et mission	2
1.2. Clientèle et nature des interventions.....	3
1.3. Mode de règlement des litiges	4
1.4. Aperçu des activités et des ressources.....	4
1.5. Modèle logique	4
1.6. Spécificités et défis d’évaluer les tribunaux administratifs	5
2. Méthodologie de l’évaluation.....	7
3. Résultats de l’évaluation	8
3.1. Un volume de services variable avec des ressources constantes	8
3.2. Des services accessibles, mais peu connus.....	9
3.3. Une volonté d’amélioration continue des services.....	10
3.4. Une indépendance remise en question.....	11
3.5. Une mission indispensable, mais des services à pertinence variable	12
4. Conclusion	14
5. Recommandations	16
6. Bibliographie.....	18

Tableau

Tableau 1 - Objet des recours au tribunal selon le statut du requérant.....	3
---	---

Figure

Figure 1 - Modèle logique	5
--	---

Liste des sigles

CFP : Commission de la fonction publique

LFP : Loi sur la fonction publique

TAT : Tribunal administratif du travail

SCT : Secrétariat du Conseil du trésor

1. Présentation du tribunal

La Commission de la fonction publique remplit sa mission à travers deux exercices complémentaires : les activités de surveillance (enquêtes et vérifications) et les activités du tribunal (séance d'échanges et d'information, médiation et audience).

En septembre 2017, la Commission a produit un plan pluriannuel d'évaluation (PPE), mis à jour en 2018, en respect de la *Directive sur l'évaluation de programme dans les ministères et les organismes*. Cette dernière a été élaborée par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) afin de favoriser l'évaluation de programme au sein de l'Administration gouvernementale et de renforcer ainsi les saines pratiques de gestion et la gestion axée sur les résultats.

Les activités de surveillance (enquêtes et vérifications) ont été soumises à une démarche d'évaluation en 2017-2018. Dans le *Plan stratégique 2019-2023*, la Commission a pris l'engagement de favoriser l'amélioration continue de ses services. L'exercice régulier d'évaluation de programme fait partie des mesures permettant de soutenir cet engagement.

Le dernier PPE avait prévu l'évaluation des services du tribunal de la Commission. C'est dans ce contexte qu'un mandat a été octroyé au laboratoire de recherche sur la performance et l'évaluation de l'action publique de l'Université Laval (PerfEval). Le résultat attendu de ce mandat est la production de connaissances évaluatives pour contribuer à l'amélioration de la prestation de services de la Commission.

La période visée par cette évaluation correspond aux services du tribunal fournis entre le 1^{er} avril 2012 et le 31 mars 2019. Ces services incluent les audiences de même que les séances d'échanges et d'information et la médiation. Le processus d'évaluation s'est appuyé sur les orientations et les directives formulées par le SCT. Il se concentre sur les six critères d'évaluation de la prestation de services du tribunal priorisés par le comité d'évaluation de la Commission soit : 1) la mise en œuvre, 2) l'efficacité, 3) l'efficience, 4) la conformité, 5) les effets et 6) la pertinence.

Le présent rapport d'évaluation compte trois sections. Dans la première, nous rappelons le contexte de l'évaluation des activités du tribunal. Nous exposons ensuite la démarche méthodologique retenue pour la collecte et l'analyse des données. Dans la section trois, nous présentons une synthèse des principaux résultats de l'évaluation avant de formuler des recommandations en vue d'améliorer les services du tribunal.

1.1. Raison d'être et mission

La *Loi sur la fonction publique* (LFP) détermine les fonctions et les pouvoirs de la Commission, un organisme neutre et indépendant, instauré en 1965. À travers ses activités de surveillance et sa fonction juridictionnelle, la Commission a pour mission de « contribuer à assurer l'égalité d'accès des citoyennes et des citoyens à la fonction publique, la compétence des personnes qui y sont recrutées et promues, ainsi que l'impartialité et l'équité des décisions qui y sont prises en matière de gestion des ressources humaines ». Ses services et ses interventions doivent assurer le respect des principes et des valeurs de la LFP en matière de gestion des ressources humaines dans le but de maintenir la confiance des citoyens et des fonctionnaires en la fonction publique québécoise.

1.2. Clientèle et nature des interventions

Selon leur statut, les personnes peuvent déposer un recours devant le tribunal pour :

- contester un processus de qualification en vue de la promotion (LFP, art. 35);
- introduire une plainte en matière de conditions de travail (LFP, art. 127);
- contester une mesure administrative ou disciplinaire (LFP, art. 33);
- dénoncer une conduite de harcèlement psychologique (*Loi sur les normes du travail*, art. 81.20);
- demander la révision ou la révocation d’une décision du tribunal (LFP, art. 123);
- introduire un avis de mécontentement concernant les conditions de travail, une mesure administrative ou disciplinaire ou encore une plainte de harcèlement psychologique d’un procureur aux poursuites criminelles et pénales (*Loi sur le processus de détermination de la rémunération des procureurs aux poursuites criminelles et pénales et sur leur régime de négociation collective*, art. 16).

Les individus pouvant déposer un appel *en matière de promotion* sont les fonctionnaires (syndiqués ou non) et les anciens fonctionnaires bénéficiant d’un droit de retour dans la fonction publique. En ce qui concerne les litiges relatifs aux *conditions de travail*, les fonctionnaires non syndiqués et les procureurs aux poursuites criminelles et pénales ont droit de soumettre un recours. Pour ce qui est des *mesures administratives et disciplinaires*, lorsque la compétence n’est pas attribuée à une autre instance par une convention collective, les fonctionnaires non syndiqués, les procureurs aux poursuites criminelles et pénales, les administrateurs d’État, sauf exception, et les anciens fonctionnaires bénéficiant d’un droit de retour dans la fonction publique peuvent faire appel.

Enfin, les fonctionnaires non syndiqués, les procureurs aux poursuites criminelles et pénales, les administrateurs d’État et les membres ou les dirigeants d’organisme peuvent déposer une plainte en matière de *harcèlement psychologique*.

