



Montréal, le 14 août 2025



Objet : Demande d'accès du 14 juillet 2025
N/D : 2575563SST

La présente fait suite à votre demande du 14 juillet dernier, laquelle visait à obtenir une copie de tout document, message électronique, lettre ou clavardage sur la plateforme Teams que madame Anouk Gagné, présidente-directrice générale de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, détient au sujet de l'impact de l'abolition de 250 postes en équivalent temps complet à la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail, pour la période du 1^{er} janvier 2024 à aujourd'hui.

Vous trouverez ci-joint une copie des documents repérés répondant à votre demande.

Toutefois, certaines informations ainsi que certains documents ne peuvent vous être communiqués car ils contiennent substantiellement des renseignements personnels à caractère confidentiel, le tout, tel qu'il appert des articles 14, 53 et 54 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*, RLRQ, c. A-2.1 (ci-après « Loi sur l'accès »).

Ensuite, nous vous refusons l'accès aux analyses produites à l'occasion d'une recommandation faite dans le cadre d'un processus décisionnel en cours, conformément aux articles 37 et 39 de la Loi sur l'accès.

Finalement, nous vous informons que certains documents relèvent davantage de la compétence du Secrétariat du Conseil du trésor, ainsi que du Ministère du Travail en application de l'article 48 de la Loi sur l'accès.

Vous pouvez adresser votre demande à la personne suivante :

Secrétariat du Conseil du trésor

Mélanie Drainville
875, Grande Allée E., 4^e, secteur 100
Québec (Québec) G1R 5R8
Tél. : 418 254-9672
acces-prp@sct.gouv.qc.ca

Ministère du Travail

Renaud Laroche
200, chemin Sainte-Foy, 6^e étage
Québec (Québec) G1R 5S1
Tél. : 367 777-3090
acces.travail@travail.gouv.qc.ca

Espérant le tout à votre satisfaction, veuillez agréer nos salutations distinguées.

Signature numérique de
Pamela Bélanger Laporte
[ID : 100-Pamela Bélanger
Laporte, s=CN=117, ou,
serial=pamela.bélangerlaporte,
belangerlaporte@univ.ca,
c=CA]
Date : 2025.06.19 12:20:57
-04'00'

PBL/jr

p.j.

AVIS DE RECOURS EN RÉVISION

RÉVISION

a) Pouvoir

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

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

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

QUÉBEC

Commission d'accès à l'information
Bureau 2.36
525, boul. René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1R 5S9

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

MONTRÉAL

Commission d'accès à l'information
Bureau 900
2045, rue Stanley
Montréal (Québec) H3A 2V4

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

b) Motifs

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

c) Délais

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

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

L.R.Q., chapitre A-2.1

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

CHAPITRE II
ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS

SECTION I
DROIT D'ACCÈS

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.

L.R.Q., chapitre A-2.1

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

CHAPITRE II

ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS

SECTION II

RESTRICTIONS AU DROIT D'ACCÈS

*§ 5. — Renseignements ayant des incidences sur les
décisions administratives ou politiques*

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.

L.R.Q., chapitre A-2.1

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

CHAPITRE II ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS

SECTION II RESTRICTIONS AU DROIT D'ACCÈS

*§ 5. — Renseignements ayant des incidences sur les
décisions administratives ou politiques*

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

1982, c. 30, a. 39.

L.R.Q., chapitre A-2.1

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

CHAPITRE II ACCÈS AUX DOCUMENTS DES ORGANISMES PUBLICS

SECTION III PROCÉDURES D'ACCÈS

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

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

1982, c. 30, a. 48.

L.R.Q., chapitre A-2.1

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

CHAPITRE III PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

SECTION I CARACTÈRE CONFIDENTIEL DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

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

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

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

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

L.R.Q., chapitre A-2.1

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

CHAPITRE III PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

SECTION I CARACTÈRE CONFIDENTIEL DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

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

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

De : [Bureau de la présidence](#)
A : [-GESTIO - 1 - Central - D'Estimauville](#); [-GESTIO - 2 - Central \(Bleury\)](#); [-GESTIO - 3 - Central \(4 saisons\)](#); [-GESTIO - 4 - Directions régionales \(21\)](#)
Cc : [-GESTIO - *1 - Adjoint - Central - D'Estimauville](#); [-GESTIO - *2 - Adjoint - Central \(Bleury\)](#); [-GESTIO - *3 - Adjoint - Central \(4 saisons\)](#)
Objet : Ajustement du niveau d'effectifs de la CNESST
Date : 3 juin 2025 16:42:14
Pièces jointes : [image002.png](#)

Bonjour à toutes et à tous,

Le 27 mai dernier, une décision du Conseil du trésor est venue préciser l'ajustement des niveaux d'effectifs 2025-2026 pour les ministères et organismes (MO) dont le personnel est nommé selon la Loi sur la fonction publique ainsi que pour les organismes hors fonction publique, incluant les sociétés d'État visées et les mesures de réduction de la taille de l'état. La CNESST voit sa cible d'ETC 2025-2026 révisée de 4 991 ETC à 4 741 ETC, ce qui représente une réduction de 250 ETC.

Cette décision précise également que le gel de recrutement se poursuit. De plus, le temps supplémentaire demeure limité à ce qui est jugé essentiel en lien avec la mission et doit être approuvé par la présidente-directrice générale.

Pour les MO en équilibre sur leur cible au 31 mars 2025, comme c'est le cas pour la CNESST, les demandes d'exemption au gel de recrutement doivent être autorisées par le sous-ministre ou le principal dirigeant de l'organisme plutôt que par le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT). En cas de non-respect par les MO du niveau d'effectif au 31 mars 2025, ces autorisations doivent toujours être faites par le SCT et un gel d'embauche concernant les mouvements de personnel au sein de la fonction publique est également introduit. Selon l'évolution en cours d'année, il pourrait y avoir une modification aux autorisations d'exemption et à l'assujettissement au gel d'embauche.

Le comité de direction doit se réunir la semaine prochaine pour déterminer la stratégie qui sera mise en œuvre pour respecter le niveau d'effectifs déterminé par le Conseil du trésor et identifier les différents leviers à envisager pour le respecter. Vous serez informés par vos vice-présidentes et vice-présidents respectifs des orientations qui seront prises rapidement à la suite de cette rencontre.

Veuillez noter que dès maintenant, tous les processus de dotation sont suspendus (excluant l'embauche des stagiaires et des étudiants). Vous êtes invités à consulter la DGRH pour toutes questions à ce sujet.

Je suis consciente que cette situation engendrera inévitablement des choix difficiles au cours des prochaines semaines. Je compte sur votre collaboration et votre bienveillance à l'égard de vos équipes pour traverser cette période inédite pour notre organisation.

Cordiales salutations,

Anouk Gagné



Anouk GAGNÉ M.Ps.,MBA,ASC

Présidente-directrice générale

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

1600, avenue D'Estimauville, 7e étage secteur 2

Québec (Québec) G1J 0H7

418 266-4637

cnesst.gouv.qc.ca

documents_suivi_accès

De: [REDACTED] de la part de Anouk Gagné
Envoyé: 13 juin 2025 15:47
À: [REDACTED]
Cc: [REDACTED]
Objet: Cibles d'ETC

Bonjour [REDACTED],

Voici le courriel qui a été transmis ce matin à tous les VPs, à la suite de la rencontre qui s'est tenue hier pour déterminer les orientations à prendre pour gérer la coupure d'ETC.

Comme vous pourrez le constater, la coupure à effectuer pour les unités qui relèvent de la PDG est de 15,5 ETC, d'ici le 31 mars 2026.

[REDACTED] entrera en contact avec vous dès lundi pour vous présenter la situation pour chacune de vos directions.

Comme mentionné au comité de direction, cette coupure devra être faite avec équité, tout en tenant compte des priorités organisationnelles.

Je vous remercie à l'avance pour votre collaboration, et je serai disponible si vous souhaitez en discuter davantage.

Je vous souhaite un beau week-end.

