

COMMISSION
DE LA FONCTION
PUBLIQUE



PLAN STRATÉGIQUE 2019-2023

Il est possible de consulter cette publication en format électronique (PDF) sur le site Web de la Commission au www.cfp.gouv.qc.ca.

Pour obtenir de plus amples renseignements :
Secrétariat général et direction des services administratifs
800, place D'Youville, 7^e étage
Québec (Québec) G1R 3P4
Tél. : 1 800 432-0432

RÉDACTION

Papa Camara
Madeleine Poirier

RÉVISION LINGUISTIQUE

Hélène Dumais

CONCEPTION GRAPHIQUE

Bussières Art+Design

La reproduction et la traduction sont autorisées,
à la condition que la source soit indiquée.

Dépôt légal – 2019
Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-83537-0 (version imprimée)

ISBN : 978-2-550-83538-7 (version PDF)

© Gouvernement du Québec, 2019

Québec, avril 2019

Monsieur François Paradis
Président de l'Assemblée nationale du Québec
Hôtel du Parlement, 1^{er} étage, bureau 1.30
1045, rue des Parlementaires
Québec (Québec) G1A 1A4

Monsieur le Président,

J'ai le plaisir de vous transmettre le Plan stratégique 2019-2023 de la Commission de la fonction publique pour son dépôt à l'Assemblée nationale conformément à l'article 11 de la *Loi sur l'administration publique*.

Ce plan expose les orientations, les axes d'intervention, les objectifs et les indicateurs de résultats que s'est fixés la Commission pour répondre aux enjeux auxquels elle devra faire face au cours des quatre prochaines années.

Veillez agréer, Monsieur le Président, l'expression de ma considération distinguée.

Le ministre responsable de l'Administration gouvernementale
et président du Conseil du trésor,



Christian Dubé



TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE	5
MISSION	6
VISION	6
VALEURS.....	6
SECTEURS D'ACTIVITÉ ET POPULATIONS CIBLES.....	7
CONTEXTE	8
ENJEU I	
UNE GESTION ÉQUITABLE ET IMPARTIALE DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE	9
ENJEU II	
UNE ÉQUIPE PERFORMANTE ET MOBILISÉE DANS UN ENVIRONNEMENT DE QUALITÉ.....	12
TABLEAU SYNOPTIQUE.....	13



MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

C'est avec plaisir que je présente le Plan stratégique 2019-2023 de la Commission de la fonction publique. Ce plan, qui s'inscrit dans la continuité du précédent, vise à promouvoir la saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique, à fournir aux citoyens des services de qualité, ainsi qu'à renforcer la performance organisationnelle en offrant un environnement de travail propice au maintien d'une équipe performante et mobilisée. Il constitue la feuille de route que la Commission entend privilégier pour jouer pleinement son rôle tout en s'adaptant aux enjeux et aux défis auxquels devront faire face le Québec, en général, et la fonction publique, en particulier, au cours des prochaines années.

L'année 2019, première année de mise en œuvre du présent plan, soulignera le 40^e anniversaire du tribunal administratif de la Commission. À terme, en 2023, la Commission aura collaboré, au gré de l'évolution des fonctions et des pouvoirs qui lui ont été attribués depuis 1943, à l'édification et à la modernisation de la fonction publique québécoise depuis huit décennies, et ce, de concert avec tous les acteurs visés.

Or, cela ne saurait se faire sans l'apport et l'engagement de tous les membres du personnel de la Commission. Je tiens donc à souligner cette collaboration sans cesse renouvelée, qui s'est de nouveau matérialisée dans la démarche de planification stratégique 2019-2023. Je veux aussi les remercier à l'avance de contribuer au succès de celle-ci, et ce, en soutenant ses orientations et en collaborant à l'atteinte de ses objectifs afin de concrétiser la vision d'une institution performante et engagée dans la promotion de la saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique québécoise.

La présidente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. Fréchette', written in a cursive style.