Tableau 1 - Objet des recours au tribunal selon le statut du requérant

SITUATIONS POUVANT FAIRE L'OBJET D'UN RECOURS DEVANT LE TRIBUNAL DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE	FONCTIONNAIRE						EMPLOYÉ BÉNÉFICIAIRE D'UN DROIT DE RETOUR DANS LA FONCTION PUBLIQUE	MEMBRE OU DIRIGEANT D'ORGANISME DE LA FONCTION PUBLIQUE	PROCUREUR AUX POURSUITES CRIMINELLES ET PÉNALES
	SYNDIQUÉ	NON SYNDIQUÉ	ADMINISTRATEUR D'ÉTAT						
SITUATION									
Vous avez posé votre candidature dans le contexte d'un processus de qualification visant exclusivement la promotion et vous estimez que la procédure utilisée pour votre admission ou pour votre évaluation a été entachée d'une illégalité ou d'une irrégularité.	OUI Un recours peut être exercé uniquement par un fonctionnaire régulier.	OUI Un recours peut être exercé uniquement par un fonctionnaire régulier.	NON	OUI Un recours peut être exercé uniquement si un droit d'appel est prévu dans la loi constitutive de l'organisme employeur ou dans une autre loi.	NON	NON			
Vous estimez que vos conditions de travail ne sont pas respectées.	NON	OUI	NON	NON	NON	OUI			
Vous faites l'objet d'une mesure administrative ou disciplinaire que vous estimez injustifiée.	NON Un recours ne peut être exercé si une convention collective attribue une compétence à une autre instance que la Commission.	OUI Un fonctionnaire en stage probatoire à la suite d'un recrutement peut uniquement interjeter appel concernant son classement au moment de son intégration à une classe d'emploi nouvelle ou modifiée. Un fonctionnaire occasionnel peut uniquement faire appel d'une décision relative à une mesure disciplinaire ou à un relèvement provisoire, sous certaines conditions.	OUI Un recours peut être exercé pour un relèvement provisoire, un congédiement ou une mesure disciplinaire.	OUI Un recours peut être exercé par un employé non syndiqué, uniquement pour un congédiement, si un droit d'appel est prévu dans la loi constitutive de l'organisme employeur ou dans une autre loi.	NON	OUI			
Vous croyez être victime de harcèlement psychologique au travail.	NON	OUI	OUI	NON	OUI	OUI			

Source: CFP (2017a, p. 3)

1.3. Mode de règlement des litiges

Le tribunal intervient de trois manières pour régler les litiges.

Afin de favoriser leur règlement harmonieux, des séances d'échanges et d'information ou un service de médiation sont offerts aux parties, selon le type de recours. À moins d'une entente hors cours ou d'un désistement, le recours sera entendu à l'occasion d'une audience pendant laquelle un juge administratif entend la preuve présentée par les parties ainsi que leur argumentation pour rendre ensuite sa décision. Enfin, un juge peut rendre une décision « sur dossier » après avoir pris en considération les commentaires écrits des parties.

Une séance d'échanges et d'information ne peut être organisée que dans le contexte d'un recours en matière de promotion et permet aux parties de se rencontrer avant une audience en vue de clarifier les enjeux du litige.

Pour un recours en matière de conditions de travail, de mesure administrative ou disciplinaire ou encore de harcèlement psychologique, le litige entre les parties peut être réglé, sans passer en audience, en s'adressant plutôt au service de médiation. Une rencontre confidentielle se tient alors entre les parties, en présence d'un médiateur. Elle vise à trouver des solutions mutuellement acceptables afin de régler le différend. C'est une démarche volontaire qui permet en outre de restaurer une relation brisée, ou encore d'établir une nouvelle relation basée sur le respect et la coopération. La médiation ne peut avoir lieu qu'avec l'accord des deux parties.

1.4. Aperçu des activités et des ressources

Le tribunal de la Commission est composé de trois juges administratifs nommés, sur proposition du premier ministre, par une résolution de l'Assemblée nationale du Québec approuvée par au moins les deux tiers de ses membres. Au 31 mars 2019, le personnel du tribunal compte au total six employés, ce qui inclut les activités du greffe. En matière de gestion budgétaire, la Commission répond du ministre responsable de l'Administration gouvernementale et président du Conseil du trésor. Pour l'année financière 2018-2019, le budget de la Commission était de 4 188 284 \$.

Pendant la période 2012-2019, 1 024 recours ont été introduits auprès du tribunal. Les statistiques de la Commission indiquent une variation importante du volume d'activités du tribunal d'une année à l'autre (nombre de recours déposés ou de dossiers fermés).

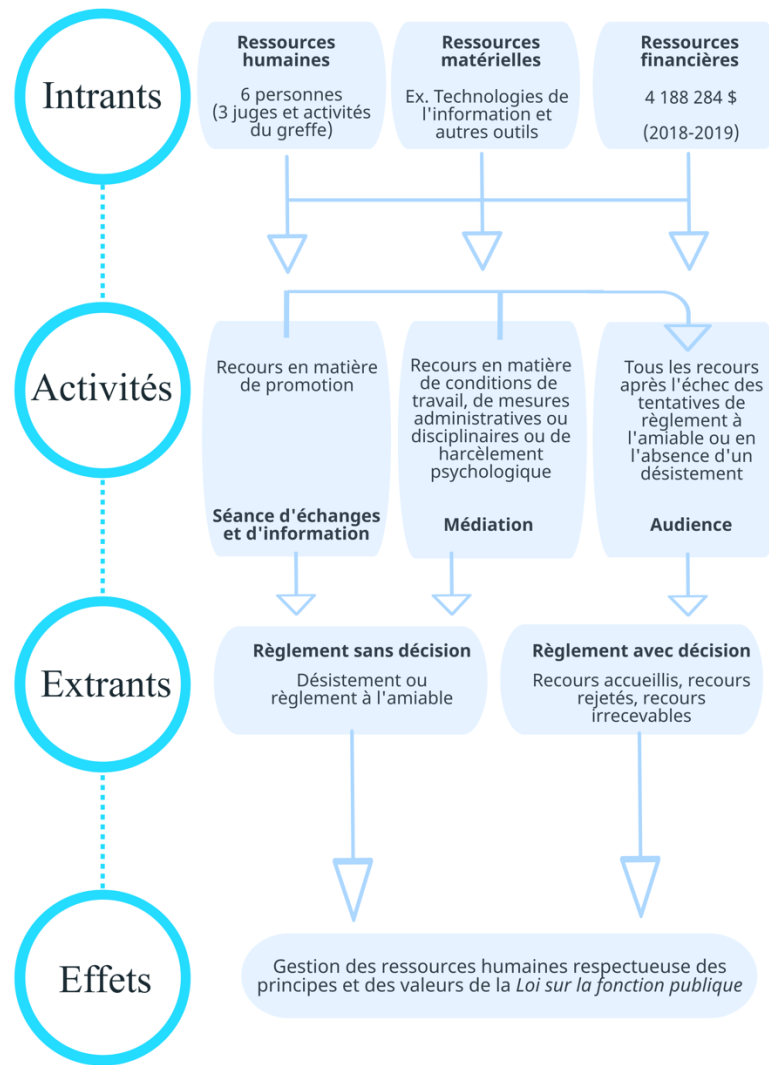
Le tribunal peut, par exemple, recevoir un nombre élevé d'appels sur une courte période à la suite de processus de qualification en vue de la promotion à grands volumes tenus par les organismes publics. De manière générale, les recours en matière de promotion (LFP, art. 35) constituent le plus grand volume de recours reçus et fermés par le tribunal.