Anouk Gagné



Anouk GAGNÉ M.Ps.,MBA,ASC

Présidente-directrice générale

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

1600, avenue D'Estimauville, 7^e étage secteur 2

Québec (Québec) G1J 0H7

418 266-4637

cnesst.gouv.qc.ca

La CNESST, fière de recevoir un prestigieux Prix des Nations Unies pour la fonction publique 2022



De : [REDACTED] **De la part de** Anouk Gagné

Envoyé : 13 juin 2025 10:05

À : Alexandre Hubert <Alexandre.Hubert@cnesst.gouv.qc.ca>; Bruno Labrecque <bruno.labrecque@cnesst.gouv.qc.ca>; Claude O2 Beauchamp <claudio2.beauchamp@cnesst.gouv.qc.ca>; Mohamed Aiyar <mohamed.aiyar@cnesst.gouv.qc.ca>; Michel Dumas <Michel.Dumas@cnesst.gouv.qc.ca>; Mélanie Vincent <melanie.vincent@cnesst.gouv.qc.ca>; Julie Cerantola <julie.cerantola@cnesst.gouv.qc.ca>

Cc : [REDACTED]
[REDACTED]
[REDACTED]

Objet : Suivis de la rencontre du 12 juin 2025 – Cibles d’ETC

Bonjour chères et chers collègues,

Nous avons fait un compte-rendu de la rencontre d’hier que nous vous transmettons pour faciliter les suites auprès de vos équipes.

Principaux messages :

- Les VP sont d’accord avec une coupure paramétrique. L’équité et la solidarité sont privilégiées.
- Certains secteurs auront des efforts additionnels à effectuer considérant leur situation au 30 avril 2025 vs la cible qu’ils avaient à ce moment là.
- La cible de réduction est de 5 %, pour chaque vice-présidence (les VP s’entendent pour communiquer le 5% même si dans les faits c’est 4,26 % au net après la réallocation de la réserve corporative). Cette cible peut être communiquée aux gestionnaires.
- Chaque VP est responsable d’établir son plan de résorption et d’atteindre son budget d’ETC révisé au 31 mars 2026.
- Les processus de dotation peuvent être repris – le VP doit s’assurer de pouvoir respecter leur budget révisé d’ETC avant d’autoriser.
 - o Le comblement des postes en recrutement réguliers et occasionnels ainsi que le renouvellement des contrats d’occasionnels doivent être autorisé par la PDG – la DGRH rendra disponible un formulaire.
 - o Le comblement des postes en mutation, affectation et promotion sont autorisés par les VP.
- S’assurer d’avoir une cohérence dans l’organisation pour la fin des contrats ou non renouvellement d’occasionnels – la DGRH transmettra les critères à prendre en compte pour déterminer les fin de contrats ou non renouvellement.

Le budget révisé au 31 mars 2026 par vice-présidence est celui de la dernière colonne.

	Estimation budget 2025-2026						Budget révisé 2025-2026
	Budget 2025 (année civile)	Ajustements ¹	Budget initial simulé 2025-2026 ²	C.T. LMRSST	Régularisation de l'overbooking	Répartition coupure	
PDG	365,9	(1,5)	364,4			(15,5)	348,9
VPES	91,3		91,3			(3,9)	87,4
VPF	576,9		576,9			(24,6)	552,3
VPNT	307,4		307,4			(13,1)	294,3
VPIRT	1 966,3	(12,3)	1 954,0	40,4	(41,0)	(83,3)	1 870,1
VPIRT excluant DGIVAC	1 792,4	(10,0)	1 782,4	40,4	(41,0)	(76,0)	1 705,8
DGIVAC	173,9	(2,3)	171,6			(7,3)	164,3
VPP	612,1		612,1			(26,1)	586,0
VPAC	501,1	(0,3)	500,8			(21,4)	479,4
VPTN	501,7	(1,7)	500,0			(21,3)	478,7
Total des VP	4 922,7	(15,8)	4 906,9	40,4	(41,0)	(209,2)	4 697,1
Pérennisation LMRSST	30,3	10,1	40,4	(40,4)			
Ajustement cible	(187,5)	(62,7)	(250,2)			250,2	(0,0)
Gestion corporative	65,3	(21,0)	44,3		41,0	(41,0)	44,3
Total CNESST	4 830,8	(89,4)	4 741,4			(0,0)	4 741,4

Suites

- L'IVAC est pour le moment incluse dans les coupures mais le début de l'application est décalée de quelques semaines. Des rencontres auront lieu avec le MJQ et le SCT pour faire avancer ce dossier. Peu importe le résultat de ces rencontres, l'IVAC doit tout même respecter son budget initial de 171,6 ETC.
- La DGGBC transmettra le portrait des postes vacants avec du budget car seuls ceux-ci peuvent être utilisés pour les coupures.
- Par prudence, les VP sont invités à faire appel aux répondants budgétaires pour valider les plans d'action.
- Les intentions de retraites dans la PMO doivent être confirmées pour être incluses dans le plan d'action.
- La DGGBC transmettra les informations pour permettre de faire une projection sur l'année budgétaire gouvernementale (avril à mars) – porter une attention au fait que dans Prébud nous travaillons avec l'année calendrier (civile, janvier à décembre).
- La cible par DG ne sera pas transmise par la DGGBC avant que les VP ne transmettent leur plan d'action à [REDACTED] de la DGGBC.
- La reddition de compte corporative se poursuivra de façon périodique par la VPF, tant en année civile qu'en année gouvernementale, afin de s'assurer de l'atteinte des cibles établies.

Les critères suivants peuvent être utilisés pour **évaluer les priorités organisationnelles et faire les choix** qui s'imposent :

- Services directs à la clientèle prévus à la déclaration de service (plus particulièrement pour les personnes en détresse financière ou dont la sécurité est en danger).
- Projets/Initiatives/Actions liés à la mise en œuvre de modifications législatives et réglementaires ou autres obligations (ex : VGQ, Protecteur du citoyen).
- Projets/Initiatives/Actions concourant directement à l'atteinte des cibles prévues dans les engagements publics de la CNESST (PS, PADD).
- Projets/Initiatives/Actions concourant directement à la transformation numérique et dégagant à terme des économies d'efforts chiffrées (ETC) qui pourront être récupérées.

Voici des éléments qui peuvent être pris en compte pour évaluer les **marges de manœuvre disponibles** :

- Occasionnels
- Retraites
- Départs volontaires
- Postes vacants
- Augmenter le nombre d'ATT

- Révision des prêts de service
- Révision des horaires majorés
- Gestion des dossiers de congédiement en cours
- Mesures pour maintenir/accroître la productivité
 - o Réaffectation de ressources d'unités administratives où il y a de la surqualité vers les unités administratives en besoin.
 - o Meilleur ciblage de la formation (6,0 jours de formation en 2024. Si diminuée à 4,5 jours/personne en 2025, récupère 28 ETC disponibles pour du travail (1,5 jours/personne * 5000 personnes / 260 jp/année)
 - o Gestion plus serrée des invalidités
 - o Gestion du rendement

La PDG transmettra certains messages au CA de juin : il y aura des ruptures de service, des délais et des impacts sur la clientèle à court et moyen terme.

Un Lac à l'épaule sera organisé en septembre pour évaluer les priorités organisationnelles et les activités à optimiser.

Je vous remercie encore pour votre collaboration dans ce dossier.

Anouk Gagné



Anouk GAGNÉ M.Ps.,MBA,ASC

Présidente-directrice générale

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

1600, avenue D'Estimauville, 7e étage secteur 2

Québec (Québec) G1J 0H7

418 266-4637

cnesst.gouv.qc.ca

La CNESST, fière de recevoir un prestigieux Prix des Nations Unies pour la fonction publique 2022



documents_suivi_accès

De: DGRH_Communication
Envoyé: 16 juin 2025 16:37
À: -GESTIO - 1 - Central - D'Estimauville; -GESTIO - 2 - Central (Bleury); -GESTIO - 3 - Central (4 saisons); -GESTIO - 4 - Directions régionales (21); -GESTIO - 4 - Directions régionales (21)
Cc: -GESTIO - *3 - Adjoints - Central (4 saisons); -GESTIO - *2 - Adjoints - Central (Bleury); -GESTIO - *1 - Adjoints - Central - D'Estimauville
Objet: Communiqué 2025-33 - Processus d'autorisation pour le comblement des emplois et guide pour le non-renouvellement/fin de contrat occasionnel
Pièces jointes: Critères_non-renouvellement et fin contrat.pdf; Éléments de réflexion _ priorités organisationnelles.pdf

COMMUNIQUÉ
16 JUIN
2025

DIRECTION GÉNÉRALE
DES RESSOURCES
HUMAINES



PROCESSUS D'AUTORISATION POUR LE COMPLEMENT DES EMPLOIS ET GUIDE POUR LE NON-RENOUVELLEMENT/ FIN DE CONTRAT OCCASIONNEL

CONTEXTE

Le 3 juin dernier, la présidente-directrice générale (PDG) vous a informé d'un ajustement du niveau d'effectif 2025-2026 imposé par le Conseil du trésor en mai dernier. Dès lors, tous les processus de dotation ont été interrompus. Le comité de direction s'est réuni la semaine dernière afin de déterminer les mesures à prendre pour atteindre la nouvelle cible d'ETC.