M^e Hélène Fréchette



MISSION

La Commission est une institution neutre et indépendante dont la mission est de contribuer, par ses activités de surveillance et de tribunal, 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.

VISION

Une institution performante et engagée dans la promotion de la saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique québécoise.

VALEURS

Les valeurs qui guident la Commission et qui soutiennent ses interventions dans la réalisation de sa mission et la concrétisation de sa vision sont les suivantes : l'indépendance, la cohérence, la transparence et l'engagement.

INDÉPENDANCE

La Commission est libre de toute influence et de tout intérêt qui pourraient entraver l'exercice de son jugement et sa neutralité.

COHÉRENCE

La Commission accorde une place prépondérante à l'exemplarité. À cet égard, elle s'assure que ses actions sont en concordance avec son discours. Elle favorise le maintien d'un niveau élevé de qualité et de cohérence de ses décisions.

TRANSPARENCE

La Commission agit en toute transparence, car elle considère que sa clientèle et son personnel ont droit à une information juste, accessible et compréhensible.

ENGAGEMENT

L'engagement de la Commission se manifeste par l'attitude dévouée de son personnel envers sa mission. Il s'exprime également dans la qualité des services rendus et des activités réalisées.



SECTEURS D'ACTIVITÉ ET POPULATIONS CIBLES

En tant que tribunal administratif, la Commission entend les recours :

- des fonctionnaires ;
- des employés bénéficiant d'un droit de retour dans la fonction publique ;
- des membres et des dirigeants d'organisme ;
- des administrateurs d'État ;
- des procureurs aux poursuites criminelles et pénales.

Comme organisme de surveillance, la Commission est chargée :

- de veiller au respect de la *Loi sur la fonction publique* et de ses règlements relativement au système de recrutement et de promotion des fonctionnaires ;
- de vérifier le caractère impartial et équitable des décisions prises en matière de gestion des ressources humaines qui affectent les fonctionnaires.

Pour ce faire, la Commission mène des enquêtes et des vérifications dans les ministères et les organismes dont le personnel est nommé en vertu de la Loi.

En plus de ses fonctions de tribunal administratif et d'organisme de surveillance, la Commission peut notamment émettre des avis au Conseil du trésor et certifier des moyens d'évaluation. Elle effectue également des études qui permettent de circonscrire des enjeux liés à la gestion des ressources humaines dans la fonction publique québécoise. Enfin, elle est chargée de tenir un greffe qui a pour responsabilité de gérer les griefs des fonctionnaires syndiqués inscrits à l'arbitrage.



CONTEXTE

UN MARCHÉ DU TRAVAIL EN PROFONDE MUTATION ET DES ATTENTES QUI ÉVOLUENT RAPIDEMENT ET CONSTAMMENT

Le Québec fait face à des changements majeurs sur le plan tant démographique et socioéconomique que technologique. Dans ce contexte de profondes mutations et de pénurie de main-d'œuvre appréhendée, les employeurs doivent revoir leurs stratégies d'attraction et de rétention de personnel. Les attentes de la population évoluent aussi rapidement et constamment. Celle-ci exige des services de qualité, rapides et efficaces, qui mettent à profit les avancées technologiques et qui s'inscrivent dans une perspective de développement durable.

La fonction publique est elle-même placée devant ces enjeux. Avec le concours de ses quelque 60 000 employés, elle constitue un levier essentiel et déterminant dans la qualité de vie de la population québécoise. Elle doit donc continuellement adapter ses modes d'intervention et ses orientations pour actualiser les services aux citoyens et accroître son efficacité, et pour favoriser la prospérité collective en mettant le numérique au service de la personne et du bien commun dans toutes les sphères de l'administration.

Pour ce faire, la fonction publique doit s'assurer d'attirer et de fidéliser les meilleurs éléments en mettant en avant des approches innovantes en matière de gestion des ressources humaines, en favorisant les meilleures pratiques en cette matière et en se démarquant de façon exemplaire en tant qu'employeur.