Le délai de traitement des dossiers dépend de leur complexité et varie en fonction du type de recours.

1.5. Modèle logique

Le modèle logique (voir la figure 1) schématise les composantes du tribunal et ses activités que nous venons de décrire, en partant des ressources investies pour aller jusqu'aux effets attendus, en passant par les retombées (extrants).

Figure 1 - Modèle logique



1.6. Spécificités et défis d'évaluer les tribunaux administratifs

Comme toute organisation publique, les institutions judiciaires sont touchées par les exigences de la gestion axée sur les résultats qui s'appuie sur les pratiques d'évaluation et de mesure de la performance. À ce sujet, certains auteurs parlent de la « managérialisation de la justice » pour décrire l'emprunt de concepts issus de la gestion et du management afin d'analyser et de quantifier le fonctionnement des cours et des tribunaux (Mockle, 2013).

L'évolution des institutions judiciaires vers les préoccupations managériales a été marquée par deux éléments. D'une part, l'adoption de l'approche du « citoyen-client » appelle à prendre en considération les attentes exprimées par les citoyens en vue de leur rendre de meilleurs services. Pour ce faire, les institutions judiciaires recourent souvent aux enquêtes de satisfaction auprès des usagers et se dotent de mécanismes pour rendre compte de leurs activités à la population. D'autre part, l'introduction de la

planification stratégique au sein des cours et des tribunaux implique l'identification d'objectifs et d'indicateurs de performance (Henry, 2018).

Cette approche managériale peut paraître incompatible avec les finalités premières de la justice qui, dans une perspective classique, est appréhendée comme un pouvoir ou une fonction avec des normes de référence fondées sur le respect du droit et des principes d'équité et d'impartialité (Mockle, 2013; Cluzel-Métayer et Sauviat, 2016; Foulquier-Expert, 2016). Comment est-il possible alors, dans le cas particulier des institutions juridiques, de concilier les exigences d'efficacité et d'efficience avec le principe d'indépendance? Dans les faits, les institutions judiciaires se caractérisent par une double dimension administrative et juridique qui ne peut être éludée et qui exige un cadre d'évaluation particulier.

Pour les jugements et les décisions, les contrôles restent du type juridique (appel, demande de contrôle judiciaire et cassation). En ce qui a trait aux juges, le contrôle reste du type interne (récusation, discipline, évaluation par les pairs et programmes de formation). La gestion axée sur les résultats ne modifie pas ce « canevas de base » (Mockle, 2013). Elle se présente davantage comme un élargissement de ce mode de contrôle dans la mesure où la justice est également un service public qui doit être évalué en fonction de nouveaux vecteurs de légitimité, plus concrets et plus proches des citoyens. La recherche de l'efficacité et la mise au point de mécanismes de responsabilisation à l'égard des citoyens ne constituent donc pas une menace pour l'indépendance de la justice : elles favorisent plutôt sa légitimité (Mockle, 2013).

Par ailleurs, le défi d'évaluer les institutions judiciaires réside dans l'identification des enjeux et des critères à considérer pour apprécier les interventions des cours et des tribunaux administratifs, à l'instar du tribunal de la Commission. En effet :

« Ces organismes de protection des droits ne produisent pas des biens et des services publics "classiques", comme le font les ministères et les autres organismes publics [...] Les résultats produits par les institutions juridiques ne sont pas nécessairement observables en utilisant les critères couramment employés pour apprécier la performance organisationnelle. Cette difficulté peut même conduire à des erreurs dans la compréhension des activités évaluées, dans la mesure de ces activités et par conséquent dans les conclusions de l'évaluation (Affodegon, Jacob et Montigny, 2017, p. 223). »

2. Méthodologie de l'évaluation

Rappelons qu'en s'appuyant sur les principes directeurs qui encadrent la fonction d'évaluation au gouvernement du Québec, le comité d'évaluation de la Commission a retenu six critères pertinents relativement au mandat confié au laboratoire de recherche.

La méthode d'évaluation adoptée s'appuie sur une démarche mixte qui combine les techniques de recherche qualitative et quantitative. Trois techniques de collecte de données ont été retenues : l'analyse documentaire, l'entrevue semi-dirigée et le questionnaire.

L'analyse documentaire

Les données provenant de l'analyse documentaire permettent de fournir un portrait précis des activités réalisées par le tribunal au cours de la période 2012-2019 et de documenter les évolutions observées sur le terrain en vue d'effectuer des comparaisons temporelles. Cette démarche a également permis de mesurer le niveau de satisfaction des demandeurs quant à la qualité des services offerts par le tribunal.

L'entrevue semi-dirigée

Le recours aux entrevues semi-dirigées s'explique par la nécessité de comprendre avec précision les facteurs qui facilitent ou entravent la mise en œuvre et l'atteinte des objectifs des activités du tribunal de même que de saisir les perceptions quant à la pertinence des activités du tribunal et à leur conformité par rapport aux normes et aux politiques en vigueur.

Nous avons sollicité 42 personnes pour une entrevue, 25 d'entre elles ont répondu favorablement à cette demande :

- 8 avocats de demandeurs et des représentants d'organismes professionnels ;
- 2 avocats des employeurs (travaillant au SCT ou mandaté par le SCT) ;
- 4 responsables de processus de qualification ;
- 11 membres du personnel de la Commission (dont 6 juges administratifs en poste ou ayant travaillé au tribunal au cours de la période 2012-2019).

Les entrevues ont été réalisées entre les mois d'octobre et de décembre 2019.

Le questionnaire

Le questionnaire qui a été élaboré pour ce mandat avait pour objet de circonscrire la perception et la satisfaction des requérants à l'égard des services du tribunal et d'évaluer leur compréhension des procédures et du fonctionnement de ses services.

Composé de 25 questions, le questionnaire a été construit et administré au moyen de Qualtrics¹. Il a été transmis par un courriel d'invitation envoyé à une liste comprenant 738 adresses qui regroupait les requérants auprès du tribunal au cours de la période 2012-2019. Nous avons reçu les réponses de 187 personnes entre le 28 octobre et le 15 novembre 2019. Le taux de réponse se situe donc à 30 %².