Processus d'autorisation pour le comblement des emplois

Recrutement du personnel régulier et embauche/renouvellement de personnel occasionnel

En vertu de la décision du Conseil du trésor, les demandes d'autorisation de recrutement du personnel régulier et l'embauche/renouvellement de personnel occasionnel doivent, à partir de maintenant, être autorisés par la PDG. Pour présenter une demande d'autorisation, vous devez contacter votre conseillère ou conseiller en gestion de main-d'œuvre qui vous indiquera la marche à suivre et vous transmettra le formulaire requis. Celui-ci devra être signé par la vice-présidente ou le vice-président de votre secteur (par la présidente-directrice générale pour les unités relevant de la PDG).

Dotation des emplois en affectation, mutation et promotion

En ce qui a trait aux embauches en mutation, affectation ou promotion, les demandes de personnel devront être produites dans Dot+ et obligatoirement approuvées par la vice-présidente, le vice-président ou la présidente-directrice générale.

Règles applicables pour les fins de contrat/non-renouvellement de personnel occasionnel

Afin d'assurer une équité et une cohérence au sein de l'organisation ainsi que le respect des conditions de travail, des critères ont été identifiés afin de guider les différentes unités dans l'identification des emplois occasionnels pour lesquels un non-renouvellement ou une fin de contrat devient nécessaire.

Les critères

Les critères doivent être appliqués dans l'ordre présenté, mais il n'est pas obligatoire de tous les utiliser.

1. L'identification des emplois occasionnels (nombre)
2. Les priorités organisationnelles
3. L'ancienneté

4. Le rendement
5. Date de fin de contrat

Les critères sont présentés de façon plus détaillée dans le document joint.

Le préavis de fin de contrat

Le personnel occasionnel a droit à un préavis de fin d'emploi. La durée du préavis est fixée en fonction de la convention collective à laquelle le membre du personnel est assujéti, mais en prenant également en considération les dispositions de l'article 82 de la Loi sur les normes du travail (LNT).

Il faut donc appliquer le préavis le plus généreux entre celui présenté aux conventions collectives et celui prévu à la LNT. Ceux-ci sont présentés dans le document joint.

Si vous devez mettre fin à des emplois occasionnels, nous vous encourageons fortement à communiquer avec votre conseillère ou conseiller en relation de travail afin d'être accompagné dans le processus.

Soutien offert

Le contexte pourrait faire émerger certaines problématiques de mobilisation, les conseillers et conseillères en développement organisationnel sont disponibles pour vous soutenir au besoin.

ACTIONS ATTENDUES :

- Prendre connaissance de la documentation ci-jointe
- Contacter votre conseillère ou conseiller en relation du travail au besoin

RÉFÉRENCES :

- Votre conseillère ou conseiller en gestion de main-d'œuvre
- Votre conseillère ou conseiller en relation du travail



FIN D'EMPLOI ET NON-RENOUVELLEMENT DE CONTRATS OCCASIONNELS - CRITÈRES D'IDENTIFICATION

Le 27 mai dernier, une décision du Conseil du trésor est venue préciser l'ajustement des niveaux d'effectifs 2025-2026 pour les ministères et organismes (MO) dont le personnel est nommé selon la Loi sur la fonction publique ainsi que pour les organismes hors fonction publique, incluant les sociétés d'État visées et les mesures de réduction de la taille de l'état. La CNESST voit sa cible d'ETC 2025-2026 révisée de 4 991 ETC à 4 741 ETC, ce qui représente une réduction de 250 ETC.

Afin d'assurer une équité et une cohérence au sein de l'organisation et le respect des conditions de travail, des critères ont été identifiés afin de guider les différentes unités dans l'identification des emplois occasionnels pour lesquels un non-renouvellement ou une fin de contrat devient nécessaire.

Les critères

Les critères doivent être **appliqués dans l'ordre** présenté, mais il n'est pas obligatoire de tous les utiliser.

1- L'identification des emplois occasionnels

L'identification du nombre d'emplois devant faire l'objet de coupure ne concerne que les emplois occasionnels. Les emplois réguliers, occupés par du personnel temporaire ou permanent, sont donc exclus.

2- Les priorités organisationnelles

Les gestionnaires doivent identifier les priorités organisationnelles. L'identification des emplois occasionnels devant faire l'objet de coupures au sein de ces unités doit se faire parmi les activités jugées moins prioritaires.

3- L'ancienneté

Dans l'éventualité où un choix doit être effectué parmi un groupe d'emplois occasionnels n'étant pas identifiés comme une activité prioritaire, le critère de l'ancienneté inversée doit être utilisé. Ainsi, les membres du personnel possédant moins d'ancienneté doivent être priorisés dans l'identification du personnel devant faire l'objet d'une fin ou d'un non-renouvellement de contrat. L'ancienneté devant être utilisée est celle prévue aux conditions de travail, soit l'ancienneté au sein de la fonction publique.

4- Le rendement

Dans l'éventualité où l'employeur doit départager entre plusieurs membres du personnel présentant la même ancienneté, le critère de la qualité du rendement doit être utilisé. Pour ce faire, l'employeur utilise les évaluations du rendement jusqu'au cinq ans dernières années présentées à l'aide du formulaire de gestion des contributions.

5- Date de fin de contrat

Dans l'éventualité où l'employeur doit départager entre plusieurs membres du personnel présentant la même ancienneté et la même qualité de rendement, le critère de la date de fin de contrat à venir doit être utilisé. Ainsi, un membre du personnel possédant un contrat arrivant à échéance avant celui d'un collègue doit être priorisé dans l'identification du personnel devant faire l'objet d'une fin ou d'un non-renouvellement de contrat.

Le préavis de fin de contrat

Le personnel occasionnel a droit à un préavis de fin d'emploi. La durée du préavis est fixée en fonction de la convention collective à laquelle le membre du personnel est assujetti, mais en prenant également en considération les dispositions de l'article 82 de la Loi sur les normes du travail (LNT).

Il faut donc appliquer le préavis le plus généreux entre celui présenté aux conventions collectives et celui prévu à la LNT.

Préavis de la convention collective

Durée prévue du contrat	Durée du préavis
Moins d'un an	1 semaine
Un an et plus	2 semaines

Préavis de la LNT

Service continu	Durée du préavis
Moins d'un an	1 semaine
De 1 à 5 ans	2 semaines
De 5 à 10 ans	4 semaines
10 ans et plus	8 semaines



ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION POUR DÉFINIR LES BESOINS OPÉRATIONNELS

Le premier critère à considérer pour identifier les emplois occasionnels dont le contrat ne sera pas renouvelé ou pour lesquels une fin de contrat est requise est les priorités organisationnelles. Afin d'assurer une équité et une cohérence au sein des secteurs (vice-présidence), la prise de décision devrait s'appuyer sur des éléments uniformes.

La liste ci-dessous présente une série d'éléments de réflexion qui pourraient être utilisés par les vice-présidences.

LES ÉLÉMENTS DE RÉFLEXION POUR L'IDENTIFICATION DES BESOINS OPÉRATIONNELS

Les critères suivants peuvent être utilisés pour **évaluer les priorités organisationnelles et faire les choix** qui s'imposent :

- Services directs à la clientèle prévus à la déclaration de service (plus particulièrement pour les personnes en détresse financière ou dont la sécurité est en danger).
- Projets/initiatives/actions liés à la mise en œuvre de modifications législatives et réglementaires ou autres obligations (ex : VGQ, Protecteur du citoyen).
- Projets/initiatives/actions concourant directement à l'atteinte des cibles prévues dans les engagements publics de la CNESST (plan stratégique, plan action développement durable).
- Projets/initiatives/actions concourant directement à la transformation numérique et dégageant à terme des économies d'efforts chiffrées (ETC) qui pourront être récupérées.

documents_suivi_accès

De: DGRH_Communication
Envoyé: 4 juillet 2025 09:47
À: -GESTIO - 1 - Central - D'Estimauville; -GESTIO - 2 - Central (Bleury); -GESTIO - 3 - Central (4 saisons); -GESTIO - 4 - Directions régionales (21)
Cc: -GESTIO - *1 - Adjoints - Central - D'Estimauville; -GESTIO - *2 - Adjoints - Central (Bleury); -GESTIO - *3 - Adjoints - Central (4 saisons)
Objet: Communiqué 2025-37 - Outils à l'intention des gestionnaires - Ajustement du niveau des effectifs 2025-2026
Pièces jointes: QR ajustement des niveaux d'effectifs.pdf; Aide-mémoire pour gestionnaire - planification de rencontre.pdf; Gabarit de préparation pour rencontre individuelle.docx

COMMUNIQUÉ
4 JUILLET
2025

DIRECTION GÉNÉRALE
DES RESSOURCES
HUMAINES



OUTILS À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES - AJUSTEMENT DU NIVEAU DES EFFECTIFS 2025-2026

CONTEXTE

À la suite de l'ajustement des niveaux d'effectifs 2025-2026 déterminé par le Conseil du trésor, des cibles de réduction des ETC ont été transmises à chaque secteur de la CNESST. Afin d'atteindre les cibles, plusieurs gestionnaires devront mettre fin à des contrats occasionnels.