En vue de répondre aux attentes de la population à cet égard, un cadre normatif rigoureux régit les processus de recrutement et de promotion dans la fonction publique. Malheureusement, cette dernière s'en trouve parfois désavantagée, car les employeurs du secteur privé sont plus agiles sur le marché de l'emploi, n'étant pas soumis aux mêmes règles. Certains aspirent donc à une modernisation du contexte législatif et réglementaire encadrant la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Au cours des dernières années, plusieurs modifications ont ainsi été apportées au cadre normatif qui régit celle-ci. Malgré cela, les organisations allèguent encore souvent la lourdeur des processus d'embauche et leur inadaptation au marché du travail pour expliquer certains contournements des règles applicables. Une réflexion prospective sur les enjeux en matière de dotation en personnel dans la fonction publique s'impose donc en vue de trouver des pistes de solution appropriées et pertinentes pour toutes les parties prenantes.

UN RÔLE TOUJOURS D'ACTUALITÉ QUI NÉCESSITE UNE EXPERTISE DE POINTE

Considérant le contexte décrit plus haut, le rôle de gardienne des principes de la *Loi sur la fonction publique* que joue la Commission est toujours d'actualité, au regard notamment de la sélection au mérite et de l'égalité d'accès aux emplois. Sa vigilance s'avère également nécessaire pour s'assurer que les décisions des gestionnaires de la fonction publique sont à l'enseigne de l'équité et de l'impartialité et contribuent au renforcement de la confiance des citoyens. Son influence sur les saines pratiques de gestion s'appuie sur la visibilité de ses décisions, le fruit de ses activités de surveillance et l'application de ses recommandations.

Dans cette perspective, la Commission doit pouvoir compter sur une expertise de pointe. En effet, sa crédibilité et son pouvoir d'influence reposent en grande partie sur cette prémisse, car son personnel est souvent appelé à remettre en question des décisions prises par les directions des ressources humaines ayant reçu l'aval des plus hautes autorités des ministères et des organismes.

Or, la Commission n'échappe pas aux nouvelles réalités du marché de l'emploi. Elle doit donc elle aussi se démarquer comme employeur de choix en garantissant aux membres de son personnel un environnement stimulant, en mettant en place des conditions favorables à leur évolution et à leur mobilisation, et en soutenant le développement de leurs compétences.

La Commission doit également adapter sa prestation de services à un environnement en constante évolution pour répondre de manière appropriée aux attentes des citoyens.

ENJEU I UNE GESTION ÉQUITABLE ET IMPARTIALE DES RESSOURCES HUMAINES DE LA FONCTION PUBLIQUE

La population est en droit de s'attendre à une fonction publique équitable, impartiale, accessible, compétente et efficace, qui agit de façon exemplaire en tant qu'employeur. Une stratégie de gestion des ressources humaines pour la fonction publique a d'ailleurs été élaborée en ce sens pour la période 2018-2023¹. Axée sur l'innovation et la performance, cette stratégie constitue une assise pour les gestionnaires publics afin de faire face aux enjeux émergents et de remplir leur mission dans le respect des plus hauts standards de qualité. Pour la Commission, elle constitue une invitation à continuer de veiller à ce que les réponses à ces enjeux et leur application, par les ministères et les organismes, respectent les valeurs et les principes de la *Loi sur la fonction publique*.

Une évaluation récente des activités de surveillance de la Commission a toutefois montré une méconnaissance, de la part de certaines parties prenantes, de son rôle et de ses activités. En vue de promouvoir la saine gestion des ressources humaines dans les ministères et les organismes, les interventions de la Commission viseront donc, d'une part, à augmenter sa visibilité et à accroître son influence en réalisant des activités de communication favorisant le rayonnement de ses travaux, tout en renforçant le partage de ses connaissances avec les acteurs de la gestion des ressources humaines.