La section suivante présente les principaux résultats obtenus par la triangulation des données recueillies à travers les trois techniques de collecte retenues.

¹ Qualtrics est un logiciel d'élaboration et de gestion d'enquêtes en ligne.

² Les chercheurs observent que les taux de réponse aux sondages se sont amenuisés au cours des dernières décennies en raison notamment d'un effet de fatigue des citoyens, qui sont sollicités de plus en plus souvent par les chercheurs et les instituts de sondage. Le taux de réponse obtenu dans cette évaluation est analogue à celui d'autres travaux dans le domaine.

3. Résultats de l'évaluation

Au terme de notre évaluation, cinq constats principaux ressortent³. Ceux-ci s'appuient sur les critères de l'évaluation de la mise en œuvre, de l'efficacité et de l'efficience des activités du tribunal, de leur conformité avec les normes, les règles et les engagements pris envers les usagers, ainsi que de leurs effets sur les relations de travail et leur pertinence dans le contexte actuel de la fonction publique québécoise.

3.1. Un volume de services variable avec des ressources constantes

Le nombre de recours déposés au tribunal varie considérablement d'une année à l'autre en fonction du contexte administratif. Une grande partie des activités du tribunal fluctue selon le nombre de processus de qualification en vue de la promotion tenus par les ministères et les organismes de la fonction publique québécoise.

Pour la période 2012-2019, le tribunal a enregistré un total de 1 024 recours avec une moyenne de 146 recours par année. La majorité des cas représente des recours en matière de promotion. Les statistiques révèlent également une variation importante du nombre de dossiers fermés d'une année à l'autre, avec une moyenne de 160 dossiers par année. Trois dossiers sur quatre sont fermés sans décision, c'est-à-dire à la suite d'un désistement, d'un règlement à l'amiable, ou d'un désistement à la suite d'une séance d'échanges et d'information ou d'une médiation. Seul un dossier sur quatre est fermé par une décision rendue par un juge administratif à la suite d'une audience ou d'une analyse sur dossier.

Les ressources consacrées aux activités du tribunal sont fixes. Aucun lien de corrélation n'est observé entre le nombre d'employés en fonction et le volume de dossiers traités par le tribunal.

Le budget annuel de la Commission est d'environ 4 millions de dollars pour la période de 2012-2019. Le coût de revient unitaire pour les décisions est nettement plus élevé que pour les autres modes de règlement des litiges, ce qui s'expliquerait en partie par la rémunération des juges administratifs, mais également par les coûts cumulés des étapes précédant l'arrivée des dossiers en audience, c'est-à-dire la gestion des dossiers par le greffe et la tenue préalable de séances de médiation ou d'échanges et d'information, en fonction du type de recours.

Pour ce qui est des ressources en matière de technologies de l'information, les activités de la Commission reposent sur un réseau intranet, un système de gestion documentaire et un système de gestion des dossiers du greffe. La Commission dispose en outre d'un site Web qui présente ses services, donne accès à ses publications et permet notamment aux usagers de déposer leur recours et les documents afférents.

Pour mener à bien ses activités, le tribunal mise sur son personnel qui compte six personnes, soit trois employés au greffe et trois juges administratifs. Des actions concrètes sont menées par la Commission dans l'objectif de favoriser leur motivation et leur rétention. Ces pratiques, valorisées par le personnel, ont permis à la Commission d'obtenir la certification « Entreprise en santé ».

Les perceptions des usagers sont très positives à l'égard des échanges et de la communication avec le personnel de la Commission, dont les employés du greffe. Parmi les témoignages que nous avons collectés, on dit qu'ils agissent de manière professionnelle et qu'ils sont respectueux, courtois, attentionnés,

³ Les résultats de l'étude empirique sont exposés dans le présent rapport de manière à préserver la confidentialité des témoignages. Pour cette raison, aucun numéro d'entrevue n'apparaît dans les citations et le masculin est employé tout au long du rapport.

accueillants, patients, empathiques, rigoureux, sérieux, à l'écoute des besoins des usagers et toujours en mode solution.

En vue d'atteindre son objectif opérationnel qui consiste à maintenir et à améliorer les compétences du personnel de même qu'à créer un milieu de travail stimulant, la Commission a investi, au cours de la période 2012-2019, dans des activités de formation destinées à son personnel en se conformant aux exigences de la *Loi favorisant le développement et la reconnaissance des compétences de la main-d'œuvre*.

La charge de travail que les employés du tribunal doivent assumer est difficile à prévoir vu la fluctuation du nombre de recours qui peut passer du simple au double d'une année à l'autre, sans possibilité de planification préalable. Ainsi, indépendamment des efforts fournis par le tribunal en vue de réduire les délais de traitement des dossiers, les statistiques montrent que ces délais varient selon le type de recours et la complexité du dossier. Par conséquent, il est difficile de juger de l'efficacité du tribunal en se référant uniquement à la variation de ses activités ou des ressources financières et humaines utilisées.

3.2. Des services accessibles, mais peu connus

L'accès au tribunal est jugé simple. Les démarches, les règles et les procédures à suivre pour déposer un recours auprès du tribunal sont considérées comme assez faciles à comprendre pour une majorité des participants (52 %) au sondage. Les usagers trouvent que le personnel du tribunal oriente correctement les demandeurs et leur explique bien les démarches à suivre.

Les requérants n'ont pas l'obligation d'être représentés par un avocat, ce qui est le cas de la plupart des demandeurs. En effet, pour la période 2012-2019, 74 % des requérants auprès du tribunal ne sont pas représentés par un avocat. Les requérants qui introduisent un recours en matière de processus de qualification en vue de la promotion sont très largement non représentés (89 %). De manière générale, les requérants qui n'utilisent pas les services d'un avocat sont majoritaires pour tous les types de recours, sauf pour ceux en matière de mesure administrative ou disciplinaire, ce qui s'expliquerait par l'importance de l'enjeu que représentent ces recours pour les employés. Les requérants qui choisissent d'agir seuls sont cependant les plus nombreux à obtenir une décision d'irrecevabilité (80 %) ou de rejet (75 %), ou bien à se désister spontanément (82 %) ou encore à la suite d'une séance d'échanges et d'information (85 %).