Outils de soutien pour les rencontres avec le personnel

Le contexte actuel lié à l'ajustement du niveau d'effectifs à la CNESST nécessite des actions ayant un impact important pour certains membres du personnel et requiert une approche sensible, notamment au regard de la préparation des rencontres avec les personnes concernées.

Comme gestionnaire, il peut être difficile de tenir ces rencontres avec des membres de votre équipe. Afin de vous soutenir dans cette démarche, la DGRH a produit des outils pour vous aider dans la préparation des rencontres. Vous trouverez ci-joint un Questions et Réponses, un aide-mémoire pour vous aider dans la planification des rencontres ainsi qu'un guide de préparation à une rencontre individuelle.

Soutien offert

La DGRH peut vous soutenir dans les différentes situations auxquelles vous devez faire face. Selon la nature de vos besoins, vous pouvez contacter votre [conseiller et conseillère en gestion des ressources humaines](#).

- [Conseiller ou conseillère en relations de travail](#)
 - utilisation des critères d'identification des emplois ;
 - application des conventions collectives ;
 - exercice du droit de gestion ;
 - si un employé visé par une fin de contrat est en absence prolongée (congé maternité, parental, maladie, etc.).
- [Conseiller ou conseillère en gestion de main-d'œuvre](#)
 - dotation d'emploi ;
 - demandes d'exemptions.
- [Conseiller ou conseillère en développement organisationnel](#)
 - soutien dans votre préparation pour ces rencontres difficiles ;
 - mobilisation des équipes.

De plus, [le Programme d'aide aux employés \(PAE\)](#) offre aux gestionnaires du coaching de gestion en soutien psychologique. Si vous souhaitez discuter avec une coach du PAE, vous pouvez adresser une demande à : coaching.gestion.pae@sct.gouv.qc.ca.

ACTION ATTENDUE :

- Prendre connaissance de la documentation ci-jointe.

RÉFÉRENCES :

- [Conseiller ou conseillère en relations de travail](#)
- [Conseiller ou conseillère en gestion de main-d'œuvre](#)
- [Conseiller ou conseillère en développement organisationnel](#)



QUESTIONS ET RÉPONSES À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES AJUSTEMENT DES NIVEAUX D'EFFECTIFS 2025-2026

Contexte

Le 27 mai dernier, une décision du Conseil du trésor est venue préciser l'ajustement des niveaux d'effectifs 2025-2026 pour les ministères et organismes (MO) dont le personnel est nommé selon la Loi sur la fonction publique, ainsi que pour les organismes hors fonction publique, incluant les sociétés d'État visées et les mesures de réduction de la taille de l'État. La CNESST voit sa cible d'ETC 2025-2026 révisée de 4 991 ETC à 4 741 ETC, ce qui représente une réduction de 250 ETC.

1. Pourquoi doit-on mettre fin à certains emplois occasionnels?

La CNESST doit réduire son effectif pour atteindre la cible d'ETC au 31 mars 2026. Selon les secteurs, différentes mesures sont possibles pour atteindre la cible, soit : le non-remplacement lors de départs ou d'absences, le non-comblement de postes vacants et la fin de contrats occasionnels.

2. Est-ce que les personnes qui occupent un emploi temporaire sont visées par les coupures?

À l'heure actuelle, les personnes visées par ces coupures sont celles qui ont un statut d'emploi occasionnel.

Il est possible que des employé.es temporaires soient visé.es ultérieurement. Des informations quant à la marche à suivre pour mettre fin à des emplois temporaires seront diffusées ultérieurement.

3. Est-ce que le personnel étudiant ainsi que les stagiaires sont touchés par cette situation ?

Le personnel étudiant et stagiaire n'est pas touché par cette mesure. Les étudiants et les stagiaires ne sont pas inclus dans le suivi des ETC, ils sont donc exclus des mesures de réduction du niveau des effectifs.

4. Quels sont les critères à utiliser pour identifier les emplois occasionnels pour lesquels une fin de contrat devient nécessaire?

Afin d'assurer une équité et une cohérence au sein de l'organisation ainsi que le respect des conditions de travail, des critères ont été identifiés afin de guider les différentes unités dans l'identification des emplois occasionnels, une fin de contrat devient nécessaire.

1- L'identification des emplois occasionnels



L'identification du nombre d'emplois devant faire l'objet de coupure ne concerne que les emplois occasionnels. Les emplois réguliers, occupés par du personnel temporaire ou permanent, sont donc exclus.

2- Les priorités organisationnelles

Les gestionnaires doivent identifier les priorités organisationnelles. L'identification des emplois occasionnels devant faire l'objet de coupures au sein de ces unités doit se faire parmi les activités jugées moins prioritaires.

3- L'ancienneté

Dans l'éventualité où un choix doit être effectué parmi un groupe d'emplois occasionnels n'étant pas identifiés comme une activité prioritaire, le critère de l'ancienneté inversée doit être utilisé. Ainsi, les membres du personnel possédant moins d'ancienneté doivent être priorisés dans l'identification du personnel devant faire l'objet d'une fin ou d'un non-renouvellement de contrat. L'ancienneté devant être utilisée est celle prévue aux conditions de travail, soit l'ancienneté au sein de la fonction publique.

4- Le rendement

Dans l'éventualité où l'employeur doit départager entre plusieurs membres du personnel présentant la même ancienneté, le critère de la qualité du rendement doit être utilisé. Pour ce faire, l'employeur utilise les évaluations du rendement des cinq dernières années présentées à l'aide du formulaire de gestion des contributions.

5- Date de fin de contrat

Dans l'éventualité où l'employeur doit départager entre plusieurs membres du personnel présentant la même ancienneté et la même qualité de rendement, le critère de la date de fin de contrat à venir doit être utilisé. Ainsi, un membre du personnel possédant un contrat arrivant à échéance avant celui d'un collègue doit être priorisé dans l'identification du personnel devant faire l'objet d'une fin ou d'un non-renouvellement de contrat.

5. Est-ce que le personnel visé par une fin ou un non-renouvellement de contrat a droit à un préavis?

Le personnel occasionnel a droit à un préavis de fin d'emploi. La durée du préavis est fixée en fonction de la convention collective à laquelle le membre du personnel est assujetti, mais en prenant également en considération les dispositions de l'article 82 de la Loi sur les normes du travail (LNT).

Il faut donc appliquer le préavis le plus généreux entre celui présenté aux conventions collectives et celui prévu à la LNT.



Préavis de la convention collective

Durée prévue du contrat	Durée du préavis
Moins d'un an	1 semaine
Un an et plus	2 semaines

Préavis de la LNT

Service continu	Durée du préavis
Moins d'un an	1 semaine
De 1 à 5 ans	2 semaines
De 5 à 10 ans	4 semaines
10 ans et plus	8 semaines

Le préavis doit être transmis par écrit et dans les délais prévus selon les modalités ci-dessus. Si le délai n'est pas respecté, la personne a droit à une indemnité, soit une compensation financière équivalente au préavis requis.

6. Est-ce qu'une personne en absence prolongée (maternité, parental, maladie, etc.), peut être visée par une fin de contrat ou un non-renouvellement de contrat ?

Une personne en absence prolongée peut être visée par une fin de contrat, à condition que les critères aient été respectés, dans l'ordre établi (voir question #4).

Le fait d'être en absence ou bien le motif de l'absence ne peuvent **pas** être pris en compte dans la réflexion permettant l'identification des membres du personnel visés par une fin de contrat ou d'un non-renouvellement de contrat.

Si une personne visée par une fin d'emploi est en absence prolongée (congé maternité, parental, maladie, etc.) veuillez contacter votre [conseiller ou conseillère en relation de travail](#) afin de connaître les modalités s'appliquant à cette situation.



7. Qu'arrive-t-il avec les banques de congés de maladie et les vacances accumulées?

Les modalités applicables varient selon les conventions collectives, la durée du contrat et les situations individuelles. Une conciliation du dossier sera faite par le MCN et les sommes dues seront payées, le cas échéant.