Les interventions de la Commission auront pour objet, d'autre part, de contribuer à l'amélioration de la qualité de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, en étendant notamment la portée de ses travaux à l'ensemble des organisations de la fonction publique d'ici 2023 et en favorisant une application accrue des recommandations qui en émanent. Outre le fait de veiller à l'application du cadre normatif, la Commission consacrera également une partie de ses efforts à l'étude et à la promotion des meilleures pratiques de gestion.

1. SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR, *Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023*, Québec, SCT, mai 2018, 34 p.

Par ailleurs, l'actualisation des services de la Commission est décisive tant pour les personnes qui souhaitent dénoncer une situation que pour celles qui désirent faire valoir leurs droits. La Commission poursuivra donc ses démarches d'amélioration continue dans une optique de satisfaction accrue des citoyens quant à la qualité de ses services. Elle veillera également à enrichir l'information qui leur est destinée en prêtant attention particulièrement à la clarté de celle-ci.

Enfin, au cours des dernières années, un virage numérique a été privilégié pour les services d'enquête, de renseignements et du greffe. La Commission poursuivra ses efforts en ce sens, spécialement vers la transformation numérique des activités de son tribunal, et ce, dans une perspective de développement durable et d'accessibilité à la justice administrative.

ORIENTATION 1

PROMOUVOIR LA SAINE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA FONCTION PUBLIQUE

Axe d'intervention 1.1 – Visibilité et influence

Objectif 1	
Faire mieux connaître la Commission	
Indicateur	Proportion d'activités réalisées en conformité avec la stratégie de communication
Cible	100 % annuellement

Objectif 2	
Renforcer le partage des connaissances entre la Commission et les acteurs de la gestion des ressources humaines de la fonction publique	
Indicateur	Nombre d'interventions
Cible	2 par année

Axe d'intervention 1.2 – Qualité de la gestion des ressources humaines

Objectif 3	
Accroître l'étendue des activités de surveillance	
Indicateur	Ratio de ministères et d'organismes couverts par les activités de surveillance
Cible	100 % d'ici 2023
Indicateur	Nombre de vérifications ou d'études traitant des saines pratiques de gestion des ressources humaines
Cible	2 d'ici 2023

Objectif 4	
Favoriser l'application des recommandations émises par la Commission	
Indicateur	Pourcentage des recommandations donnant lieu à des résultats satisfaisants
Cible	85 % annuellement

ORIENTATION 2

FOURNIR AUX CITOYENS DES SERVICES DE QUALITÉ

Axe d'intervention 2.1 – Prestation de services

Objectif 5

Améliorer en continu les services de la Commission

Indicateur	Indice de satisfaction des citoyens quant à la qualité des services
------------	---

Cible	75 % annuellement
-------	-------------------

Objectif 6

Enrichir l'information destinée aux citoyens

Indicateur	Niveau de satisfaction des citoyens au regard de la clarté de l'information
------------	---

Cible	80 % annuellement
-------	-------------------

Objectif 7

Poursuivre la transformation numérique de la Commission

Indicateur	Proportion de dossiers citoyens gérés en version électronique
------------	---

Cible	100 % annuellement
-------	--------------------

ENJEU II UNE ÉQUIPE PERFORMANTE ET MOBILISÉE DANS UN ENVIRONNEMENT DE QUALITÉ

Au cours des prochaines années, l'effectif de la fonction publique sera en grande partie renouvelé. La Commission n'échappera pas à cette réalité. Dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel, caractérisé par la rareté de la main-d'œuvre, elle doit préserver son expertise de pointe, en assurer la pérennité et le renforcement de même que retenir ses talents.

Sachant qu'une équipe performante et mobilisée est un préalable à la pleine réalisation de sa mission et à la concrétisation de sa vision, la Commission continuera d'appliquer les meilleures pratiques en matière de gestion de la performance et accordera priorité au développement des compétences de son personnel. Elle verra également à lui offrir un environnement de travail sain, collaboratif et stimulant, qui valorise la santé et le mieux-être et qui favorise l'engagement.