Les résultats du sondage auprès des requérants montrent que la plupart estiment que les fonctionnaires ne savent pas qu'en cas de litige ils peuvent déposer un recours auprès du tribunal. Interrogés sur la nécessité pour la Commission de faire connaître davantage les services de son tribunal auprès des employés de la fonction publique québécoise, les requérants ont majoritairement appuyé cette idée : 57 % ont déclaré être parfaitement d'accord avec ce besoin, près de 19 % sont d'accord contre 21 % qui sont plus ou moins d'accord ou pas du tout.

Au cours de la période 2012-2019, le tribunal a mis en place plusieurs initiatives pour améliorer la visibilité de ses services. Il a instauré, entre autres, l'envoi de courriels à certains fonctionnaires nouvellement entrés en poste et concernés par ses recours. Cette correspondance s'ajoute à celle, plus formelle, qui avise les candidats ayant participé à un processus de qualification en vue de la promotion qu'ils peuvent exercer un recours auprès du tribunal. Cet avis, transmis par l'organisation responsable du processus, est perçu comme plus efficace par les participants à l'évaluation parce qu'il est reçu au moment indiqué pour envisager un éventuel recours.

3.3. Une volonté d'amélioration continue des services

Au cours de la période 2012-2019, les délais fixés pour les services ont été réduits à la suite de plusieurs initiatives ayant pour objet d'améliorer la célérité des services du tribunal. Ces mesures ont permis notamment de réduire le délai moyen de première audience fixée : celui-ci est passé de 6,1 mois en 2015-2016 à 2,2 mois en 2018-2019 pour les recours en matière de promotion et de 2,7 à 2,1 mois pour les autres recours. Le délai moyen de traitement total a aussi diminué, passant de 6,5 à 2,7 mois pour l'ensemble des recours durant la même période..

Ainsi, le tribunal s'engage aujourd'hui à respecter des délais qui comptent parmi les plus courts en comparaison de ceux d'autres tribunaux. La célérité du tribunal est valorisée par la plupart des usagers ayant participé à notre évaluation. Cependant, ses délais sont parfois jugés trop rapides par les avocats des demandeurs qui se trouvent obligés de préparer des rencontres à la hâte.

La Commission a également mis en œuvre des initiatives dans le but d'améliorer la satisfaction des usagers. Celles-ci prévoient la définition de normes pour assurer la qualité des services, la mise en place d'une politique de traitement des plaintes et des commentaires issus des clientèles ainsi que la mesure en continu de la satisfaction et de la qualité perçue des services par l'entremise de sondages auprès des demandeurs. D'une année à l'autre, des plans d'amélioration portant sur divers aspects de la prestation de services du tribunal, tels que les délais de traitement ou encore la rédaction des décisions, sont élaborés en tenant compte des résultats de ces sondages.

Notre évaluation révèle que les perceptions des usagers quant aux services du tribunal sont globalement favorables. Cette appréciation varie cependant considérablement en fonction des types de services.

En effet, la plupart des participants à l'évaluation ont exprimé un jugement positif quant à l'organisation et au déroulement des séances d'échanges et d'information qui sont perçues comme un moyen favorisant le principe de transparence dans la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique et qui permettent aux demandeurs de comprendre les motifs des décisions prises à leur endroit.

En revanche, plusieurs ont manifesté leur déception à l'égard de la qualité du service de médiation offert par le tribunal. Certains ont déclaré privilégier maintenant la négociation avec l'avocat de l'autre partie afin de trouver un compromis, sans passer par le service de médiation du tribunal. Cette position serait due, entre autres, à un manque de formation et de compétences de certains médiateurs.

Dans la perception des participants à l'évaluation, le succès de la médiation dépend des qualités du médiateur : d'une part, de sa personnalité et de ses qualités humaines, telles que l'empathie, la sociabilité et la capacité à gérer les émotions des parties, et d'autre part, de sa formation juridique et de son expérience comme juge qui lui accordent un certain ascendant. C'est pourquoi de nombreux interviewés prônent la médiation par des juges administratifs (en poste ou à la retraite) plutôt que par des fonctionnaires qui n'ont pas de formation juridique ni d'expérience comme juges. Il est utile de préciser que dans de nombreux tribunaux administratifs québécois, les médiateurs sont des professionnels et non des juges. Ainsi, les médiations, autrefois réalisées par les juges administratifs de la Commission, ont été confiées à des professionnels. Cela permet notamment de pallier les difficultés liées à l'assignation des dossiers au sein du tribunal (le juge administratif qui a tenu la médiation ne peut pas présider l'audience ni entendre la demande de révision, le cas échéant).

Pour ce qui est du service du tribunal, l'évaluation révèle que les participants sont partagés quant à la qualité de l'organisation des audiences et à leur déroulement. Les critiques exprimées portent sur la gestion des audiences par les juges administratifs ainsi que sur le manque de formation et d'expérience de ces derniers. Certains participants mentionnent que, contrairement à la situation dans d'autres tribunaux, les juges administratifs du tribunal de la Commission n'ont pas besoin de cumuler dix années d'expérience en tant qu'avocats pour y être nommés. Ils soulignent également le contraste avec les avocats des parties qui, eux, sont généralement très expérimentés. Des participants ont aussi déploré l'absence de programme d'accompagnement pour les juges administratifs nouvellement nommés, alors que dans d'autres tribunaux, notamment le Tribunal administratif du travail (TAT), ils sont accompagnés pendant 6 mois par un collègue.

3.4. Une indépendance remise en question

Les résultats de l'évaluation montrent que les activités du tribunal sont conformes aux engagements, aux règles, aux lois et aux procédures qui encadrent ses activités et que les employés font preuve d'une sensibilité éthique développée. Ayant pour mission d'assurer le respect des règles de la LFP en matière de gestion des ressources humaines, la Commission accorde une place prépondérante à l'exemplarité. Les employés considèrent que leur devoir est de veiller au respect des procédures ainsi que des règles éthiques et juridiques et de s'assurer que les actions du tribunal concordent avec son discours.

Le principal enjeu soulevé dans le contexte de l'évaluation de la conformité est lié à la notion d'indépendance qui suppose que « la Commission est libre de toute influence et de tout intérêt qui pourraient entraver l'exercice de son jugement et sa neutralité ». En effet, bien que les résultats du sondage auprès des requérants révèlent que la majorité estime que le personnel du tribunal fait preuve de neutralité dans ses interventions auprès des parties au litige, les témoignages recueillis ont permis de mettre en évidence trois aspects susceptibles d'alimenter les soupçons de partialité et de fragiliser la confiance des demandeurs.