8. Quelles sont les ressources que les personnes qui perdent leur emploi peuvent contacter afin d'avoir du soutien psychologique pendant cette période difficile?

Les membres du personnel qui reçoivent l'information qu'ils sont visés par une fin de contrat ou un non-renouvellement ne peuvent démarrer une démarche de soutien psychologique avec une ressource externe spécialisée du PAE, à moins d'avoir déjà un contrat en cours.

Ces membres du personnel pourront toutefois bénéficier d'une rencontre avec une intervenante interne du PAE pour être orientés vers des ressources locales en employabilité.

[La plateforme santé mieux-être LifeSpeak](#) offre du contenu pour aider les membres du personnel à surmonter des situations difficiles. Il vous est possible de consulter des capsules sélectionnées par la Direction générale des ressources humaines en cliquant sur le lien suivant : [Capsules - soutien aux membres du personnel](#).

9. Est-ce que je peux fournir une lettre de référence aux personnes visées par une fin d'emploi?

Un ou une gestionnaire peut écrire une lettre de référence à la personne visée. Cela peut soutenir la personne dans sa transition professionnelle. Il est important que cette offre de référence soit sincère et que le gestionnaire puisse fournir des commentaires positifs sur les performances passées de l'employé. À cet effet, vous pouvez contacter votre [conseiller ou conseillère en développement organisationnel attitré](#) afin d'obtenir un modèle de lettre.

10. Est-ce que les membres du personnel sur un contrat occasionnel qui perdent leur emploi ont droit à des prestations d'assurance-emploi?

Il appartient à Service Canada de déterminer si un individu a droit aux prestations d'assurance-emploi. Comme la perte d'emploi est involontaire, le personnel visé est encouragé à faire une demande de prestation d'assurance-emploi.

11. Est-ce que les personnes visées pourront à nouveau occuper un emploi à la CNESST?

Les personnes pourront à nouveau postuler sur un poste au sein de la CNESST par les voies habituelles.

12. Est-ce que je peux diminuer la semaine de travail de tout le personnel occasionnel afin d'éviter de mettre fin à des contrats occasionnels ?



Différentes variables doivent être prises en compte dans la prise de décision. Par conséquent une analyse doit être faite avec le conseiller ou la conseillère en relation de travail attitré à votre secteur afin d'identifier les enjeux et la faisabilité.

13. Est-ce que je peux offrir un congé sans solde à l'employé ayant un statut occasionnel afin de préserver le lien d'emploi?

La fin de contrat ne peut pas être remplacée par un congé sans solde.

14. En tant que gestionnaire, j'ai besoin de soutien pour faire les annonces de perte d'emplois aux personnes visées. Qui puis-je appeler ?

En fonction de la nature du besoin, vous pouvez contacter votre [conseiller et conseillère en gestion des ressources humaines](#).

- [Conseiller ou conseillère en relations de travail attitré](#)
 - utilisation des critères d'identification des emplois ;
 - application des conventions collectives ;
 - exercice du droit de gestion ;
 - si un employé visé par une fin de contrat est en absence prolongée (congé maternité, parental, maladie, etc.).
- [Conseiller ou conseillère en gestion de main-d'œuvre attitré](#)
 - dotation d'emploi ;
 - demandes d'exemptions.
- [Conseiller ou conseillère en développement organisationnel attitré](#)
 - soutien dans votre préparation pour ces rencontres difficiles ;
 - mobilisation des équipes.

De plus, [le Programme d'aide aux employés \(PAE\)](#) offre aux gestionnaires du coaching de gestion en soutien psychologique. Si vous souhaitez discuter avec une coach du PAE, vous pouvez adresser une demande à : coaching.gestion.pae@sct.gouv.qc.ca.

15. De quelle façon fonctionnera le comblement d'emploi via le recrutement ?

En vertu de la décision du Conseil du trésor, les demandes d'autorisation de recrutement du personnel régulier et l'embauche/renouvellement de personnel occasionnel doivent, à partir de maintenant, être autorisées par la PDG. Pour présenter une demande d'autorisation, vous devez contacter [votre conseillère ou conseiller en gestion de main-d'œuvre](#) qui vous indiquera la marche à suivre et vous transmettra le formulaire requis. Celui-ci devra être signé par la vice-présidente ou le vice-président de votre secteur (par la présidente-directrice générale pour les unités relevant de la PDG).



16. De quelle façon fonctionnera le comblement d'emploi par affectation, mutation ou promotion ?

La directive en vigueur à cet effet stipule que :

- Les autorisations sont au niveau des vice-présidents et vice-présidentes.
- Les demandes de personnel devront être produites dans Dot+ et approuvées par la vice-présidente, le vice-président ou la présidente-directrice générale (pour les unités relevant du BPDG).



AIDE-MÉMOIRE À L'INTENTION DES GESTIONNAIRES

Rencontres individuelles avec les personnes ciblées

Le contexte actuel lié à l'ajustement des niveaux d'effectifs à la CNESST nécessite des actions ayant un impact important pour certains membres du personnel et requiert une approche sensible, notamment au regard de la préparation des rencontres avec les personnes concernées. Voici certains éléments de réflexion permettant aux gestionnaires de mettre en place des conditions plus favorables pour ce type d'annonce difficile.

Planification et préparation des rencontres

Avant d'entamer votre préparation, vous devez prendre connaissance des orientations déterminées par le CODIR et celles de la DGRH, qui vous ont été transmises via ce [communiqué](#). Assurez-vous également de connaître les orientations de votre vice-présidence puisqu'elles détermineront les actions que vous devrez poser.

1. Reconnaître ses émotions

Vous pouvez vous sentir résistant, coupable, en colère, nerveux, compatissant et/ou vulnérable. Vous aurez la responsabilité de communiquer cette nouvelle. Prenez donc un pas de recul par rapport à vos propres émotions avant l'annonce à votre personnel.

Pendant cette période difficile, si vous avez besoin d'accompagnement, le programme d'aide aux employés (PAE) offre le service de coaching en soutien psychologique aux gestionnaires. Pour se prévaloir du service de coaching, les gestionnaires intéressés peuvent écrire à l'adresse : coaching.gestion.pae@sct.gouv.qc.ca.

2. Anticiper les réactions et les questions

- Prenez un moment pour identifier qui, parmi les personnes visées, pourraient être plus vulnérables et/ou plus susceptibles de réagir fortement. Tenez-en compte dans votre préparation et, au besoin, sollicitez le soutien de votre [conseiller ou conseillère en développement organisationnel](#).
- Préparez-vous à répondre aux questions et aux préoccupations. Assurez-vous d'avoir des informations claires et précises sur le contexte entourant cette décision et sur les étapes à venir pour la personne.

3. Identifier le lieu et le moment de la rencontre

Annoncez la nouvelle à un moment approprié, en évitant les périodes de stress élevé (par exemple, si la personne devra faire un déplacement ou aura une rencontre avec client après votre rencontre). Choisissez une heure qui limitera les perturbations et qui permettra à la personne de quitter avec discrétion, si le besoin se présente.

Privilégiez les annonces en présentiel et assurez-vous que les conditions entourant cette annonce permettent le respect de la **discrétion et de la confidentialité** (par exemple, une salle en retrait des autres bureaux ou cubicules).

Si vous devez effectuer cette annonce en **virtuel**, les précédentes conditions de discrétion et de confidentialité s'appliquent. De plus, assurez-vous que votre caméra, ainsi que celle de votre interlocuteur, est allumée afin de maintenir un contact visuel. Dans le cadre d'une rencontre sensible, l'accès au non-verbal constitue un levier essentiel pour assurer une communication claire et prévenir les erreurs d'interprétations et les malentendus.

4. Prenez le temps nécessaire pour vous y préparer

Assurez-vous de maîtriser le contenu avant votre rencontre et pratiquez-vous, au besoin, à faire l'annonce à voix haute. Cela vous aidera, lors de la rencontre, à maîtriser vos émotions et à rester concentré sur la transmission des informations de manière claire et concise.



Au moment de l'annonce

5. Accueil de la personne

Après avoir accueilli la personne dans la salle prédéterminée ou bien virtuellement, passez directement à l'objet de votre réunion. Le bavardage n'est pas approprié à ce moment-là. La personne sera très anxieuse et il est préférable de lui indiquer rapidement ce dont il est question.

6. Annoncer la décision

Lorsque vous annoncez la nouvelle, soyez direct et honnête, mais bienveillant. Évitez d'utiliser un langage vague ou de faire des promesses. À ce stade, vous avez communiqué la décision; votre rôle consiste maintenant à faire preuve d'écoute active et d'empathie. Une écoute attentive est la réponse la plus appropriée.