La volonté de maintenir un haut niveau d'expertise ainsi que la capacité d'attirer et de retenir les meilleurs en leur offrant un environnement de travail de qualité serviront de fondements à la Commission pour se démarquer en tant qu'employeur, faire face aux enjeux actuels et émergents et garantir des services qui respectent les plus hauts standards d'excellence.

ORIENTATION 3 RENFORCER LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Axe d'intervention 3.1 – Performance

Objectif 8	
Assurer la pérennité de l'expertise du personnel de la Commission	
Indicateur	Proportion des employés qui considèrent que la Commission soutient le développement de leurs compétences
Cible	75 % annuellement

Axe d'intervention 3.2 – Santé et qualité de vie au travail

Objectif 9	
Promouvoir un milieu de travail stimulant	
Indicateur	Conformité des actions avec les exigences de la certification « Entreprise en santé »
Cible	Certification annuelle
Indicateur	Niveau de mobilisation du personnel
Cible	80 % en 2020-2021 et en 2022-2023

TABLEAU SYNOPTIQUE

MISSION

Contribuer, par ses activités de surveillance et de tribunal, 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.

VISION

Une institution performante et engagée dans la promotion de la saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique québécoise.

	Objectif	Indicateur	Cible	
ENJEU I – Une gestion équitable et impartiale des ressources humaines de la fonction publique				
ORIENTATION 1 Promouvoir la saine gestion des ressources humaines dans la fonction publique	AXE D'INTERVENTION 1.1 Visibilité et influence	1.1 Proportion d'activités réalisées en conformité avec la stratégie de communication	100 % annuellement	
	2. Renforcer le partage des connaissances entre la Commission et les acteurs de la gestion des ressources humaines de la fonction publique	2.1 Nombre d'interventions	2 par année	
AXE D'INTERVENTION 1.2 Qualité de la gestion des ressources humaines	3. Accroître l'étendue des activités de surveillance	3.1 Ratio de ministères et d'organismes couverts par les activités de surveillance	100 % d'ici 2023	
		3.2 Nombre de vérifications ou d'études traitant des saines pratiques de gestion de ressources humaines	2 d'ici 2023	
ORIENTATION 2 Fournir aux citoyens des services de qualité	4. Favoriser l'application des recommandations émises par la Commission	4.1 Pourcentage des recommandations donnant lieu à des résultats satisfaisants	85 % annuellement	
	5. Améliorer en continu les services de la Commission	5.1 Indice de satisfaction des citoyens quant à la qualité des services	75 % annuellement	
	6. Enrichir l'information destinée aux citoyens	6.1 Niveau de satisfaction des citoyens au regard de la clarté de l'information	80 % annuellement	
ENJEU II – Une équipe performante et mobilisée dans un environnement de qualité	7. Poursuivre la transformation numérique de la Commission	7.1 Proportion de dossiers citoyens gérés en version électronique	100 % annuellement	
	ORIENTATION 3 Renforcer la performance organisationnelle	AXE D'INTERVENTION 3.1 Performance	8. Assurer la pérennité de l'expertise du personnel de la Commission	8.1 Proportion des employés qui considèrent que la Commission soutient le développement de leurs compétences
	AXE D'INTERVENTION 3.2 Santé et qualité de vie au travail	9. Promouvoir un milieu de travail stimulant	9.1 Conformité des actions avec les exigences de la certification « Entreprise en santé »	Certification annuelle
			9.2 Niveau de mobilisation du personnel	80 % en 2020-2021 et en 2022-2023

**Commission
de la fonction
publique**

Québec 

800, place D'Youville, 7^e étage

Québec (Québec) G1R 3P4

www.cfp.gouv.qc.ca

418 643-1425

Sans frais 1 800 432-0432

Télécopieur 418 643-7264

cfp@cfp.gouv.qc.ca