D'abord, en raison de la taille très modeste du tribunal, ce sont presque toujours les mêmes juges administratifs et les mêmes procureurs du SCT qui sont impliqués. Cela peut donner l'impression d'un sentiment de proximité entre ces acteurs qui pourrait influencer sur la neutralité des décisions du tribunal.

Ensuite, la rémunération des juges administratifs est considérée comme étant non concurrentielle en comparaison à d'autres tribunaux, aux avocats et aux cadres juridiques de la fonction publique. Selon des participants, cet écart dans la rémunération pourrait miner la garantie d'indépendance.

Enfin, la relation de la Commission avec le SCT crée une apparence de non-indépendance qui nuit à l'image du tribunal. Cette relation porte sur deux volets : d'une part, le lien d'emploi des juges administratifs du tribunal et, d'autre part, la dépendance budgétaire de la Commission. Même si, en réalité, ce n'est qu'une question d'apparence et que le SCT n'exerce pas d'influence concrète sur les activités du tribunal, cela ternit son image et se répercute sur la confiance de certains requérants et procureurs envers les décisions des juges administratifs.

Plus précisément, les parties prenantes estiment qu'il y a apparence de non-indépendance en raison d'abord du mode de nomination des juges administratifs qui se fait par le vote des membres de l'Assemblée nationale et non par un processus de qualification public transparent qui comprendrait l'affichage d'un appel de candidatures comme dans d'autres tribunaux. Ce mode de nomination est toutefois défendu par les membres de la Commission comme une garantie d'indépendance.

En outre, comme dans la plupart des tribunaux administratifs, la nomination des juges est pour une période maximale de 5 ans renouvelable. Cela signifie, pour certains participants à notre évaluation, que des juges administratifs pourraient sentir une sorte de pression concernant leur renouvellement. Selon eux, il semble opportun de réfléchir à la nomination sous bonne conduite des juges administratifs.

De même, certains ont relevé que le retour prévu de ces derniers au SCT, en attendant leur possible affectation à un autre poste, vient entacher leur indépendance. Les participants estiment qu'à la fin de leur mandat, les juges administratifs devraient retourner au sein de l'organisme où ils travaillaient avant d'être nommés au tribunal. Ils considèrent comme déraisonnable que le SCT soit à la fois « l'employeur » des juges administratifs et une partie aux litiges entendus par le tribunal.

Par ailleurs, l'apparence de non-indépendance du tribunal se nourrit aussi, selon les témoignages, du fait que le budget de la Commission relève du SCT, alors que sa mission consiste, d'après eux, à « surveiller » ce dernier et à trancher des litiges impliquant les ministères et les organismes qu'il représente. Les participants estiment qu'une réflexion sur l'indépendance financière de la Commission serait opportune. L'exemple des personnes désignées par l'Assemblée nationale pourrait être une piste de réflexion à considérer.

La plupart des usagers interviewés ou leurs représentants ont soulevé les incohérences quant aux liens entre la Commission et le SCT, tout en affirmant que le tribunal réussit, à leurs yeux, le test de l'indépendance. Les membres du personnel du tribunal affirment comprendre les questions qui peuvent se poser à propos de cette situation particulière et qu'il leur arrive parfois d'éprouver un sentiment de gêne lorsque la question est soulevée directement par des demandeurs. Les employés du tribunal soulignent toutefois que ce lien avec le SCT n'a aucune incidence sur leurs activités et que les décisions du tribunal sont indépendantes de toute influence.

Malgré quelques demandes de récusation qui ont invoqué cette proximité en raison du lien d'emploi des juges administratifs avec le SCT, les employés indiquent que ces demandes n'ont jamais été accueillies. Le fait que les décisions du tribunal sont le plus souvent en faveur des employeurs n'est pas un signe de dépendance envers le SCT, du point de vue de ces employés. Ce résultat s'expliquerait notamment par la justesse des décisions prises par les employeurs.

En conclusion, les participants à l'évaluation dont les usagers ou leurs représentants soulignent la nécessité de renforcer la crédibilité et l'indépendance du tribunal.

3.5. Une mission indispensable, mais des services à pertinence variable

Les résultats du sondage indiquent que les perceptions des répondants sont plutôt négatives quant au respect des principes d'équité et d'impartialité des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines dans la fonction publique québécoise et quant à leur conformité avec la LFP et les règles qui les encadrent.

En effet, seulement 6 % des répondants sont parfaitement d'accord avec l'énoncé selon lequel les décisions prises par les ministères et les organismes sont équitables et impartiales, alors que 45,2 % ont dit ne pas être du tout d'accord avec cette affirmation. De même, environ 6 % des répondants au sondage affirment être parfaitement d'accord avec l'énoncé voulant que les employeurs de la fonction publique respectent rigoureusement la LFP et les autres règles encadrant la gestion des ressources humaines et environ 20 % sont d'accord, tandis que 32 % ont mentionné qu'ils ne l'étaient pas du tout.

Dans ce contexte, notre évaluation révèle que le tribunal poursuit une mission indispensable pour préserver les droits des non-syndiqués (au même titre que ceux des syndiqués) particulièrement en ce qui concerne les recours liés au droit du travail, c'est-à-dire en matière de conditions de travail, de mesure administrative ou disciplinaire ou encore de harcèlement psychologique. Toutefois, les recours en matière de processus de qualification en vue de la promotion (LFP, art. 35) sont considérés comme moins pertinents, d'une part, parce que les règles en la matière sont maintenant connues et bien appliquées par les organisations de la fonction publique et, d'autre part, parce qu'il existe, au sein de ces organisations, des mécanismes permettant aux candidats de contester et de demander la révision des décisions prises à leur endroit.

En effet, les participants à l'évaluation soulignent que le besoin de recourir à un organisme exerçant des fonctions juridictionnelles pour s'assurer du respect des principes d'équité et d'impartialité des décisions prises en matière de promotion des fonctionnaires ne se manifeste plus comme c'était le cas au cours des années 1930 à 1950, au moment où il y avait beaucoup d'abus dans la fonction publique québécoise.

En outre, les recours en matière de processus de qualification en vue de la promotion sont perçus, par certains, comme une « troisième révision » des décisions des services de ressources humaines qui devrait plutôt se faire dans les organisations concernées et non au sein d'un tribunal. Quand des candidats contestent à l'interne des décisions prises à leur égard, les informations offertes par l'employeur, au cours de ce processus de révision, devraient être suffisantes pour régler la situation. Des participants jugent que l'examen de ces recours par le tribunal ne relève pas du droit administratif, car ce n'est notamment pas le rôle d'un juge administratif de vérifier le bien-fondé de la correction des réponses d'un candidat à un examen.