Bien que cette réaction soit moins fréquente, il est possible que la personne réagisse avec colère et démontre même des signes d'agressivité. Dans ce cas, demeurez calme et assurez votre sécurité. Dites-lui que vous ne tolérerez pas un comportement violent ou agressif et laissez du temps à la personne pour se calmer.

IMPORTANT : Des réactions très fortes peuvent indiquer des problèmes graves et la nécessité d'une aide professionnelle. Il sera d'autant plus important d'offrir votre soutien et des ressources à cette personne afin qu'elle puisse échanger dès que possible avec une personne intervenante :

- [Info-Social 811](#)
 - o Cette ligne vous permet de joindre rapidement un professionnel en intervention psychosociale en cas de problème psychosocial. Le service est offert 24 heures par jour, 365 jours par année.
- [Centre de prévention du suicide](#)
 - o Permet de communiquer avec un intervenant ou une intervenante par texto, clavardage en ligne ou bien de manière téléphonique.

6. Répondez aux questions

Laissez du temps à la personne afin de réagir et poser des questions. L'objectif est de rendre la transition aussi douce que possible, alors faite de votre mieux pour fournir des informations utiles ainsi que votre soutien. Si vous n'avez pas la réponse à une ou des questions, dites à la personne que vous obtiendrez une réponse, et revenez-lui dès que possible.

Si vous le jugez approprié ou si une personne vous le demande, vous pouvez servir de référence pour la personne dans ses futures démarches d'emploi. Cela peut aider à atténuer le sentiment de rejet et soutenir l'employé dans sa transition professionnelle. Assurez-vous que l'offre de référence est sincère et que vous pouvez fournir des commentaires positifs sur les performances passées de l'employé. À cet effet, vous pouvez contacter votre [conseiller ou conseillère en développement organisationnel ou en gestion de main-d'œuvre attitré](#) afin d'obtenir un modèle de lettre.

7. Reconnaissez et remerciez la personne

Il est fort probable qu'à ce stade de la conversation, l'ambiance soit lourde. Malgré tout, prenez le temps de reconnaître ses contributions à l'organisation, ses forces, ses compétences, et surtout, remercier la personne.

Ressources et références

Si le contexte s'y prête, vous pouvez discuter avec la personne des ressources disponibles, telles que des services de soutien psychologique ou bien des services de transition de carrière.

Le Secrétariat du Conseil du trésor (SCT) propose également des outils pour soutenir les membres du personnel et les gestionnaires dans un contexte difficile.



Gestionnaires

- Dépliant : Événements difficiles, conseils aux gestionnaires pour aider les personnes touchées (pièce jointe);
- Dépliant : Événements difficiles, réactions possibles et conseils pratiques (pièce jointe).

Membres du personnel

- Outil : Rebondir à la suite d'une perte d'emploi (pièce jointe);
- PAE : Le membre du personnel pourra obtenir une rencontre avec une intervenante interne pour être orienté vers des ressources locales en employabilité. À noter qu'une prise en charge par une ressource externe spécialisée ne sera pas possible considérant le contexte de fin ou de non-renouvellement de contrat.
 - o Courriel : demande.service.pae@sct.gouv.qc.ca
 - o Région de Québec : 418 646-4616
 - o Autres régions : 1 866 327-4616 (sans frais)
- [Québec Emplois - Guichet-Emplois](#)

La plateforme santé et mieux-être LifeSpeak propose une capsule vidéo qui explique les réactions normales à la suite d'une perte d'emploi et propose des solutions pour rebondir :

- Lifespeak : [LifeSpeak - Les changements professionnels involontaires : survivre à la perte](#)

Annonce à l'équipe

Vous devrez également en faire l'annonce aux autres membres de l'équipe. Lors de cette rencontre, vous voudrez informer, encadrer et rassurer vos ressources. Lors de cette annonce, assurez-vous d'aborder :

- Le contexte général et son impact à la CNESST;
- Annonce de la décision;
- Messages de reconnaissance de la contribution des personnes concernées;
- Les impacts à venir (sur la direction, l'équipe restante, les mandats, etc.);
- Gestion des émotions et ouverture au dialogue (questions, préoccupations, réactions);
 - o Montrez-vous disponible pour celles et ceux qui souhaitent vous en parler en privé;
- Encouragez l'esprit d'équipe et la solidarité et rappelez les ressources disponibles (PAE, etc.).

Évitez de banaliser la décision (« c'est comme ça, on n'y peut rien ») et d'émettre des spéculations sur le futur (« peut-être qu'on pourra les reprendre »).

Une fois l'annonce terminée, certains membres du personnel pourraient ressentir de la culpabilité ou avoir d'autres réactions. Il est important de reconnaître que de tels événements sont difficiles, même pour les personnes qui demeurent en emploi. Ainsi, nous vous recommandons de :

- Vous préparer à répondre à leurs questions et préoccupations.
- Continuer à reconnaître leurs efforts et leurs contributions.
- Demeurer à l'affût des impacts potentiels sur l'engagement, la mobilisation et la performance du personnel.

Pour vous soutenir dans cette annonce à votre équipe, pouvez contacter votre [conseiller ou conseillère en développement organisationnel](#).



PRÉPARATION À LA RENCONTRE INDIVIDUELLE AVEC LE PERSONNEL CONCERNÉ

Recommandations

- Prenez le temps de vous préparer et pour mettre de l'ordre dans vos idées et vos émotions. Mieux vous serez préparé, plus facile ce sera de maîtriser vos émotions.
- Restez centré sur les faits. Répétez calmement le contexte et les raisons, sans entrer dans des justifications personnelles.
- Validez les émotions de la personne. Il est essentiel de reconnaître ce qu'il ou elle ressent face à cette décision.
- Prévoyez du temps pour vous taire et écouter la personne. Les pauses permettent d'ouvrir une période de questions, évacuer une émotion, faire preuve d'empathie, etc.
- Ne faites aucune promesse pour la suite des choses, par exemple des possibilités d'embauche dans l'organisation pour l'avenir.

ÉTAPE 1 : LA PRÉPARATION

Quelques questions à se poser :

1. À qui vous adressez-vous ?
2. De combien de temps disposez-vous ?
3. À quel moment et à quel endroit se tiendra la rencontre ?
4. Quelle est votre intention ? (*Ici, c'est d'informer la personne d'une décision.*)
5. Quelles informations vous aidera à clarifier votre intention ?

Identifier les faits et les raisons sous-jacentes à cette décision ainsi que toute information factuelle qui justifie la décision ainsi que celles liées aux conditions de départ et au soutien offert

ÉTAPE 2 : LA RENCONTRE

Accueillez la personne et nommez-lui l'intention de votre rencontre.

Exemple : « Bonjour, merci de prendre ce moment avec moi. Je souhaitais te rencontrer personnellement pour te faire part d'une décision importante qui concerne ton contrat de travail. »

Enchaînez avec la décision et les faits.	Exemple : « Je t’annonce, avec regret, que ton contrat de travail occasionnel ne pourra pas être renouvelé (ou prendra fin le X). Cette décision n’est en aucun cas liée à la qualité de ta contribution, que nous reconnaissons pleinement. »
Énoncez les raisons et comment l’organisation en est venue à cette décision.	Exemple : « Il s’agit plutôt d’une décision du Conseil du trésor qui a diminué le niveau d’effectifs 2025-2026 autorisé pour les ministères et organismes (MO). C’est une décision qui dépasse notre organisation et qui s’inscrit dans un cadre plus large. En conséquence, la CNESST, comme d’autres ministères et organismes, doit réduire son nombre d’employés, ce qui nous oblige à faire des choix difficiles. Des critères ont été établis par l’organisation afin de déterminer, de manière juste et objective, qui sont les personnes qui seront concernées par la situation. »
ÉTAPE 3 : ÉCOUTE ACTIVE DE LA PERSONNE CONCERNÉE	
Soyez rassurant et tentez de répondre du mieux que vous pouvez aux questions et préoccupations.	Exemple : « À nouveau, cette décision n’est en aucun cas liée à notre appréciation de ta performance et de ta contribution à l’organisation. C’est une mesure nécessaire pour répondre à la demande de réduction de l’effectif à la CNESST. »
Utilisez des phrases qui viennent valider les émotions de votre interlocuteur.	Exemples : « Je comprends que ce soit difficile à entendre. » « C’est une réaction tout à fait normale dans une situation comme celle-ci. » « Tu as le droit d’être déçu(e), d’être triste, d’être en colère. C’est une nouvelle qui a un grand impact pour toi. » « Je veux te laisser du temps pour digérer l’annonce, il n’y a pas de “bonne” façon de le prendre. » « Je t’entends, et je reconnais que c’est une situation frustrante. »