Par ailleurs, étant donné que la clientèle potentielle du tribunal est très restreinte et qu'il affiche en outre un faible volume de recours, la structure organisationnelle en tant que telle du tribunal, à la Commission, ne serait pas indispensable. Selon certains participants à l'évaluation, le tribunal pourrait être associé au Tribunal administratif du travail (TAT), ce dernier ayant la responsabilité de trancher les litiges en droit du travail. Si cette fusion devait se faire, des participants estiment qu'il faudrait alors créer une division au sein du TAT afin de tenir compte de la spécificité de la fonction publique dont les règles de fonctionnement doivent être connues des juges administratifs.

4. Conclusion

Le principal enjeu qui ressort de l'évaluation du tribunal est lié à la notion d'indépendance qui suppose que « la Commission est libre de toute influence et de tout intérêt qui pourraient entraver l'exercice de son jugement et sa neutralité ». Or, la relation de la Commission avec le SCT affecte le principe d'indépendance, nuit à l'image du tribunal et entache la confiance de certains requérants et procureurs envers les décisions des juges administratifs.

Les résultats de cette évaluation ont, par ailleurs, mis en évidence le fait que les activités du tribunal fluctuent en fonction du contexte administratif. La majorité des recours déposés représente des litiges en matière de processus de qualification en vue de la promotion (LFP, art. 35). Les effets perçus sur les relations de travail varient selon le type de recours, mais surtout en fonction du mode de règlement du litige.

Il s'avère que la médiation est plus susceptible que la judiciarisation de préserver la relation entre l'employeur et l'employé. Cependant, les décisions du tribunal peuvent servir à orienter les actions futures des employeurs afin de prévenir d'éventuels conflits avec les fonctionnaires et même de les éviter.

De manière générale, les séances d'échanges et d'information sont jugées utiles et pertinentes pour favoriser le règlement harmonieux des litiges. Ces séances constituent un moyen favorisant le principe de la transparence dans la gestion des ressources humaines au sein de la fonction publique. De même, la médiation est perçue comme un mécanisme incontournable pour favoriser le règlement à l'amiable des litiges, d'autant plus que les relations de travail sont des relations humaines qui se prêtent bien à la discussion et à la négociation. Au cœur de la mission d'un tribunal, les audiences sont nécessaires pour trancher les situations où le litige n'a pu être réglé à l'amiable.

Au cours de la période considérée pour l'évaluation (2012-2019), le tribunal a mis en œuvre plusieurs initiatives pour améliorer ses services et satisfaire les usagers. Il s'engage à respecter des délais qui comptent parmi les plus courts en comparaison de ceux d'autres tribunaux.

Les perceptions des participants à l'évaluation sont très positives à l'égard des échanges et de la communication avec le personnel. Les démarches et les procédures à suivre pour déposer un recours sont considérées comme assez faciles à comprendre pour une majorité de participants à l'évaluation. Ces derniers estiment en revanche qu'il est nécessaire pour la Commission de faire connaître davantage les services de son tribunal auprès des employés de la fonction publique québécoise et d'en améliorer la visibilité.

Les perceptions des usagers quant aux services du tribunal sont globalement favorables. La plupart d'entre eux ont exprimé un jugement positif quant à l'organisation et au déroulement des séances d'échanges et d'information. La qualité du service de médiation a toutefois été critiquée, notamment pour le manque d'expérience et de formation de certains médiateurs. De même, les participants sont partagés quant à la qualité de l'organisation des audiences et de leur déroulement. Les critiques exprimées portent sur la gestion des audiences par les juges administratifs ainsi que sur le manque de formation et d'expérience de ces derniers.

Le tribunal poursuit une mission indispensable particulièrement pour les recours en matière de conditions de travail, de mesures administratives ou disciplinaires ou encore de harcèlement psychologique.

Toutefois, les recours en matière de promotion (LFP, art. 35) sont considérés comme moins pertinents. D'une part, parce que les règles en la matière sont maintenant connues et généralement bien appliquées par les organisations de la fonction publique et, d'autre part, parce qu'il existe, au sein de celles-ci, des mécanismes permettant aux candidats de contester et de demander la révision des décisions prises à leur endroit.

.

5. Recommandations

1. Favoriser la transformation numérique du tribunal

La transformation numérique du tribunal, à l’instar du service du greffe, est susceptible de faciliter le travail des employés, de leur faire gagner du temps et, par conséquent, d’améliorer l’efficacité et l’efficience des services.

2. Favoriser l’accès au tribunal

En plus de Québec et de Montréal, la Commission est invitée à envisager la possibilité de siéger aussi dans les régions, afin de renforcer les principes d’équité et d’accès à la justice.

3. Maintenir les efforts pour améliorer la notoriété du tribunal

Le tribunal devrait se faire connaître davantage auprès de sa clientèle cible et dans le milieu juridique. Les actions en vue de promouvoir les activités de la Commission pourraient toucher directement les employés de la fonction publique plutôt que les services des ressources humaines.

4. Veiller à harmoniser célérité et satisfaction de la clientèle

La célérité de la Commission pour la fixation des audiences, des médiations ou des séances d’échanges et d’information mérite d’être soulignée. Toutefois, les délais impartis sont parfois perçus comme contre-productifs par certains participants à l’évaluation. La Commission pourrait examiner la possibilité de réviser certains délais ou encore de traiter les demandes de remise des clients avec une flexibilité accrue.

5. Améliorer la correspondance avec les usagers

Il serait opportun de revoir les communications écrites destinées aux avocats pour évaluer la possibilité d’y faire participer les demandeurs ou les associations qui les représentent, car chacune des communications leur est facturée. Le tribunal pourrait évaluer l’opportunité d’éliminer le courriel d’invitation à la médiation, jugé inutile par certains procureurs, car la conciliation constitue invariablement la première option qu’ils envisagent.

6. Améliorer l’efficacité du service des séances d’échanges et d’information

Le tribunal pourrait favoriser la tenue de séances d’échanges et d’information par téléconférence pour épargner les frais de déplacement. Il pourrait aussi exiger que l’information partagée pendant ces séances soit transmise aux demandeurs par écrit au lieu de faire déplacer les parties. De cette manière, à la suite du même processus de qualification, les associations professionnelles pourraient éviter les nombreuses allées et venues des avocats.