ÉTAPE 4 : REMERCIEMENT ET MESURES DE SOUTIEN

Remerciez la personne et reconnaissez sa contribution au sein de l'organisation. Personnalisez ce discours afin qu'il reflète la réalité de votre appréciation de la contribution de la personne à la CNESST, ainsi que ses forces et compétences.	Exemple : « Je tiens à te remercier sincèrement pour ta contribution au cours des derniers... Ton implication a été précieuse, et ton professionnalisme a été remarqué et apprécié. Ce que tu as apporté à l'équipe ne passe pas inaperçu. »
La personne vit un moment de profonde insécurité. Vous pourrez la rassurer en lui faisant part des mesures de soutien prévues.	Exemple : « Si tu le souhaites, je peux te soutenir dans la transition, que ce soit en te fournissant des références, en t'aidant à identifier des opportunités d'emploi ailleurs, ou en répondant à tes questions sur la suite. Également, si tu souhaites une lettre de recommandation, il me fera plaisir de reconnaître ton apport à l'équipe. »
Concluez la rencontre avec ouverture et offrez votre soutien à la personne	Exemple : « Si tu veux en reparler, si tu as des questions ou bien des préoccupations qui émergent dans les prochains jours, je demeure bien évidemment disponible pour toi. »

N'oubliez pas que les gens se parlent entre eux. La manière dont vous allez agir durant cet entretien individuel sera connue des collègues qui demeurent en emploi.



EXEMPLES DE RÉPONSES À DES QUESTIONS DIFFICILES

« Pourquoi moi et pas quelqu'un d'autre? »

Je comprends que ce soit difficile à recevoir. La décision de ne pas renouveler certains contrats ou de mettre fin à certains contrats découle d'une directive externe liée à une réduction globale des effectifs. Ce n'est pas une décision individualisée fondée sur la performance, mais plutôt sur des critères opérationnels et organisationnels.

« Est-ce que c'est une décision définitive? »

Oui, cette décision découle d'un cadre gouvernemental auquel nous devons nous conformer. Ce n'est donc pas une décision réversible dans le contexte actuel.

Est-ce qu'il y a une chance qu'un autre poste s'ouvre pour moi? »

Je ne peux pas garantir quoi que ce soit à court terme. Toutefois, si des besoins émergent à l'avenir, ton expérience pourrait certainement être prise en considération. Tu seras la bienvenue à postuler à nouveau sur un poste à la CNESST si le contexte s'y prête.

NOTE D'INFORMATION

Impacts relatifs à la diminution d'ETC à la VPES

OBJECTIF

Présenter les impacts relatifs à la diminution d'ETC à la Vice-présidence à l'équité salariale.

ÉTAT DE SITUATION

Dans le cadre de l'application de la Loi sur l'équité salariale (LÉS), plus de 18 000 employeurs (parmi les 37 000 assujettis) ont des échéances à respecter entre octobre 2025 et mars 2026, ce qui représente la vague d'échéances récurrentes la plus importante sous la LÉS.

Comme cette période charnière revient aux 5 ans, la Vice-présidence à l'équité salariale (VPES) a mis en place des stratégies annuelles depuis la fin 2021 afin de doter de façon optimale ses postes. Le tableau ci-dessous présente les surplus et déficits d'ETC par rapport au budget autorisé chaque année suivant le début de ces stratégies annuelles de dotation.

Données de la DGGBC au 31 décembre	Surplus d'ETC non consommés ou (déficit)
2021	12,9
2022	10,4
2023	1,6
2024	(0,8)
2025 (projection sur l'année civile)	(4)

Il est important de rappeler que la façon de calculer les ETC consommés a été modifiée en 2024 et a fait en sorte de réduire les opportunités que des portions d'ETC soient libérées par des absences, principalement lors d'absences pour maladie/invalidité : cela explique également le fait que la VPES consomme plus d'ETC que son budget autorisé depuis 2024. De plus, les heures supplémentaires payées font désormais partie du calcul.

Les embauches réalisées de 2022 à 2024 grâce aux stratégies de dotation annuelles font en sorte que la VPES dispose actuellement des ressources formées nécessaires, avec une expérience suffisante, pour assurer les activités requises directement auprès des clientèles durant la période de pointe de soutien téléphonique, puis de traitement des plaintes et de vérification de la réalisation des travaux qui suivront les échéances massives. Retirer une part significative des ressources intégrées aux équipes dans les dernières années, en plus d'occasionner une perte d'expertise importante, vient mettre en péril la qualité et l'efficacité des activités prioritaires de la VPES auprès des clientèles dans ce contexte cyclique particulier.

En fonction du budget autorisé 2025 (91,3 ETC) et de la nouvelle cible exigée par le gouvernement au 31 mars 2026 (87,4 ETC), la VPES doit procéder à une réduction de 3,9 des ETC. Cependant, la

consommation réelle projetée au 31 mars 2026 est de 95,3 ETC, **donc la réduction devra être de l'ordre de 7,9 ETC** afin de respecter la cible au 31 mars 2026. La réduction d'ETC s'opérationnalise comme suit à l'endroit du personnel occasionnel en place à la VPES :

- Juillet 2025 : 5 techniciens aux enquêtes étant principalement affectés à la vérification de réalisation;
Août 2025 : 3 enquêteurs professionnels affectés au traitement des recours et à la vérification de conformité;
- Janvier 2026 et selon l'évolution de la consommation d'ETC : 2 personnes conseillères spécialisées en soutien aux clientèles ayant des obligations à réaliser et 1 enquêteur affecté au traitement de recours;
- Mouvements de personnel volontaires à venir qui influenceront la consommation d'ETC;
- Réduction au minimum du temps supplémentaire.

La vice-présidence est majoritairement constituée par du personnel qui voit à l'application de la LÉS (soutien aux clientèles, sensibilisation, développement d'outils, traitement des recours, vérifications, greffe). Ainsi, cette réduction d'ETC comporte des impacts sur l'application et la compréhension de la LÉS en contexte des échéances 2025-2026.

En effet, une proportion significative d'employeurs ne se conforment pas à leurs obligations au regard de la LÉS. En date du 31 décembre 2024, seulement 59,8 % des employeurs qui avaient l'obligation de réaliser une deuxième évaluation du maintien déclarent l'avoir réalisée. De plus, le taux de production de la DEMES est historiquement bas. En date du 31 décembre 2024, le taux global de production se situait à 63,2 %. Au surplus, le nombre d'employeurs ayant plus d'une obligation en retard augmente. Ce nombre a presque doublé à la suite de l'échéance de 2021 où un grand nombre d'employeurs avaient à procéder à une évaluation du maintien dans leur entreprise. À la suite de cette échéance, on observe de plus l'apparition d'employeurs ayant trois obligations en retard. Cette situation cause une perte de droits pour les personnes salariées.

On constate par ailleurs que la LÉS est encore mal comprise. En 2024, seulement 30,7% des personnes ayant répondu au sondage organisationnel sur la compréhension pensaient que la LES concernait le droit à l'égalité salariale, mais pas à l'équité salariale et 37,7% croyaient qu'elle concernait les deux principes.

Afin d'augmenter le taux de compréhension et à terme, le taux d'application de la Loi, une stratégie de positionnement et de communication en équité salariale, qui s'échelonnera sur les 3 prochaines années, a été approuvée par le Conseil d'administration en octobre 2024.

En réponse à la réduction des effectifs demandée, la VPES revoit la priorisation de l'ensemble de ses activités et modifie l'attribution des ressources. En dépit de ces efforts d'optimisation, des impacts négatifs sur les opérations prioritaires et sur le taux d'application de la LÉS sont inévitables.

Les paragraphes qui suivent présentent les impacts de la réduction des effectifs.

IMPACTS OPÉRATIONNELS

Impacts sur les clientèles :

- Une augmentation importante des délais de réponse en assistances spécialisées est à prévoir.
- Les interventions auprès des partenaires ne pourront plus être personnalisées avec des outils et formations adaptés à leur réalité.
- La promotion des formations en institution d'enseignement ainsi que pour la clientèle non syndiquée devra cesser.
- Les délais dans le traitement des enquêtes seront prolongés.
- Le nombre de vérifications de réalisation et de conformité menées diminuera.
- Une possible insatisfaction des clientèles ainsi que des partenaires est à prévoir.