7. Améliorer l’efficacité du service de médiation

Le tribunal pourrait déterminer des modes de planification des activités variables afin d’améliorer l’efficacité et la célérité du service de médiation. Par exemple, il serait peut-être avantageux d’envisager, pour les dossiers les plus complexes, la possibilité de planifier, dès le début du

processus, deux journées de médiation, puis d'annuler la seconde journée si un règlement est conclu avant la tenue de celle-ci.

Le tribunal pourrait envisager le retour à la médiation par des juges administratifs (en poste ou à la retraite) plutôt que par des fonctionnaires qui n'ont pas de formation juridique ni d'expérience comme juges.

8. Améliorer l'efficacité du service d'audience

Le tribunal est invité à évaluer la possibilité de consulter les parties avant de fixer les dates d'audience de manière à éviter les demandes de remise. Pour réduire le nombre de journées d'audience, le tribunal pourrait s'organiser pour entendre plus de témoins durant une journée d'audience (en s'inspirant des tribunaux de droit commun). Le tribunal pourrait aussi envisager de permettre aux parties de participer aux audiences par téléconférence.

9. Renforcer l'indépendance du tribunal

Le renforcement de l'indépendance du tribunal permettrait d'asseoir davantage sa crédibilité et de rassurer les demandeurs quant aux liens entre la Commission et le SCT. Cette relation alimente actuellement des soupçons quant à un manque d'impartialité.

Le tribunal dispose cependant de peu de marge de manœuvre directe à cet égard. Parmi les pistes à explorer se trouvent la modification du mode de nomination des juges administratifs, qui pourrait passer par un processus de qualification public comme dans d'autres tribunaux, ainsi que l'instauration de la nomination sous bonne conduite, afin d'éviter que les juges administratifs aient le sentiment d'être menacés de ne pas voir leur mandat renouvelé. Lorsque le mandat des juges administratifs est terminé, il serait opportun d'envisager de les affecter ailleurs qu'au SCT. Une réflexion sur l'indépendance financière serait également opportune. L'exemple des personnes désignées par l'Assemblée nationale pourrait être une piste de réflexion à considérer.

6. Bibliographie

- AFFODEGON S., S. JACOB et E. MONTIGNY (2017). « L'Ombudsman face aux défis de l'évaluation : est-il possible d'évaluer l'intangible ? », *Revue canadienne d'évaluation de programme*, 32 (2), 222-243.
- AHMED, J.U. (2010). « Documentary Research Method: New Dimensions », *Indus Journal of Management & Social Sciences*, 4 (1), 1-14.
- CLUZEL-MÉTAYER, Lucie, et Agnès SAUVIAT (2016). « Les notions de qualité et de performance de la justice administrative », *Revue française d'administration publique*, 159 (3), 675-688.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (CFP) (2012). *Planification stratégique 2011-2015*, Québec, CFP.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (CFP) (2013). *Rapport annuel 2012-2013*, Québec, CFP.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (CFP) (2014). *Rapport annuel 2013-2014*, Québec, CFP.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (CFP) (2015a). *Planification stratégique 2015-2019*, Québec, CFP.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (CFP) (2015b). *Rapport annuel 2014-2015*, Québec, CFP.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (CFP) (2016). *Rapport annuel 2015-2016*, Québec, CFP.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (CFP) (2017a). *Déclaration de services aux citoyens*, Québec, CFP.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (CFP) (2017b). *Rapport annuel 2016-2017*, Québec, CFP.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (CFP) (2018). *Rapport annuel 2017-2018*, Québec, CFP.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (CFP) (2019a). *Planification stratégique 2019-2023*, Québec, CFP.
- COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE (CFP) (2019b). *Rapport annuel 2018-2019*, Québec, CFP.
- CRESWELL, J.W. (2015). *A Concise Introduction to Mixed Methods Research*, Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- CRESWELL, J.W., et V.L. PLANO CLARK (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Thousand Oaks, CA : Sage Publications.
- CRESWELL, J.W. et C.N. POTTH (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*, 4^e éd., Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- FLICK, U. (2015). *Introducing Research Methodology*, 2^e éd., Londres : Sage Publications.
- FOULQUIER-EXPERT, Caroline (2016). « La qualité de la justice administrative : l'expérience du Royaume-Uni », *Revue française d'administration publique*, 159 (3), 835-848.
- GILL, P., STEWART, K., TREASURE, E., CHADWICK, B (2008). « Methods of Data Collection in Qualitative Research: Interviews and Focus Groups », *British Dental Journal*, 204, 291-295, [En ligne:

<https://www.nature.com/articles/bdj.2008.192?fbclid=IwAR3dnG9E1kiF-kBEfvXjf1cvcxu-> (Page consultée le 14 mai 2019).

- HENRY, Brandy F. (2018). « Improving the Quality of Drug Court Clinical Screening: A Call for Performance Measurement Policy Reform », *Criminal Justice Studies*, 31 (3), 267-278.
- HIGGINS, A., SHAREK, D., , NOLAN, M., SHEERIN, B., FLANAGAN, P., SLAICUINAITE, S., Mc DONNELL, S., WALSH, H. (2012). « Mixed Methods Evaluation of an Interdisciplinary Sexuality Education Programme for Staff Working with People who Have an Acquired Physical Disability », *Journal of Advanced Nursing*, 68 (11), 2559-2569.
- MOCKLE, D. (2013). « La justice, l'efficacité et l'imputabilité », *Les Cahiers de droit*, 54 (4), 613-688.
- PALINKAS, L. A., HORWITZ, S.M., GREEN, C. A., WISDOM, J.P., DUAN, N. T HUAGWOOD, K., (2015). « Purposeful Sampling for Qualitative Data Collection and Analysis in Mixed Method Implementation Research », *Adm Policy Ment Health*, 42 (5), 533-544.
- ROBERTS, K. (2012). « An Interview with Justice Cruz Reynoso », *Judges' Journal*, 51 (3), 4-8, [En ligne] (Page consultée le 14 mai 2019).
- SAUNDERS, B., *et al.* (2018). « Saturation in Qualitative Research: Exploring its Conceptualization and Operationalization », *Quality & Quantity*, 52(4), 1893-1907.
- SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (2018). *Cadre d'évaluation. Instructions destinées aux ministères et organismes*, Gouvernement du Québec, Québec.
- SOCIÉTÉ CANADIENNE D'ÉVALUATION (2014). *Éthique*, [En ligne : evaluationcanada.ca/fr/ethique] (Page consultée le 14 mai 2019).
- SOENNECKEN, Dagmar (2013). « The Managerialization of Refugee Determinations in Canada », *Droit et Société*, 84 (2), 291-311.