Impacts sur la consommation ETC :

- La VPES a mis fin aux contrats de 5 ressources techniques et ne renouvellera pas les contrats de 3 ressources professionnelles qui arrivaient à échéance en août. Cette démarche a été validée par la Direction générale des ressources humaines.

-

- [REDACTED]

Impacts sur les ressources humaines :

- En moyenne une ressource atteint son plein rendement après avoir travaillé au minimum 12 mois dans divers dossiers. Les fins ou non-renouvellements font en sorte de perdre des ressources qualifiées et certaines d'entre elles ayant des expertises uniques.
- Charge importante de travail, impacts possibles sur la mobilisation et la santé des personnes.
- En date de juin 2026, [REDACTED] personnes sont en arrêt (congé parental, maladie ou sans solde). D'autres arrêts sont à prévoir, [REDACTED]; malgré l'absence de ces personnes, ces dernières contribuent à la consommation des ETC.

CONCLUSION

La vice-présidence à l'équité salariale invite la présidente-directrice générale à prendre acte des impacts relatifs à la diminution des ETC à la VPES et à considérer que la stratégie mise en œuvre dans les dernières années afin d'augmenter le taux d'application et de compréhension de la loi sera affectée par cette diminution d'effectifs.

ANNEXE

- Aucune annexe.

documents_suivi_accès

De: [REDACTED]
Envoyé: 27 juin 2025 08:10
À: Anouk Gagné
Cc: [REDACTED]
Objet: PA : Pour approbation et signature PDG - Projection ETC 2025-2026 au 30 avril 2025
Pièces jointes: Suivi et prévision de la consommation des effectifs 2025-2026_avril_v2.xlsx

Bonjour Anouk,

Tel que convenu lors de la rencontre avec Bruno, voici une nouvelle version du fichier avec l'ajout d'une mention concernant le déficit de l'IVAC (voir ligne 16). Le courriel de [REDACTED] ci-dessous apporte également certaines précisions.

Nous pourrions attendre après ta discussion avec [REDACTED] le 3 juillet prochain avant de donner le go pour envoi au SCT.

L'échéance est le 10 juillet.

Merci,



M. Philippe CHRÉTIEN MBA, M.Ps.

Conseiller stratégique

Bureau de la présidente-directrice générale

Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail

1600, avenue D'Estimauville, 7^e étage secteur 2

Québec (Québec) G1J 0H7

581 993-8059

cnesst.gouv.qc.ca

De : [REDACTED]
Envoyé : 26 juin 2025 08:18
À : [REDACTED]
Cc : Bruno Labrecque <bruno.labrecque@cnesst.gouv.qc.ca>; [REDACTED]
[REDACTED]

Objet : Pour approbation et signature PDG - Projection ETC 2025-2026 au 30 avril 2025

Bonjour Philippe,

Pour contexte, nous devons rendre compte périodiquement de notre consommation/projection d'ETC auprès du SCT pour 2025-2026. Les données transmises par la gestion budgétaire au SCT doivent être préalablement approuvée par la PDG.

Tu trouveras ci-joint, pour approbation et signature PDG, la projection en date du 30 avril 2025 (la première). Celle-ci tient compte de la nouvelle cible du SCT fixée pour 2025-2026 (soit la coupure de 250 ETC et la pérennisation de 40,4 ETC pour LMRST). Deux éléments :

- Nous faisons l'hypothèse préliminaire d'une baisse progressive des ETC à compter de mai, plus marquée à l'été (en supposant la réduction des effectifs), afin d'atteindre la cible annuelle fixée.

	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre
Variation	(4,5)	(20,7)	(80,0)	(40,0)	(10,0)	

- o Cette hypothèse sera raffinée cet été lorsque les plans d'action des secteurs seront connus. La prochaine projection transmise au SCT, au 30 juin 2025, doit être transmise au plus tard en septembre prochain.
- o Le déficit de 24 ETC prévu s'explique par le fait que nous anticipons un octroi des ETC provenant d'ACCES Construction plus tard dans l'année par le SCT. Voir commentaire dans le fichier. Autrement, nous sommes à l'équilibre sur la cible.
 - Ce déficit est voulu afin de nous permettre de pouvoir obtenir ce rehaussement d'ETC de la part du SCT. Si nous étions en surplus, les chances de les obtenir sont très minces.

La DGGBC doit transmettre cette projection **d'ici le 11 juillet**, nous avons donc besoin de votre retour **d'ici le 10 juillet**. N'hésite pas à me contacter au besoin.

Merci et bonne journée!



Vice-présidence aux finances
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
1600, avenue D'Estimauville, 7e étage secteur 4
Québec (Québec) G1J 0H7
367 995-6652

cnesst.gouv.qc.ca

documents_suivi_accès

De: [REDACTED]
Envoyé: 11 juillet 2025 09:49
À: [REDACTED]
Cc: [REDACTED]
[REDACTED] Anouk Gagné; [REDACTED] Chartrand, Joey (Cabinet)
Objet: Pour information: Demande média - réduction du personnel - Radio-Canada Québec

Bonjour Amelia,

Nous avons reçu cette demande média qui porte sur la réduction du personnel à la CNESST. Ces questions nous ont été posées en réaction au communiqué du SFPQ diffusé un peu plus tôt cette semaine.

Sauf avis contraire, je vais répondre avant midi.

Merci,

[REDACTED]

[REDACTED]
[REDACTED]

Échéance : 11 juillet, 12h

Contexte :

[REDACTED] souhaite valider des informations et obtenir une réaction de notre part concernant un [communiqué](#) du Syndicat de la fonction publique et parapublique du Québec.

- Dans ce communiqué, il est spécifié « À la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail (CNESST), une nouvelle consigne du gouvernement de la CAQ exige la réduction de 250 personnes en équivalent temps complet (ETC). En moins de deux ans, la CNESST aura vu son effectif diminuer de plus de 10% ».
- Dans ce communiqué, il est aussi écrit « Cette grave carence en matière de dotation de personnel a des impacts sur les services. On constate ainsi un pic historique du nombre d'événements en attente de traitement pour les maladies professionnelles et une diminution substantielle du nombre d'activités de surveillance de tous types (enquête élargie, surveillance en prévention, surveillance à la suite d'une dénonciation). »

Ses questions :

- **Est-ce possible de confirmer les chiffres avancés quant au nombre de personnes qui sont remerciées par la CNESST?**
La CNESST a effectivement reçu une cible de réduction de 250 ETC (équivalent à temps complet) pour 2025-2026 du Conseil du trésor. Nous finalisons en ce moment nos analyses relativement à l'atteinte de cette cible.

Plusieurs moyens sont envisagés comme le non-comblement de postes vacants, le non-remplacement des départs à la retraite et la fin ou le non-renouvellement de certains contrats d'employé occasionnel.

- **Quand est-ce que cette directive a été imposée et par qui le Conseil du Trésor ou le ministère du Travail?**

La décision du Conseil du trésor a été transmise à la CNESST le 27 mai dernier.

- **Puis-je obtenir toutes les données ou statistiques à ce sujet en comparant à la même date l'année dernière par exemple ou bien est-ce que vous avez une courbe des événements en attente depuis novembre 2024 (première date où des restrictions sont entrées en vigueur)?**

Maladies professionnelles :

Volume de réclamations en attente d'admissibilité	
Au 31 décembre 2024	Au 30 juin 2025
14 956	16 309

IVAC

Demandes en attente d'admissibilité pour les événements d'origine (incluant les dossiers d'actes criminels et d'actes de civismes).	
Au 31 décembre 2024	Au 30 mai 2025
13 609	17 041

Activités de surveillance

Au regard du nombre d'activités de surveillance en matière de prévention-inspection en santé et sécurité du travail, il y a une hausse du nombre de visites, du nombre de lieux visités, du nombre d'avis de correction émis et du nombre de décisions.

Voici des faits saillants en 2024 :

- Hausse de **3,8 %** du nombre de visites en 2024 comparativement à 2023 pour atteindre **34 404**
- Hausse de **3,3 %** du nombre de lieux visités en 2024 pour totaliser **17 495 lieux**.
- Hausse de **4,9 %** du nombre d'avis de correction par rapport à 2023 représentant **60 587** en 2024
- Hausse de **11 %** du nombre d'arrêts de machines, fermetures des lieux et scellés par rapport à 2023 totalisant 2 637

En 2024, il y a eu une hausse de 4% du personnel affecté à la conduite des inspections prévues à la LSST.



Direction générale des communications
Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
1600, av. D'Estimauville, 4e étage secteur 6
Québec (Québec) G1J 0H7
418 454-1951

cnesst.gouv.qc.ca